

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ  
ВОЄННОГО ЧАСУ**

Виконала: студентка 6 курсу 635 мз групи  
напряму підготовки:

28 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування  
Якименко Тетяна Миколаївна

Керівник: доктор політичних наук,  
професор, зав.кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Євтушенко Олександр Никифорович

Рецензент: кандидат наук з державного  
управління, доцент Штиршов Олександр  
Миколайович

м. Миколаїв – 2023р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	7
1.1. Понятійно-категорійний апарат кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу.....	7
1.2. Основні завдання та принципи кадрової політики в забезпеченні ефективного функціонування органів публічної влади під час війни.....	12
1.3. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічної влади.....	18
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ.....	31
2.1. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади.....	31
2.2. Особливості кадрової політики в військових адміністраціях.....	40
2.3. Політика кадрового забезпечення Миколаївської обласної військової адміністрації.....	50
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	60
3.1. Роль державної служби в підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану.....	60
3.2. Напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу.....	65
Висновки до третього розділу.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогодні важливим чинником ефективного державного управління є наявність професійних державних службовців в органах публічної влади. Україна, зі здобуттям незалежності, продемонструвала сучасному суспільству бажання мати управлінські кадри високого професійного рівня, які можуть ефективно та успішно проводити соціально-економічні реформи в країні. Український уряд ставить перед собою ціль створити сильну державу за допомогою компетентних та сучасних кадрів як на верхівці влади, так і на окремих місцях. Тому, однією з важливих напрямів державної політики є забезпечення регіонів кадровим потенціалом.

Слід зазначити, що кадрове забезпечення – це стержень, на основі якого здійснюється ефективна діяльність органів публічної влади. Отже, державна кадрова політика має бути диференціальною та направленою на забезпечення висококваліфікованими кадрами органів публічної влади, які сприяють реалізації конституційних прав і свобод українців, надають можливість створити умови повної забезпеченості населення, особливо в соціальній, правовій, освітній, культурній сфері. Тому, якість роботи органів публічної влади буде залежати напряду від реалізації ефективної кадрової політики держави на регіональному рівні.

Варто звернути увагу, що в сучасному суспільстві постійно відбуваються зміни, які вимагають нагальної реакції з боку владних структур і їх представників.

Кадрова політика в органах публічної влади в умовах воєнного часу має свої специфічні особливості та важливі завдання, оскільки воєнний конфлікт створює ряд унікальних викликів та обмежень для державних структур. Основними аспектами такої кадрової політики є забезпечення безпеки персоналу, мобілізація та резерви, ефективне управління кризовими

ситуаціями, планування резервів лідерства, підтримка персоналу, міжнародна співпраця, прозорість та комунікація.

Таким чином, під час війни органи публічної влади повинні забезпечити безпеку свого персоналу. Це може включати виконання заходів щодо захисту від потенційних загроз, навчання з питань безпеки та надання необхідних ресурсів. У воєнний час може бути потреба у мобілізації додаткових ресурсів та персоналу. Кадрова політика повинна включати механізми для швидкого набору та мобілізації персоналу.

В умовах війни органи влади повинні бути готові до управління кризовими ситуаціями, включаючи реагування на надзвичайні події та роботу у складних умовах. Важливо мати резерви талановитого лідерства для заміщення вакансій у разі втрат чи відставок у зв'язку з війною. Органи влади повинні надавати психологічну та соціальну підтримку персоналу, який може бути підданий стресу та психологічному тискові через воєнний конфлікт.

У війні дуже актуальна співпраця з міжнародними організаціями та іншими державами. Кадрова політика повинна передбачати можливості для співпраці та координації з іншими країнами. Також важливо забезпечити прозору комунікацію зі співробітниками та громадськістю щодо дій та рішень органів влади під час війни. Кадрова політика в умовах війни вимагає гнучкості, стратегічного планування та великої відповідальності. Головною метою є забезпечення безпеки та функціонування державних структур, а також захист інтересів громадян у воєнний період.

Слід зазначити, що внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України велика кількість населення України змушена була шукати прихисток в інших безпечних регіонах країни або ж виїжджати закордон. Така тенденція негативно відобразилася на кадровому забезпеченні ринку праці в Україні, в тому числі і серед органів публічної влади.

Отже, дослідження сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади, особливо у період військового стану в країні є актуальним.

*Об'єктом дослідження* є кадрова політика, як система закріплених правил, норм роботи з кадрами.

*Предмет дослідження* – сутність кадрової політики в органах публічної влади в Україні в умовах воєнного часу.

**Метою дослідження** є вивчення сучасного стану кадрового забезпечення в органах публічної влади в умовах воєнного часу.

Визначена мета дослідження зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- розглянути понятійно-категорійний апарат кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу;
- охарактеризувати основні завдання та принципи кадрової політики в забезпеченні ефективного функціонування органів публічної влади під час війни;
- дослідити зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічної влади;
- розглянути нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади;
- визначити особливості кадрової політики в військових адміністраціях;
- проаналізувати політику кадрового забезпечення Миколаївської обласної військової адміністрації;
- обґрунтувати роль державної служби в підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану;
- запропонувати напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу.

**Наукова новизна дослідження** полягає в аналізі сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу та визначенні основних проблем та прогалин в кадровому забезпеченні державних структур під час війни в Україні.

Визначено, що кадрова політика в системі публічного управління є складовою державної кадрової політики, що спрямована на ефективне

вирішення проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, економічного, культурного та політичного розвитку суспільства й залежить саме від професійної діяльності та компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** В магістерській роботі були використані загальнонаукові методи, підходи та принципи, зокрема, методи абстрагування, аналізу, синтезу, індукції та дедукції, наукового узагальнення, систематизації, моделювання, а також статистичні методи дослідження.

**Апробація результатів дослідження.**

Результати роботи оприлюднено на XXVI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Могилянські читання – 2023 : Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (Миколаїв, 2023р.).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел у кількості 109 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки, з них основного тексту 75 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

#### **1.1. Понятійно-категорійний апарат кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу**

В Україні важливе значення має кадрова політика у сфері державного управління. Доки в нашій країні не буде впроваджена демократична та ефективна кадрова політика, спрямована на соціальні потреби, Україна не зможе зайняти провідне місце серед країн Європейської спільноти. Таким чином, державна політика у сфері кадрового забезпечення може вважатися індикатором розвитку суспільства.

На сьогодні, важливою проблемою державної служби в Україні є вирішення кадрових питань. Кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування є важливим чинником політики держави, що ґрунтується на управлінні кадровими процесами в країні.

Забезпечення кваліфікованими фахівцями органів публічної влади є досить складним процесом, адже вимагає високої ефективності від всієї системи державної служби. В сучасних умовах при дотриманні певних правил та вимог, а також послідовно здійснюючи науково-дослідні, організаційно-управлінські, політичні та законодавчі дії, можна сформувати ефективну кадрову політику в органах публічної влади [34, с. 370].

Кадрова політика охоплює стратегічне та тактичне планування, напрямки роботи з персоналом, які визначають завдання, пов'язані з урахуванням зовнішніх факторів (таких як ринок праці, демографічні тенденції, політичний тиск, зміни в організаційній структурі), а також

завдання, що стосуються внутрішньої політики організації щодо персоналу (такі як система компенсації, розв'язання соціальних питань, покращення системи професійної підготовки) [36, с. 54].

Державна кадрова політика представляє собою стратегію, яку держава використовує «для управління персоналом у сфері державної служби». Основна мета полягає в покращенні потенціалу персоналу, створенні дієвого державного апарату та здійсненні «державними службовцями своїх обов'язків та службових повноважень чесно та ефективно, відповідно до визначених функцій та завдань держави» [36, с. 55].

Дослідження питання державної кадрової політики є важливою потребою в сучасному українському суспільстві. Серед українських науковців, які досліджують теоретичні основи державної кадрової політики, слід виділити О. Аксьонову, А. Волківську, О. Вольську, С. Дубенко, В. Євдокимова, С. Серьогіна, О. Яценко, В. Якобчука та інших.

Створення та впровадження науково обгрунтованої кадрової політики у сфері державного управління – це надважлива потреба для українського суспільства. Це ключовий елемент успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку країни, направленої на підтримку високих темпів економічного зростання та досягнення високих життєвих стандартів для громадян. Роль державної кадрової політики в галузі державного управління змінюється у зв'язку із впровадженням демократичних принципів в Україні. Таким чином, нова управлінська практика потребує зміни в державно-суспільних відносинах, що базується на принципах консенсусу та співробітництва, а також вимагає реформування інституту публічної служби та служби в органах місцевого самоврядування з метою впровадження ефективної державної політики [19, с. 104].

Дослідник Я. Жовнірчик зазначає, що кадрова політика – це система теоретичних аспектів, принципів, відносин, організаційно-практичних заходів державних органів та громадських організацій, які направлені на реалізацію та закріплення основних завдань кадрової політики, виокремлення її форм та



методів роботи, визначення основних принципів та напрямків роботи з кадрами. Кадрова політика, розглядаючи її як соціальне явище, є значно більш широкою у порівнянні з державною кадровою політикою. Остання спрямована на дії держави, яка не може винятково вирішувати всі питання у сфері кадрів. В свою чергу, кадрова політика відображає тенденції розвитку об'єктивних процесів у сфері кадрів, їх зв'язки та взаємовідносини, що визначають їх характеристику та встановлюють основні принципи роботи з персоналом [19, с. 103].

Варто визначити, що кадрова політика в системі публічного управління є однією з найважливіших складових державної кадрової політики, адже ефективне рішення проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, економічного, культурного та політичного розвитку суспільства залежить саме від професійної діяльності та компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Дослідник М. Прокоф'єв у своїй статті розглядав кадровий потенціал як сукупність кадрового ресурсу працівників, який використовується в трудовій діяльності для досягнення певної мети, поставленої перед суспільством. Кадровий потенціал є результатом управлінської діяльності з розвитку професійних здібностей кадрів, який може бути застосований у будь-який необхідний момент [56, с. 167].

Науковець І. Мельник у своїй статті «Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби» пише, що «кадрова політика є однією з видів діяльності держави щодо здійснення підбору, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців, враховуючи сучасний стан та перспективи розвитку органів державної служби, аналіз потреб в кадровому забезпеченні органів державної служби» [38, с. 3].

Проблеми теорії та практики кадрової безпеки вивчали такі науковці, як З. Бурик, А. Запара, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Світлична тощо. Автори у

своїх роботах зазначають, що кадрова безпека може бути вирішена шляхом запровадження жорсткого кадрового контролю персоналу [5; 20; 53; 93].

Необхідність забезпечення кадрової політики в органах влади та встановлення контролю за їх діяльністю досліджували науковці К. Ващенко, Ю. Ковбасюк, Ю. Сурмін [12].

Важливу роль для дослідження стану наукової розробки проблеми відіграють роботи вітчизняних науковців (О. Вагонова, С. Верба, В. Ємельянов, Я. Жовнірчик, Ю. Малиновський, І. Сухарников, І. Шпекторенко, Р. Яцишин) з тематики кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Авторами досліджень були розглянуті основні проблеми організації, діяльності та розвитку системи служби в органах місцевого самоврядування, забезпечення її кадровим потенціалом та відповідність до європейських стандартів.

Тобто є всі підстави зазначити, що серед найважливіших завдань, які висувають перед собою керівники державних установ є, перш за все, забезпечення організації кваліфікованими кадрами та формування здорового колективу, завдяки володінню знаннями кадрової політики.

Дослідивши літературу, управління кадровим забезпеченням можна охарактеризувати як складний процес підбору компетентного персоналу, оцінки їхніх навичок і здібностей, формування взаємин, спрямованих на забезпечення державних установ робочою силою для їх подальшого використання та просування по службових ступенях [18, с. 61].

Кадрова політика має відповідати критеріям розвитку організації, забезпечувати покращення трудового потенціалу установи та удосконалення кадрового складу організації. Тобто, кадрову політику «можна розглядати як систему підготовки кадрів, підвищення кваліфікації державних службовців, гарантування їхнього професійного зростання та підвищення рівня ефективності праці» [15, с. 50].

Велика кількість українських науковців розглядають у своїх працях основні проблеми кадрового забезпечення в органах влади та органах

місцевого самоврядування, а також пропонують певні шляхи вдосконалення, модернізації та реформування кадрової політики в органах влади та органах місцевого самоврядування. Серед таких дослідників варто виокремити К. Ващенко, О. Демихіну, О. Новікову, В. Олуйка, Н. Соколовську, В. Толкованова та ін.

Дослідник Я. Жовнірчик у своїй роботі «Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування» розглядає реформування кадрового забезпечення як одне з найважливіших складових розвитку країни. Основними напрямками до змін у кадровому забезпеченні є проведення адміністративних реформ, «підвищення рівня професіоналізму державних службовців шляхом навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації та збільшення кількості кадрового потенціалу в органах державної влади в Україні» [19, с. 105].

Таким чином, аналізуючи понятійно-категорійний апарат та стан наукової розробки кадрової політики в органах публічної влади слід зауважити, що незважаючи на достатню кількість наукових праць, статей, досліджень тощо, питання сучасного стану та напрями вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади в Україні в умовах воєнного часу потребує глибокого детального аналізу та вивчення.

## **1.2 Основні завдання та принципи кадрової політики в забезпеченні ефективного функціонування органів публічної влади під час війни**

Важливим чинником ефективного публічного управління є наявність професійних кадрів. Тому, головним напрямом державної політики є забезпечення органів публічного управління висококваліфікованими кадрами, адже кадрове забезпечення – це стержень, на основі якого здійснюється ефективна діяльність органів публічної влади. Слід зазначити, що саме від

реалізації ефективної кадрової політики держави залежить якість роботи органів публічного управління, як на центральному, так і регіональному й місцевому рівнях.

Варто звернути увагу, що внаслідок повномасштабного вторгнення Росії на територію України велика кількість населення України змушена була шукати притулок в інших безпечних регіонах країни або ж виїжджати закордон. Така тенденція негативно відобразилася і на кадровому забезпеченні органів публічної влади.

На сьогоднішній день, ситуація з кадровим забезпеченням вкрай важка, враховуючи всі фактори: пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, скорочення робочих місць, зменшення фінансування на заробітну плату, не зовсім ясна перспектива державної служби, боротьба з корупцією – все це пливає на стан кадрів в органах публічної влади.

Варто зазначити, що поняття кадрової політики в системі державної служби характеризується як сукупність принципів, правил і стандартів, якими керується держава під час відбору та призначення на посади, підготовки, перепідготовки та переміщення працівників державної служби. Суть «державної кадрової політики полягає у прямій роботі державних органів, органів місцевого самоврядування, кадрових служб та посадових осіб з формування, професійного росту і ефективного використання персоналу» [44, с. 570.].

Однією з першочергових проблем кадрової політики в умовах воєнного стану у зв'язку із проявом військової агресії російської федерації, яка потребує вирішення – це організація ефективної роботи органів публічного управління.

Ефективна кадрова стратегія має на меті досягнення наступних цілей:

- прогнозування і планування потреб у персоналі (забезпечення організацій необхідною кількістю та якістю працівників);
- ефективний відбір і розстановка персоналу для раціонального використання кадрів;

- розробка критеріїв та методів відбору, розстановки, оцінки та навчання персоналу;
- планування розвитку кадрів, постійного професійного росту та підвищення кваліфікації;
- створення та використання кадрового резерву для керівництва на ключових посадах [38, с. 3].

Варто підкреслити, що головною метою державної кадрової політики в органах публічної влади є забезпечення ефективного функціонування апарату держави, формування, підготовка та розстановка висококваліфікованих фахівців у державному секторі в різних галузях господарства та на різних напрямках роботи органів публічної влади та органів місцевого самоврядування, сприяння створення національної української еліти [29, с. 68].

Відповідно до мети, можна виділити основні завдання державної кадрової політики є:

- упровадження єдиної кадрової політики у всіх сферах суспільного життя;
- наукове обґрунтування потреб державних установ у компетентних спеціалістах;
- розробка оптимальної системи формування резерву кадрів;
- створення ефективної системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- розробка нормативних документів для реалізації державної кадрової політики [29, с. 69].

В сучасних умовах воєнного часу основним завданням системи кадрового забезпечення органів публічної влади має бути підвищення рівня компетентності фахівців з антикризового управління. Вони повинні ефективно надавати публічні послуги, використовуючи електронні інструменти управління. Також важливо, щоб вони мали навички боротьби з корупцією та здійснювали ефективну комунікацію з громадськими організаціями [9, с. 118].

Забезпечення персоналом в публічних установах – це частина управління персоналом державного сектору, яка включає в себе створення єдиної системи використання працівників, розвиток їхнього професійного потенціалу. Організація кадрової роботи включає в себе планування, відбір, прийом на роботу, розподіл кадрів, навчання, перепідготовку, підтримку та мотивацію працівників, поліпшення умов праці, підтримку формальних та неформальних зв'язків, консультування та вирішення конфліктів. Заміщення вакантних посад у публічній службі відбувається через внутрішні конкурси, ротацію кадрів та залучення зовнішніх компетентних фахівців на конкурсних засадах [27, с. 19].

Для оптимального кадрового розміщення необхідно керуватися економічною обґрунтованістю, розподіляючи службовців у відділах та на посадах, враховуючи їхню підготовку, професійний профіль та досвід роботи. Це сприятиме призначенню на відповідні посади найбільш кваліфікованих спеціалістів і допоможе визначити оптимальні сфери для їхньої діяльності відповідно до їхньої професійної підготовки. Кваліфікація персоналу є ключовою передумовою для успішності праці у публічній службі та якісного надання громадських послуг [7, с. 186].

У процесі створення кадрового резерву важлива роль покладається на керівника організації, який здійснює підбір та розміщення кадрів. Спільно з відділом кадрів, керівники підрозділів здійснюють прийом на роботу нових співробітників, керуючись стратегічними напрямками розвитку організації та здатностями працівників відповідно до їх спеціалізації, досвіду, технічних здібностей і компетенцій. В сучасних умовах воєнного часу виникає необхідність ефективного формування системи кадрового забезпечення в органах рублічної влади, де грамотний підбір персоналу є ключовим для відновлення держави та розвитку соціальних та економічних процесів [43, с. 29].

Основні етапи формування кадрового забезпечення включають планування набору персоналу, відбір кадрів, їх професійний розвиток, оцінку

компетентності та стимулювання. Сучасна кадрова політика спрямована на удосконалення управління кадровими ресурсами, оптимізацію функцій державних службовців і формування нових вимог до персоналу. При відборі персоналу важливо враховувати як професійні, так і моральні якості кандидатів, а також створювати ефективний резерв керівництва. Систематична робота над удосконаленням оцінки працівників, пошук нових методів мотивації, раціональне використання персоналу та створення умов для кар'єрного зростання, підготовки і підвищення кваліфікації є ключовими для переходу до нових моделей управління в публічному секторі [23].

Робота з кадрами повинна бути оновлена за допомогою нових інструментів та технологій. Це вимагає теоретичного перегляду напрямків діяльності, створення нової моделі кадрового забезпечення і нових тактичних та стратегічних підходів у державному управлінні. В сучасних умовах війни, професійно підготовлені співробітники здатні діяти ефективно, при цьому використовуючи передові методи управління, та готові відмовитися від надмірної централізації в управлінні та авторитарних методів в ухваленні управлінських рішень [43, с.30].

Отже, кадрова політика - це система наукових та правових цілей, принципів і завдань, які визначають політичний та стратегічний курс в управлінні персоналом у всіх рівнях державного управління. Державна кадрова стратегія включає в себе стратегічний та тактичний підхід до управління людськими ресурсами у секторі державної служби з метою підвищення продуктивності роботи співробітників та поліпшення якості надання державних послуг [27, с. 20].

Створення та впровадження державної політики, пов'язаної з кадровим забезпеченням у сфері публічного сектору, має бути системним процесом, який включає в себе організацію та структуру управління персоналом, механізми контролю за кадровою діяльністю та інше. Головними учасниками цього процесу є кандидати на посади у державному управлінні, публічні органи, посадові особи та кадрові служби. Вони керуються концепціями

кадрової політики та законодавчою базою, які спрямовані на аспекти кадрового забезпечення [7, с. 187].

Стратегія кадрового забезпечення охоплює створення методів відбору персоналу, проведення конкурсів для набору працівників у публічну службу, встановлення пробаційних строків та укладання службових угод. Ці механізми спрямовані на підвищення авторитету та престижу державної служби, впровадження інноваційних програм для підготовки та професійного росту працівників [27, с. 21].

Основою для сучасної кадрової політики є визначення цілей кадрової діяльності через розробку критеріїв, показників, методів оцінки, принципів відбору та управління персоналом на всіх етапах службової діяльності. У складних умовах військово-політичної та економічної нестабільності важливою є належно продумана державна кадрова політика, спрямована на вирішення завдань модернізації публічної служби, оптимізацію складу персоналу та покращення якості державних послуг [34, с. 371].

Забезпечення кадрами є ключовим фактором, який впливає на ефективність діяльності публічних установ. Це включає аналіз структури кадрів, оцінку їх роботи, оцінку навичок та професійного рівня, а також планування та керування кар'єрним зростом працівників державної служби. Використання методів кадрового забезпечення включає в себе аналітичну роботу, збір та обробку даних, порівняння показників та узагальнення результатів для прийняття відповідних рішень [7, с. 188].

Всебічна оцінка системи забезпечення персоналом ґрунтується на принципах комплексності, системності та достовірності вихідних даних, враховуючи максимальну об'єктивність. Для більш об'єктивної оцінки застосовуються методи вертикального аналізу, які допомагають визначити структурні елементи системи кадрового забезпечення, порівняти окремі показники та їх вплив на загальні результати. Також використовуються інструменти горизонтального аналізу, що відображають зміни показників у



часовому аспекті, дозволяючи порівняти поточні та минулорічні дані і виявити проблеми у забезпеченні персоналом у публічних установах [43, с. 31].

Як перший так і другий підходи передбачають ідентифікацію та систематизацію наявних проблем у кадровому забезпеченні, їх групування, аналіз документів та показників з методичних, організаційних, інституційних та фінансово-економічних поглядів. Об'єктивна оцінка кількісних показників у сфері кадрового забезпечення, з урахуванням тримісячного періоду аналізу, є важливою для правильного визначення стратегій вирішення проблем сучасної кадрової політики, враховуючи вплив основних та вторинних чинників [43, с. 32].

Варто виокремити принципи державної кадрової політики в органах публічної влади:

- демократичний відбір персоналу;
- просування за заслугами та професійними якостями по службі;
- постійне професійне навчання державних службовців;
- сприяння розвитку службової кар'єри державних службовців;
- регулярне оновлення кадрів;
- здійснення контролю за роботою персоналу [38, с. 4].

Також слід відзначити механізми, котрі наразі функціонують у сфері впровадження державної кадрової політики в органах публічної влади. Серед них – планування кадрів, створення кадрового резерву, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників державної служби, контроль за кадровим забезпеченням, визначення об'єктивного рівня професійності державних службовців (через атестацію та оцінку персоналу), розробка практичних рекомендацій, інформаційних та навчальних матеріалів, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з персоналом [34, с. 372].

Для покращення результативності кадрової політики важливо впровадити стійкі та надійні методи та технології управління персоналом, які забезпечать оптимізацію процесів у сфері кадрів [38, с. 5].

Реалізація сучасної кадрової політики в сфері публічного адміністрування потребує глибокого вивчення особливостей соціально-економічних систем у складних умовах невизначеності. Ця стратегія передбачає перехід від традиційного підходу до підготовки та перепідготовки державних службовців до формування компетенцій, які відповідають антикризовому та демократичному управлінню. Важливо змінити підходи до управлінських рішень: від сумлінної виконавської діяльності до творчого, креативного та нетрадиційного підходу. У період воєнного часу, кадровий склад у системі державного управління та місцевого самоврядування має стати основним ресурсом, спрямованим на ефективність, інтелектуальність, креативність та результативність [27, с. 24].

Таким чином, завдання та принципи кадрової політики є ключовими для підвищення професіоналізму державних службовців, дозволяючи забезпечити ефективне функціонування органів публічної влади під час війни. Реалізації кадрової політики в державній службі сприяє створенню сприятливіших умов і гарантій для прояву кожним державним службовцем його здібностей, реалізації позитивних інтересів та особистих планів, всебічного стимулювання його професійного зростання та службового просування, підвищення ефективності трудової діяльності.

### **1.3. Зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічної влади**

Кадрова політика в органах публічної влади у сучасному суспільстві є недосконалою та потребує постійних змін. В Україні, як і в усьому світі, реформування державної служби триває вже декілька років, тому служба в органах публічної влади потребує постійного вдосконалення, що мають ґрунтуватися на досвіді зарубіжних країн. Зміни у сфері кадрової політики в органах публічної влади в нашій країні направлені на європейську інтеграцію,

тому досвід Європейського Союзу є корисним та своєчасним. Таким чином, важливим на цьому шляху є аналіз практики та законодавчої бази зарубіжних країн, на основі якого варто зробити висновки про необхідність внесення змін до законодавства в Україні, особливо в умовах здійснення реформування в органах публічної влади в сучасних умовах.

Системи управління кадрами державної служби можуть суттєво відрізнятися в різних країнах через різноманітні політичні, історичні, культурні та соціально-економічні чинники. Немає єдиної універсальної системи, яка б підходила для всіх країн однаково [33, с. 77].

Кадрова політика в органах державної влади різних країн може мати відмінності у наступних напрямках:

- структура та організація. Органи управління можуть мати різні підструктури, ієрархію, розподіл відповідальності та компетенцій;
- політичний контекст. Різні країни мають різні політичні системи, що впливає на формування та функціонування державної служби. Наприклад, деякі країни мають більш децентралізовану систему, тоді як інші – централізовану;
- законодавство та правові норми. Різні правові рамки можуть визначати процедури набору, звільнення, просування та збереження кадрів у державній службі;
- системи розвитку та навчання. Підходи до професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців можуть значно відрізнятися в різних країнах;
- культурні аспекти та підходи до управління персоналом. Культурні особливості країн можуть впливати на підходи до управління персоналом та створення сприятливого робочого середовища [52, с. 181].

Ці відмінності можуть бути корисними для обміну досвідом та усвідомленням кращих практик управління кадрами між країнами. Дослідження таких систем дозволяють визначити оптимальні підходи та

методи, які можуть бути адаптовані для кращої кадрової політики відповідно до конкретних умов та потреб кожної країни.

Уряди по всьому світу впроваджують новаторські концепції управління державним сектором, які ґрунтуються на використанні стратегій та методів, що вже успішно застосовуються у приватному бізнесі. Серед цих методів можна виділити наступні підходи: стратегічне планування, командна робота при прийнятті рішень, оцінка виконання обов'язків, реформування управлінської структури, зв'язок оплати праці з результатами. Ці нові підходи спрямовані на покращення управління державною службою шляхом застосування ефективних та перевірених у бізнесі стратегій та методів [15, с. 52].

Слід зазначити, що незважаючи на різноманітність підходів до управління кадрами у державному секторі у різних країнах, ключовим для досягнення стійкості, стабільності та ефективності в державному апараті є збереження та постійне підвищення рівня кваліфікації професіоналів, які мають значний досвід роботи у владних та управлінських структурах. Їхній склад не зазнає суттєвих змін під час парламентських виборів або інших політичних змін, що дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму у державній службі. Такий підхід дозволяє зберігати неперервність та стабільність у функціонуванні органів публічної влади незалежно від змін у політичній кон'юнктурі. Важливою перевагою є те, що висококваліфіковані кадри, які мають глибокий досвід роботи, сприяють підтримці ефективності та компетентності у роботі державних установ, що впливає на якість наданих громадянам послуг та ефективність у вирішенні завдань державного управління [4, с. 46].

У розвинених країнах світу немає єдиної загальної узгодженої норми для визначення того, чи належить працівник до категорії державних службовців. Як наслідок, утруднюється проведення оцінки складу державних службовців як за кількісними, так і за якісними показниками. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки загальна кількість федеральних державних службовців

становить більше, ніж три мільйони фахівців, що становить 16 % від всього зайнятого населення. Як зазначають статистичні дані, більше 90 % державних службовців працює у виконавчих органах влади [106, с. 67].

Варто відзначити, що у США, окрім працівників урядових структур та управління, до категорії державних службовців належать працівники, які працюють у сфері комунальних послуг і поштового зв'язку.

Законодавство США найкращим чином відображає основні принципи раціональної організації державної кадрової політики. Такими принципами є:

- підбір та просування кадрів мають відбуватися на принципах рівних можливостей для всіх представників суспільства, враховуючи виключно їхні здібності, знання та навички. Це повинно відбуватися шляхом чесної та прозорої конкуренції;

- у процесі управління персоналом необхідно забезпечувати рівні умови для всіх кандидатів та здійснювати об'єктивне та неупереджене керівництво незалежно від їхніх політичних переконань, расової або етнічної належності, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного статусу, віку або наявності інвалідності, варто враховувати повагу до приватного життя та конституційних прав кожної особи;

- справедлива оплата праці, яка враховує цінність виконаної роботи, поєднана із заохоченням та визнанням високої якості виконання обов'язків, повинна враховувати і порівнюватися з рівнем оплати праці в приватному секторі на національному і місцевому рівнях. Це дозволить створити стимули для високоякісної роботи в державній службі;

- збереження працівників з успішними результатами, удосконалення якості виконаної роботи та звільнення тих, хто не може або не має бажання покращувати свою продуктивність;

- службовці мають бути захищені в правовому аспекті в разі законного розголошення інформації про порушення законів, правил, а також неефективне управління, серйозне розтратування державних коштів,

зловживання владою або ситуації, що становлять значну загрозу громадському добру та безпеці [108, с. 237].

У США цивільна служба поділяється на конкурсну та виняткову. Термін «конкурсна» означає, що всі призначення на цю службу здійснюються через участь у конкурсних випробуваннях. Понад 90% усіх державних службовців обираються через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичним способом, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу. Це також найбільш ефективний метод відбору, оскільки дозволяє виділити найбільш обдарованих та придатних для державної служби [106, с. 67].

Цивільна служба в США має свої власні правила та норми, які регулюються окремими законами і відрізняються від загального Закону про цивільну службу. До виняткової служби належать працівники Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту та представництв США у міжнародних організаціях. Оскільки їхня робота має велике значення для інтересів та безпеки країни, відбір кандидатів для цих посад здійснюється за іншими принципами, а співробітникам цих установ гарантується більш висока зарплата [108, с. 238].

Всі кандидати, що відповідають вимогам, встановленим законом, мають право претендувати на посаду в американській державній службі. Як правило, обирається до п'яти осіб, які мають найвищу кваліфікацію, ініціатива їх призначення передається на розгляд спеціальному посадовцю, який робить рішення, дотримуючись принципів об'єктивності та відсутності будь-яких проявів уподобань чи дискримінації. Більшість американських посадовців просуваються по службовим сходам відповідно до принципів системи заслуг, що означає відбір кращих кандидатів для продвиження на посаді шляхом конкурсних іспитів та щорічної оцінки їхньої роботи. Кожне відомство має свою систему градації та критерії оцінки. Заохочується залучення співробітників до розробки оціночних критеріїв для себе. Результат оцінки виконаної роботи є основою для прийняття рішень щодо продвиження,

покращення навичок, винагородження, залишання на поточній посаді або переміщення державного службовця [27, с. 30].

Американські установи державної служби маю свої власні системи просування по службі. У разі, коли для конкретної посади немає достатньо кваліфікованих кандидатів в межах цієї установи, проводиться публічний конкурс [25, с. 48].

Дослідниця Мельтюхова Н. М. визначає основні особливості кадрового забезпечення органів влади у США:

- конкурси на заміну, підвищення по кар'єрним сходам на основі іспитів та регулярні оціночні сертифікати стимулюють працівників постійно покращувати свою кар'єру;

- екзаменаційні тести для державної служби складаються з трьох етапів: перший етап - оцінка загальної інтелектуальної підготовки кандидата щодо історії, структури держави, економіки, географії, права та міжнародних відносин; другий - оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свої думки державною мовою; третій - перевірка професійних якостей та навичок спілкування, вміння адекватно реагувати на різноманітні ситуації;

- під час річної оцінки працівники представляють звіт про виконання робочого плану, який був встановлений на початку року, відповідно до певної форми. Якщо з будь-яких причин працівник не зміг виконати свій річний план, у нього є можливість пояснити причини, що ускладнили виконання. Результати такої оцінки є основою для прийняття рішення щодо підвищення, звільнення працівника або застосування санкцій [40, с.17]

Цікавим є французький досвід кадрової політики в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування.

У Франції, термін «державна служба» у широкому розумінні охоплює «виконання професійної діяльності агентами, які працюють на службі у держави, місцевої влади, громадських установ або будь-якої адміністрації». У вузькому тлумаченні термін «функціонер» виключає категорії військових та

суддів, а стосується лише тих службовців, які мають постійне працевлаштування в органах державного управління і є частиною штату. Тимчасові працівники не вважаються «функціонерами» [95, с. 27].

Франція характеризується наявністю елементів самоврядування у функціонуванні управлінських органів державної служби, яке включає активну участь представників профспілок та звичайних працівників. Для досягнення цієї мети була створена мережа органів, які мають частково державний, частково громадський статус, таких як Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет. Ці органи спрямовані на узгодження прийнятих рішень щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо цієї сфери та інше. У Франції державні службовці діляться на дві категорії:

- функціонери та службовці, які призначаються на постійні посади та є штатними працівниками з наданням певного статусу згідно зі Статутом організації;
- не функціонери, які працюють за контрактом і не є штатними працівниками. Ця категорія включає в себе помічників, осіб з погодинною оплатою праці, сезонних працівників та інших [95, с. 29].

Варто звернути увагу на процедуру конкурсу на зайняття посад у державній службі у Франції саме з наукової точки зору. Цей процес означає метод розподілу обмеженого числа посад за допомогою спеціальних іспитів, які дають можливість незалежному колегіальному органу (журі) оцінювати учасників конкурсу за їхніми здібностями та заслугами для призначення на вакантні посади [108, с. 237].

Яшина Ю.В. у своїх дослідженнях описує особливості кадрового забезпечення органів публічної влади у Франції:

- посадові особи отримують підвищення не пізніше, ніж через три роки після того, як вони вступили на державну службу, без врахування оцінки



їхньої роботи. Також впроваджена система, що відома як "таблиця просування по службі;

- досвід має важливе значення для професійного зростання французьких державних службовців і переважає над діловими або професійними якостями кожної особи;

- система відбору має складну структуру, де на посади вищого рівня не проводяться конкурси, а на ці посади призначаються працівники установи, тоді як на найнижчі посади обираються фахівці через здачу заліків та іспитів за спеціальністю. Одночасно діють три види конкурсів (у вигляді іспитів та поданні характеристики на кожного кандидата): перший – для випускників коледжу; другий - для персоналу; третій – для вступників до Національної адміністративної школи [108, с. 237].

У Франції під «службою в органах місцевого самоврядування» розглядається діяльність державного службовця на будь-якій адміністративній посаді на постійній основі і включені до штату [106, с. 66]. Порядок проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців у Франції здійснюється у формі обрання кандидатури за допомогою усного іспиту, що дає змогу оцінити рівень знань та заслуги особи для прийняття на посаду державного службовця. Конкурс на відбір кандидатур може бути зовнішнім (лише для осіб, які вступають на державну службу), внутрішнім (для службовців, які вже мають певний стаж роботи), відкритий (для всіх, хто бажає спробувати себе на вакансію державного службовця). У Франції державні службовці працюють в даній сфері майже все життя та постійно рухаються кар'єрними сходами. В залежності від стажу роботи та посади, відповідно зростає і оплата праці державного службовця. Хоча така система сприяє соціальній стабільності для державних службовців, забезпечує їм професійний ріст та кар'єру та зберігає їхній інтерес до перебування на державній службі, однак вона може знижувати рівень мотивації працівників, зменшувати бажання проявляти ініціативу та творчий підхід у виконанні обов'язків [106, с. 67].

У Великій Британії система рекрутингу, підготовки та кар'єрного росту в органах влади організована з метою формування широкопрофільних професіоналів - адміністраторів, що володіють різними навичками. Політичні лідери міністерств високо цінують таких фахівців, відомих як «дженералісти» за британською термінологією, які перетворюють експертні ідеї на конкретні пропозиції та проекти, зрозумілі для інших державних службовців та громадськості. Використання таких універсалістів у державному управлінні має вигоди, оскільки вони спрощують завдання загальної координації, завдяки своїй нейтральності та досвіду можуть сприяти досягненню балансу між різними інтересами [102, с. 51].

У Великій Британії створено Комісію зі справ цивільної служби, яка займається безпосередньо набором персоналу на кадрову цивільну службу, в тому числі й державних службовців. Відбір кандидатів на посади здійснюється за допомогою письмового іспиту загального типу. Варто зазначити, що кар'єрний ріст державних службовців у Великій Британії характеризується своєю жорсткістю та обмеженням, тобто перехід з одної структури до іншої є дуже складним процесом і майже неможливим. Велике значення приділяється старшинству серед чиновників у ієрархії міністерства [106, с. 68].

Німецький досвід кадрового забезпечення характеризується наявністю єдиного чинного Федерального закону про державних службовців від 1953 року, згідно з яким державний службовець може обиратися довічно, або на певний період часу згідно трудового договору. Підготовку кадрів у Німеччині здійснює спеціальна підготовча служба, яка застосовує випробувальний термін, під час якого працівник не має права кар'єрного росту. Просування по службі у публічних органах влади здійснюється за результатами складання іспитів державними службовцями [109].

У Німеччині передбачено 16 груп чиновників, згідно із законодавством: низькі чини (допоміжньо-технічні), середні чини (секретарі), вищі чини першого ступеня та вищі чини другого ступеня (урядові радники). Державні службовці в Німеччині не мають права працювати за сумісництвом, або

займатися підприємницькою діяльністю. Державний працівник у Німеччині зобов'язаний виконувати додаткову роботу у зв'язку з офіційною потребою служби. Якщо ця додаткова робота перевищує п'ять годин щомісяця, працівник отримує вихідний у відповідь за цей час. Державні службовці не можуть займатися будь-якою підприємницькою діяльністю особисто чи через повірених осіб, брати участь у керівництві, контрольних органах чи будь-якій комерційній організації будь-якої форми. Для будь-якої іншої роботи, крім основної, державний службовець повинен отримати попередній дозвіл вищої службової інстанції. Проте такий дозвіл не потрібен для виконання обов'язків опікунства, догляду за хворим чи немічним, виконання завдань, пов'язаних із заповітом, творчою діяльністю, володінням власним майном, а також для роботи, пов'язаної з науковими дослідженнями чи навчанням у наукових інститутах та установах [109].

В Японії запроваджено метод, за яким призначення на посаду здійснюється через участь у вступних іспитах, доступних для всіх бажаючих після оголошення про час і місце проведення цих іспитів у ЗМІ. В Японії законом формалізовано право кожного службовця на можливість просування по службі. Рада з питань персоналу організує щорічні конкурсні іспити, але остаточне рішення про переведення на нову посаду приймається після випробувального терміну, який триває шість місяців, незалежно від результатів іспитів [33, с. 80].

Для проведення дослідження варто розглянути досвід Ірландії в кадровому забезпеченні органів державної влади, яка полягає у створенні державного органу, який займається відбором та набором державних службовців. У системі казначейства в Ірландії створена система PAS, основними напрямками діяльності якої є призначення публічних посадовців, контроль за дотримання правил проведення процедури набору кадрів на державну службу, оцінка претендентів на вакантні посади державних службовців. Основною кадровою системою державної служби в Ірландії є

Система управління персоналом (СУЛП), яка регулює всі питання кадрового забезпечення органів влади [108, с. 240].

Кадрова політика органів державної влади у Польщі характеризується прозорістю набору та підбору персоналу на посади в органах влади. Після проведення конкурсу на призначення особи на посаду, здійснюється оприлюднення громадськості результатів як тих кандидатів, які пройшли відбір, так і тих, хто цей конкурс не пройшов [1, с. 6].

Слід акцентувати увагу на тому факті, що оголошення конкурсів на вакантні посади в органах державної влади і місцевого самоврядування у Польщі публікуються в Бюлетені публічної інформації та на єдиній сторінці з переліком усіх вільних вакансій в органах влади – Управління цивільної служби [4, с. 47].

В Угорщині запроваджена система індивідуального оцінювання державного службовця. Тобто, державні службовці, перед рекомендацією на просування по кар'єрних сходах повинен пройти оцінювання від керівника служби, з метою надання об'єктивного судження щодо професійних та особистих якостей державного службовця. Така оцінка дасть змогу прийняти рішення щодо підвищення спеціаліста в посаді, або ж виявити невдоволення у роботі службовця. Однак, недоліком цієї системи є той факт, що керівники, не бажаючи конфліктувати зі своїми службовцями, зазвичай увесь свій персонал оцінюють позитивно [35, с. 7].

В країнах Європи для здійснення професійної підготовки державних службовців створюються спеціальні заклади, такі як, Національна школа управління та Національний інститут територіальних досліджень у Франції, Національна школа державного управління у Польщі, Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування у Греції, Федеральна середня школа для державного та місцевого самоврядування та відповідні державні школи у Німеччині, Швейцарська школа державного управління та інші [1, с. 7].

Таким чином, зарубіжний досвід показує, що на сьогодні існують кар'єрна, посадова та змішана моделі державної служби. Кожна з них характеризується різними практиками добору та відбору персоналу, присвоєння рангів та чинів, різними методами оплати та стимулювання праці, залежно від стажу роботи, вислуги років та категорії, різними підставами для припинення трудових взаємовідносин з державним службовцем.

Отже, за умови реформування кадрового забезпечення інституту служби в органах публічної влади варто врахувати окремі зарубіжні стандарти за наступними напрямками:

- вдосконалення нормативно-правової бази кадрового забезпечення органів публічної влади;
- зміни у системі оплати праці публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- встановлення єдиного спрощеного порядку надання адміністративних послуг та діяльність публічних осіб та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до міжнародних етичних норм;
- підвищення ефективності здійснення кадрової політики та вдосконалення процесу управління в органах публічної влади;
- забезпечення компетентного, професійного кадрового персоналу в органах публічної влади.

### **Висновки до першого розділу**

Кадрова політика в системі публічного управління є однією з найважливіших складових державної кадрової політики, адже ефективне рішення проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, економічного, культурного та політичного розвитку суспільства залежить

саме від професійної діяльності та компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Кадрова політика, де враховуються навички, таланти, компетентність та творчість працівників, є ключовим для підвищення професіоналізму та ефективності роботи у сфері публічної служби. Це означає забезпечення балансу між навичками колективу, завданнями державного управління та потребами громадян. Визначаючи конкретні цілі та завдання для управлінського персоналу та застосовуючи спеціальний підхід до відбору публічних службовців під час воєнно-політичної або економічної кризи, можна досягти високих результатів у трансформаційних процесах системи публічного управління та ефективності функціонування органів публічної влади під час війни.

Аналізуючи понятійно-категорійний апарат та стан наукової розробки кадрової політики в органах публічної влади слід зауважити, що незважаючи на достатню кількість наукових праць, статей, досліджень тощо, питання сучасного стану та напрями вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади в Україні в умовах воєнного часу потребує глибокого детального аналізу та вивчення.

Реформування кадрового забезпечення є одним з найважливіших складових розвитку країни. Зарубіжний досвід показує, що на сьогодні існують кар'єрна, посадова та змішана моделі державної служби. Кожна з них характеризується різними практиками добору та відбору персоналу, присвоєння рангів та чинів, різними методами оплати та стимулювання праці, залежно від стажу роботи, вислуги років та категорії, різними підставами для припинення трудових взаємовідносин з державним службовцем. Таким чином, за умови реформування кадрового забезпечення інституту служби в органах публічної влади варто врахувати окремі зарубіжні стандарти.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

#### **2.1 Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади**

Під час аналізу державної кадрової політики особливу увагу варто приділити особливостям її правового забезпечення, зокрема: забезпечення права громадян України на вільний доступ до державної служби; регулювання процедур відбору й прийому претендентів на державну службу через конкурси, стажування та створення необхідної правової бази для розвитку керівних кадрів у виконавчих органах влади; забезпечення кар'єрного росту, просування по службі та підвищення компетентності державних службовців, а також регулювання соціально-правових гарантій та інших аспектів [5, с. 191].

Одним із головних аспектів реформування системи кадрового забезпечення в органах влади є нормативно-правова база, що включає в себе закони України, постанови, розпорядження Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, укази Президента України, накази, інструкції, положення міністерств та відомств, що здійснюють контроль за діяльністю у сфері державної служби. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах влади здійснюється на всіх рівнях: державному, регіональному, місцевому.

Основним нормативним актом, який має вищу юридичну силу, є Конституція України, яка описує порядок формування вищих органів державної влади країни наступним чином «єдність системи державної влади, надання та гарантія кожному громадянину права на працю, на вільний вибір професії, роду і місця трудової діяльності, права на рівний доступ до

державної служби» [31]. Також на державному рівні комплекс соціально-трудова відносин регулює Кодекс законів про працю України [32].

У сучасних умовах, одним із найважливіших нормативно-правових актів, яким керуються органи публічного управління в Україні під час введення воєнного стану є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [78]. Перш за все, на виконання цього Закону на початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року було видано указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» [79], який наголошував на утворенні обласних та районних військових адміністрацій та відповідно, надання головам адміністрацій статусу начальників військових адміністрацій. Слід зазначити, що відповідно до цього Закону, органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження в умовах воєнного стану, направлені на допомогу військовим формуванням, громадянам та державі в цілому, а також на виконання заходів, пов'язаних з правовим режимом воєнного стану, обороною, цивільним захистом, громадською безпекою й порядком, захистом критичної інфраструктури, прав, свобод і законних інтересів громадян. Однак, варто зауважити, що положення Закон України «Про правовий режим воєнного стану» не у достатній мірі вирішують питання кадрового забезпечення публічного управління, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування [78]. Таким чином, слід розглянути загальну актуальну нормативно-правову базу у сфері кадрової політики в органах публічної влади.

Нормативно-правовими актами, що стосуються кадрової політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування є:

– Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII, в якому визначені правові та організаційні основи системи державної служби України, у т. ч. системи управління державною службою, рівні та види державної служби, основні принципи її побудови та функціонування [64].

– Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493 від 07.06.2001 р. [63].



– Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII, який наголошує, що корупція є одним із видів загроз кадрової політики в органах влади, з якою необхідно боротися [77].

– Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136 від 15.03.2022 року [68].

– Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII, який визначає сутність правового режиму воєнного стану, процедуру його введення та припинення, юридичні основи функціонування органів державної влади, військового керівництва, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій під час воєнного стану. Закон також гарантує права та свободи громадян і захищає законні інтереси юридичних осіб в цих умовах [78].

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX [70].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 № 106 [73].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» від 14 липня 1999 року № 1262 [57].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій від 12 березня 2005 р. № 179 [72].

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» від 15 жовтня 2019 року № 188-19 [59].

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» від 07.11.2019 року № 203-19 [61], що застосовується для опису вимог до відповідних посад при відборі кадрів.

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158 [62].

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки» від 12.08.2022 № 752-р [80].

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки» від 21 липня 2021 р. № 831-р [99].

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. [65].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 р. № 246, яка регулює прийняття на державну службу шляхом конкурсного відбору компетентних кандидатів [74].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування,

підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» від 07 березня 2022 року № 221 [66].

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» від 24 жовтня 2001 р. № 1386 [67].

Досліджуючи правові аспекти організації сучасної кадрової політики в органах публічної влади, необхідно відвести важливу роль Закону України «Про державну службу», прийнятий від 10 грудня 2015 року та включає в себе основні цінності європейської демократії, підкреслює важливість професіоналізму, моральності, відкритості та престижу, що відображає нову якість управління державою [64].

Основними елементами Закону України «Про державну службу» є розділення політичних посад та роботи у державній службі для забезпечення політичної нейтральності; оптимізація категорій праці в державній службі; створення ефективного управління на основі підвищення престижу державної служби; визначення статусу державного службовця; впровадження системи мотивації, що базується на досягненнях та заохоченнях, зокрема велика увага приділяється поліпшенню системи оплати праці; покращення якості надання послуг; оновлення системи управління державною службою та інші аспекти. Всі ці прогресивні зміни спрямовані на реформування державної служби та зміцнення її конкурентоздатності на ринку праці [64].

Питання кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування регулюються інститутом служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який розглядає права, обов'язки посадових осіб органів місцевого самоврядування, організація служби в органах місцевого самоврядування та її кадровий потенціал. Закон сприяє підвищенню престижності служби в органах місцевого самоврядування, рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, застосування прозорого механізму прийняття на службу до органів місцевого самоврядування,

підвищення матеріального забезпечення, рівня соціального захисту та статусу державного службовця в органах місцевого самоврядування [63].

Зважаючи на воєнний стан в Україні, досить важливим нормативним актом, який регулює кадрову політику в органах публічної влади є Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року. Цей Закон визначає основні питання проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, регулювання трудових відносин в період дії воєнного стану в Україні [68]. На період дії воєнного стану встановлюються обмеження конституційних прав і свобод особи, які передбачені статтями 43 та 44 Конституції України [31].

Даний Закон підлаштований під умови воєнного часу. Таким чином, основними аспектами трудових відносин та кадрової політики, спираючись на норми Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» є:

- з метою подолання кадрового дефіциту та внаслідок тимчасової відсутності основних працівників (по причині евакуації, простою, відпустки, тимчасової непрацездатності тощо), роботодавець має право укладати трудові відносини з новими працівниками на період заміщення працівника, який тимчасово відсутній;
- роботодавець може перевести працівника на іншу роботу чи посаду без його згоди за потребою установи;
- роботодавець з власної ініціативи може звільнити працівника, якщо той тимчасово втратив працездатність, або перебуває у довготривалій відпустці;
- період робочого часу у період дії воєнного стану може бути збільшений, особливо для працівників критичної інфраструктури;
- у період дії воєнного стану порядок оформлення та ведення кадрових документів може визначатись керівником установи [68] .

Отже, на період дії воєнного стану в Україні втрачають свою актуальність норми законодавства про працю, Закону України «Про державну

службу», Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших законодавчих актів, які контролюють діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до основних аспектів трудових відносин та кадрової політики, що регулюються Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [68].

Варто додати, що ввівши в дію цей нормативний акт, законодавці прагнули подолати кадровий дефіцит серед посадових осіб в органах місцевого самоврядування та на державній службі. Однак, цей Закон надав можливість свавільно звільняти державних службовців, прирівнявши їх до звичайних працівників, у період відпустки за власним бажанням, тимчасової непрацездатності, виїзду закордон у зв'язку з бойовими діями та масовими ракетними обстрілами на території України [68]. Таким чином, в органах державної влади та органах місцевого самоврядування з'являється все більше вільних вакансій, які заповнюються новими кадрами за спрощеною процедурою відбору кандидатів. Слід зазначити, що така процедура може мати загрозу корупції, недоброчесності та призначення на посади «своїх» людей.

Після набуття чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 19 липня 2022 року [69] було опубліковано Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану [39], у якому зафіксовані всі зміни в законодавстві, що регулюють органи місцевого самоврядування на період дії воєнного стану.

У травні 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», яким регулюється питання призначення кандидатів на посади в органах публічної влади. Важливим фактом є те, що призначення на посади в органах публічної влади та органах

місцевого самоврядування, згідно Закону, здійснюється без проведення конкурсного відбору [70].

Згідно Розпорядження Кабінету Міністрів України в липні 2021 року було схвалено оновлення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, метою якої є створення в Україні ефективної сервісної держави, яка готова до використання цифрових технологій та ґрунтується на захисті прав та інтересів громадян за стандартами та досвідом Європи. Важливим аспектом цієї Стратегії є оптимізація та цифровізація адміністративних процедур, удосконалення електронних інформаційних реєстрів, а також створення зручних умов для отримання високоякісних та доступних адміністративних послуг фізичними та юридичними особами [99].

Особливу увагу у функціонуванні кадрової політики в органах державної влади варто звернути на нормативно-правові акти, які видаються Національним агентством України з питань державної служби, яке діє на підставі Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500 [60]. Національне агентство України з питань державної служби координує створення та реалізацію єдиної стратегії управління країною, сприяє вдосконаленню правових та організаційних аспектів державної служби, використовує найкращий досвід з інших країн та впроваджує європейські методи удосконалення інституційної структури. На офіційному сайті Національного агентства в окремій вкладці зазначені всі накази та роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби, що стосуються кадрової політики в органах державної влади та з якими має бути ознайомлений кожен державний службовець, прийнятий на посаду [49].

Основними нормативно-правовими актами, які здійснюють забезпечення кадрової політики в органах публічної влади Миколаївської обласної військової адміністрації в умовах воєнного часу є розпорядження начальника військової обласної адміністрації:

- розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації «Про окремі питання запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану» № 74-р від 1 березня 2022 року, відповідно до якого було запроваджено комендантську годину на території Миколаївської області [81].

- розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації «Про організацію та забезпечення заходів мобілізації на території Миколаївської області» № 69-р від 26 лютого 2022 року, основними аспектами якого є забезпечення призову на військову службу за мобілізацією військовозобов'язаних резервістів та переведення роботи підприємств і установ в режим воєнного часу [82].

- розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації «Про переведення місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій області на функціонування в умовах особливого періоду» № 65-р від 25 лютого 2022 року, згідно з яким на території Миколаївської області введено в дію нормативно-правові акти особливого періоду та переведення обласної, районних державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування на роботу в умовах воєнного часу [83].

- розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації «Про введення в дію змін № 1 до штатного розпису на 2022 рік апарату Миколаївської обласної військової адміністрації» № 83-р від 9 березня 2022 року, відповідно до якого апарат Миколаївської обласної військової адміністрації має бути забезпечений штатом у кількості 96 штатних одиниць [84].

Спираючись на Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджену Кабінетом Міністрів України [58], Миколаївська обласна військова адміністрація затвердила Програму економічного і соціального розвитку Миколаївської області на 2023 рік. Виконання даної Програми передбачає узгоджену діяльність місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних установ двох

міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, спільно з представниками бізнесу, наукових установ та громадських організацій. Це спрямоване на реалізацію державної регіональної політики для досягнення визначених цілей та завдань розвитку області [85].

Рішенням Миколаївської обласної ради від 23 грудня 2020 року було затверджено Стратегію розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно – документ на довгострокову перспективу, який спрямований на визначення основних проблем та визначення напрямків, що є найбільш перспективними для подальшого розвитку області, враховуючи наявні можливості та ресурси регіону [86].

Значна роль у розвитку Миколаївської області належить рішенню Миколаївської міської ради про підготовку до розробки Стратегії розвитку Миколаївської територіальної громади на період до 2027 року [86], рішення виконавчого комітету Миколаївської міської ради «Про розроблення Програми комплексного відновлення території Миколаївської міської територіальної громади» від 22 лютого 2023 року [87].

Таким чином, аналіз нормативно-правових актів, які здійснюють забезпечення кадрової політики в органах публічної влади, дозволяє визначити концептуальні засади управління кадрового забезпечення і в умовах воєнного стану. Запропоновано закріплення на законодавчому рівні стандартів забезпечення органів публічної влади кадровим забезпеченням в умовах воєнного стану.

## **2.2 Особливості кадрової політики в військових адміністраціях**

Одним із основних аспектів успішного реформування в країні є наявність професійних компетентних управлінських кадрів. Ситуація з кадровим забезпеченням на сьогодні вкрай важка, враховуючи всі фактори:



пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, скорочення робочих місць, зменшення фінансування на заробітну плату, не зовсім ясна перспектива державної служби, боротьба з корупцією – все це пливає на стан кадрів в органах публічної влади. Однією з першочергових проблем кадрової політики, які потребують вирішення – це вдосконалення системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у державних службовцях.

Для кращого розуміння ситуації в органах державної влади та місцевого самоврядування проаналізуємо статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС).

Так, станом на 30.09.2023 року в Україні фактична кількість державних службовців складає 161 575 особи, з них 119 792 посадових осіб місцевого самоврядування (далі ПОМС). До війни станом на 01.01.2021 року їх налічувалося 351835, з яких ПОМС – 83465 (Див. рис. 2.2.1) [97; 98].

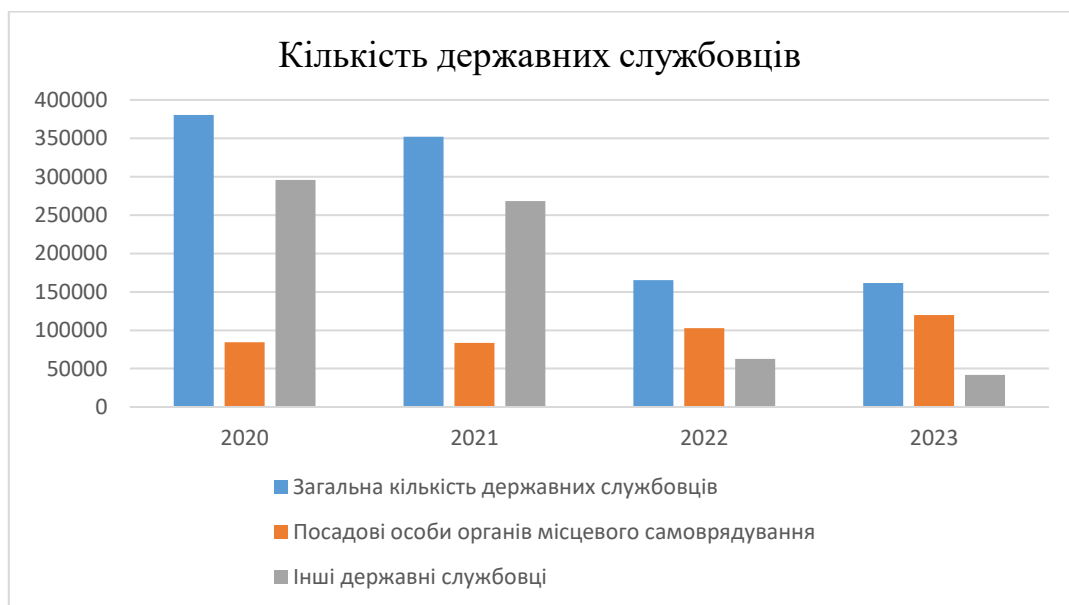


Рис. 2.2.1 Кількість державних службовців в Україні (джерело: Статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби) [97; 98]

Отже, порівнюючи дані 2020, 2021, 2022 та 2023 року, можна побачити тенденцію до скорочення кількості держслужбовців, хоча кількість ПОМС

враховуючи статистику за 2022 та 2023 роки – збільшується, що скоріше пов’язано з реформою децентралізації й створення об’єднаних територіальних громад.

У зв’язку з воєнним станом, в Україні значно зменшилась кількість працюючих, в тому числі і серед державних службовців, зокрема станом на 30 вересня 2023 року кількість посад державної служби за штатним розкладом становить 206 048 осіб, з яких фактична кількість працюючих державних службовців – 161 575 осіб, у відпустці для догляду за дитиною перебуває 10 841 особа, а решта – вакантні посади державної служби – 38 064 (Див. рис. 2.2.2) [98].

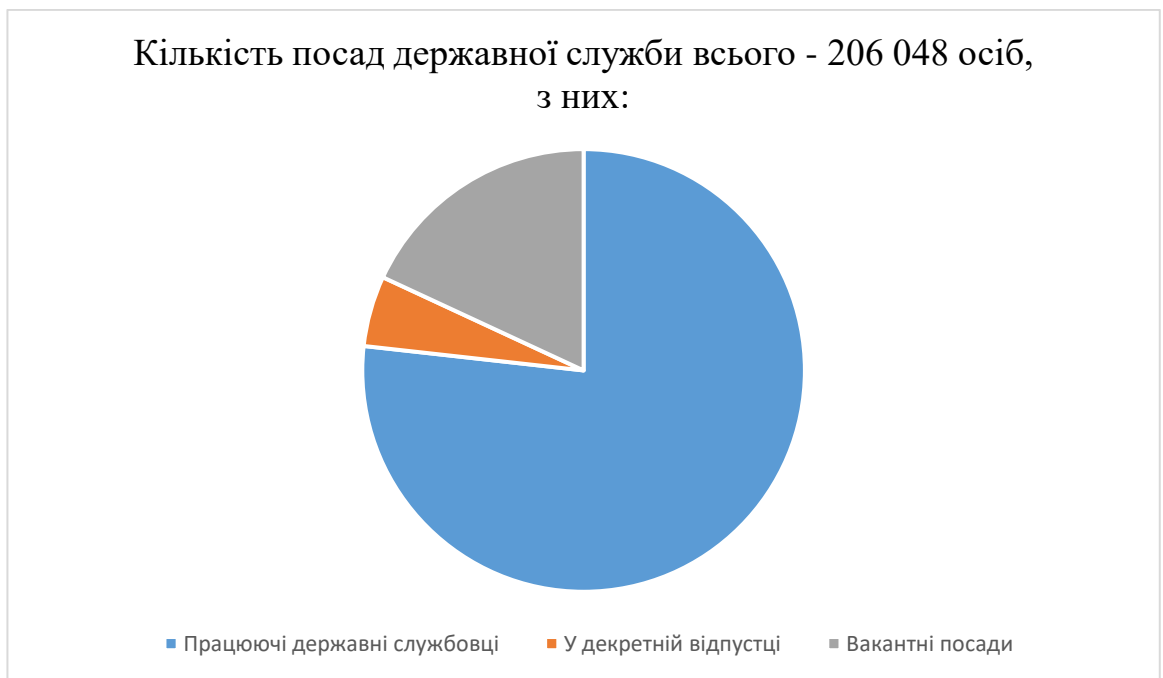


Рис. 2.2.2 Кадрове забезпечення державної служби у воєнний час, станом на 30.09.2023 року  
(джерело: Статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби) [98]

Для порівняння розглянемо статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби станом на 31 грудня 2022 року. Таким чином, кількість посад державної служби за штатним розкладом в Україні станом на 31 грудня 2022 року становило 207 140 осіб, з яких фактична

кількість працюючих державних службовців – 165 422 осіб, 12 001 особа перебувала у декретній відпустці, а решта – вакантні посади державної служби – 34 891 (Див. рис. 2.2.3) [97].



**Рис. 2.2.3 Кількість державних службовців в Україні,  
станом на 31.12.2022 року**  
(Джерело: Статистичні дані Національного агентства України  
з питань державної служби) [97]

Порівнюючи статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби про стан кадрового забезпечення державної служби за 2023 рік та 2022 рік, варто звернути увагу, що кількість посад державної служби, як і кількість фактично працюючих державних службовців значно зменшилась у 2023 році, порівняно з 2022 роком. Таким чином, кількість вакантних посад державної служби у 2023 році збільшилась на 3173, що пов'язано безпосередньо з воєнним станом та бойовими діями в Україні.

Важливими аспектами в аналізі сучасного стану кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування є дослідження кількості державних службовців, на яких безпосередньо вплинув воєнний стан в Україні. Станом на 30.09.2023 року в Україні 4075 держслужбовців проходять службу в Збройних Силах України, з них 713 жінок та 3362 чоловіків, 1977

осіб виїхало за кордон, починаючи від 24 лютого 2022 року і перебувають там наразі, 5332 держслужбовців перебувають на тимчасово окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій (Див. рис. 2.2.4). Жахливою є статистика постраждалих від війни держслужбовців: поранено – 134 осіб, загинуло – 133 осіб та 205 держслужбовців вважаються безвісти зниклими. Вражаючою є цифра звільнених держслужбовців – 30 877 осіб. Натомість новоприйнятих держслужбовців, без конкурсного відбору – 27 603, з яких 20 127 жінок та 7 476 чоловіків [98].



Рис. 2.2.4 Статистика непрацюючих державних службовців, у зв'язку з воєнним станом на 30 вересня 2023 року в Україні (джерело: Статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби) [98])

Для порівняння розглянемо статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби станом на 31 грудня 2022 року: 3637 державних службовців проходили службу в Збройних Силах України, 4355 осіб виїхало за кордон, починаючи від 24 лютого 2022 року, 4713 державних службовців перебували на тимчасово окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій; постраждалих від війни державних службовців: поранено – 80 осіб, загинуло – 108 осіб та 205 державних службовців

вважаються безвісти зниклими. Звільненими державними службовцями вважалися 30 440 осіб, а новоприйнятими, без конкурсного відбору – 26 766, з яких 18 248 жінок та 8 518 чоловіків (Див. рис. 2.2.5) [97].



Рис. 2.2.5 Статистика непрацюючих державних службовців, у зв'язку з воєнним станом на 31 грудня 2022 року в Україні (джерело: Статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби) [97])

Таким чином, вражаючими є результати аналізу статистичних даних за 2022 та 2023 роки. Скоротилася кількість державних службовців, які вийшли за кордон, починаючи від 24 лютого 2022 року і перебувають там наразі: з 4713 осіб у 2022 році до 1977 осіб у 2023 році, що є позитивною перспективою для повернення тих, хто змушений був шукати прихисток від війни в інших країнах-партнерів України. Зросла кількість новонабраних державних службовців без конкурсного відбору, при цьому збільшилась кількість жінок – держслужбовців на 1879 осіб та, натомість, зменшилась кількість чоловіків на 1042 особи. Такий результат, скоріше за все, пов'язаний з мобілізаційними заходами в Україні, та збільшенню кількості державних службовців, які проходять службу в Збройних Силах України до 4075 держслужбовців у 2023 році, порівняно з 3637 особами у 2022 році. Внаслідок продовження активних

бойових дій та ракетних обстрілів України з боку росії, збільшилася кількість постраждалих від війни державних службовців: ті, хто перебувають на тимчасово окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій, зросла кількість поранених та загиблих.

З метою визначення сучасного стану кадрового забезпечення органів публічної влади, Національне агентство України з питань державної служби проводить щорічний аналіз потреб у професійному навчанні, перенавчанні, підвищенні кваліфікації, удосконаленні знань та навичок державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників та посадових осіб органів місцевого самоврядування [49].

Згідно з даними, наведеними у Звіті НАДС України про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів МДА, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки, були «визначені потреби у здійсненні підготовки державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» та «В» в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Апараті Верховної Ради України, Державному управлінні справами, апаратах міністерств, інших ЦОВВ та державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та МДА; потреби посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до першої-сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування; потреби у навчанні за зазначеною спеціальністю перших заступників та заступників голів МДА» [91]. Таким чином, кількісне співвідношення потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки за категоріями професійного навчання вказано на рис. 2.2.6.

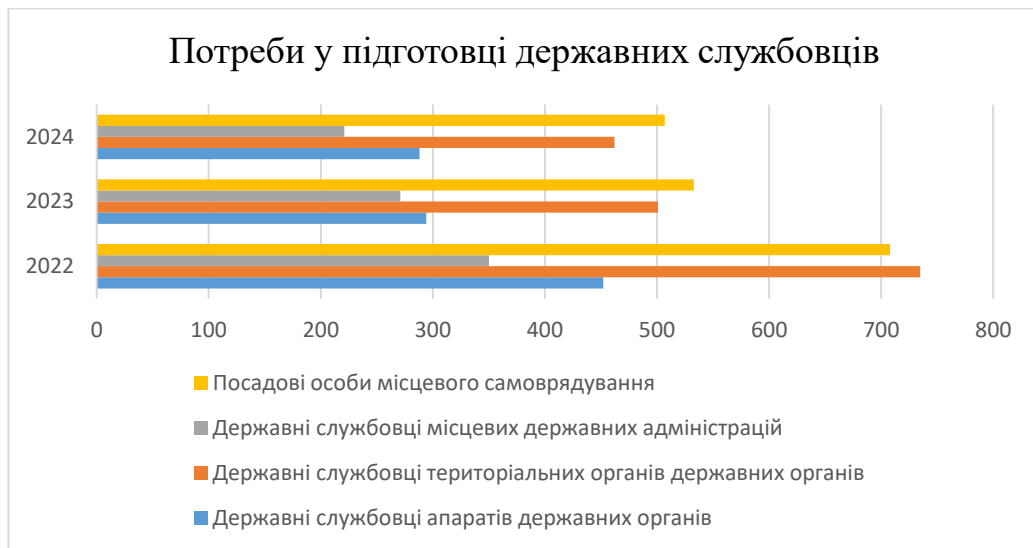


Рис. 2.2.6 Потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки за категоріями професійного навчання  
(джерело: Звіт Національного агентства України з питань державної служби) [91]

Отже, аналіз потреб у підготовці державних службовців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки показує, що обсяг таких потреб зменшився з 2 276 осіб у 2022 році до 1 499 осіб у 2024 році, з них потреби у посадових особах місцевого самоврядування також зменшилися 708 осіб у 2022 році до 507 осіб у 2024 році. Однак, якщо порівнювати потреби у підготовці державних службовців у відсотковому співвідношенні за категоріями професійного навчання, то у 2022 році посадові особи місцевого самоврядування займали 31 % від загальної кількості всіх потреб, а у 2024 році цей показник становить 34 %, що пов'язано з потребами територіальних громад, утворених в ході реалізації реформи децентралізації в Україні [91].

Відповідно до Звіту НАДС, у 2022-2024 роках є нагальна потреба у професійному навчанні за сертифікатними програмами у кількості 468 488 осіб, з яких: за загальними професійними програмами – 128 733 осіб; за загальними короткостроковими програмами – 339 755 осіб [91] (Див. рис.2.2.7).



Рис. 2.2.7 Загальні потреби у професійному навчанні за сертифікатними програмами (джерело: Звіт Національного агентства України з питань державної служби) [91]

Відповідно до Звіту Національного агентства України з питань державної служби, варто зазначити, що у 2022-2024 роках серед загальних потреб у підвищенні кваліфікації за загальними програмами слід виділити потреби у державних службовцях – 432027 осіб, що становить 92,3% від загальної кількості, потреби у посадових особах органів місцевого самоврядування – 35319 осіб (тобто 7,5%) та потреби у головах місцевих державних адміністраціях, їхніх заступників – 1142 особи, тобто 0,2 % від кількості загальних потреб у підвищенні кваліфікації (Див. рис. 2.2.8) [91].





Рис. 2.2.8 Потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців  
(джерело: Звіт Національного агентства України  
з питань державної служби) [91]

Серед основних тем підвищення кваліфікації для державних службовців варто виділити: управління змінами, цифрову грамотність, комунікацію та взаємоді, підвищення рівня володіння державною мовою, запобігання корупції та забезпечення доброчесності. Пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації для державних службовців в органах публічної влади є:

- підвищення рівня володіння державною та іноземними мовами;
- запобігання корупції та забезпечення доброчесності;
- навчання та підвищення кваліфікації для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції;
- реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади;
- підвищення рівня знань державних службовців з питань європейської та євроатлантичної інтеграції;
- питання гендерної рівності;
- покращення рівня знань з цифрової грамотності та кібербезпеки;

- комунікація, взаємодія та управління персоналом в органах публічної влади [91].

Отже, воєнний час вніс свої корективи в сучасний стан кадрового кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. За даними НАДС, за період російсько-української війни 9 500 державних службовців змушені були виїхати з України за кордон, більше 5000 – знаходяться в окупації та / або в зоні проведення бойових дій. Варто зазначити, що близько 32 тисяч державних службовців перебувають у простій. Також, важливу роль у зменшенні кадрового потенціалу відіграє з одного боку зниження фінансування на державний апарат, в тому числі зниження заробітної плати державних службовців на 10-15%, а з іншого боку – збільшення функціональних обов'язків тих службовців, які залишилися, проблеми з доступом до робочих місць, небезпека у роботі в органах влади та органах місцевого самоврядування в адміністративних будівлях [97; 98] .

Таким чином, кадрове забезпечення органів публічної влади на сьогоднішній день вимагає негайного втручання та реформування. Враховуючи повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, скорочення робочих місць, зменшення фінансування на заробітну плату державним службовцям, не зовсім ясну перспективу державної служби, активну боротьбу з корупцією, прийняття нового законодавства в умовах воєнного часу, ситуація з кадровим забезпеченням в органах публічної влади в Україні вкрай важка.

### **2.3 Політика кадрового забезпечення Миколаївської обласної військової адміністрації**

Внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, відповідно до Закону України «Про правовий режим

воєнного стану» та Указу Президента України «Про утворення військових адміністрацій» з метою здійснення керівництва у сфері оборони, громадської безпеки та порядку з 24 лютого 2022 року було утворено Миколаївську обласну військову адміністрацію на чолі з начальником Віталієм Кімом [46; 78; 79].

Таким чином, розпорядженням Миколаївської обласної військової адміністрації «Про переведення місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій області на функціонування в умовах особливого періоду» від 25 лютого 2022 року на території Миколаївської області було введено в дію нормативно-правові акти особливого періоду та переведено обласну, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування на роботу в умовах воєнного часу [83].

Для аналізу кадрового забезпечення Миколаївської обласної військової адміністрації (далі – Миколаївська ОВА) варто розглянути її структуру.

Отже, начальником Миколаївської ОВА є голова ОВА Віталій Кім, який має одного першого заступника (наділений повноваженнями у сфері агропромислового розвитку, екології та земельних відносин), п'ять заступників голови ОВА (у сфері охорони здоров'я, культури, національностей і релігії; у галузі інфраструктури, будівництва, житлово-комунального господарства, цивільного захисту, мобілізаційної та оборонної роботи; у напрямку соціального захисту, освіти і науки, захисту прав дітей; з питань цифрового розвитку і технологій, цифрових трансформацій та цифровізації; у сфері економічного розвитку, фінансів, децентралізації та туризму) та керівника апарату обласної військової адміністрації [46] (Див. Додаток А).

Розглянемо склад апарату Миколаївської ОВА та його чисельність:

- відділ забезпечення діяльності керівництва (12 одиниць);
- організаційний відділ (6 одиниць);
- відділ по роботі зі зверненнями громадян (6 одиниць);
- відділ фінансового забезпечення (9 одиниць);

- відділ комп'ютерного та господарського забезпечення (7 одиниць);
  - юридичний відділ (7 одиниць);
  - відділ адміністрування Державного реєстру виборців (4 одиниці);
  - відділ управління персоналом (10 одиниць);
  - відділ діловодства (7 одиниць);
  - сектор взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи (3 одиниці);
  - сектор контролю (3 одиниці);
  - сектор мобілізаційної роботи (2 одиниці);
  - сектор режимно-секретної роботи (3 одиниці);
  - сектор внутрішнього аудиту (3 одиниці);
  - патронатна служба голови ОВА (5 одиниць);
  - головний спеціаліст з питань запобігання корупції (1 одиниця)
- [46].

Відповідно до розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації «Про введення в дію змін № 1 до штатного розпису на 2022 рік апарату Миколаївської обласної військової адміністрації» від 9 березня 2022 року, згідно з яким апарат Миколаївської обласної військової адміністрації має бути забезпечений штатом у кількості 96 штатних одиниць, що відповідає Переліку і чисельності працівників структурних підрозділів апарату Миколаївської ОВА [46; 84] (Див. Додаток Б).

Розглянемо структурні підрозділи Миколаївської ОВА та граничну чисельність їх працівників:

- Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю (22 одиниці);
- Управління молоді та спорту (14 одиниць);
- Департамент агропромислового розвитку (28 одиниць);
- Управління екології природних ресурсів (26 одиниць);
- Управління культури, національностей та релігій (26 одиниць);

- Управління інфраструктури (19 одиниць);
- Департамент містобудування, архітектури, капітального будівництва та супроводження проєктів розвитку (46 одиниць);
- Управління житлово-комунального господарства (22 одиниці);
- Департамент освіти і науки (30 одиниць);
- Департамент соціального захисту населення (47 одиниць);
- Служба у справах дітей (9 одиниць);
- Відділ з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (9 одиниць);
- Державний архів Миколаївської області (43 одиниці);
- Департамент фінансів (54 одиниці);
- Департамент економічного розвитку та регіональної політики (55 одиниць);
- Управління з питань туризму та курортів (13 одиниць) [46] (Див. Додаток В).

Отже, розглянувши доступну інформацію на офіційному сайті Миколаївської ОВА слід підсумувати, що загальна чисельність кадрів Миколаївської ОВА становить 96 одиниць апарату Миколаївської ОВА та 463 одиниці в структурних підрозділах Миколаївської ОВА.

Відповідно до списку вакантних посадах державних службовців Миколаївської ОВА, оприлюдненого на офіційному сайті Миколаївської обласної військової адміністрації, станом на 15.11.2023 року є потреба у 29 посадових особах, натомість станом на 01.02.2022 року таких вакансій було лише 15 [46]. Перш за все, така різниця в цифрах свідчить про вплив воєнного стану на кадрове забезпечення органів державної влади та відтік компетентних фахівців за кордон або в інші області України. Однак, слід додати, що фактична кількість вакансій може бути набагато більшою, адже не всю поточну інформацію викладають на загальний огляд, або можуть оприлюднювати інформацію не вчасно, при цьому вона втрачає свою актуальність.

Вражає статистика вакантних посад у 2021 році – 41 вакансія [46] (Див. рис. 2.3.1). Причиною такого кадрового недобору став COVID-19. У 2021 році зросла кількість безробітних у зв'язку з наказом Міністерства охорони здоров'я «Про затвердження Змін до Переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним щепленням», згідно з яким не вакцинованих державних службовців відсторонювали від роботи [76].



Рис. 2.3.1 Вакантні посади державних службовців Миколаївської ОВА у 2021, 2022 та 2023 роках (джерело: Офіційний сайт Миколаївської ОВА) [46]

Відповідно до Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно варто зазначити, що Розділ 4 присвячений стратегічним, оперативним цілям та основним завданням Миколаївської області. Таким чином, у пункті 4.3 Стратегії зазначено, що кадровий склад є одним із найголовніших пунктів інноваційного розвитку, тому окрему увагу слід приділяти кадровій політиці. Варто виокремити, що головними інститутами, які відповідають за реалізацію Стратегії розвитку Миколаївської області є насамперед Миколаївська обласна рада, Миколаївська обласна державна

адміністрація, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування [86].

Згідно зі статистичними даними Національного агентства з питань державної служби та Головного управління статистики загалом у Миколаївській області, статус державного службовця в Миколаївській області станом на 31.12.2022 року мали 4,6 тис. осіб, а статус посадової особи органів місцевого самоврядування – 2,1 тисячі. Варто зазначити, що у зв'язку з воєнним станом в країні, змінами в законодавстві та надання Миколаївській області статусу «території, де велися активні бойові дії», кількість державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування в Миколаївській області критично зменшилась, у порівнянні з 2021 роком [50; 97] (Див. рис. 2.3.2).

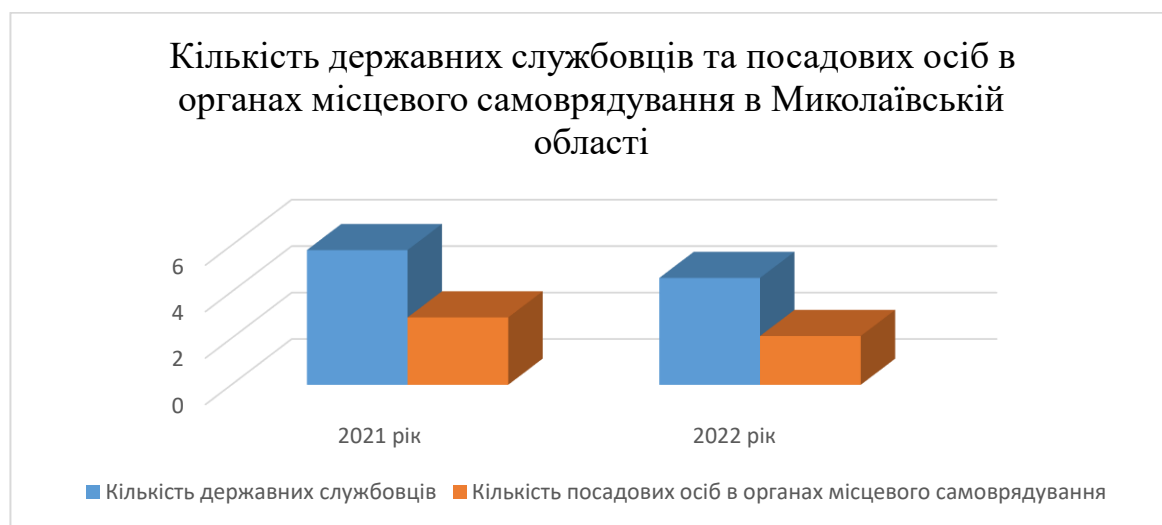


Рис. 2.3.2 Кількість державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування в Миколаївській області у 2021 та 2022 роках (джерело: Офіційний сайт Головного управління статистики у Миколаївській області) [50]

Слід виділити, що в територіальній громаді м. Миколаєва, кількість державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування складає майже половину від загальної кількості по області (Див. рис. 2.3.3).

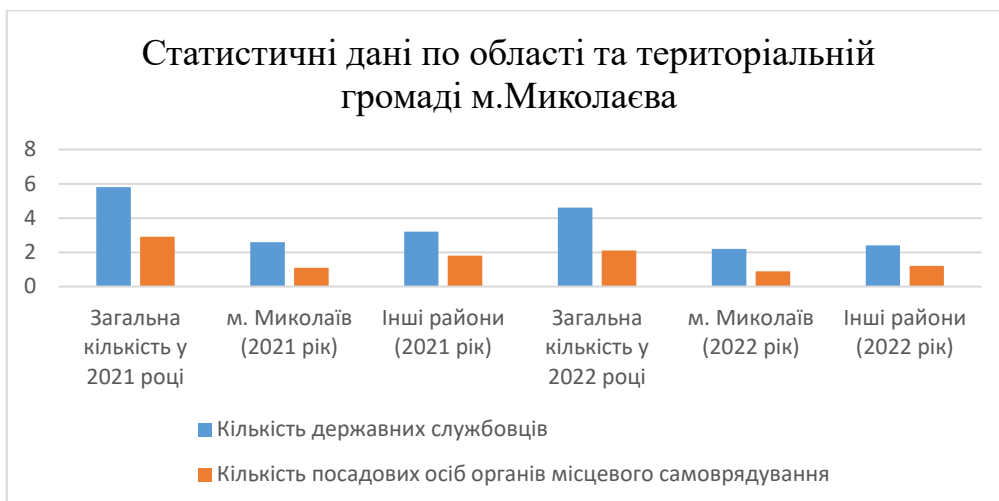


Рис. 2.3.3. Кількість державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування в територіальній громаді м. Миколаєва та інших районах області у 2021 та 2022 роках  
(джерело: Офіційний сайт Головного управління статистики у Миколаївській області) [50]

Для більш детального дослідження, варто виділити кількість керівників та спеціалістів серед загальної кількості посадових осіб в органах публічної влади та посадових осіб в органах місцевого самоврядування в Миколаївській територіальній громаді (див. рис. 2.3.4).

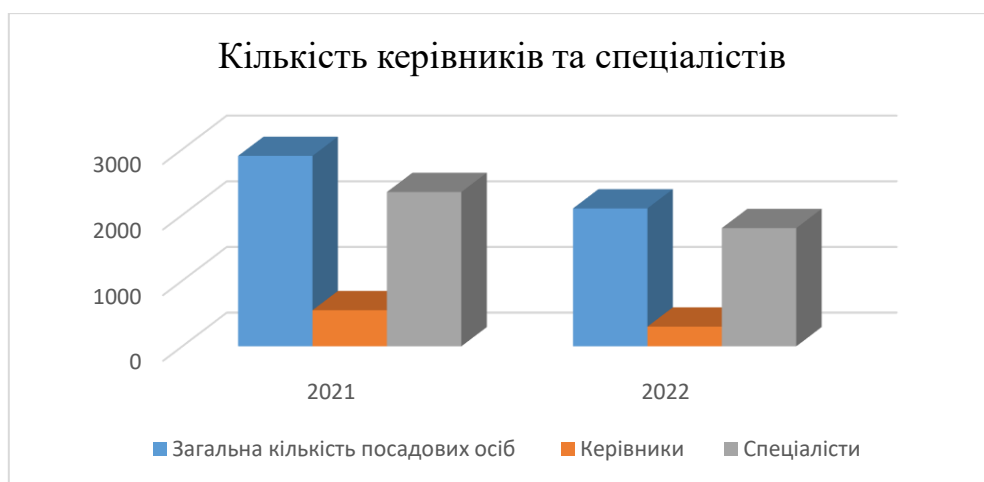


Рис. 2.3.4. Кількість керівників та спеціалістів в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування в територіальній громаді м. Миколаєва в 2021 та 2022 роках  
(джерело: Офіційний сайт Головного управління статистики у Миколаївській області) [50]



Отже, з діаграми видно, що у 2022 році, порівняно з 2021 роком, значно знизилась кількість посадових осіб в органах публічної влади та в органах місцевого самоврядування, як серед керівного складу, так і серед спеціалістів, що викликано повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України від 24 лютого 2022 року.

Також, слід зазначити, що на сьогоднішній день Миколаївська територіальна громада потребує працівників у всіх сферах та напрямках. В місто повертаються люди, відкриваються підприємства та малий бізнес, починають функціонувати різноманітні заклади, місто відбудовується. Однак, не всі люди, які виїхали з міста після 24 лютого 2022 року повернулися, чи планують повертатися. Так, на офіційному сайті Миколаївського обласного центру зайнятості, станом на листопад 2023 року нараховувалося близько 800 вакансій в сфері державного управління. Цей показник у листопаді 2022 року становив 587 вакансій, а у 2021 році становив 1411 вакансій [51]. Така статистика у 2021 році пов'язана з наказом Міністерства охорони здоров'я «Про затвердження Змін до Переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним щепленням» [76], згідно з яким не вакцинованих державних службовців відсторонювали від роботи, а у 2022 році – з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України та впровадження воєнного стану в країні.

Варто додати, що Верховна Рада України відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» відмінила конкурсний відбір для вступу на державну службу та на службу в органах місцевого самоврядування на час дії воєнного стану в Україні. Зокрема, Миколаївська військова адміністрація керується даним Законом та призначає кандидатів на посади державної служби без конкурсного добору [70].

Таким чином, претендент на вакантну посади повинен надати заяву на призначення на посаду державної служби, особову картку (заповнену за

зразком), документ, що посвідчує особу та громадянство України, документ про освіту та документ, що підтверджує досвід роботи (відповідно до вимог чинного законодавства). На час дії воєнного стану в Україні, кандидат на посаду державної служби може не подавати декларацію, документу про підтвердження рівня володіння державною мовою. Однак, новоприйнятий держслужбовець без конкурсу зможе займати отриману посаду до призначення на цю посаду переможця за конкурсом або ж протягом 12-ти місяців після скасування воєнного стану в країні. Також, варто додати, що у разі припинення воєнного стану, прийнятий без конкурсу держслужбовець протягом 3-х місяців повинен подати декларацію, документ про підтвердження рівня володіння державною мовою та пройти перевірку на антикорупційну та добросовісну діяльність [70; 77].

Отже, у Миколаївській області, на сьогоднішній день, значно знизилася кількість державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування, порівняно з минулими роками. Тому, Миколаївській області варто якнайшвидше провести спрощену процедуру на заміщення вакантних посад державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування у період воєнного часу та провести ряд реформ з метою вдосконалення кадрової політики.

### **Висновки до другого розділу**

Отже, аналіз нормативно-правових актів, які здійснюють забезпечення кадрової політики в органах публічної влади, дозволяє визначити концептуальні засади управління кадрового забезпечення і в умовах воєнного стану. Запропоновано закріплення на законодавчому рівні стандартів забезпечення органів публічної влади кадровим забезпеченням в умовах воєнного стану.

Воєнний час вніс свої корективи в сучасний стан кадрового кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. За даними НАДС, за період російсько-української війни 9 500 державних службовців змушені були виїхати з України за кордон, більше 5000 – знаходяться в окупації та / або в зоні проведення бойових дій. Варто зазначити, що близько 32 тисяч державних службовців перебувають у простої. Також, важливу роль у зменшенні кадрового потенціалу відіграє з одного боку зниження фінансування на державний апарат, в тому числі зниження заробітної плати державних службовців на 10-15%, а з іншого боку – збільшення функціональних обов'язків тих службовців, які залишилися, проблеми з доступом до робочих місць, небезпека у роботі в органах влади та органах місцевого самоврядування в адміністративних будівлях.

У Миколаївській області, на сьогоднішній день, значно знизилася кількість державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування, порівняно з минулими роками. Тому, Миколаївській області варто якнайшвидше провести спрощену процедуру на заміщення вакантних посад державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування у період воєнного часу та провести ряд реформ з метою вдосконалення кадрової політики.

Таким чином, кадрове забезпечення органів публічної влади на сьогоднішній день вимагає негайного втручання та реформування. Враховуючи повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, скорочення робочих місць, зменшення фінансування на заробітну плату державним службовцям, не зовсім ясну перспективу державної служби, активну боротьбу з корупцією, прийняття нового законодавства в умовах воєнного часу, ситуація з кадровим забезпеченням в органах публічної влади в Україні вкрай важка.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### **3.1 Роль державної служби в підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану зростає роль державної служби в підвищенні ефективності кадрової політики в Україні. Перш за все, це пов'язано з тим, що саме від професіоналізму державних службовців залежить ефективна робота органів публічної адміністрації. Державна служба в умовах воєнного стану має важливе завдання забезпечити ефективність кадрової політики для забезпечення безпеки, стабільності та функціонування країни в умовах кризи.

Варто розглянути основні аспекти важливості державної служби в кадровій політиці в умовах воєнного часу. Таким чином, державна служба в умовах воєнного часу повинна:

- відповідати за ефективний розподіл людських, матеріальних та фінансових ресурсів, що включає в себе планування та координацію дій в сфері кадрових ресурсів для забезпечення обороноздатності та функціонування важливих державних структур;
- мати механізми оперативного реагування на зміни у ситуації, зокрема шляхом швидкого та ефективного використання резервів кадрових ресурсів;
- відігравати ключову роль у розробці та впровадженні стратегій управління кризовими ситуаціями, включаючи забезпечення безпеки персоналу, організацію роботи в умовах обмежень, та забезпечення необхідних ресурсів для функціонування систем державного управління;
- бути важливою для забезпечення ефективної комунікації між

різними рівнями управління, громадськістю, та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити зрозумілість та координацію дій у складних умовах;

- готувати та навчати кадри для ефективної реалізації завдань у воєнний період. Державна служба повинна надавати можливості для підвищення кваліфікації, тренування та підготовки персоналу до управління кризовими ситуаціями [92, с. 118].

Важливо відзначити, що державна служба в умовах воєнного стану повинна діяти оперативно, координовано та ефективно для забезпечення безпеки та функціонування держави в умовах кризи. Це вимагає гнучкості, вміння швидко адаптуватися до змін, а також високої професійності та відповідальності у керуванні ресурсами та персоналом.

Слід зазначити, що державна служба є дуже впливовою структурою в публічному управлінні, тому що безпосередньо працює над його кадровим забезпеченням, формуючи чітко налагоджену кадрову систему, реагуючи на зміни технологій й вимоги сучасності, створюючи сприятливі умови для підвищення професіоналізму й компетентності державних службовців, забезпечуючи їх просування по службі і необхідну ступінь упевненості у завтрашньому дні [17].

В умовах сьогодення основні зусилля публічного управління повинні спрямовуватися на реформування інституту державної служби, в тому числі варто акцентувати увагу на питанні кадрового забезпечення в рамках цього інституту.

Результати оцінки кадрового забезпечення органів публічної адміністрації, дозволяє виділити частку проблем, що безпосередньо пов'язана з їх кадровим складом. Серед таких проблем можна визначити такі, що пов'язані з правовими взаємовідносинами:

- правовими нормами, що покликані врегулювати владно-правовий статус державного службовця;
- залежністю державних службовців від політичних процесів у країні та

плинність кадрів;

- низькою спроможністю державної служби, що виражається у відсутності внутрішніх правил та норм роботи, постійного професійного навчання, проблемами з рівнем знань та компетентністю кадрового складу;

- управлінням персоналом, що проявляється через низький рівень ефективності системи оплати праці, проблеми з управлінням державною службою як на центральному рівні, так і на місцях, а також низьку ефективність системи планування та оцінки результатів діяльності [28, с. 211-212].

Таким чином, вказані недоліки в існуючій системі державної служби вимагають змін в кадровому забезпеченні органів публічної влади в Україні. Все це вказує на необхідність вирішення найбільш ключових питань кадрового забезпечення органів публічної влади:

- розробці й впровадженню кадрової політики держави, що визначає стратегічні напрямки удосконалення кадрового забезпечення;

- запровадження сучасних технологій управління організаціями, людськими ресурсами, перехід від методів прямого адміністрування до науково обґрунтованого підходу до управління державними справами;

- впровадження управлінських та технічних можливостей, що сприяють побудові добре розвиненої державної служби на всіх рівнях управління;

- реформування освітніх стандартів у системі управління державними службовцями: розвиток менеджерських навичок; забезпечення загального концептуального підходу до оцінки роботи; поліпшення добору та професійного просування; удосконалення планування та управління людськими ресурсами;

- захист прав державних службовців, побудова механізмів, які здатні забезпечити надійний захист державних службовців, їх прав, захищали б їх від неупередженого ставлення з боку вищих осіб.

Для детального обґрунтування ролі державної служби у підвищенні кадрової політики в умовах воєнного часу, варто розглянути модель кадрового

забезпечення державної служби, як частково децентралізовану модель.

Частково децентралізована модель кадрового забезпечення державної служби передбачає розподіл функцій та повноважень між центральними і регіональними/локальними рівнями управління. У такій моделі певні аспекти кадрової політики та управління персоналом можуть бути делеговані регіональним чи місцевим урядам, що дає їм більшу автономію у вирішенні питань, пов'язаних з кадрами [103].

Центральний рівень управління може встановлювати загальні норми, стандарти, та стратегії в області кадрової політики, але при цьому регіональні або локальні органи можуть мати право приймати рішення з питань найму, звільнення, підвищення кваліфікації тощо, відповідно до конкретних потреб і умов на місцях.

Така модель може сприяти більшій гнучкості та адаптивності у вирішенні місцевих проблем, але водночас може створювати ризики відхилень від загальної стратегії, недостатньої узгодженості або невпевненості у виконанні центральних стандартів на різних рівнях управління [94, с. 121].

Серед основних характеристик частково децентралізованої моделі слід виокремити наступні:

–делегування повноважень з кадрового забезпечення відповідним міністерствам, відомствам, що дає можливість державній службі забезпечити гнучкість кадрової політики на місцях та врахувати потреби кожного виду служби;

–вирішення проблем, спрямованих на розвиток характеру та змісту управлінської праці, її інтелектуалізацію, стимулювання творчої діяльності, впровадження адаптивного стилю управління, нових форм і методів впливу на керовані об'єкти;

–рівень вимог до підготовки та спеціалізації державних службовців, а також особливості їх добору та ротації.

–розвиток особи державного службовця (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації);

–розширення змісту освіти державного службовця по мірі просування по службі, саме таким шляхом здійснюється підготовка магістрів з публічного управління та адміністрування.

– увага до процесу постійного навчання кадрів на всіх етапах проходження служби, починаючи від прийняття, продовжуючи вдосконаленням досвіду та підвищенням кваліфікації (залежність кар’єрного зростання від рівня підготовленості службовця)

– підвищення рівня та ефективності підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та подальшого професійного навчання кадрового складу органів публічної адміністрації,

– безперервність навчання в процесі перебування держслужбовця на посадах в органах публічного управління

– наявність відповідної мережа освітніх закладів, які виконують відповідну освітню діяльність на замовлення НАДС, що дозволить сформувати професіональний та стабільний корпус державних службовців

– орієнтація кадрової політики на співробітника, що сприяє запровадженню партнерського типу управління, збереженню здатності органів державної влади до безперервної професійної освіти та інновацій та оновленню кадрового складу

– розвиток процедури підготовки фахівців за державним замовленням, зарахування студентів до кадрового резерву, запровадження відбору талановитої молоді на навчання

Таким чином, основними аспектами у підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану є пошук нових напрямків, зокрема запровадження сучасних технологій менеджменту, що буде сприяти підвищенню ефективності держслужби; впровадження інновацій в кадрове забезпечення, що позитивно позначиться на якості та ефективності публічного управління; зміщення акцентів кадрової політики органів публічної адміністрації в бік індивідуальних якостей державних службовців.



### **3.2 Напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу**

Кадрова політика в органах публічної влади та місцевому самоврядуванні в Україні ще не належним чином відповідає поточним потребам і вимогам сучасності. На різних рівнях влади відсутня чітка програма щодо розвитку персоналу, кадрова політика обмежується вирішенням проблемних ситуацій та протистоянням негативним явищам в кадровій сфері, що призводить до конфліктів. В органах державної влади є дефіцит висококваліфікованих працівників, низька мотивація персоналу на посадах, відсутність засобів для оцінки кадрової ситуації, проведення оцінки працівників та прогнозування потреб у кадрах і т.д. Більшість відділів кадрів у державних установах не мають програм розвитку персоналу [1, с. 5].

Проаналізувавши сучасний стан кадрової політики у військових адміністраціях України та враховуючи зарубіжний досвід, необхідно виділити основні наслідки прогалин у кадровій політиці в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування:

- недоцільне використання можливостей кадрів у державній службі та органах місцевого самоврядування через нестачу відповідності статусу, недостатні умови матеріального забезпечення та соціального захисту в порівнянні з обсягом відповідальності, яка покладена на них;
- організаційна та кадрова діяльність у місцевих органах державної влади та місцевого самоврядування не достатньо ефективна;
- загострення конфліктів між органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади через не досить чіткий розподіл повноважень між місцевими та державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, виконавчими комітетами місцевих рад, міськими головами тощо;

- виявлені ознаки непорозумінь між владою та громадськістю видно через численні скарги громадян, представників політичних партій та громадських організацій стосовно різноманітних порушень, таких як правопорушення, недотримання законодавства, корупційні дії та інші подібні ситуації [1, с. 5].

Аналіз світового досвіду показав, що у питанні забезпечення кваліфікованими кадрами в органах влади та муніципалітетах особлива увага була приділена таким аспектам: створенню прозорих та відкритих конкурсів на посади; введенню принципів рівних можливостей для всіх бажаючих працювати у цій сфері; професійній адаптації; просуванню державних службовців через ієрархічні структури, а також механізми оцінки їхньої роботи в державних та муніципальних службах. Таким чином, для впровадження ефективних процедур управління персоналом у органах публічної влади та муніципальному самоврядуванні, які відповідають поточним вимогам, пріоритетною є налагодження дієвої роботи служб управління персоналом. Ці служби мають включати не лише керівників з управління персоналом, але й спеціалістів з проведення тестувань та психологів, які можуть бути працівниками організації або працювати на консультативних засадах [1, с. 6].

Виявлення та розв'язання проблем в органах влади та місцевому самоврядуванні шляхом покращення комунікації та співпраці між всіма зацікавленими сторонами є ключовим для досягнення позитивних змін у системі управління. В умовах воєнного часу важливо, щоб кожен фахівець державної служби мав здібності до роботи в складних соціальних, політичних та економічних умовах. Тому важливе значення у кадровій політиці органів публічної влади має питання відбору фахівців на посади державної служби. Відбір персоналу характеризується оцінкою професійних відповідностей та якостей осіб, які претендують на посаду в органі публічної влади. Питання добору кадрів в Україні є проблемним, адже не існує єдиної об'єктивної системи оцінювання претендентів на посади державних службовців [38, с. 5].

Таким чином, варто внести корективи у проведення конкурсного відбору державних службовців, додати до переліку членів конкурсної комісії спеціалістів з набору кадрів, психологів, з метою оцінки не лише професійності претендента, а й аналізу моральних якостей, характеру й темпераменту особистості.

Аналізуючи досвід зарубіжних країн, сучасний стан та нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади варто наголосити на необхідності вирішення певних проблем кадрового забезпечення органів публічного управління в Україні. По-перше, формування відповідного законодавчого підґрунтя для змін державної кадрової політики з метою забезпечення органів публічного управління якісним кадровим потенціалом. По-друге, стратегія кадрового забезпечення органів публічного управління повинна бути сформована на основі базових потреб органів та передбачати кадрове забезпечення на довготривалій проміжок часу з урахуванням подій та перспектив, які можуть відбутися у майбутньому. По-третє, розуміючи роль професіональних кадрів в розбудові української держави варто планувати роботу не лише з наявним потенціалом кадрів, зокрема в напрямку підвищення їх професійного рівня, але й прогнозувати підготовку майбутніх фахівців для роботи в нових умовах.

Таким чином, у 2022 році було запропоновано проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби», який наразі очікує розгляду Верховною Радою України [71]. Також до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від вересня 2023 року було внесено наступні зміни: значно зменшено навантаження на осіб, що беруть участь у даній процедурі, включаючи службу управління персоналом, завдяки оптимізації та цифровізації певних її етапів [75].

Слід зазначити, що необхідною умовою реформування державної служби має стати добір компетентних кваліфікованих кадрів в кожену

структуру органів державної влади. Варто створити конкретну модель державного службовця в органах публічної влади та посадової особи органу місцевого самоврядування, підібрати критерії, яким вони відповідатимуть на тій чи іншій посаді та здійснювати підбір кадрів згідно представленої моделі.

Діяльність державних службовців в органах влади має відповідати сучасним вимогам та нормам європейського права, тому кадровий потенціал органів публічної влади повинен вдосконалюватися та розвиватися на постійній основі, шляхом професійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, стажування в Україні та закордоном, набуття європейського досвіду.

Спираючись на досвід зарубіжних країн, варто створити в Україні єдиний стандарт на основі посадових інструкцій державних службовців, професійно-кваліфікаційних характеристик посад в сфері державного управління; особливості компетентнісних характеристик та етичних вимог до державного службовця за окремими категоріями та посадами з метою регулювання кадрових процесів в органах державної служби. Таким чином, утворення єдиного нормативного акту дасть змогу висувати конкретні вимоги до кандидатур на посади в органи публічної влади та регулювати кадрові питання в державній службі.

Відповідно до Програми економічного і соціального розвитку Миколаївської області на 2023 рік, слід зазначити, що у зв'язку з воєнним часом, на посадових осіб обласної військової адміністрації та її структурних підрозділів покладаються повноваження, делеговані обласною радою, а також завдання реформування на місцевому рівні [85]. Варто додати, що фінансове забезпечення обласної військової адміністрації знаходиться на дуже низькому рівні, а тому й рівень оплати праці посадових осіб перебуває на нижчому рівні, у порівнянні з іншими секторами економіки. Саме цей фактор відіграє велику роль у низькій кількості бажаючих працювати в місцевих органах влади та у відсутності мотивації у вже працюючих посадових осіб органів публічної влади. Таким чином, для якісного виконання повноважень обласною

військовою адміністрацією існує необхідність у вирішенні певних проблем, які варто врегулювати:

- підвищення рівня мотивації працівників до досягнення високих результатів роботи в обласній військовій адміністрації та залучення до роботи компетентних фахівців для покращення кадрового забезпечення в органах влади;

- покращення фінансового та матеріально-технічного забезпечення працівників обласної військової адміністрації для позитивних результатів роботи посадових осіб;

- проведення на постійній основі для посадових осіб місцевих органів влади навчання, вебінарів, конференцій, засідань з питань впровадження реформування в органах державної влади;

- залучення досвіду різних обласних військових адміністрацій та зарубіжних країн шляхом стажувань та відряджень представників місцевих органів влади, з метою покращити рівень знань щодо ефективного використання бюджетних коштів та реформування адміністративно-територіальних одиниць [85].

Згідно Програми розвитку місцевого самоврядування у Миколаївському районі Миколаївської області на 2022-2025 роки варто зазначити, що Розділ 2 Програми присвячений рекомендаційним заходам з розвитку кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. У даній Програмі з метою підвищення рівня фахової підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад пропонується:

- щороку здійснювати підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за рахунок районного та місцевого;

- щороку проводити тематичні семінари, навчання, направлені на підвищення професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування

та впровадження успішного досвіду розвитку територій за рахунок районного та місцевого бюджетів;

– на постійній основі надавати консультаційно-методичну та координаційну допомогу в організації роботи органів місцевого самоврядування району у навчанні кадрів шляхом стажування у виконавчому апараті районної ради, вивчення та розповсюдження кращих практик управлінської діяльності тощо [90].

Зважаючи на доручення прем'єр-міністра України від 2013 року щодо підвищення фахового рівня працівників органів публічної влади та органів місцевого самоврядування з питань формування та виконання місцевих бюджетів, здійснення контролю за дотриманням вимог бюджетного законодавства [2], слід запропонувати з метою удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади та органів місцевого самоврядування провести тематичні тренінги та семінари з державними службовцями з метою підвищення їх професіоналізму та фахових компетенцій.

На розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 № 752-р щодо «Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року» [80], варто залучати рівну кількість жінок та чоловіків до керуючих посад в органах публічної влади з метою профілактики наявності гендерної дискримінації.

Одним із напрямків вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади слід вважати залучення талановитої та здібної молоді до державної служби та роботи в органах місцевого самоврядування. Управління у справах сім'ї та молоді повинне активно співпрацювати із закладами вищої освіти та з обласним центром зайнятості з метою створення єдиної бази даних щодо молодих державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, випускників вищих навчальних закладів, лідерів молодіжних громадських організацій, які бажають працювати на посадах в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування і мають відповідні професійні якості. Таким чином, варто забезпечити проходження практики та

стажування студентів випускних груп вищих навчальних закладів в органах державної влади з метою подальшого їх працевлаштування.

Також, слід щорічно проводити семінари-тренінги, круглі столи, конференції, лекції-бесіди, літні табори для представників молодіжних громадських організацій та органів студентського самоврядування з метою сприяння ініціативи та активності молоді, а також залучення молоді до формування та реалізації державної політики.

Аналізуючи Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки, слід зазначити, що однією з основних напрямків удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади є успішне реформування системи оплати праці державних службовців – стале фінансове забезпечення, підвищення прозорості прийняття на службу та встановлення заробітної плати державних службовців [99]. Таким чином, варто запропонувати впроваджувати і надалі інтегровану інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), що дасть змогу здійснювати оперативний прозорий моніторинг чисельності працівників органів державної влади і фонду оплати праці та в подальшому провести зміни, якщо такі будуть необхідні.

Також, основою успішного розвитку державної служби є забезпечення доброчесності державних службовців. Таким чином, варто проводити навчання щодо етичної поведінки державних службовців, організувати проведення опитування щодо аспектів недоброчесності в роботі державних службовців, здійснювати декларування інтересів державних службовців. Слід зазначити, що створення окремої системи протидії недоброчесності та корупційним проявам в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування, з використанням електронної системи документообігу з відкритим доступом для громадян, дозволить максимально прозоро відслідковувати діяльність державних службовців.

Зважаючи на зміни в законодавстві під час введення воєнного стану в Україні, слід кожні півроку організувати методичні вебінари з розгляду

актуальних питань в змінах у законодавстві та регулюванні посадовими особами в органах публічної влади.

Таким чином, аналіз сучасного стану кадрового забезпечення в органах публічної влади, досвіду європейських країн та нормативно-правового забезпечення кадрової політики в органах публічної влади, слід підсумувати, що на сьогодні дана проблематика вимагає негайного реформування, вдосконалення та корегування як з боку управління так і з боку законодавчої бази. Органи публічної влади необхідно розширювати кадровим потенціалом, шляхом залучення нових професійних кадрів.

### **Висновки до третього розділу**

Державна служба в умовах воєнного стану має важливе завдання забезпечити ефективність кадрової політики для забезпечення безпеки, стабільності та функціонування країни в умовах кризи. Основними аспектами у підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану є пошук нових напрямків, зокрема запровадження сучасних технологій менеджменту, що буде сприяти підвищенню ефективності держслужби; впровадження інновацій в кадрове забезпечення, що позитивно позначиться на якості та ефективності публічного управління; зміщення акцентів кадрової політики органів публічної адміністрації в бік індивідуальних якостей державних службовців.

Проаналізувавши сучасний стан кадрової політики у військових адміністраціях України та враховуючи зарубіжний досвід, варто зауважити, що кадрова політика в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування має певні прогалини. На різних рівнях влади відсутня чітка програма щодо розвитку персоналу, кадрова політика обмежується вирішенням проблемних ситуацій та протистоянням негативним явищам в



кадровій сфері, що призводить до конфліктів. В органах державної влади є дефіцит висококваліфікованих працівників, низька мотивація персоналу на посадах, відсутність засобів для оцінки кадрової ситуації, проведення оцінки працівників та прогнозування потреб у кадрах і т.д. Більшість відділів кадрів у державних установах не мають програм розвитку персоналу.

Таким чином, дана проблематика вимагає негайного реформування, вдосконалення та корегування як з боку управління так і з боку законодавчої бази. Органи публічної влади необхідно розширювати кадровим потенціалом, шляхом залучення нових професійних кадрів.

## ВИСНОВКИ

Отже, у ході написання роботи було досягнуто мету дослідження та виконано поставлені завдання.

Було розглянуто понятійно-категорійний апарат кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу та охарактеризовано основні завдання та принципи кадрової політики в забезпеченні ефективного функціонування органів публічної влади під час війни. Таким чином, кадрова політика в системі публічного управління є однією з найважливіших складових державної кадрової політики, адже ефективне рішення проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, економічного, культурного та політичного розвитку суспільства залежить саме від професійної діяльності та компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Кадрова політика, де враховуються навички, таланти, компетентність та творчість працівників, є ключовим для підвищення професіоналізму та ефективності роботи у сфері публічної служби. Це означає забезпечення балансу між навичками колективу, завданнями державного управління та потребами громадян. Визначаючи конкретні цілі та завдання для управлінського персоналу та застосовуючи спеціальний підхід до відбору публічних службовців під час воєнно-політичної або економічної кризи, можна досягти високих результатів у трансформаційних процесах системи публічного управління та ефективності функціонування органів публічної влади під час війни.

Аналізуючи понятійно-категорійний апарат та стан наукової розробки кадрової політики в органах публічної влади слід зауважити, що незважаючи на достатню кількість наукових праць, статей, досліджень тощо, питання сучасного стану та напрями вдосконалення кадрової політики в органах

публічної влади в Україні в умовах воєнного часу потребує глибокого детального аналізу та вивчення.

У ході роботи було досліджено зарубіжний досвід кадрової політики в органах публічної влади. Визначено, що реформування кадрового забезпечення є одним з найважливіших складових розвитку країни. Зарубіжний досвід показує, що на сьогодні існують кар'єрна, посадова та змішана моделі державної служби. Кожна з них характеризується різними практиками добору та відбору персоналу, присвоєння рангів та чинів, різними методами оплати та стимулювання праці, залежно від стажу роботи, вислуги років та категорії, різними підставами для припинення трудових взаємовідносин з державним службовцем. Таким чином, за умови реформування кадрового забезпечення інституту служби в органах публічної влади варто врахувати окремі зарубіжні стандарти.

Було розглянуто нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади. Таким чином, аналіз нормативно-правових актів, які здійснюють забезпечення кадрової політики в органах публічної влади, дозволяє визначити концептуальні засади управління кадрового забезпечення і в умовах воєнного стану. Запропоновано закріплення на законодавчому рівні стандартів забезпечення органів публічної влади кадровим забезпеченням в умовах воєнного стану.

Важливим завданням дослідження є визначення особливостей кадрової політики в військових адміністраціях та аналіз політики кадрового забезпечення Миколаївської обласної військової адміністрації. З результатів дослідження видно, що воєнний час вніс свої корективи в сучасний стан кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. За даними НАДС, за період російсько-української війни 9 500 державних службовців змушені були виїхати з України за кордон, більше 5000 – знаходяться в окупації та / або в зоні проведення бойових дій. Варто зазначити, що близько 32 тисяч державних службовців перебувають у простой. Також, важливу роль у зменшенні кадрового потенціалу відіграє з одного боку

зниження фінансування на державний апарат, в тому числі зниження заробітної плати державних службовців на 10-15%, а з іншого боку – збільшення функціональних обов'язків тих службовців, які залишилися, проблеми з доступом до робочих місць, небезпека у роботі в органах влади та органах місцевого самоврядування в адміністративних будівлях.

У Миколаївській області, на сьогоднішній день, значно знизилася кількість державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування, порівняно з минулими роками. Тому, Миколаївській області варто якнайшвидше провести спрощену процедуру на заміщення вакантних посад державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування у період воєнного часу та провести ряд реформ з метою вдосконалення кадрової політики.

Таким чином, кадрове забезпечення органів публічної влади на сьогоднішній день вимагає негайного втручання та реформування. Враховуючи повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, скорочення робочих місць, зменшення фінансування на заробітну плату державним службовцям, не зовсім ясну перспективу державної служби, активну боротьбу з корупцією, прийняття нового законодавства в умовах воєнного часу, ситуація з кадровим забезпеченням в органах публічної влади в Україні вкрай важка.

Для закріплення отриманих результатів дослідження було обгрунтовано роль державної служби в підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану та запропоновано напрями удосконалення кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного часу.

Таким чином, державна служба в умовах воєнного стану має важливе завдання забезпечити ефективність кадрової політики для забезпечення безпеки, стабільності та функціонування країни в умовах кризи. Основними аспектами у підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану є пошук нових напрямків, зокрема запровадження сучасних технологій менеджменту, що буде сприяти підвищенню ефективності держслужби;

впровадження інновацій в кадрове забезпечення, що позитивно позначиться на якості та ефективності публічного управління; зміщення акцентів кадрової політики органів публічної адміністрації в бік індивідуальних якостей державних службовців.

Проаналізувавши сучасний стан кадрової політики у військових адміністраціях України та враховуючи зарубіжний досвід, варто зауважити, що кадрова політичка в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування має певні прогалини. На різних рівнях влади відсутня чітка програма щодо розвитку персоналу, кадрова політика обмежується вирішенням проблемних ситуацій та протистоянням негативним явищам в кадровій сфері, що призводить до конфліктів. В органах державної влади є дефіцит висококваліфікованих працівників, низька мотивація персоналу на посадах, відсутність засобів для оцінки кадрової ситуації, проведення оцінки працівників та прогнозування потреб у кадрах і т.д. Більшість відділів кадрів у державних установах не мають програм розвитку персоналу.

Таким чином, кадрова політика в органах публічної влади, особливо у період воєнного часу, вимагає негайного реформування, вдосконалення та корегування як з боку управління так і з боку законодавчої бази. Органи публічної влади необхідно розширювати кадровим потенціалом, шляхом залучення нових професійних кадрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування // Державне управління: удосконалення та розвиток. Житомир, 2022. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2022/34.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf) (дата звернення: 15.11.2023).
2. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: Інформаційно-аналітичний звіт. Київ, 2017. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report\\_Institution-Training-2017\\_7July\\_Final.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf) (дата звернення: 17.11.2023).
3. Блінова Г. О. Правові засади інформаційного забезпечення роботи з кадрами в органах публічної адміністрації // Інтелектуальна власність та його захист. Інформаційне право. Секція 8. Приватний вищий навчальний заклад «Дніпровський гуманітарний університет», 2017. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2244/> (дата звернення: 15.11.2023).
4. Булана О. Зарубіжний досвід удосконалення кадрової політики в організації в сучасних умовах // Газета Запорізької державної інженерної академії. С. 46-49. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/MNK\\_46.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/MNK_46.pdf) (дата звернення: 15.11.2023).
5. Бурик З. М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні // Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні. Теорія та практика державного управління. Випуск № 2(69). Львівський регіональний інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Львів, 2020. С. 191-200.
6. Васильєва О. І. Кадрове забезпечення органів місцевої влади // Механізми державного управління. Інвестиції: практика та досвід.

Випуск № 6. Національна академія державного управління при Президентові України, 2011. С. 57-60.

7. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Випуск 2. Державний вищий навчальний заклад «Херсонський державний аграрний університет», 2020. С. 186-193.

8. Гавкалова Н. Л. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування // Концептуальні засади публічної служби. Харків. С. 274-281. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/9/27.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).

9. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с

10. Дем'яненко С.Г. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади: бакалавр. кваліф. робота на здобуття ступеня бакалавра за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеський державний екологічний університет. Одеса, 2020. 74 с.

11. Демихіна О.І. Кадрова політика органів місцевого самоврядування: проблеми та шляхи удосконалення // ПраціXIVМіжнародноїнауковоїінтернет-конференція «Advancedtechnologiesofscienceandeducation». 2017. URL: <http://intkonf.org/demihina-oi-kadrova-politika-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-problemi-ta-shlyahitudoskonalennya/> (дата звернення: 15.11.2023).

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

13. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. №440. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

14. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Офіційний вісник України. 2016. № 55. Ст. 1919.

15. Дубенко С. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави // Збірник наукових праць УАДУ. Випуск 2(3). Київ: Вид-во УАДУ, 2019. С. 50-57.

16. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / Уклад.: О.Ю.Оржель, О.М.Палій, Ю.Д.Полянський, С.М.Гладкова, С.В.Соколик, П.І.Крайник, Т.О.Гусаченко; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. - К.: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

17. Євтушенко О. Н., В.І. Андріяш. Державне управління: навчальний посібник у трьох частинах. Ч. 1. Основи теорії державного управління. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.; Ч. 2. Система органів державної влади та місцевого самоврядування України. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 248 с.

18. Ємельянов В. М., Верба С. М. Кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування в Миколаївській області // Наукові праці. Державне управління/ Випуск 135. Том 147. Миколаїв, 2010. С. 60-65.

19. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування // Інвестиції: практика та досвід. Випуск 12. 2017. С. 102-107.

20. Завада О.Г., Лимар Т.А. Правові засади кадрової політики в державній службі. Інвестиції: практика та досвід № 19/2021. С. 141-148. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2021/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2021/25.pdf) (дата звернення: 16.11.2023).

21. Завгородній А. А. Сучасні проблеми та шляхи розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Дипломна



робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», Київ. 2021.

22. Золотарьов В.Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування // Державне будівництво. № 2. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2014\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2014_2_21) (дата звернення: 15.11.2023).

23. Ілюшина Т. В. Сучасні проблеми в сфері політики кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. С. 162-167. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21164/1.pdf> (дата звернення: 16.11.2023).

24. Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації: монографія / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О.Н. Євтушенко, д. держ упр. проф. В.М. Ємельянова. Миколаїв, 2021. 209 с.

25. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

26. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов; за заг. ред. В. М. Мартиненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Х.: ХарРІ НАДУ "Магістр", 2008. 303 с.

27. Климик В.В. Удосконалення механізмів управління кадровим забезпеченням публічної служби // Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за напрямком 281 «Публічне управління та адміністрування». Поліський національний університет. Житомир, 2022. 40 с.

28. Колісніченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ: Міленіум, 2009. 248 с

29. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 3(43). С. 68–72.
30. Кравчук І. В. Оцінювання державної політики в Україні: монографія. Київ: К.І.С., 2013. 272 с.
31. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 16.11.2023)
32. Кодекс законів про працю України від 23.07. 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.11.2023).
33. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір: демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика, №158, 2020, с. 77-82.
34. Лановецький Ю. Виклики реалізації кадрової політики органу публічної влади в умовах воєнного стану // Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. С. 370-372.
35. Ласійчук О. Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу: Досвід для України // Науковий вісник «Демократичне врядування». Випуск 3. 2009. 8 с.
36. Малиновський В. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк: Вежа, 2000. С. 54-55.
37. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади // Менеджер. Випуск № 1. 2015. С. 186–195.
38. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. Тернопільський державний національний університет. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk\\_Ivan/Osoblyvosti\\_derzhavnoi\\_kadrovai\\_polit](https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk_Ivan/Osoblyvosti_derzhavnoi_kadrovai_polit)

[yky\\_u\\_sferi\\_vdoskonalennia\\_mekhanizmiv\\_doboru\\_personalu.pdf?PHPSESSID=c1fjs8mo6t7baairaapn3lsoq1](#) (дата звернення: 20.11.2023).

39. Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (доповнена редакція з урахуванням змін, внесених Законом України № 2352 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин») // Національне агентство з питань державної служби. 2022. URL:

[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/823/Metodychni\\_recomendatsii\\_trudovi\\_vidnosyny.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/823/Metodychni_recomendatsii_trudovi_vidnosyny.pdf) (дата звернення: 20.11.2023).

40. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2016. 28 с.

41. Національне агентство України з питань державної служби: ЗВІТ про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки. URL:<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/2022-2024-ostat.pdf> (дата звернення: 21.11.2023).

42. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування // Державне управління та місцеве самоврядування. Випуск 1. 2019. С. 130-136.

43. Новікова О. В., Соколовська Н. І. Публічна служба в Україні: напрямки реформування та модернізації // Наука і молодь у XXI сторіччі: збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 року). Полтава: ПУЕТ, 2022. 167 с. URL:[http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12699/387\\_76-78.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12699/387_76-78.pdf)(дата звернення: 16.11.2023).

44. Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. Хмельницький: Поділля, 1999. С. 570.

45. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції. К.: Вид-во УАДУ, 2020. С. 33-35.

46. Офіційний сайт Миколаївської обласної військової адміністрації. URL: <https://www.mk.gov.ua/ua/home/> (дата звернення: 21.11.2023).

47. Офіційний сайт Миколаївської міської ради. URL: <https://mkrada.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2023).

48. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2023).

49. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/npasearch> (дата звернення: 21.11.2023).

50. Офіційний сайт Головного управління статистики у Миколаївській області. URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2023).

51. Офіційний сайт Миколаївського обласного центру зайнятості. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/analitics/68> (дата звернення: 21.11.2023).

52. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління 3(66)/2019. С. 181-187.

53. Пархоменко-Куцевіл О. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 37. С. 13–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2013\\_37\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_37_4) (дата звернення: 15.11.2023).

54. Перелік нормативно-правових актів щодо реалізації кадрової політики та вступу і проходження державної служби. Державний сайт України. URL: <https://www.dls.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2023).

55. Проект Плану відновлення України // Матеріали робочої групи «Державне управління». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 року. 190 с.

URL:<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf>

(дата звернення: 17.11.2023).

56. Прокоф'єв М. М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери // Прикарпатський юридичний вісник. Випуск 1(26), 2019. С. 166-171.

57. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

58. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.11.2023).

59. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text> (дата звернення: 20.11.2023).

60. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.11.2023).

61. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019

року № 203-19. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> (дата звернення: 19.11.2023).

62. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/nakaz-2/> (дата звернення: 19.11.2023).

63. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 2493 від 07.06.2001. Київ, 2001. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

64. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2023).

65. Про Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 17.11.2023).

66. Про деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 07 березня 2022 року № 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

67. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

68. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136 від 15.03.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.11.2023).

69. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України № 2352 від 19.07.2022 року.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення: 20.11.2023).

70. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>( дата звернення: 20.11.2023).

71. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» від 13.01.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-udoskonalennya-poryadku-vstupu-prokhodzhennya-pripinennya-derzhavnoi-sluzhbi> (дата звернення: 18.11.2023))

72. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

73. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 // Кабінет Міністрів України. Київ, 2019. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.11.2023).

74. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>(дата звернення: 18.11.2023).

75. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів

України №949 від 05 вересня 2023 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp230949?an=1> (дата звернення: 15.11.2023).

76. Про затвердження Змін до Переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним щепленням: Наказ Міністерства охорони здоров'я № 2393 від 01.11.2021 року. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-01112021--2393-pro-zatverdzhennja-zmin-do-pereliku-profesij-virobnictv-ta-organizacij-pracivniki-jakih-pidljagajut-obovjazkovim-profilaktichnim-sheplennjam> (дата звернення: 16.11.2023).

77. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 15.11.2023).

78. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 No 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 21.11.2023).

79. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 21.11.2023).

80. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 № 752-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-derzhavnoi-stratehii-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-752-120822> (дата звернення: 17.11.2023)

81. Про окремі питання запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 74-р від 1 березня 2022 р. URL: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18075](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18075) (дата звернення: 15.11.2023).



82. Про організацію та забезпечення заходів мобілізації на території Миколаївської області: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 69-р від 26 лютого 2022 року. URL: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18083](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18083) (дата звернення: 20.11.2023).

83. Про переведення місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій області на функціонування в умовах особливого періоду: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 65-р від 25 лютого 2022 року. URL: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18080](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18080) (дата звернення: 20.11.2023).

84. Про введення в дію змін № 1 до штатного розпису на 2022 рік апарату Миколаївської обласної військової адміністрації: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 83-р від 9 березня 2022 року. URL: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18074](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18074) (дата звернення: 20.11.2023).

85. Про затвердження Програми економічного і соціального розвитку Миколаївської області на 2023 рік: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 399-р від 07.11.2022 року. URL: [https://www.mk.gov.ua/store/files/announce\\_1674575933.pdf](https://www.mk.gov.ua/store/files/announce_1674575933.pdf) (дата звернення: 20.11.2023).

86. Про затвердження Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 року включно: Рішення Миколаївської обласної ради від 23 грудня 2020 року: URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/1613571502602d25ae7f0ce.pdf> (дата звернення: 20.11.2023).

87. Про розроблення Програми комплексного відновлення території Миколаївської міської територіальної громади: рішення Миколаївської міської ради № 86 від 22.02.2023 року. URL: <https://mkrada.gov.ua/documents/40113.html> (дата звернення: 20.11.2023).

88. Проект Стратегії розвитку Миколаївської міської територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://mkrada.gov.ua/content/strategiya-rozvitku-mista.html> (дата звернення: 20.11.2023).

89. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 3 (55). С. 155–160.

90. . Про затвердження Програми розвитку місцевого самоврядування у Миколаївському районі Миколаївської області на 2022-2025 роки: рішення Миколаївської районної ради від 22.12.2021 року. URL: <https://mkl-raugada.gov.ua/docs/26365/> (дата звернення 21.11.2023).

91. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік Київ: НАДС, 2023.40 с. URL:[https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit\\_NADS\\_2022.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit_NADS_2022.pdf) (дата звернення: 21.11.2023).

92. Радкевич В. П. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Дипломна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний авіаційний університет, Київ. 2020. 117 с.

93. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 870–873.

94. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба: навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.

95. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 56 с.

96. Стратієнко Г.Д. Зарубіжний досвід відбору кадрів державної служби // Економіка та держава. 2013. № 2. С. 134-136.

97. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 31.12.2022 року // Офіційний веб-портал Національного

агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2023)

98. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 30.09.2023 року // Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0\\_3%D0%BA%D0%B2\\_23.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_3%D0%BA%D0%B2_23.pdf) (дата звернення: 21.11.2023).

99. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.11.2023)

100. Сокурєнко В.В. Кадрова політика в оборонному секторі: поняття, зміст і основні напрями реалізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки, 2015. Випуск 5. Том 3. С. 63-66.

101. Сухарников В.І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи: автореф. на здобуття наукового ступеня магістра публічного управління у галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2020. 11 с.

102. Ткачук В. А. Проблеми оцінювання якості та ефективності діяльності органів місцевої влади (зарубіжний досвід) // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2013. № 5. С. 50 – 54.

103. Шпекторєнко І. В. Напрямки кадрової роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. Публічне адміністрування: теорія і практика. 2016. Випуск 1(15). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/19.pdf) (дата звернення: 15.11.2023).

104. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. Вісник НАДУ. 2015. № 1. С. 23–29.

105. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, С.М. Ісіков, Л.В. Касьяненко. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2019. 59 с.

106. Храброва Ю.В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. Випуск 12, том 1. 2014. С. 66-68.

107. Яцишин Р.В. Формування та реалізація кадрової політики в органі місцевого самоврядування. Дипломна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2021. 57 с.

108. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. Держ. упр. та місц. самоврядування: зб. наук. пр / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236-245

109. Perry J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the 28 Future. *Public Administration Review*. 2016. # 70 (5), P. 681-690.