



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ.....	7
1.1. Теоретичні засади державної кадрової політики.....	7
1.2. Складові державної кадрової політики .....	14
1.3. Зарубіжний досвід в сфері кадрової політики на державній службі.....	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	35
2.1. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади.....	35
2.2. Проблеми людських ресурсів та кадрового потенціалу в умовах воєнного стану.....	44
2.3. Особливості кадрової політики Миколаївської обласної військової адміністрації.....	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ.....	67
3.1. Пріоритетні напрямки в удосконаленні державної кадрової політики.....	67
3.2. Післявоєнні виклики в кадровій політиці в державних органах України.....	73
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	86
ДОДАТКИ .....	98

## ВСТУП

Актуальність теми. Державна кадрова політика в органах виконавчої влади України — це система принципів, підходів, стратегій і практичних заходів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та підтримку кадрового потенціалу державної служби.

В умовах воєнного стану державна кадрова політика в органах виконавчої влади України набуває особливого значення, оскільки саме кадровий ресурс виступає основою для стабільного функціонування державних інституцій, ефективного управління ресурсами та забезпечення безпеки громадян. Система виконавчої влади під час війни стикається з безпрецедентними викликами, такими як необхідність швидкого реагування на кризові ситуації, координація дій між різними рівнями влади, забезпечення гуманітарних потреб та підтримка економічної стійкості. У цьому контексті кадровий ресурс стає ключовим чинником, який визначає спроможність держави виконувати свої функції навіть у надскладних умовах.

Публічні службовці України під час війни здобули унікальний досвід роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Їхня здатність швидко адаптуватися до змін, координувати зусилля з міжнародними партнерами, вирішувати гуманітарні кризи та забезпечувати життєдіяльність регіонів стала важливим внеском у підтримку держави. Цей досвід підсилює професіоналізм службовців і може стати основою для розробки нових підходів до управління кадрами, які будуть ефективними як під час кризи, так і в мирний час.

З іншого боку мотивація публічних службовців є основою для забезпечення їхньої високої ефективності. Умови воєнного стану посилюють значення психологічної стійкості, професійного розвитку та заохочення, що сприяє збереженню кадрового потенціалу. Важливим аспектом є також забезпечення безпеки службовців, які виконують свої обов'язки в регіонах, що піддаються військовим атакам, або працюють у зоні бойових дій. Це вимагає

розробки спеціальних програм соціального захисту, страхування, реабілітації та підтримки службовців і їхніх родин.

Обов'язки службовців і спосіб їх виконання залежать від обов'язків і методів роботи відповідних органів державної влади, а точніше - від державної політики, яка в сучасних умовах є надзвичайно динамічною.

Законодавець має активно адаптувати нормативно-правову базу до умов сучасних кризових викликів, забезпечуючи її відповідність реаліям воєнного часу та потребам суспільства. Паралельно важливо продовжувати реалізацію раніше ухвалених стратегій розвитку, забезпечуючи їхню гнучкість і можливість оновлення у відповідь на нові виклики. Це балансування наразі демонструє позитивну динаміку, відповідаючи сучасним вимогам та запитам громадян.

Проте існують прогалини, які потребують вирішення. Зокрема, йдеться про недостатню інтеграцію інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, відсутність системного підходу до розвитку кадрового резерву та механізмів мотивації службовців, а також про обмежену гармонізацію законодавства з європейськими стандартами. Крім того, важливо враховувати питання психологічної підтримки службовців, забезпечення їхньої безпеки та можливостей для професійного зростання навіть у кризових умовах.

У післявоєнний період головним завданням стане не лише подолання цих прогалин, але й створення стійкої, адаптивної системи кадрової політики, яка здатна забезпечити довготривалу ефективність публічної служби. Це вимагатиме впровадження інтегрованих інформаційних систем, подальшого розвитку прозорих процедур відбору та оцінювання кадрів, а також посилення міжвідомчої координації задля забезпечення синергії у формуванні державної кадрової політики.

Досвід інших країн, які стикалися з кризами, може бути корисним для України. Ці підходи можуть бути адаптовані до українських реалій для підвищення ефективності державного управління в умовах війни та в післявоєнні часи.

Отже, державна кадрова політика в органах виконавчої влади України є вкрай актуальною. В умовах воєнного стану вона охоплює не лише питання забезпечення ефективності державної служби, а й підтримку службовців, їхню мотивацію, безпеку та розвиток. Використання унікального досвіду публічних службовців під час війни, впровадження сучасних стратегій і врахування зарубіжного досвіду сприятимуть зміцненню кадрової системи держави та забезпеченню її стійкості до майбутніх викликів.

Вдосконалення кадрової політики публічної служби в умовах війни є стратегічно важливим для зміцнення державного управління, забезпечення територіальної цілісності та наближення перемоги України.

Об'єктом дослідження є державна діяльність у сфері кадрової політики та кадрової роботи в органах виконавчої влади.

Предметом дослідження є кадрова політика та організація кадрової роботи в органах виконавчої влади держави, зокрема й в умовах воєнного стану.

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

Реалізація мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань:

- розкрити на основі аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених сутність та структуру поняття «державна кадрова політика»;
- з'ясувати особливості суб'єкт-об'єктної парадигми державної кадрової політики;
- охарактеризувати стан правових засад, на основі яких здійснити регулювання відносин в сфері кадрової політики державних органів виконавчої влади;
- уточнити сучасний стан організації кадрової роботи в державних органах виконавчої влади під час воєнного стану;
- запропонувати та обґрунтувати пріоритетні напрямки розвитку державної кадрової політики в Україні у післявоєнний період.

Наукова новизна роботи полягає в дослідженні сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади під час воєнного стану, а також у визначенні ключових проблем і прогалин у кадровому забезпеченні державних структур.

З'ясовано, що кадрова політика в системі публічного управління є невід'ємною частиною державної кадрової політики, яка спрямована на вирішення актуальних питань у сферах національної безпеки, економічного, культурного та політичного розвитку суспільства. Її успішність безпосередньо залежить від професіоналізму та компетентності державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Методи дослідження. У ході дослідження використано методи узагальнення та семантичного аналізу – для вивчення теоретичних засад державної кадрової політики та роботи кадрів в органах державної виконавчої влади, а також для уточнення понятійного апарату; аналіз і синтез - визначення сутності та структури державної кадрової політики; абстрактно-логічний метод – використовується для узагальнення окремих визначень і формулювання висновків; метод порівняльного аналізу – вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду державної кадрової політики; синергетичний підхід – для глибшого розуміння процесу реалізації державної кадрової політики.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що на основі вивчення широкого кола джерел та літератури додатково документовано концептуальні засади кадрової політики та кадрової роботи в органах виконавчої влади, зокрема під час воєнного стану, та розроблено практичні рекомендації щодо їх ефективного використання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел у кількості 104 найменувань, трьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінки, з них основного тексту 84 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ РОБОТИ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

### 1.1. Теоретичні засади державної кадрової політики

Державна кадрова політика є одним із фундаментальних елементів державного управління, адже саме від якості кадрового потенціалу залежить ефективність виконання державних завдань та задоволення потреб громадян.

На сучасному етапі Україна стикається з гострими викликами у сфері кадрової політики, зокрема в умовах повномасштабної війни. У цих умовах вирішення кадрових питань набуває стратегічного значення, оскільки забезпечення стійкості державного управління і виконання його ключових функцій залежить від професійності та стабільності працівників державної служби.

Загалом кадрова політика визначається як один із пріоритетних напрямів державного управління, спрямований на забезпечення суспільства кваліфікованими кадрами. Кадри – це професійно підготовлені спеціалісти, які здійснюють діяльність у різних сферах суспільного життя. Вони виступають важливим елементом соціальної структури, визначаючи соціальну стратифікацію суспільства.

Кадровий склад поділяється залежно від сфер діяльності:

- кадри державно-політичної сфери – працівники, які забезпечують функціонування органів влади;
- кадри матеріально-господарської сфери – спеціалісти, задіяні у виробничій і економічній діяльності;

- кадри соціально-культурної сфери – працівники освіти, медицини, культури тощо.

Суть кадрової політики полягає у формуванні, вдосконаленні та реалізації людського потенціалу, що є основою діяльності державних, самоуправлінських, бізнесових і громадських інституцій. Вона також покликана забезпечувати ефективну взаємодію держави та громадянського суспільства.

Сучасні концепції управління акцентують на необхідності подолання відчуження держави від громадянського суспільства. Держава повинна прагнути гармонійної співпраці з різними соціальними групами, ініціативними громадськими об'єднаннями, що дозволить впроваджувати демократичні принципи і боротися з корупцією. Кадрова політика виступає ключовим інструментом для очищення, модернізації та адаптації держави до викликів сучасності, створюючи основу для її гармонійного розвитку відповідно до принципів демократії [20].

Кадрова політика в суспільстві виконує низку ключових функцій, які забезпечують її ефективність та стратегічну спрямованість. Зокрема, вона:

- Акумулює та реалізує кадровий потенціал. Завдяки цьому забезпечується професійна соціалізація громадян, їх адаптація до трудової діяльності;
- Регулює кадрову систему та її інститути. Це додає цілеспрямованості та організованості в управлінні кадрами;
- Здійснює управління кадрами. Сюди входять процеси добору, підготовки, розстановки та просування працівників відповідно до потреб організацій;
- Аналізує стан кадрової роботи. Реалізує заходи з діагностики, виявляючи проблеми та визначаючи потреби в кадрах;
- Вдосконалює роботу з кадрами. Проводить масштабні зміни та оптимізацію всіх аспектів управління людськими ресурсами.



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. Дубенку, В. Євдокимова, С. Серьогіна, О. Яценко, В. Якобчука та інших. Аналіз питань кадрової політики в цілому та державної кадрової політики зокрема розглядається в працях науковців В. Авер'янова, Г. Атаманчука, О. Воронка, Н. Нижник, Г. Фокіна та ін.

Питанням кадрової політики та проблематиці людських ресурсів під час широкомасштабного вторгнення російської федерації в Україну присвячено низку концептуальних робіт українських науковців, зокрема, К. Баранова, В. Борщевського, Ю. Залозної, Я. Качан, Л. Кібальник, І. Крамар, А. Миколюк, О. Лазор, О. Роя, О. Руденко, О. Самборської та ін.

Для того, щоб дослідити та зрозуміти сутність сучасної державної кадрової політики, необхідно визначити ключові поняття, такі як «кадри», «управлінські кадри» та «кадрова політика».

У широкому розумінні термін «кадри» охоплює всіх працездатних громадян країни. Однак у професійному контексті це поняття має більш вузьке значення. Кадри зазвичай розуміють як основний, постійний і професійно підготовлений персонал, що становить ядро колективу підприємства, установи чи організації та виконує як виробничі, так і управлінські функції.

На сьогодні в науковій літературі та законодавстві не існує єдиного визначення державної кадрової політики. Це пов'язано з багатозначністю самого терміна та з тим, що на різних етапах історичного розвитку змінювалися суб'єкти кадрової політики. Зокрема, терміни «кадрова політика» і «державна кадрова політика» мають відмінності у значенні.

«Кадрова політика» є ширшим поняттям, яке стосується діяльності підприємств, установ, організацій, політичних партій, органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованої на формування, розвиток і управління кадровим потенціалом. Натомість «державна кадрова політика»

обмежується сферою діяльності державних органів і спрямована на забезпечення ефективного функціонування системи управління шляхом формування професійного кадрового складу.

Отже, для розуміння сутності сучасної державної кадрової політики необхідно враховувати як загальну природу кадрових процесів, так і специфіку їх реалізації в межах державного управління [12].

Кадрова політика являє собою стратегію раціонального використання та підготовки кадрів, що включає систему цілей, пріоритетів, правил і завдань, спрямованих на регулювання процесів і відносин з персоналом у межах держави. Це не лише поточна діяльність, а й довгострокова перевага держави, адже кадрова політика передбачає підбір висококваліфікованого, компетентного та відданого персоналу, забезпечення його професійного розвитку, навчання і постійного вдосконалення знань [56].

Науковець І. Мельник у своїй статті «Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби» зазначає, що кадрова політика є видом державної діяльності, яка охоплює процеси добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Ця діяльність базується на врахуванні сучасного стану органів державної влади, їх перспективного розвитку та аналізу потреб у кадровому забезпеченні державної служби [43].

Державна кадрова політика також є стратегічною діяльністю, спрямованою на створення, розвиток і ефективне використання трудових і кадрових ресурсів. Вона розглядається як одна з ключових умов побудови економічно розвиненої, демократичної, правової та соціальної держави. Основним завданням кадрової політики є забезпечення державних органів, територіальних громад, підприємств і установ кадрами нового типу — високопрофесійними, ініціативними, патріотично налаштованими спеціалістами, які здатні брати на себе відповідальність, досягати поставлених цілей і вирішувати актуальні національні та регіональні проблеми. У такий

спосіб кадрова політика сприяє ефективному управлінню всіма процесами суспільного розвитку.

Окрім того, кадрова політика держави є частиною загальної політики щодо принципів і порядку добору громадян на державну службу, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування, переведення, працевлаштування та створення мотиваційних умов. Вона виступає відображенням інтересів суспільних груп, місцевих громад і інших зацікавлених сторін у забезпеченні органів державної влади кваліфікованими кадрами [93].

Держава розглядає весь особистісний потенціал суспільства, включаючи людські ресурси, як об'єкт свого впливу, тоді як суб'єктами безпосереднього управління є посадові особи, які складають основу апарату державної влади [40].

Основними пріоритетами державної кадрової політики є забезпечення ефективного функціонування органів державної влади шляхом укомплектування їх кваліфікованими службовцями. Головним завданням у цьому контексті є досягнення високого рівня професіоналізму, моральності та культури державних службовців, раціональне використання кадрового потенціалу, гармонійне поєднання спадкоємності кадрів із необхідністю їх оновлення, а також створення умов для професійного зростання та просування службовців.

Державна кадрова політика повинна бути об'єктивною, комплексною та базуватися на єдності цілей, принципів і методів роботи з кадрами. Вона повинна враховувати різноманітні аспекти вирішення кадрових питань, зокрема економічні, соціальні, політичні, моральні та соціально-психологічні чинники.

Уніфікований підхід до кадрової політики не виключає її багаторівневості. Вона має бути єдиною для всієї України, але водночас передбачати адаптацію на державному, регіональному та місцевому рівнях. У

цьому контексті необхідно охоплювати весь кадровий корпус, незалежно від механізмів чи ступеня державного впливу.

Перспективний характер кадрової політики полягає у створенні умов для формування кадрів нової генерації, здатних відповідати викликам соціального прогресу. Це включає врахування змін у змісті й характері праці чиновників. Водночас кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою: з одного боку, забезпечувати стабільність, що створює почуття впевненості у працівників, а з іншого – динамічно адаптуватися до змін тактичних пріоритетів.

Індивідуальний підхід до персоналу є ще однією важливою рисою кадрової політики. Вона повинна формувати в державних службовців духовно-моральні якості, такі як патріотизм, чесність, гуманізм, громадянська відповідальність за доручені завдання та власну поведінку.

Кадрова політика також має бути правовою, тобто здійснюватися на основі законодавства, що гарантує об'єктивне та справедливе вирішення кадрових питань. Важливим аспектом є врахування вітчизняного й зарубіжного досвіду [46].

Дослідниця Л. Михалевська у своїй науковій статті розглядає кадровий потенціал як сукупність людських ресурсів, які використовуються у трудовій діяльності для досягнення визначених суспільством цілей. За її словами, кадровий потенціал є результатом управлінської діяльності, що спрямована на розвиток професійних здібностей персоналу. Це ресурс, який може бути мобілізований у будь-який момент за потреби [49].

Особливої уваги кадрова політика потребує в умовах військового стану. У цей період вона повинна забезпечувати безперервність роботи державних установ, створювати умови підтримки працівників у складних обставинах і підвищувати ефективність управління персоналом. Усі ці аспекти є невід'ємними складовими сучасної державної кадрової політики, орієнтованої на забезпечення стійкості й адаптації до нових викликів.

Повномасштабна війна росії проти України докорінно змінила всі аспекти суспільного життя, зокрема й публічну службу. У цих умовах перед

державою постали складні завдання, зокрема організація роботи державних службовців, забезпечення їхніх прав і законних інтересів, а також створення безпечних умов для виконання службових обов'язків у воєнний час [31].

Запровадження воєнного стану на всій території України відповідно до Указу Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року спричинило значні зміни у трудовому законодавстві для державних службовців. Виникла нагальна потреба в оперативній адаптації до нових умов. Воєнний стан приніс чимало несподіванок, що вимагали від роботодавців швидкого реагування. Управління персоналом у таких умовах стало викликом, який потребував негайних змін у структурі організацій та ухвалення ефективних управлінських рішень [92].

Система державного управління також була змушена пристосовуватися до нових реалій, зберігаючи при цьому гнучкість і стійкість. Вона мала забезпечувати стабільне функціонування та надання послуг громадянам і бізнесу за умов війни. Паралельно продовжувалася реалізація стратегій реформування державного управління, що включали численні проекти, безпосередньо не пов'язані з воєнною ситуацією.

Таким чином, аналізуючи понятійно-категорійний апарат та стан наукової розробки кадрової політики в органах публічної влади, можна констатувати, що, незважаючи на значний обсяг наукових праць, статей і досліджень, існує очевидна необхідність у подальшому детальному вивченні цього питання. Особливо актуальним є аналіз сучасного стану кадрової політики в органах публічної влади в Україні в умовах воєнного часу, коли виникають нові виклики, пов'язані з адаптацією до екстремальних умов, швидким прийняттям рішень та забезпеченням стійкості управлінської системи.

## 1.2. Складові державної кадрової політики

У наукових дослідженнях існує кілька підходів до інтерпретації поняття «кадрова політика». Загалом її розглядають як один із ключових напрямів державної діяльності, спрямованої на координацію заходів, що мають на меті розвиток і вдосконалення трудового потенціалу країни. Основний акцент у кадровій політиці робиться на державну службу, включаючи органи державної влади, місцевого самоврядування, а також державні підприємства, установи й організації.

Кадрова політика охоплює дії та рішення, що здійснюються як у межах конкретного підприємства чи організації, так і в ширшому контексті окремих галузей і сфер управління. Її головною метою є забезпечення збалансованості інтересів між керівництвом і працівниками, а також між державою і трудовими колективами. Такий підхід покликаний створити умови для максимально ефективного виконання завдань, поєднати інтереси роботодавців із потребами працівників, знизити соціальну напруженість і сприяти розв'язанню конфліктів у трудових відносинах [12].

Термін «кадрова політика» в управлінській практиці використовується у різних контекстах. Одні підходи розглядають кадрову політику як визначення стратегії та тактики роботи з кадрами, певну програму діяльності, яка охоплює всю кадрову роботу. Інші підходи наголошують на розмежуванні між кадровою політикою та кадровою роботою: кадрова політика визначає стратегію, тактику та політичний курс у сфері роботи з кадрами, тоді як кадрова робота є практичною реалізацією цих стратегій через систему методів, механізмів і технологій.

Хоча між цими підходами немає чітких меж, вони висвітлюють різні аспекти кадрового процесу. Вироблення кадрової політики, як і сама кадрова робота, є процесом діяльності. Проте кадрова політика, як система цілей,

принципів і пріоритетів, є результатом цього процесу, що визначає напрямки розвитку та управління трудовими ресурсами.

Кадрова політика, як соціальне явище, має багаторівневу структуру і охоплює значно ширший зміст, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава. Держава, виконуючи свою роль, не може взяти на себе вирішення всіх кадрових питань. Іншими важливими елементами кадрової політики є політичні партії, громадські організації, підприємницькі структури, трудові колективи, які також впливають на формування і реалізацію кадрових процесів.

Кадрова політика та кадрова робота є цілеспрямованими і свідомо регульованими соціальними процесами. Вони виконують функцію організованого інструменту влади, що забезпечує ефективність роботи її публічних інститутів. Як частина внутрішньої політики держави, кадрова політика формується відповідно до загальної державної політики і слугує засобом її реалізації. Вона розробляється в інтересах держави, а її цілі, пріоритети та принципи значною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення ключових питань побудови нової української державності, типу правління, рівня демократизації, поділу та взаємодії гілок влади (законодавчої, виконавчої, судової), а також від перспектив регіональних і муніципальних реформ [12].

Через різноманітність підходів і визначень терміну «кадрова політика» складно виділити єдине визначення, яке б охоплювало всі аспекти цього поняття. Кожне з них висвітлює окремі грані багатогранного явища. Однак у межах цієї роботи акцент робиться на державній кадровій політиці, що потребує окремого уточнення.

Державна кадрова політика розуміється як стратегія і політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні. Це стратегія, що виражає волю народу і спрямована на формування, розвиток та раціональне використання трудових ресурсів країни. У структурно-змістовному аспекті державна кадрова

політика є системою офіційно визначених цілей, завдань, пріоритетів і принципів, що регулюють кадрові процеси і відносини.

Принципи державної кадрової політики визначають критерії оцінки кадрів, шляхи вдосконалення їхньої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також раціональне використання кадрового потенціалу країни. У цьому контексті державна кадрова політика слугує ключовим механізмом забезпечення ефективності управлінської діяльності та сприяє сталому розвитку суспільства.

У контексті кадрової політики важливо розглянути питання про її об'єкти та суб'єкти, зокрема в межах державної кадрової політики.

Загалом, суб'єктом вважається носій предметно-практичної діяльності, джерело активності, учасник певного процесу, який володіє відповідними правами та обов'язками. Об'єктом, у свою чергу, є те, на що спрямована діяльність суб'єкта.

Суб'єктами кадрової політики виступають органи державної влади, місцевого самоврядування, підприємницькі структури, політичні партії та громадські організації. Вони розробляють і впроваджують власну кадрову політику, орієнтуючись на державну кадрову політику, фактично реалізуючи її засади. Об'єктами кадрової політики є трудові колективи та працездатне населення регіону чи міста, яке стає адресатом заходів, пов'язаних із управлінням трудовими ресурсами.

Особливу роль у державній кадровій політиці відіграє народ, який є її суб'єктом, оскільки саме він виступає джерелом політичної влади та формує її легітимність. Однак народ також є об'єктом державної кадрової політики, оскільки кадрові процеси спрямовані на забезпечення його добробуту, створення робочих місць та розвиток трудового потенціалу.

Термін «кадри», широко поширений у професійному вжитку, з'явився в умовах більшовицької централізованої системи управління. У той період він підкреслював залежність працівника від держави та правлячої партії, що розглядала людей як беззаперечно підлеглі елементи адміністративно-



командної системи. Особливого поширення цей термін набув у країнах з однопартійною системою, де поняття «керівні кадри» асоціювалося з владною елітою.

Проте в багатьох цивілізованих країнах терміни «еліта» або «персонал» вживаються як більш універсальні. Зокрема, «еліта» використовується для позначення вищого щабля керівних кадрів — людей, які займають найвпливовіші позиції в суспільній ієрархії. Ця соціальна група включає владно-політичне керівництво, представників творчих і адміністративних сфер, які мають найвищий індекс впливовості у своїх галузях [17].

Отже, розуміння суб'єктів і об'єктів кадрової політики, а також трансформація ключових термінів, таких як «кадри» чи «еліта», відображає зміни в суспільних підходах до управління трудовими ресурсами та розвиток концептуальних основ кадрової політики.

В українській науковій школі термін «кадри» використовується для характеристики основного, штатного та постійного складу працівників підприємств, установ і громадських організацій, а також у масштабах галузей чи системи управління виробництвом. На відміну від цього, терміни «персонал» і «особовий склад» зазвичай охоплюють увесь працюючий склад організації, включаючи як постійних, так і тимчасових працівників, професіоналів і тих, хто не має відповідної освіти. При цьому термін «персонал» також може позначати окремі категорії працівників, об'єднаних за професійною чи іншою ознакою, наприклад, інженерно-технічний персонал, управлінський персонал, обслуговуючий персонал або медичний персонал [17].

Серед усіх категорій кадрів найбільш складні та важливі функції виконують керівні кадри. Вони є реальними носіями влади — державної, економічної, політичної тощо — і значною мірою визначають технології, стиль управління та інші аспекти трудової діяльності. Керівним кадрам належить головна роль у реалізації державної політики, включаючи добір, розстановку та виховання працівників, а також у вдосконаленні організації управління

персоналом. Їхня діяльність прямо впливає на ефективність використання кадрового потенціалу держави.

Кадри, як частина суспільства, є одночасно його виробничою силою та основним інструментом впровадження внутрішньої й зовнішньої політики держави. Керівні кадри, у свою чергу, є рушійною силою розвитку суспільства. Їхня професійна компетентність, ділова активність, прагнення до самовдосконалення та службового зростання визначально впливають на динамізм і результати реформ у країні. Кадри виступають найстабільнішим соціальним елементом суспільства та держави, зберігаючи традиції й досвід навіть за умов змін суспільно-політичного ладу чи державного устрою.

Сучасна ситуація у кадровій сфері характеризується певною суперечливістю та дезорганізацією. Це вимагає послідовного підходу до формування державної кадрової політики. Першим і необхідним етапом є теоретичне обґрунтування та визначення базових позицій і ключових ідей, які розкривають наукові основи найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем.

Концепція державної кадрової політики є важливим інструментом, який дозволяє точно визначити структуру, елементи й принципи державної кадрової політики. Вона забезпечує орієнтацію на досягнення конкретних результатів у сфері формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу України, а також сприяє визначенню пріоритетів державного впливу в сучасних умовах і на перспективу.

Концепція та кадрова політика, хоча і мають схожий зміст, не є тотожними. Концепція набуває статусу державної політики лише тоді, коли її положення офіційно затверджуються вищими державними органами та реалізуються у вигляді цілей, політичних настанов, пріоритетів і принципів державного впливу на кадрові процеси. У цьому сенсі вона стає стратегією і тактикою роботи держави з кадрами. На відміну від концепції, кадрова політика більш детально розкриває пріоритетні напрямки кадрового забезпечення реформ, механізми її реалізації, а також правові, інформаційні та

управлінські можливості, хоча ці аспекти значною мірою належать до компетенції цільових державних кадрових програм [30].

Вироблення та реалізація державної кадрової політики — це складний і багатогранний процес, який охоплює набагато ширший спектр завдань, ніж просто організаційно-управлінські питання чи добір і розміщення керівних кадрів. Необхідно створити зв'язки між кадровими процесами і такими підсистемами суспільства, як соціально-економічна, політична, культурно-духовна та управлінська. Важливо враховувати історично сформовані традиції, стереотипи масової свідомості, а також сучасні потреби та виклики.

Держава має розглядати кадрову політику з урахуванням соціальних, економічних, політичних, правових, управлінських, духовно-моральних і багатьох інших аспектів. Кадрова політика повинна не лише вирішувати завдання забезпечення реформ високопрофесійними кадрами, але й виступати ефективним інструментом державного управління. Вона є важливим чинником збереження територіальної цілісності країни, соціально-політичної стабільності та підтримки саморегуляції суспільства.

Кадрова політика відображає рівень розвитку суспільства, його потреби й можливості, а також реальний стан трудових ресурсів. Вона залежить від професійної підготовленості кадрів, закономірностей розвитку кадрових процесів, характеру та рівня суспільно-політичного й економічного устрою. Таким чином, кадрова політика має власну логіку, яка формується на основі динаміки розвитку держави й суспільства, їхніх запитів і перспектив.

Державна кадрова політика включає низку важливих компонентів, які визначають її ефективність та доцільність у сучасних умовах.

Основними з них є:

- цілі, які охоплюють найближчі й довгострокові завдання;
- пріоритети та ключові напрямки кадрової діяльності держави;
- суб'єкти й об'єкти кадрової політики та характер їхньої взаємодії;
- принципи та механізми реалізації державної кадрової політики, а також система роботи з кадрами;

- крім того, важливу роль відіграють технології професійного розвитку персоналу державної служби.

Формування цих компонентів ґрунтується на критичному аналізі українського і закордонного досвіду, врахуванні отриманих уроків, а також на детальному вивченні сучасної кадрової ситуації. Особлива увага приділяється оцінці складу кадрового корпусу, виявленню його слабких місць і розробці заходів для якісного покращення та професійного розвитку.

В умовах воєнного стану першочерговою проблемою кадрової політики є забезпечення ефективної роботи органів публічного управління. Система державного управління стикається з новими викликами, які потребують адаптації стратегій і впровадження інноваційних підходів для забезпечення стабільності та функціональності.

Ефективна кадрова стратегія спрямована на досягнення низки цілей, серед яких:

- прогнозування та планування потреб у персоналі для забезпечення організацій необхідною кількістю й якістю працівників;
- ефективний добір і розстановка кадрів, що дозволяє раціонально використовувати кадровий потенціал;
- розробка критеріїв і методів для відбору, оцінки, розстановки та навчання персоналу;
- планування професійного розвитку кадрів, постійного підвищення кваліфікації та створення кадрового резерву для керівництва на ключових посадах.

Особливо важливим у сучасних умовах є залучення досвіду кризового управління, який мають сучасні державні службовці та ветерани. Такий досвід може бути використаний для адаптації системи державного управління до викликів воєнного стану, забезпечення національної безпеки та підтримки функціональності органів управління [43].

Станом на зараз воєнний стан, загальна нестабільність та невизначеність майбутнього змушують українську систему державного управління

переосмислювати свої пріоритети. Це включає не лише адаптацію існуючих стратегій до нових умов, а й впровадження інноваційних підходів, які дозволять забезпечити сталість та стійкість управлінських процесів.

У період воєнного стану державне управління трансформується у систему, орієнтовану на прогнозування, програмування, бюджетування і забезпечення виконання національних програм і планів. Такий підхід сприяє ефективній діяльності сектору безпеки й оборони, захисту держави та її розвитку в умовах постійних загроз.

Удосконалення механізмів взаємодії між різними органами державної влади, залучення міжнародної підтримки й координація зусиль стають ключовими факторами для відновлення стабільності та підвищення ефективності системи управління. Тільки через консолідацію зусиль, стратегічне планування та інституційну співпрацю можливо забезпечити стійкість і результативність системи державного управління навіть в умовах складних викликів.

### 1.3. Зарубіжний досвід в сфері кадрової політики на державній службі

Модернізація кадрової політики в системі державної служби, розробка оптимальних процедур і сучасних методів її реалізації, вдосконалення критеріїв відбору та вимог до кандидатів на державну службу вимагають ретельного аналізу як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду [27].

Сьогодні вивчення та адаптація міжнародного досвіду кадрової політики стали одними з основних шляхів інтеграції України у світове співтовариство. Разом із тим, важливо враховувати особливості українського суспільства та національної культури, що є вирішальним фактором для ефективного впровадження позитивних практик.

Побудова ефективної системи управління персоналом у державній службі є складним і тривалим процесом, що вимагає як часу, так і поступового впровадження реформ [48]. Уряди інших країн запроваджують новаторські підходи до державного управління, використовуючи напрацювання приватного сектору. До найбільш перспективних методів відносяться командна робота у процесі прийняття рішень, оцінка ефективності виконання посадових обов'язків, оптимізація управлінських структур за рахунок обмеження кількості рівнів управління, а також забезпечення достатнього рівня доходів працівників [37].

Україна може значно покращити свою кадрову політику, враховуючи міжнародний досвід, але лише за умови врахування специфіки національного менталітету та особливостей функціонування державної служби.

Високий рівень професіоналізму державної служби в багатьох країнах світу досягається завдяки збереженню стабільності професійного складу працівників із великим досвідом роботи у сфері державного управління, постійному вдосконаленню їхньої кваліфікації та мінімізації кадрових змін. Це забезпечується також стеженням за розвитком політичної ситуації в країні, що

дозволяє адаптувати систему державного управління до сучасних викликів.

Одним із ключових чинників створення ефективної та прозорої державної служби за кордоном є запровадження принципів відкритості у відборі кадрів, рівного доступу для всіх охочих працювати на державній службі, механізмів оцінки ефективності роботи, професійної адаптації, мотивації та кар'єрного розвитку працівників.

Так, принципи організації кадрового забезпечення державного управління, закріплені в законодавстві США, є взірцем справедливості, відкритості та ефективності. Вони зосереджуються на таких аспектах:

- рекрутування службовців відбувається з урахуванням усіх шарів суспільства. Основним критерієм є здібності, знання та вміння кандидатів, що визначаються через чесну та відкриту конкуренцію. Це забезпечує рівні можливості для всіх;

- справедливість і неупередженість у ставленні до працівників. Політика управління персоналом враховує різноманітність, захищаючи від дискримінації за політичними поглядами, расою, релігією, статтю, національним походженням, віком чи інвалідністю. Також поважаються конфіденційність особистого життя і конституційні права;

- рівна оплата за рівноцінну роботу. Крім того, діють стимули для відмінного виконання обов'язків, а рівень оплати відповідає як національним, так і місцевим стандартам приватного сектору, що мотивує до якісної роботи на державній службі;

- високі стандарти поведінки. Чесність, турбота про суспільний інтерес та етична поведінка є основними принципами діяльності службовців;

- підтримка працівників. У США цінують і зберігають службовців, які виконують свої обов'язки на належному рівні, проводять коригування роботи тих, хто має труднощі, і розлучаються з працівниками, які не відповідають стандартам;

- навчання та підготовка. Професійне зростання службовців забезпечується через ефективні навчальні програми;

- захист від необґрунтованих дій. Працівники державної служби захищені від фаворитизму, політичного тиску або несправедливих покарань за розкриття законної інформації [16, с. 110].

Процедура відбору на державну службу у США також базується на системному підході.

По-перше, іспити на посаду проходять у три етапи. На першому етапі оцінюється загальна інтелектуальна підготовленість кандидата, включаючи знання з історії, державного устрою, економіки, права та міжнародних відносин. Другий етап передбачає перевірку здатності вільно висловлюватися англійською мовою. На третьому етапі оцінюють професійні якості, комунікаційні здібності та вміння діяти в різних ситуаціях [48].

По-друге, оцінка роботи є регулярною. Критерії та показники оцінки розробляються спільно службовцем і керівником. Працівники щорічно письмово звітують про виконання плану, маючи право пояснювати обставини, які вплинули на виконання завдань [48].

Американська система кадрового забезпечення державного управління демонструє, як чіткі принципи, прозорі процедури відбору та ефективні механізми оцінки роботи створюють передумови для високопрофесійної та мотивованої державної служби.

У Великій Британії питання найму на державну службу належить до компетенції Комісії з питань державної служби. Основною вимогою для вступу є складання загального письмового іспиту. Система відбору, навчання та просування організована так, щоб забезпечити створення професійної основи державних службовців широкого профілю. Англійська система просування по службі є доволі жорсткою на всіх рівнях [2].

Підготовка державних службовців і їх професійний розвиток спрямовані на поліпшення ставлення до роботи, забезпечення орієнтації на суспільне благо, сумлінне виконання обов'язків і уважне ставлення до громадян. Ключовим елементом роботи британських службовців є щорічне заповнення анкет-декларацій, де вони зазначають персональні дані, звітують про виконані



завдання, планують наступні цілі, пропонують підвищення кваліфікації та аналізують власні професійні якості [26].

У Німеччині система державної служби має свої особливості: державними службовцями вважаються особи, які займають посади довічно, тимчасові службовці та працівники, з якими укладено трудові договори з можливістю їх розірвання. Це створює певну багатогранність у визначенні статусу державного службовця в Німеччині.

Правовий статус державних службовців у Німеччині регулюється законом «Про федеральну державну службу». Відповідно до цього закону, державним службовцем може бути особа, яка відповідає таким критеріям: є громадянином Німеччини або іншої країни-члена Європейського Союзу; дотримується принципів вільної демократії відповідно до конституції Німеччини; має відповідну підготовку для зайняття конкретної посади; володіє необхідною кваліфікацією, набутою протягом життя та професійного досвіду. Призначення на посаду відбувається за результатами конкурсу, а оголошення про вакансії публікується для залучення кандидатів. Відбір здійснюється на основі оцінки здібностей, професійних показників та навичок [98].

Призначення на державну службу передбачає складання професійного іспиту та проходження випробувального терміну, що триває від трьох до п'яти років. Після завершення цього періоду кандидат вважається призначеним на посаду на основі акта про призначення, який містить інформацію про вид службових відносин («довічно», «на період перевірки», «почесний працівник» або «строково»), дату призначення, новий статус у разі зміни характеру трудових відносин, а також назву посади [26].

Підготовка та професійний розвиток державних службовців у Німеччині реалізується через Федеральну академію державного управління Міністерства внутрішніх справ Німеччини. Ця установа також надає консультаційні послуги з відбору, оцінки та професійного просування персоналу. Крім того, важливу роль відіграють Федеральний коледж державного і муніципального управління та регіональні вищі навчальні заклади. Система підготовки об'єднує базову

підготовку, спеціальну освіту, перепідготовку та курси підвищення кваліфікації, утворюючи єдиний цикл професійного розвитку [98].

Заробітна плата федеральних державних службовців складається з кількох компонентів: базового окладу, сімейної доплати, надбавок, відшкодувань, плати за перебування за кордоном, а також передбачає доплати за стаж, річні спеціальні виплати та доплати з фонду економії заробітної плати [104].

Законодавство Німеччини встановлює, що рівень заробітної плати державних службовців має бути достатнім для того, щоб вони могли цілком присвятити себе виконанню своїх професійних обов'язків. Лише фінансово забезпечений службовець здатен виконувати свої обов'язки чесно та ефективно [2].

Важливи для дослідження є досвід Франції. Одним із основоположних принципів французького адміністративного устрою є чітке розмежування публічного та приватного права для регулювання відносин у державному секторі. У Франції поняття «державна служба» охоплює професійну діяльність агентів, які виконують свої обов'язки на службі у держави, територіальних колективів, публічних закладів або будь-яких адміністративних органів [16].

Державні службовці у Франції поділяються на дві основні категорії. Перші, це функціонери – службовці, які займають постійні посади, введені у штат із присвоєнням чину, та діють відповідно до спеціального Статуту. Другі, це не функціонери – працівники, що залучаються за контрактом, не входять до штату й виконують тимчасові обов'язки, наприклад, помічники, сезонні працівники, службовці з погодинною оплатою [101].

Основними характеристиками французької моделі державної служби, яка сформувалася на основі національних традицій, є:

- ієрархічна організація – чіткий розподіл компетенцій між рівнями адміністрації з дотриманням жорстких принципів субординації;
- висока централізація – управління та контроль здійснюються суворо по вертикалі;

- нормативно закріплені процедури – більшість внутрішньо-організаційної діяльності регулюється законодавчо;
- конкурсна система відбору – набір кадрів на державну службу відбувається через відкриті конкурси;
- елітарність служби – забезпечується «освітньою монополією» кількох провідних навчальних закладів, що готують державних службовців;
- залежність кар'єри від стажу та посади – кар'єрне зростання та заробітна плата визначаються тривалістю роботи й посадою;
- соціальні та правові гарантії – державні службовці мають доступ до розвиненої системи захисту, а звільнення регламентується складними процедурами.

Кар'єра у французькій державній службі здебільшого визначається старшинством, а не професійними чи комерційними якостями, що вимагає від молодих працівників поступового накопичення практичного досвіду. Для планування кар'єри створено спеціальні механізми, такі як «таблиця просування», де враховуються оцінки посад і внутрішні конкурси.

Для ефективного просування по службі у Франції старшинство має важливіше значення, ніж комерційні чи професійні якості державного службовця. Це зобов'язує молодих і ініціативних працівників поступово здобувати практичний досвід у сфері державної служби.

Підготовкою державних службовців займаються на різних рівнях:

- Національна школа управління – займається навчанням керівників вищої ланки;
- Національний інститут територіальних досліджень – відповідає за підготовку керівного складу середнього рівня;
- Регіональні департаменти державного управління – здійснюють підготовку державних службовців середнього рівня.

Кожен випускник цих навчальних закладів гарантовано отримує посаду відповідної категорії. Для визначення кар'єрних перспектив проводиться ранжування студентів, що дозволяє випускникам самостійно обирати вакансії

залежно від місця, яке вони займають у списку [104].

Система відбору працівників теж є досить цікава та може бути запозичена для використання в Україні. Процедура є досить складною й передбачає три типи конкурсів:

- зовнішній конкурс – для кандидатів, які вступають на державну службу;
- внутрішній конкурс – для працівників із певним стажем роботи;
- відкритий конкурс – для усіх заявників, які відповідають стандартним

вимогам.

Журі формує список кандидатів на основі оцінок, причому позитивна рекомендація журі надає лише можливість, а не гарантію отримання посади.

Французьке законодавство також передбачає використання кваліфікаційних списків та професійних оглядів. У Франції створено «таблицю просування», куди вносять записи за ініціативою службовців. Це дозволяє ефективно оцінювати посади й організувати внутрішні конкурси, забезпечуючи прозоре планування кар'єри [101].

Ця система забезпечує стабільність, передбачуваність і мотивацію для державних службовців, сприяючи підвищенню ефективності державного управління. Отже, система просування по службі має два виміри:

- прогресивне просування, яке відбувається автоматично в межах певного ступеня і залежить від стажу роботи. Високі звання можуть пришвидшити кар'єрний ріст, а низькі звання не обмежують його за умов максимального стажу;
- рангова система просування, яка залежить від досягнень кандидата і його успішного проходження національного відбору чи відкритого конкурсу [23].

Тобто, державний службовець, що вступає на службу, зазвичай знає своє кар'єрне майбутнє. Протягом максимум трьох років його ранг підвищується незалежно від оцінки посади.

Французька модель державної служби є унікальною через свою структуру, високий рівень централізації та систему гарантій для працівників,

що робить її зразковою для адаптації в інших країнах.

Для України заслуговує на увагу досвід реформ, які впроваджуються у Польщі, зокрема у сфері розвитку професійного потенціалу публічного управління. Польща демонструє кілька ключових принципів, які сприяють підвищенню ефективності державної служби.

Насамперед це розробка стратегічної політики управління кадровими ресурсами, яка включає інвестиції у людський розвиток через професійне навчання та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Гнучка система управління людськими ресурсами створюється таким чином, щоб відповідати вимогам кадрового добору та забезпечувати систему професійного розвитку.

Одночасно впроваджується система управління ефективністю діяльності державних службовців, яка включає комплекс мотивацій та винагород, спрямованих на підвищення ефективності роботи. Важливим елементом є також покращення системи прийняття рішень, що забезпечує державних службовців необхідним набором навичок і можливостей для виконання їхніх обов'язків [12].

Державна кадрова політика Польщі регулюється Законом «Про цивільну службу», згідно з яким працівником державної служби може стати кожен, хто відповідає ряду вимог. Серед них – польське громадянство, відсутність судимості за навмисний злочин, наявність необхідної кваліфікації, високий рівень етичної культури та культура ділового спілкування [68].

Корпус державної служби країни складається з двох основних категорій: державних службовців, які призначаються на управлінські посади або посади спеціалістів, та службовців державних установ, які працюють на контрактній основі. Контрактні службовці мають можливість скласти додатковий екзамен, щоб стати чиновниками та увійти до складу Державного кадрового резерву [1].

Законом «Про цивільну службу» передбачено посаду генерального директора установи, до завдань якого належить організація функціонування установи, виконання дій у сфері трудового права, організація набору кандидатів, проведення підготовчої служби, визначення індивідуальної

програми професійного розвитку для кожного службовця, а також організація та контроль її виконання [68].

Кандидати на посади в державній службі в Польщі відбираються через відкритий конкурс на вакантні місця. Одним із ключових етапів підготовки є підготовча служба, яка забезпечує теоретичну і практичну підготовку майбутніх державних службовців, спрямовану на належне виконання ними службових обов'язків. У цій системі важливу роль відіграє Національна школа державного управління, що є основним навчальним закладом для підготовки державних службовців. Після успішного завершення навчання випускникам пропонується працевлаштування в органах державної влади, де вони отримують щонайменше п'ять років професійного досвіду [68].

Особливої уваги потребує підготовка державних службовців, яка орієнтована на забезпечення процесу євроінтеграції. Це передбачає наявність знань у сфері європейського законодавства, володіння іноземними мовами, вміння вести переговори та працювати в умовах сучасних європейських стандартів [65].

Реформи польської державної влади привели до якісних змін у таких аспектах, як чітке розмежування політичних посад і адміністративних функцій, перевага територіального принципу над галузевим, детальна регламентація процесу ухвалення рішень, підвищення прозорості та відкритості діяльності органів влади різних рівнів. Крім того, відбувся перехід до якісних критеріїв оцінки діяльності органів влади, запроваджено механізми соціального діалогу та створено гарантії належної поведінки державних службовців [96].

Стимулювання державних службовців у Польщі реалізується через систему, яка включає базову заробітну плату, надбавки за вислугу років, а також визнання через присвоєння спеціальних звань і почесних ступенів (дипломів). Такі заходи мотивують працівників до ефективної праці.

Важлив для аналізу є досвід східних країн. Так, в Японії для кандидатів на державну службу організуються вступні іспити, участь у яких може взяти кожен, хто побачив відповідне оголошення в ЗМІ. Після успішного складання

іспитів, кандидати проходять шестимісячний випробувальний термін, який є вирішальним у процесі призначення на посаду. Важливою особливістю японської системи є офіційно закріплене право кожного державного службовця на просування по службі.

Крім того, кадрові служби активно шукають перспективних спеціалістів ще під час їхнього навчання у закладах вищої освіти, залучаючи студентів із високими здібностями до служби [101].

Таким чином, важливими складовими державної кадрової політики в зарубіжних країнах є забезпечення органів публічної служби кваліфікованими кадрами на основі відкритих і прозорих конкурсних процедур; впровадження механізму професійної адаптації та кар'єрного росту посадовців; вдосконалення системи оцінювання діяльності державних службовців.

Кадрове забезпечення в умовах військових криз є критично важливим елементом успішного управління державою. Вивчення досвіду інших країн, які зіштовхувалися з подібними викликами, дозволяє запозичити ефективні практики та адаптувати їх до українських реалій. Нижче проаналізовано підходи, які використовували Ізраїль, Сполучені Штати Америки, Південна Корея та Велика Британія.

Ізраїль має унікальний досвід управління персоналом в умовах постійної військової загрози. Одним із ключових елементів цієї системи є організація резервної армії. Усі громадяни, які проходять обов'язкову військову службу, автоматично зараховуються до резерву. Це забезпечує можливість швидкої мобілізації підготовлених кадрів у разі кризи. Важливою складовою кадрового забезпечення є інтеграція військового досвіду у цивільний сектор. Після завершення військової служби багато колишніх військових переходять на державну службу, використовуючи отримані навички у кризовому управлінні. Крім того, для державних службовців регулярно проводяться спеціалізовані курси з кризового менеджменту, які охоплюють питання управління в умовах надзвичайних ситуацій, комунікації та психологічної підтримки [14].

Досвід Сполучених Штатів Америки також показує, що у періоди

військових криз застосовуються системний підхід до кадрового забезпечення. Важливою складовою є цивільно-військове співробітництво. Зокрема, програми, такі як «National Guard», дозволяють об'єднувати цивільних і військових кадрів для вирішення критичних завдань.

Додатково, у США активно розвиваються програми навчання для державних службовців. Вони включають підготовку у сферах логістики, кризового лідерства та забезпечення базових потреб населення в умовах надзвичайних ситуацій. Під час військових конфліктів у США створюються кризові штаби, до складу яких залучають як військових, так і цивільних фахівців, що сприяє ефективній координації дій [95].

Південна Корея, яка перебуває у стані тривалої військової загрози з боку Північної Кореї, розробила ефективну модель кадрового забезпечення. Одним із ключових елементів є обов'язкова військова служба. Це дозволяє країні мати великий резерв підготовлених кадрів, які можуть бути швидко мобілізовані у разі загострення кризи.

Також Південна Корея активно впроваджує цифрові технології у систему управління кадрами. Державні службовці та військові регулярно проходять навчання з використання сучасних інформаційних технологій, що підвищує оперативність і якість прийняття управлінських рішень. Також країна розвиває систему цивільної мобілізації для роботи у критичних галузях, таких як медицина, логістика та надзвичайні ситуації [14].

Під час військових криз Велика Британія застосовує багаторівневий підхід до кадрового забезпечення. У період Другої світової війни країна організовувала масову мобілізацію, зокрема для роботи в оборонній промисловості та надання гуманітарної допомоги. Також країна залучала жінок до державної служби та військових операцій, що стало важливим кадровим ресурсом. У сучасних умовах країна підтримує резервну систему, яка передбачає регулярну підготовку резервістів, що дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації [95].

На основі досвіду розглянутих країн можна виокремити кілька ключових



висновків:

- розвиток резервної системи – це організація системи підготовки резервістів є важливим інструментом для забезпечення оперативного кадрового ресурсу;

- координація між цивільними та військовими структурами, адже ефективна співпраця між секторами сприяє швидкому вирішенню нагальних питань;

- навчання в умовах кризи, а саме впровадження регулярних курсів для державних службовців з управління в умовах надзвичайних ситуацій;

- інтеграція цифрових технологій та використання сучасних інформаційних рішень дозволяє підвищити ефективність управління кадрами;

- підтримка ветеранів та перекваліфікація, забезпечення програм реінтеграції для військових сприяє збереженню професійного потенціалу.

Досвід інших країн демонструє, що системний підхід до кадрового забезпечення дозволяє не лише ефективно реагувати на виклики, але й закладати основу для сталого розвитку держави у посткризовий період.

Водночас, слід зазначити, що сьогодні в Україні описаний досвід закордонних країн не може бути використаним повною мірою. Передусім це пов'язано з тим, що країна вже перебуває в активній фазі бойових дій.

### **Висновки до першого розділу**

Кадрова політика в системі публічного управління є ключовою складовою державної кадрової політики, адже саме компетентність і професіоналізм державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування визначають ефективність розв'язання проблем у сферах національної безпеки, економічного, культурного та політичного розвитку суспільства.

Сучасна кадрова політика повинна враховувати навички, таланти, компетентність і творчий потенціал працівників, оскільки це є вирішальним для підвищення рівня професіоналізму та ефективності роботи у сфері публічної служби. Забезпечення балансу між кваліфікацією службовців, стратегічними завданнями державного управління та потребами громадян сприяє гармонізації управлінських процесів. Особливо важливо в умовах воєнно-політичної чи економічної кризи визначати конкретні цілі та завдання для управлінського персоналу й застосовувати спеціалізовані підходи до відбору службовців, що дозволяє досягати високих результатів у процесах трансформації системи публічного управління.

Аналіз понятійно-категорійного апарату й стану наукового дослідження кадрової політики в органах публічної влади свідчить про необхідність подальшого глибокого аналізу. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць і статей, питання сучасного стану та шляхів удосконалення кадрової політики в умовах воєнного часу залишаються недостатньо розробленими.

Раціональне поєднання власних напрацювань в сфері державної кадрової політики, досвід роботи в кризових ситуаціях та умовах воєнного стану, вивчення та адаптація успішного досвіду зарубіжних країн, на нашу думку, сприятиме виробленню напрямків подальшого реформування публічної служби в Україні відповідно до європейських стандартів та кращих практик світу.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

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

Нормативно-правова база забезпечення кадрової політики в органах публічної влади охоплює закони України, постанови, розпорядження Кабінету Міністрів, Верховної Ради України, укази Президента, накази, інструкції та положення міністерств і відомств, які контролюють діяльність у сфері державної служби.

Основним нормативним актом є Конституція України, яка має найвищу юридичну силу. У ній закріплено порядок формування вищих органів державної влади, зокрема забезпечення єдності державної системи, гарантії права кожного громадянина на працю, вільний вибір професії, рівний доступ до державної служби [27].

Війна в Україні докорінно змінила функціонування всіх сфер суспільного життя. Органи публічної влади перейшли на особливий режим діяльності, проте не припинили виконувати свої обов'язки.

Правові засади діяльності органів державної влади, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб визначено Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [87].

Публічна служба, основним завданням якої є реалізація функцій держави, змушена оперативно адаптуватися до нових викликів. Серед першочергових завдань, які потребували негайних дій, були: організація трудових відносин під

час воєнного стану, специфіка роботи військових адміністрацій та їхніх посадових осіб, забезпечення безпеки в умовах війни, дотримання кібербезпеки та кібергігієни й інші [100].

Актуальна нормативно-правова база у сфері кадрової політики:

- Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Цей Закон визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях [75];

– Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Цей Закон визначає зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб [87];

– 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 [73];

– Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Цей Закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень [78];

- Закон України «Про очищення влади» від 16.09.2014 № 1682-VI. Цей Закон визначає правові та організаційні засади проведення очищення влади (люстрації) для захисту та утвердження демократичних цінностей, верховенства права та прав людини в Україні [79];

- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136 від 15.03.2022 року [83];

- Постанова КМУ від 25.03.2015 № 171 «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України»;

- Постанова КМУ від 16.10.2014 № 563 «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади».

Відповідно до статті 21 Закону України «Про державну службу» вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу.

Конкурс на заміщення посад державної служби проводиться для відбору осіб, здатних професійно виконувати службові обов'язки, із дотриманням принципів: рівного доступу, політичної неупередженості, законності, суспільної довіри, недискримінації, прозорості, доброчесності, надійності тестових методик, узгодженості їх застосування, а також ефективного і справедливого відбору.

Умови воєнного стану внесли зміни в усі аспекти публічної служби, зокрема в процедури призначення кадрів у державних органах. У період дії воєнного стану призначення на посади державної служби здійснюється без конкурсного відбору відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Першим законодавчим актом, що врегулював трудові відносини під час воєнного стану, став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», ухвалений 15 березня 2022 року [83]. Цей документ визначає особливості державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, а також регулює трудові відносини працівників усіх підприємств, установ і організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності чи галузевої належності.

Норми цього Закону, що по-іншому регулюють певні аспекти трудових відносин порівняно з Кодексом законів про працю України або іншим трудовим законодавством, мають пріоритет на період воєнного стану. Це стосується працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні, незалежно від форми власності, виду діяльності чи галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовими договорами з фізичними особами. Положення трудового законодавства, що суперечать цьому Закону, на час воєнного стану не застосовуються.

Питання прийняття на державну службу регулюються Законами України «Про державну службу» та «Про правовий режим воєнного стану». У воєнний час кадрові проблеми, які існували раніше, ще більше загострилися, що зумовило необхідність прийняття рішень для спрощення залучення нових працівників. Одним із таких рішень стало впровадження спрощеної процедури призначення на посади.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», який набрав чинності 20 травня 2022 року, вніс зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», що регулюють призначення на посади публічної служби. У період дії воєнного стану особи можуть бути призначені на:

- посади державної служби;
- посади в органах місцевого самоврядування;
- посади керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ та організацій.

Такі призначення здійснюються без проведення конкурсного відбору, передбаченого законом. Для цього необхідно лише подати заяву, заповнену особою картку встановленого зразка та документи, які підтверджують громадянство, освіту й досвід роботи відповідно до законодавчих вимог.

Проте ця норма не передбачає безстрокового призначення. Частина 7 статті 10 Закону зобов'язує провести конкурс на відповідні посади після припинення

або скасування воєнного стану, але не пізніше ніж через шість місяців після цього. Максимальний термін перебування на посаді, призначеної без конкурсу, становить не більше ніж 12 місяців із дня припинення або скасування воєнного стану [83].

Закон також покладає відповідальність за організацію призначення під час воєнного стану на державний орган. Кожен орган самостійно обирає спосіб організації цього процесу. Наприклад, державний орган може опублікувати інформацію на своєму офіційному вебсайті та сторінках у соціальних мережах, здійснити розсилку серед кандидатів, які успішно пройшли попередні етапи оцінювання, або повідомити про вакансію співробітників через внутрішні канали комунікації.

Кандидат, який бажає працювати в державному органі, має подати заяву, заповнену особову картку встановленого зразка та документи, які підтверджують його громадянство України, освіту та досвід роботи відповідно до вимог, встановлених для відповідних посад.

Законом України «Про громадянство України» визначено перелік документів, які підтверджують громадянство України: паспорт громадянина України; паспорт для виїзду за кордон; тимчасове посвідчення громадянина; дипломатичний паспорт; службовий паспорт; посвідчення особи моряка; посвідчення члена екіпажу; посвідчення особи на повернення в Україну.

Відповідність освіти підтверджується наявністю диплому молодшого бакалавра, бакалавра або магістра. Досвід роботи можна підтвердити трудовою книжкою, архівними довідками тощо.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» регулює основні аспекти трудових відносин та кадрової політики:

- для подолання кадрового дефіциту через тимчасову відсутність працівників (евакуація, простій, відпустка, тимчасова непрацездатність тощо) роботодавець може укладати трудові договори з новими працівниками на період заміщення;

- працівника можуть перевести на іншу роботу чи посаду без його згоди

за потребою установи;

- роботодавець має право звільнити працівника з власної ініціативи, якщо той тимчасово втратив працездатність або перебуває у довготривалій відпустці;

- робочий час під час воєнного стану може бути збільшено, особливо для працівників критичної інфраструктури;

- порядок оформлення та ведення кадрових документів у період воєнного стану визначає керівник установи.

Умови воєнного стану передбачають гнучкість у застосуванні антикорупційного законодавства. Закони України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» передбачають відтермінування подання декларацій.

Особи, призначені під час воєнного стану на політичні посади, посади державної служби, в органах місцевого самоврядування, керівниками суб'єктів господарювання державного сектору, комунальних підприємств, установ чи організацій, можуть подати декларації протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану. Аналогічно, суб'єкти декларування, строк подання декларацій яких припав на період дії воєнного стану, мають 90 календарних днів для виконання цього обов'язку після завершення воєнного стану.

Законодавець також переніс термін проведення спеціальної перевірки, передбаченої Законами України «Про запобігання корупції» та «Про очищення влади». Її проведення відкладено на три місяці з дня припинення або скасування воєнного стану.

Кабінет Міністрів України Постановою № 440 від 12 квітня 2022 року «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» затвердив можливість дистанційного виконання обов'язків державними службовцями. Згідно з цією Постановою, у



період воєнного стану для державних службовців та працівників державного органу, які перебувають в Україні, за рішенням керівника державної служби може бути запроваджена дистанційна робота за умови наявності організаційних і технічних можливостей. Робота службовців за межами України можлива лише у випадку службового відрядження, оформленого відповідно до законодавства [76].

Особливе значення в організації кадрової політики в органах державної влади мають нормативно-правові акти, ухвалені Національним агентством України з питань державної служби (НАДС). Це центральний орган виконавчої влади, що діє на основі Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500 [62].

НАДС координує розробку та реалізацію єдиної стратегії державного управління, вдосконалює правові та організаційні аспекти державної служби, адаптує міжнародний досвід і впроваджує сучасні європейські підходи до інституційного розвитку. Одним із ключових напрямів роботи агентства є модернізація нормативно-правової бази, що регулює кадрову політику в органах державної влади.

На офіційному сайті НАДС у спеціальному розділі публікуються всі накази та роз'яснення, що стосуються кадрової політики. Зокрема і щодо роботи в умовах воєнного стану. Ознайомлення з цими документами є обов'язковим для кожного державного службовця. Це забезпечує прозорість роботи органів державної влади, уніфікацію підходів до кадрової політики та дотримання встановлених стандартів у сфері державної служби [62].

Загалом, до запровадження воєнного стану кадрова політика в Україні мала переважно стабільний та плановий характер. Вона базувалася на довгострокових стратегіях розвитку, які передбачали поступове реформування системи державної служби, вдосконалення механізмів відбору та просування кадрів, а також підвищення професійного рівня службовців.

Переваги та надоліки цих змін та впроваджень можна порівняти за допомогою аналізу (Див. табл. 2.1).

Таблиця. 2.1

## . Порівняння кадрової політики до воєнного стану та після його введення

Зміна	Суть	Переваги	Недоліки
<b>1. Скасування конкурсного відбору</b>	Призначення на посади держслужби, органів місцевого самоврядування, керівників державних і комунальних установ без конкурсу на період дії воєнного стану.	Прискорення призначень, забезпечення керованості у кризових умовах.	Ризик призначення осіб без належної кваліфікації, відсутність прозорості процедури.
<b>2. Спрощення переліку документів</b>	Подання лише заяви, особової картки та документів про громадянство, освіту і досвід роботи. Інші документи (згода на перевірку, сертифікат про знання мови) подаються через 3 місяці після скасування воєнного стану.	Зниження бюрократичного навантаження, пришвидшення призначень.	Можливість недобросовісного виконання вимог кандидатами.
<b>3. Скасування спеціальної перевірки</b>	Скасовано обов'язкову перевірку біографії кандидата, яка дозволяла ідентифікувати потенційно небезпечних осіб.	Економія часу та ресурсів, швидше призначення на посади.	Зростає ризик призначення осіб із небезпечними намірами (колабораціонізм, шпигунство тощо).
<b>4. Скасування декларування</b>	Скасовано подачу декларації під час воєнного стану, проте її обов'язково подати у тримісячний термін після завершення воєнного стану.	Зниження навантаження на кандидатів у період війни.	Відтермінування подачі декларації створює ризики зниження прозорості й відповідальності.
<b>5. Процедури після припинення/скасування воєнного стану</b>	Проведення конкурсів на зайняті під час воєнного стану посади протягом 6 місяців після його завершення; граничний строк перебування на посаді – 12 місяців після скасування воєнного стану.	Забезпечення поступового повернення до нормального функціонування держслужби.	Невизначеність щодо строків конкурсу та перебування на посаді, якщо конкурс не відбувся вчасно.

Таблиця складена автором

Таким чином ми бачимо, якщо до воєнного стану кадрова політика орієнтувалася на системне реформування та вдосконалення, то після його введення вона стала більш адаптивною, орієнтованою на швидке реагування, стійкість та підтримку службовців у кризових умовах.

Наразі зміни в кадровій політиці України в умовах воєнного стану мають як позитивні аспекти, так і певні недоліки, які варто враховувати. Водночас аналіз цих недоліків у розпал наймасштабнішої кризи в історії держави може здаватися дещо парадоксальним, адже пріоритетом є виживання країни та забезпечення ефективності управлінських процесів.

Водночас слід розуміти, що поточні виклики є безпрецедентними, і оцінка діяльності державної служби у таких умовах повинна бути максимально зваженою. Державна кадрова політика виконує надзвичайно важливу функцію – забезпечує життєздатність державного апарату у найскладніших умовах. Це вже є величезним досягненням, навіть якщо окремі аспекти залишаються далекими від ідеалу.

Отже, проведений аналіз чинного законодавства дозволив дійти висновку, що в умовах дії воєнного стану в Україні з метою належного функціонування органів публічної влади на законодавчому рівні були врегульовані численні проблеми, пов'язані з комплектуванням органів влади та організацією їхньої діяльності. Організація діяльності публічної служби у період воєнного стану демонструє адаптивність та гнучкість. Законодавцю вдалось закріпити стандарти забезпечення органів публічної влади кадрами з урахуванням специфіки функціонування в умовах війни.

## **2.2. Проблеми людських ресурсів та кадрового потенціалу в умовах воєнного стану**

Загальні орієнтири діяльності та ухвалення рішень, спрямованих на досягнення мети держави у забезпеченні всіх сфер суспільства необхідними людськими ресурсами, формують фундамент державної кадрової політики. Ця політика є інструментом, за допомогою якого держава координує та спрямовує розвиток і використання людських ресурсів для задоволення соціальних, економічних і політичних потреб країни.

Об'єктом впливу державної кадрової політики є кадровий потенціал суспільства - всі людські ресурси, що включають як професійно підготовлений персонал, так і резерв працівників. Це охоплює як тих, хто вже працює, так і тих, хто може бути залучений до трудової діяльності в майбутньому. Завдяки системному підходу до управління кадровими ресурсами держава забезпечує стійкість суспільних процесів, стимулює розвиток професійного потенціалу населення та підтримує ефективність роботи всіх сфер суспільного життя.

Людські, або трудові ресурси, являють собою сукупність людей, здатних до праці. Вони складають основу продуктивних сил суспільства і визначають потенційну масу живої праці, доступної в певний момент часу для країни. Цей ресурс визначає поточний стан та перспективи розвитку економіки. Соціальна сутність трудових ресурсів полягає в їх залученні до конкретних виробничих процесів, тоді як економічна сутність визначається обсягом робочого часу, необхідним для виконання суспільно корисної праці.

У сучасній науковій літературі з державного управління України поняття «кадри» трактується як у широкому, так і у вузькому сенсах. У широкому розумінні кадри охоплюють штатних працівників різних сфер суспільного життя, підприємств, установ та організацій. Це люди, які мають професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи у відповідній сфері діяльності. Вони забезпечують вирішення важливих економічних і соціально-

політичних завдань, сприяють досягненню цілей організацій, де працюють. Така група працівників становить кадровий потенціал суспільства, який є ключовим ресурсом соціально-економічного розвитку. Ефективність використання цього потенціалу значною мірою визначає успіх у будь-якій сфері життєдіяльності.

У вузькому розумінні кадри розглядаються як частина найздібнішого, професійно підготовленого персоналу підприємств, установ та організацій. Це працівники, які мають відповідний статус і виконують не лише виробничі завдання, але й розпорядчо-управлінські та керівні функції, забезпечуючи ефективне функціонування організацій [104].

«Вузьке» визначення поняття «кадри» додає нові акценти до класичного розуміння цього терміна. З розвитком інституту індивідуального підприємництва процес формування кадрів вийшов за межі традиційних функцій офіційно зареєстрованих юридичних осіб. Тепер це стало також функцією приватних підприємців і організацій, які не мають статусу юридичної особи. У рамках приватно-правового регулювання кадри все частіше розглядаються не як елемент управлінської системи, а як складова частина персоналу організації, що володіє професійними здібностями, необхідними для досягнення її цілей. Сюди належать не лише працівники, які працюють за трудовими договорами чи службовими контрактами, а й волонтери, а також особи, які виконують роботу на основі цивільно-правових договорів або тимчасово заміщують цивільних службовців в органах державної влади.

Категорія «кадровий потенціал» увійшла в науковий обіг відносно недавно і зазвичай розглядається в контексті окремих галузей виробництва або організацій. Проте в такому контексті її зміст часто не має чіткого визначення й ототожнюється з поняттями «робоча сила», «трудова потенціал», «трудова ресурси» чи «кадри». Це потребує уточнення сутності «кадрового потенціалу» в порівнянні з іншими близькими категоріями.

З одного боку, «кадровий потенціал» відображає ресурсний аспект

робочої сили, подібно до понять «трудоий потенціал» і «трудоі ресурси». З іншого боку, ця категорія інтегрує поняття «кадри», які становлять основний, штатний склад кваліфікованих працівників підприємств, установ або організацій різних галузей діяльності. У широкому розумінні кадри включають всіх постійних працівників. У цьому контексті підкреслюються дві ключові якісні характеристики працівників: їхня постійність у складі організації та кваліфікованість.

Кадровий потенціал, у свою чергу, є узагальнюючою характеристикою сукупних здібностей і можливостей постійних працівників підприємства. Ці працівники мають відповідну кваліфікацію, пройшли професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи в певній сфері діяльності. Вони здатні ефективно виконувати свої функціональні обов'язки, досягаючи економічних результатів відповідно до поточних і стратегічних цілей підприємства, установи чи організації.

Управління людськими ресурсами є ключовою складовою системи управління державною службою. Це твердже підтверджується статтею 12 Закону України «Про державну службу», яка встановлює основи цього управління. Воно охоплює широкий спектр функцій, таких як планування, набір, оцінка, розвиток і звільнення персоналу. Цей комплекс заходів забезпечує ефективне функціонування державної служби та сприяє досягненню її стратегічних завдань [75].

Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні, зумовили необхідність перегляду пріоритетів у сфері державної служби. Воєнні виклики на державній службі – це питання збереження кадрового потенціалу публічних службовців, забезпечення ефективної роботи персоналу та їх безпеки, дотримання кібербезпеки та кібергігієни тощо.

У період війни практика управління людськими ресурсами, яка успішно використовувалася у мирний час, виявилася малоефективною. Умови диктують необхідність адаптації стратегій управління персоналом до нових реалій, які вимагають впровадження адаптивних і інноваційних підходів.

Підприємства змушені переглядати традиційні методи управління кадрами, розробляти нові практики і забезпечувати їх ефективне впровадження відповідно до викликів воєнного часу (див. табл. 2.2) [33].

Таблиця. 2.2

**Виклики у сфері управління людськими ресурсами в умовах війни та шляхи їх подолання**

<b>Виклики</b>	<b>Шляхи подолання</b>
Безпека працівників	- релокація бізнесу із зони воєнних дій; - допомога у переселенні співробітників та їх сімей; - переїзд у більш безпечне приміщення; - розроблення алгоритму дій співробітників у випадку повітряної тривоги і позаштатних ситуацій; - забезпечення працівників на робочих місцях, створення умов для евакуації.
Дефіцит кадрів	- закриття вакансій внутрішнім ресурсом; - залучення спеціалістів, звільнених в інших галузях; - перекваліфікація працівників, перерозподіл обов'язків у колективі; - більш активне залучення студентів, людей з інвалідністю; - запровадження програм адаптації та реінтеграції ветеранів; - найм на роботу жінок та навчання їх традиційно чоловічим професіям.
Проблеми з комунікацією	- щоденна відкрита комунікація з персоналом; - дайджест новин компанії; - чат-боти з опитуваннями про психологічний стан співробітників, їх нагальні потреби і наміри.
Фінансові труднощі	- точкові скорочення окремих функцій або груп, проекти чи завдання яких стали неактуальними.
Зміна пріоритетів і стратегій	- фокусування на короткострокових цілях; - перегляд цілей та KPI; - спрощення процесів, децентралізація функцій і повноважень.
Психологічний вплив війни на працівників	- гаряча лінія психологічного консультування; - запровадження програм з психологічної підтримки та ментального здоров'я працівників; - лекції і вебінари з психологами; - робота із посттравматичним синдромом та відновлення стабільного психологічного стану і працездатності.
Зміна умов роботи	- перехід на часткову зайнятість з урахуванням ступеня завантаженості персоналу; - розширення практики віддаленої роботи; - гнучкий графік роботи.

Джерело: на основі [33]

Під час воєнного стану мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні залученості та працездатності співробітників. Вона визначається як комплекс дій, спрямованих на стимулювання працівників якісно виконувати свої обов'язки. У сучасних умовах дефіциту кадрів і необхідності утримання кваліфікованих спеціалістів компанії вдаються до впровадження

різноманітних мотиваційних пакетів.

Війна впливає на розвиток особистісного потенціалу працівників як негативно, так і позитивно. Негативний вплив включає стрес, емоційне виснаження, втрату мотивації та зниження продуктивності. Водночас складні умови можуть стимулювати розвиток нових навичок, формування стійкості, розкриття креативності та здатності до швидкої адаптації (див. табл. 2.3) [33].

Таблиця. 2.3

### Вплив війни на розвиток особистісного потенціалу працівника

Негативний вплив	Позитивний вплив
<i>Психологічний стрес та тривожність.</i> Постійний стрес, пов'язаний з небезпекою для життя, втратою близьких та невизначеністю майбутнього може знижувати емоційну стійкість, здатність до концентрації та загальну продуктивність.	<i>Розвиток адаптивних навичок.</i> Війна вимагає швидкої адаптації до нових і динамічних умов, що сприяє розвитку гнучкості мислення та здатності швидко приймати рішення в умовах невизначеності.
<i>Втрата мотивації,</i> особливо якщо працівники втрачають віру в майбутнє компанії або в своє професійне майбутнє.	<i>Підвищення стресостійкості.</i> Постійне подолання стресових ситуацій може збільшити загальну стійкість працівників до стресу, зробити їх більш витривалими до викликів у майбутньому.
<i>Обмежені можливості для розвитку.</i> Військові дії можуть обмежити доступ до навчання, ресурсів для саморозвитку, професійних тренінгів та інших можливостей для вдосконалення навичок.	<i>Посилення командного духу.</i> В екстремальних умовах люди часто згуртовуються, що посилює соціальні зв'язки, покращує взаємодію в колективі і підвищує рівень підтримки один одного.
<i>Порушення балансу між роботою та особистим життям</i> через проблеми із забезпеченням базових потреб, зміною умов роботи.	<i>Мобілізація внутрішніх резервів.</i> У важких умовах війни працівники можуть виявляти свої приховані таланти і здібності, які не проявлялися в умовах стабільності.

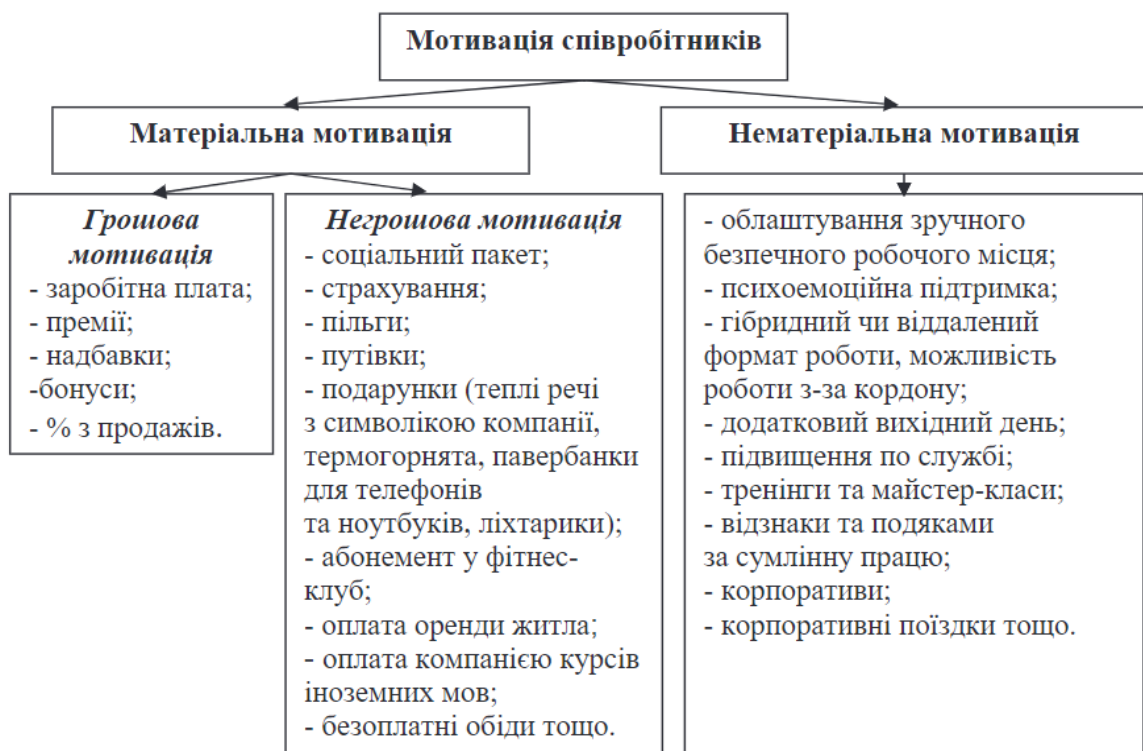
Джерело: на основі [33]

Ефективна мотивація, що відповідає індивідуальним потребам і цінностям працівників, стимулює їх активніше застосовувати свої знання, навички та креативні можливості для досягнення цілей організації. Матеріальна мотивація базується на заохоченнях, які включають різноманітні грошові та негрошові блага. Основною складовою залишається заробітна плата. В умовах воєнного стану її виплата має здійснюватися своєчасно, якщо цьому не перешкоджають бойові дії.



Під час війни, у період повної невизначеності, безпека працівників набуває вирішального значення. Співробітники почуваються спокійніше і більш мотивовано, коли керівництво демонструє турботу про їхній добробут.

У складних умовах війни дедалі більшого значення набуває нематеріальна мотивація, яка спрямована на створення психологічно комфортних умов роботи. Вона передбачає використання інструментів, що підвищують моральний дух, формують почуття безпеки та підтримки, а також підкреслюють цінність працівників для організації (Див. рис. 2.1) [33].



**Рис. 2.1. Складові матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників [33]**

Воєнні дії значно погіршили психологічний стан співробітників, що позначилося на їхній продуктивності. Поширеними наслідками є:

- постійне відчуття небезпеки та невизначеності;
- хронічний стрес;
- посттравматичний стресовий розлад (ПТСР);
- депресія;
- проблеми з концентрацією, пам'яттю та емоційною стабільністю;

- психологічна втома, професійне вигорання і зростання конфліктів.

Для подолання психологічних наслідків війни можна запроваджувати такі заходи:

- 1) консультації з психологами, організація регулярних зустрічей із фахівцями, які допоможуть працівникам справлятися зі стресом.
- 2) групи підтримки, створення спільнот для обміну досвідом, які сприяють формуванню відчуття єдності.
- 3) тренінги та семінари, навчальні заходи для розвитку стійкості, ефективного управління стресом і емоційної стабільності.
- 4) сеанси психотерапії, індивідуальні або групові терапевтичні сесії, які допомагають працівникам адаптуватися до нових умов.

Важливим негрошовим стимулом для співробітників є віддалений або гібридний формат роботи. Віддалений формат передбачає можливість виконувати роботу дистанційно, тобто поза територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Гібридний формат роботи поєднує можливість працювати частину робочого тижня в офісі, а частину – вдома, що особливо важливо в умовах нестабільної безпекової ситуації.

Ідейна мотивація відіграє ключову роль у підтриманні морального духу команди, особливо в умовах кризових ситуацій. Роботодавець має демонструвати важливість завдань і цілей, над якими працюють працівники, підкреслюючи їхній внесок у загальний успіх організації. Регулярне обговорення нових ідей і ролі співробітників у їх реалізації сприяє збереженню зацікавленості й залученості [34].

Працівники також повинні бути поінформовані про участь компанії у волонтерських проєктах, фінансову або іншу підтримку ЗСУ чи постраждалих. Це підсилює відчуття причетності до спільної справи й важливості їхньої роботи.

Мотивація є лише першим етапом на шляху до ефективного використання можливостей працівників. Наступним кроком є створення

сприятливих умов для максимального розкриття здібностей кожного співробітника.

Крім того, під час великої війни держава вже шукає можливості для забезпечення кадрового потенціалу та залучення ветеранів, як одного з найважливішого елемента людського ресурсу післявоєнної України.

Так, в 2023 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» запровадив експериментальний проект щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України.

Метою створення резерву є забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях.

Резерв формується з осіб, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях на посадах державної служби.

Також кожне міністерство створює кадровий резерв співробітників державних органів для роботи на деокупованих територіях у відповідних галузях:

- 17 жовтня 2023 року Кабінет Міністрів України затвердив порядки створення кадрових резервів співробітників сфери охорони здоров'я та сфери освіти для роботи на деокупованих територіях;
- 15 березня 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив порядок формування кадрового резерву працівників сфери соціального захисту населення для роботи на деокупованих територіях України;
- 20 серпня 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив порядок створення резерву працівників сфери культури та інформаційної сфери для роботи на деокупованих територіях України.

Додамо, що в 2024 році НАДС разом з Міністерством у справах ветеранів України розроблено застосунок «е-Карта вакансій державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування для ветеранів та ветеранок» з метою спрощення пошуку вакансій на посади в державних органах та органах місцевого самоврядування. Новий сервіс доступний на веб-платформі «е-Ветеран» та є візуалізацією інформації про вакансії державних органів, органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій по всій Україні [63].

Станом на кінець листопада загальна кількість вакансій становить – 360 вакансій по всій країні. З них державні службовці 139 (категорія «Б» - 25, категорія «В» - 114), в місцевому самоврядуванні – 202, в військових адміністраціях – 19. В розрізі Миколаївської області – це 2 посади категорії «В» та 16 вакансій в органах місцевого самоврядування.

Законодавець вже зараз розуміє, що професійна компетентність ветеранів та ветеранок є надзвичайно цінною для публічної служби, а прагнення до справедливості та захисту нашої незалежності, є основою доброчесності та відповідальності.

Отже, ми бачимо, що практика управління людськими ресурсами, ефективна у мирний час, в умовах війни втрачає свою актуальність. Стратегії управління мають бути пристосовані до нових реалій, використовуючи інноваційні та адаптивні підходи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення та порівняння підходів до управління людськими ресурсами у різних країнах, які стикалися зі схожими викликами. Це допоможе розробити ефективніші стратегії управління персоналом в умовах війни.

### **2.3. Особливості кадрової політики Миколаївської обласної військової адміністрації**

24 лютого 2022 року стало ключовим моментом у сучасній історії України, коли країна вперше зіткнулася з масштабною військовою агресією, яка поставила під загрозу її незалежність, суверенітет та територіальну цілісність. У відповідь на цей безпрецедентний виклик всі рівні системи державного управління були у стислі терміни перебудовані для роботи в умовах воєнного стану. Це потребувало швидкої адаптації управлінських механізмів, прийняття стратегічних рішень та мобілізації людських і матеріальних ресурсів.

Згідно з Указом Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 року, у державі з було введено воєнний стан [87]. Усі суб'єкти публічного управління перейшли в особливий режим роботи, спрямований на забезпечення оборони, захисту населення, підтримання правопорядку та захисту інтересів держави.

В умовах воєнного стану значну частину соціального регулювання взяли на себе військові адміністрації. Згідно з Указом Президента України №68/2022, було утворено 25 обласних військових адміністрацій, а голови обласних державних адміністрацій набули статусу начальників військових адміністрацій [88]. Крім того, на базі районних державних адміністрацій створено відповідні районні військові адміністрації, керівники яких також отримали статус начальників цих органів.

З метою здійснення керівництва у сфері оборони, громадської безпеки та порядку з 24 лютого 2022 року було утворено Миколаївську обласну військову адміністрацію.

Для України впровадження правового режиму воєнного стану на всій території стало першим прецедентом за роки незалежності. Однак цей крок заклав основу для набуття безцінного досвіду управління найважливішими сферами соціального життя в умовах війни.

Військові адміністрації здійснюють повноваження, передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» (№389-VIII від 12 травня 2015 року) [87].

Основними завданнями цих органів є:

- забезпечення обороноздатності регіону;
- захист населення та критичної інфраструктури;
- підтримання громадського порядку та надання публічних послуг;
- координація дій державних і місцевих органів управління в умовах надзвичайної ситуації.

Введення військових адміністрацій дозволило гнучко реагувати на потреби оборони та підтримання стабільності в регіонах. Їхній адміністративно-правовий статус характеризується розширеними повноваженнями, які дають змогу виконувати функції, що зазвичай покладаються на органи місцевого самоврядування.

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 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 [86];

- 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 [84];

- 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 [85];

- 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 [71];

- 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 [86].

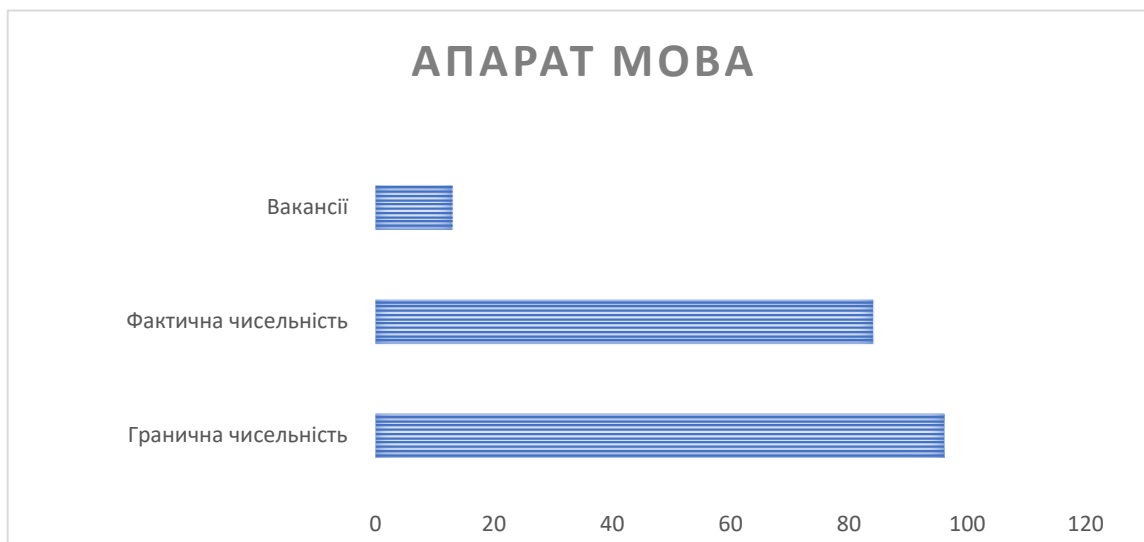
Для аналізу кадрового забезпечення Миколаївської обласної військової адміністрації розглянемо її структуру.

Начальником Миколаївської обласної військової адміністрації є Віталій Кім. Далі функціональні обов'язки розподіляються між його першим заступником, п'ятьма заступниками та керівником апарату. Наразі заступник з питань цифрового розвитку і технологій, цифрових трансформацій та цифровізації відсутній, ця посада вакантна з 03.03.2022 року. Функції, які мали бути закріплені за цією посадою, покладені на одного з чотирьох заступників начальника військової адміністрації (Див. додаток А).

Перший заступник наділений повноваженнями у сфері агропромислового розвитку, екології та земельних відносин, спорту,

цивільного захисту, мобілізаційної та оборонної роботи. Між іншими п'ятьма заступниками розподілені сфери охорони здоров'я, культури, національностей і релігії; інфраструктури, будівництва та житловокомунального господарства; соціального захисту, освіти і науки, захисту прав дітей; економічного розвитку, фінансів, децентралізації та туризму, питань цифрового розвитку і технологій, цифрових трансформацій та цифровізації [60].

Згідно з розпорядженням начальника 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, апарат Миколаївської обласної військової адміністрації має бути забезпечений штатом у кількості 96 штатних одиниць. Станом на 01.10.2024 року фактична чисельність апарату складає – 84 працівники, вакантних місць – 13. Загальний штатний розпис складає 96 посад (Див. рис.2.2).



**Рис. 2.2. Кількісний склад працівників МОВА станом на 01.10.2024 (складено автором на основі Додаток Б)**

Склад апарату Миколаївської обласної військової адміністрації та його гранична чисельність, згідно з даними станом на 01.10.2024 року (Див. рис.2.3), наступним чином:

- начальник військової адміністрації (1 одиниця);

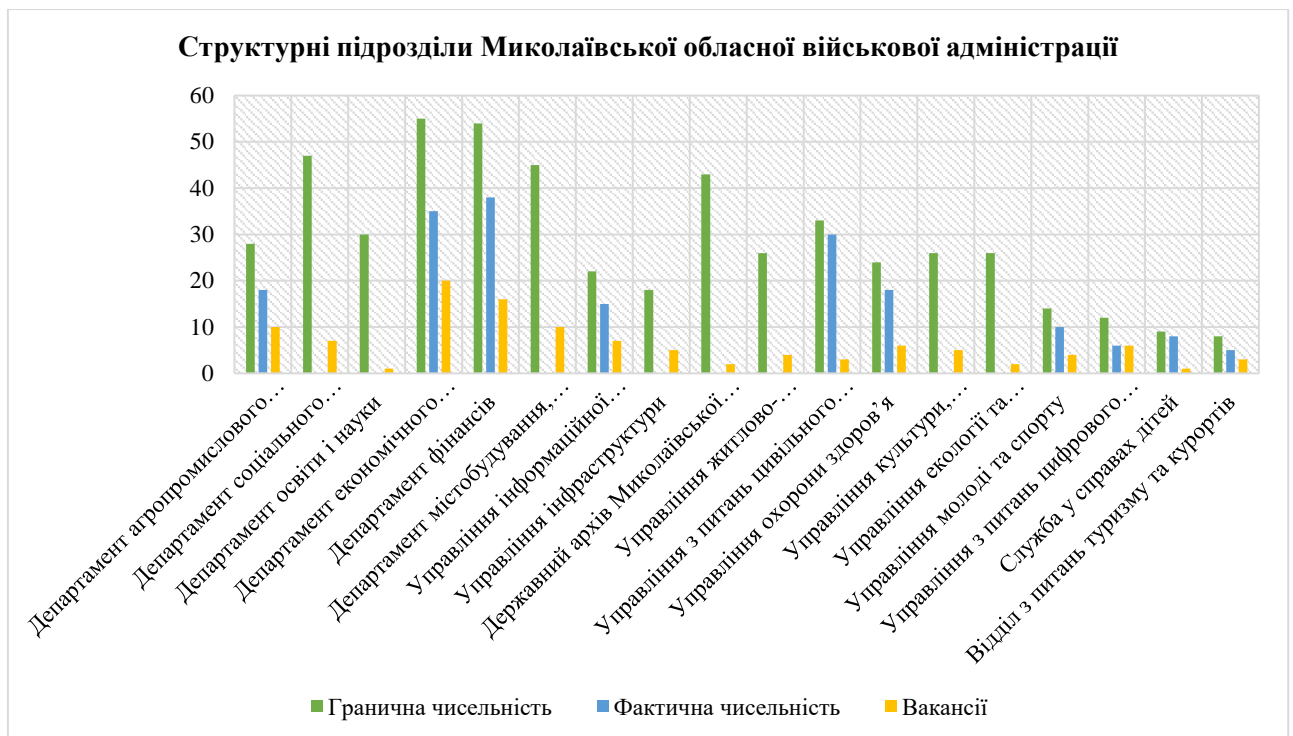


- перший заступник начальника військової адміністрації (1 одиниця);
- заступники начальника військової адміністрації (5 одиниць);
- керівник апарату військової адміністрації (1 одиниця);
- патронатна служба голови ОВА (7 одиниць);
- управління з питань оборонної та мобілізаційної роботи апарату обласної військової адміністрації (12 одиниць);
- відділ забезпечення діяльності керівництва (9 одиниць);
- організаційний відділ (5 одиниць);
- відділ управління персоналом (8 одиниць);
- юридичний відділ (6 одиниць);
- відділ діловодства (7 одиниць);
- відділ фінансового забезпечення (9 одиниць);
- відділ адміністрування Державного реєстру виборців (3 одиниці);
- відділ комп'ютерного та господарського забезпечення (8 одиниць);
- сектор по роботі зі зверненнями громадян (4 одиниць);
- сектор режимно-секретної роботи (3 одиниці);
- сектор контролю (2 одиниці);
- сектор внутрішнього аудиту (3 одиниці);
- сектор з питань запобігання та виявлення корупції (2 одиниці).

Відповідно до даних на 01.10.2024 року (Див. додаток Б), структурні підрозділи Миколаївської обласної військової адміністрації мають граничну чисельність працівників у 520 одиниць та мають наступну структуру:

- Департамент агропромислового розвитку (28 одиниць);
- Департамент соціального захисту населення (47 одиниць);
- Департамент освіти і науки (30 одиниць);
- Департамент економічного розвитку та регіональної політики (55 одиниць);
- Департамент фінансів (54 одиниці);
- Департамент містобудування, архітектури, капітального будівництва та супроводження проєктів розвитку (45 одиниць);

- Управління інформаційної діяльності та комунікації з громадськістю (22 одиниці);
- Управління інфраструктури (18 одиниць);
- Державний архів Миколаївської області (43 одиниці);
- Управління житлово-комунального господарства (26 одиниць);
- Управління з питань цивільного захисту (33 одиниці);
- Управління охорони здоров'я (24 одиниці);
- Управління культури, національностей та релігій (26 одиниць);
- Управління екології та природних ресурсів (26 одиниць);
- Управління молоді та спорту (14 одиниць);
- Управління з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (12 одиниць);
- Служба у справах дітей (9 одиниць);
- Відділ з питань туризму та курортів (9 одиниць).



**Рис. 2.3. Кількісний склад структурних підрозділів МОВА станом на 01.10.2024 (складено автором на основі Додаток Б)**

Фактична кількість, відповідно до даних станом на 01.10.2024 року (Див. додаток Б), працівників значно менша і складає – 424 людини. Вакантних місць на зараз – 112. З них працюють дистанційно – 13 працівників, перебувають на простой – 8, перебувають у соціальній відпустці – 24, проходять службу в Силах оборони України – 7. Загальна кількість посад апарату та структурних підрозділів згідно з штатним розписом складає – 616 (Див. рис.2.4).



**Рис. 2.4. Фактична кількість працівників МОВА (складено автором на основі Додаток Б)**

За статистичними даними Національного агентства України з питань державної служби за IV квартал 2021 року, станом на 31.12.2021 року, за півтора місяці до повномасштабного вторгнення росії в Україну, кількість посад державної служби Миколаївської обласної державної адміністрації складала 534 працівники. Вакантних посад ж було 99, а фактична кількість державних службовців складала 401 [62].

Варто зазначити, що НАДС дає дані тільки стосовно кількості державних службовців, а в апарат та структурні підрозділи Миколаївської ОВА/ОДА входять не тільки державні службовці.

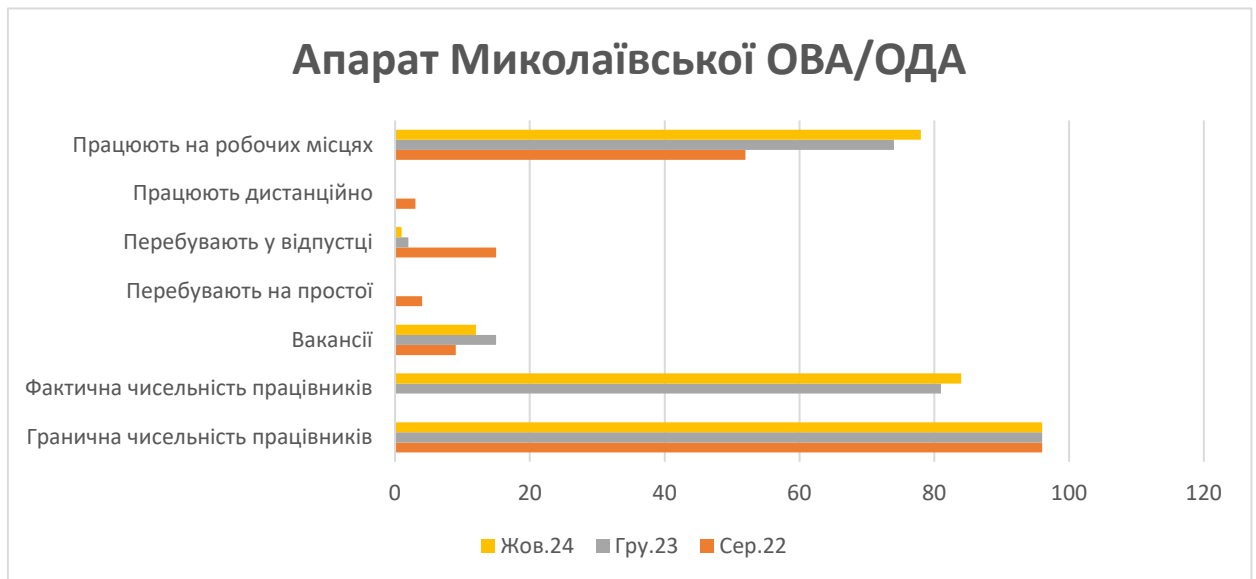
Тому вважаємо за коректне взяти дані щодо кількості співробітників станом на 01.01.2022 року (Див. додаток В). Так, відповідно до цих даних штатна чисельність Миколаївської ОДА складала 651 посад, вакансій на той час було 118. Станом на 01.10.2024 року (Див. додаток Б) загальна кількість вакансій апарату та структурних підрозділів складає 616, а вакансій – 125.

Якщо взяти у відсотковому співвідношенні, то потреба у вакансіях на початок 2022 року була 18%, а станом на жовтень складає – 20%. Тобто в широких сенсах ми не бачимо просідань в цьому контексті та розуміємо, що значних проблем з кількістю працівників в військовій адміністрації станом на зараз відсутні. Показники майже відповідають аналогічним за період до повномасштабного вторгнення росії.

Проте вважаємо за потрібне дослідити порівняння не в контексті вакансії з кількістю посад за штатним розписом, а саме за кількість реально працюючих працівників та тих, хто продовжує працювати дистанційно.

Так, згідно з наявними даними (Див. додаток В), бачимо, що в серпні 2022 року в апараті Миколаївської військової адміністрації, з 96 необхідних за штатним розписом, на місці виконували свої обов'язки - 55 працівників, з яких 3 дистанційно. В відпустці без збереження заробітної плати – перебували 15 співробітників. Звичайно, це пов'язано з тим, що у 2022 році Миколаївщина перебувала в фазі активних бойових дій, а саме місто Миколаїв знаходились під постійними ворожими обстрілами російської федерації. Вже в грудні 2023 року і в жовтні 2024 року кількість співробітників, працюючих безпосередньо на місцях значно збільшилась – 74 та 78 відповідно. Станом на кінець 2024 року в апараті залишаються вакантними 12 позицій. Крім того, у щорічній відпустці на момент збору даних у серпні 2022 року перебували 9 працівників, а у жовтні 2024 році – 4. Вважаємо, що їх доцільно врахувати, як реально працюючих. З цього ми бачимо, що в серпні 2022 року в апараті працювало

70% працівників, а станом на жовтень цей показник дорівнює – 85% (Див. рис.2.5).

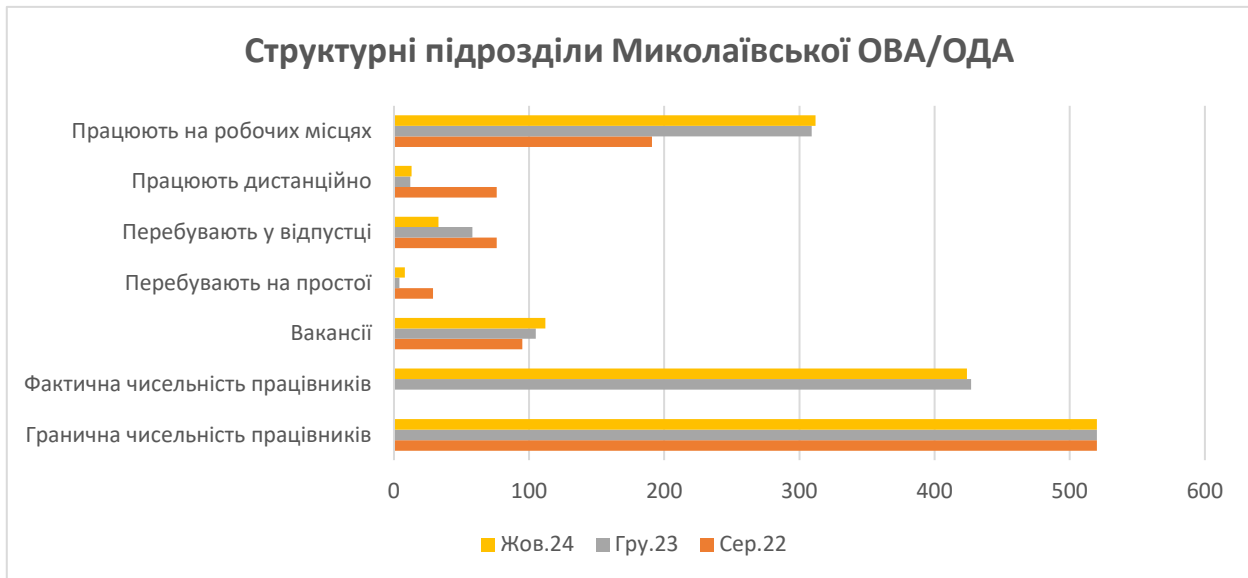


**Рис. 2.5. Фактична та гранична чисельність апарату МОВА  
(складено автором на основі Додаток В)**

В структурних підрозділах спостерігалась аналогічна ситуація. В серпні 2022 року з 520 працівників свої обов'язки на робочих місцях виконували – 191, а 76 дистанційно. В щорічній відпустці перебували 23 працівник, на простой було 29 співробітників, а у відпустці за власний рахунок – 76. Тобто реально працювало 290 людей (з тими, хто у знаходився у щорічній відпустці). Варто нагадати, що 29 березня 2022 року російська федерація завдала удару по будівлі Миколаївської обласної військової адміністрації. В наслідок цілеспрямованого удару росіян по цивільному об'єкту загинуло 36 людей, з яких 17 співробітники апарату та структурних підрозділів ОВА.

Вже в грудні 2023 року і в жовтні 2024 року кількість співробітників, працюючих безпосередньо на місцях складала – 309 та 312 відповідно, виконувати свої обов'язки дистанційно продовжили – 12 та 13 працівників. Крім того, у щорічній відпустці на момент збору даних у грудні 2023 року перебували 18 працівників, а у жовтні 2024 році – 27. Станом на кінець 2024

року залишаються вакантними 112 позицій. З цього ми бачимо, що в серпні 2022 року в структурних підрозділах працювало 56% працівників, а станом на жовтень рік цей показник дорівнює – 68% (Див. рис.2.6).



**Рис. 2.6. Фактична та гранична чисельність структурних підрозділів МОВА (складено автором на основі Додаток В)**

Аналізуючи отримані дані можна зробити висновок, що кадрові ресурси Миколаївської обласної військової адміністрації наразі майже відновленні та нинішні потреби в повному заповненні штатного розписку майже співвідносяться з показниками до повномасштабного вторгнення росії в Україну. Апарат адміністрації заповнений на 85%, а структурні підрозділи на 68%.

Проте варто зазначити, що згідно з Постановою Кабінету міністрів України № 391 від 25.04.2023 на період воєнного стану для працівників державних органів, які безпосередньо здійснюють свої повноваження на територіях можливих бойових дій, включених до переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих російською федерацією, затвердженого Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, для яких не визначена дата припинення можливості

бойових дій, посадові оклади визначаються з урахуванням коефіцієнта 1,5 [77].

Цей дає можливість органам державної влади виплачувати конкуренту заробітну плату. Станом на листопад 2024 року ця Постанова дозволяє Миколаївській обласній адміністрації заохочувати кадри та мати практично необхідну кількість співробітників. Проте не ясно, яким чином можна буде виплачувати високу заробітну платню, якщо дія цієї норми буде припинена.

З цього можна зробити висновок, що на даному етапі Миколаївська обласна військова адміністрація успішно виконала завдання щодо відновлення та збереження кадрового ресурсу, необхідного для забезпечення безперебійного функціонування в умовах воєнного стану. Ця робота стала вагомим внеском у стабільність регіонального управління та ефективність реалізації завдань державної політики.

Однак подальше підвищення рівня професіоналізму та ефективності апарату і структурних підрозділів залежить від системних змін, спрямованих на вдосконалення підходів до формування кадрового резерву, підвищення мотивації державних службовців, а також створення умов для залучення висококваліфікованих фахівців. У цьому контексті важливу роль відіграють законодавчі ініціативи на рівні державної кадрової політики, які повинні забезпечити прозорість, гнучкість і адаптивність механізмів управління людськими ресурсами в органах публічної влади. Це дозволить наявний кадровий ресурс та забезпечить військову адміністрацію новими професіоналами.

### **Висновки до другого розділу**

Повномасштабне жорстоке вторгнення російських окупаційних військ 24 лютого 2022 року та запровадження воєнного стану в Україні суттєво трансформували роботу державних інституцій. Ці події спричинили зміни у підходах до діяльності державних службовців, організації трудових відносин, а також процедури проходження та звільнення зі служби. Разом із новими

викликами, це створило і додаткові можливості для розвитку системи управління людськими ресурсами в державному секторі.

В умовах воєнного стану управління людськими ресурсами стає надзвичайно важливим і водночас складним завданням, яке потребує гнучкості, стабільності апарату та здатності швидко реагувати на виклики. Розглянемо основні аспекти, які необхідно враховувати:

1) Законодавче регулювання. Воєнний стан висунув нові вимоги до нормативно-правової бази, що регулює діяльність державної служби. Для забезпечення ефективної роботи публічної служби в умовах кризи ухвалено спеціальні закони, постанови та тимчасові положення, які стосуються проходження державної служби, трудових прав, мобілізації, призову та виконання службових обов'язків. Ці зміни дозволили адаптувати правову систему до реалій війни, забезпечуючи безперервність функціонування органів влади.

2) Мобілізація ресурсів. Державна служба має бути готовою швидко мобілізувати кадрові ресурси для виконання критичних завдань. Це вимагає формування кадрового резерву, який може бути оперативно залучений у кризових ситуаціях, а також створення баз даних працівників із необхідними компетенціями. Такий підхід дозволяє зберігати стійкість управлінської системи навіть за умов підвищеного навантаження.

3) Психологічна підтримка. Ефективність державних службовців безпосередньо залежить від їхнього психологічного стану. У складних умовах важливо впроваджувати програми психологічної підтримки, організовувати тренінги для зняття стресу та мотиваційні заходи. Визнання досягнень працівників, а також створення сприятливого ментального клімату сприятимуть підвищенню морального духу та продуктивності.

4) Гнучкість та реагування. Швидка реакція на зміни є необхідною умовою ефективного управління в кризових ситуаціях. Це передбачає впровадження гнучких графіків роботи, можливість дистанційної роботи, а також децентралізацію прийняття рішень для підвищення оперативності.



Такий підхід дозволяє адаптуватися до динамічних змін і забезпечувати безперервне виконання завдань.

5) Захист інформації та безпека. В умовах воєнного стану особливого значення набуває захист інформації та забезпечення безпеки працівників. Це включає посилення заходів із кібербезпеки, захист конфіденційної інформації та створення безпечних умов праці для службовців. Запобігання витоку даних та гарантування фізичної безпеки персоналу є ключовими для збереження довіри та ефективності управління.

6) Навчання та підвищення кваліфікації. Для роботи в умовах надзвичайних ситуацій працівникам необхідно постійно оновлювати свої знання та розвивати навички. Організація тренінгів, спеціальних навчальних програм і семінарів, які орієнтовані на розвиток компетенцій для роботи в кризових умовах, є важливою складовою підготовки кадрів. Це забезпечить їхню готовність ефективно діяти в нестандартних ситуаціях.

7) Ефективна комунікація та координація. Адаптація системи внутрішньої комунікації є необхідною умовою швидкого обміну інформацією та ефективного управління. Це включає впровадження сучасних технологій для комунікації, налагодження взаємодії між різними рівнями управління та посилення співпраці між органами влади. Чітка координація допоможе уникнути збоїв у роботі та забезпечити оперативність у прийнятті рішень.

8) Утримання кваліфікованих кадрів. Збереження висококваліфікованих працівників є одним із ключових викликів для державної служби. Для цього важливо створювати сприятливі умови праці, забезпечувати конкурентний рівень заробітної плати та можливості професійного зростання. Програми підтримки та мотивації допоможуть запобігти відтоку кадрів і зберегти кадровий потенціал органів публічної влади.

9) Управління ризиками. Ефективне управління ризиками є необхідним для зменшення впливу потенційних загроз. Це передбачає ідентифікацію можливих ризиків, аналіз їхніх наслідків та розробку планів дій

для різних сценаріїв. Завчасна підготовка альтернативних рішень і стратегій дозволить мінімізувати негативний вплив кризових ситуацій і зберегти стабільність державного управління.

Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану є одним із ключових чинників забезпечення стабільності та ефективності роботи державної служби. Реалізація описаних підходів дозволить адаптувати державні інституції до нових умов, зберегти кадровий потенціал та підтримати високу якість надання послуг громадянам навіть у складних обставинах.

Законодавець має враховувати всі напрацювання, які зараз доволі успішно, враховуючи воєнний стан, працюють. Вносити зміни та корективи з урахуванням викликів часу та сучасних потреб людей (нематеріальна мотивація, безпека, психологічна допомога та ін.), з можливістю публічним службовцям отримувати конкурентну заробітну плату. Всі заходи мають бути направлені на посилення людського ресурсу, зміцнення державної політики та державних інституцій. Саме від успішної кадрової політики публічних службовців залежить успішне функціонування держави загалом.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

#### **3.1. Пріоритетні напрямки в удосконаленні державної кадрової політики**

Формування та реалізація державної кадрової політики в системі публічної служби України є надзвичайно актуальним завданням, особливо в умовах запровадження воєнного стану. З метою підвищення ефективності цього процесу розробляється та впроваджується значна кількість нормативно-правових актів.

Формування кадрової політики на практиці є складним, тривалим і багатограним процесом. До ключових елементів державної кадрової політики належать: мета, цілі, завдання, суб'єкти й об'єкти, способи їхньої взаємодії, принципи й пріоритети, механізми розробки та реалізації, планування персоналу, забезпечення якісного добору, відбору й розстановки кадрів, система кадрової роботи, технології розвитку, процедури проходження служби, підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації публічних службовців, їх стажування, формування кадрового резерву, політика стимулювання й заохочення персоналу, оцінювання діяльності, кадровий контроль, відповідальність, соціальне забезпечення тощо. Усі ці аспекти потребують не лише чіткого визначення, а й регулярного оновлення та закріплення в нормативно-правових актах.

Ефективність реалізації державної кадрової політики в системі публічної служби залежить від низки передумов, зокрема ухвалення законодавчих актів про засади державної кадрової політики та національної стратегії у цій сфері,

які відповідали б перспективам трансформації українського суспільства й європейським стандартам [3].

Інші дослідники [17] наголошують на важливості дотримання певних етапів у формуванні кадрової політики, серед яких:

- розробка кадрової доктрини;
- визначення концепції державної кадрової політики, її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо);
- підготовка програм (цільових, комплексних тощо);
- створення й налагодження механізмів реалізації державної кадрової політики та вирішення окремих проблемних питань.

Ці етапи формують фундамент для впровадження ефективної кадрової політики, що відповідає сучасним викликам і забезпечує сталий розвиток системи публічної служби.

Державна кадрова політика в системі публічної служби має регулюватися відповідними нормативно-правовими актами, які повинні бути взаємопов'язаними й відповідати принципу системності: доктрина – концепція (закони) – стратегія [12].

Аналіз чинного законодавства свідчить про наявність профільних законів, які стосуються окремих видів публічної служби: державної, служби в органах місцевого самоврядування, дипломатичної, митної, податкової тощо. Це вказує на багатовекторність регулювання публічної служби та необхідність її вдосконалення відповідно до сучасних викликів і стандартів.

Розробка концепції державної кадрової політики є ключовим інструментом, який забезпечує системний підхід до управління людськими ресурсами, сприяє адаптації до сучасних викликів і визначає стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу країни.

Побудова прозорої системи державного управління та створення професійного інституту державної служби були визначені серед ключових реформ у рамках Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», поряд із децентралізацією та формуванням ефективної системи територіального

устрою. Однак наразі ці стратегії або втратили свою актуальність, або потребують суттєвого оновлення.

Позитивні зміни спостерігаються із запровадженням нової Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [79].

Ця стратегія стала логічним продовженням попереднього етапу реформи державного управління, базуючись на результатах оцінки стану управління, проведеної експертами програми SIGMA. Одним із очікуваних результатів до 2025 року є формування професійної, політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян.

Ключові заходи стратегії:

- Схвалення концепції реформи системи оплати праці держслужбовців, що передбачає залучення найкращих фахівців та створення конкурентних умов праці в державних органах.

- Створення вебпорталу вакансій ([career.gov.ua](http://career.gov.ua)), який забезпечує можливість онлайн-подачі документів на всі категорії посад державної служби.

- Впровадження інформаційної системи HRMIS для управління людськими ресурсами та нарахування зарплат у державних органах. Наразі вона проходить дослідну експлуатацію в 11 центральних органах виконавчої влади.

- Запуск освітньої платформи для професійного навчання держслужбовців. Портал забезпечує взаємодію між замовниками й надавачами освітніх послуг, надаючи доступ до сучасних програм навчання для всіх категорій держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування та керівників адміністрацій.

Стратегія також передбачає:

- професійний розвиток держслужбовців;
- методологічне та методичне забезпечення навчання управлінських кадрів;
- підготовку кадрового резерву.

Ці кроки спрямовані на створення сучасної, ефективної та прозорої системи державної служби, яка відповідатиме викликам часу та забезпечуватиме сталий розвиток державного управління.

У розділі «Професійна публічна служба та управління персоналом» Стратегії визначено мету цього напрямку як продовження розбудови професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на захист інтересів громадян.

Цей напрям акцентує увагу на забезпеченні високих стандартів професіоналізму, етичної поведінки та політичної нейтральності службовців, що є ключовими чинниками ефективного функціонування публічної служби у демократичному суспільстві.

У Стратегії 2022–2025 [79] зазначено, що чинний Закон України «Про державну службу» відповідає європейським принципам і спрямований на вирішення ключових питань функціонування державної служби. Разом із тим, деякі положення закону потребують суттєвого вдосконалення для підвищення рівня довіри громадян до державної служби.

Наголошується на необхідності ухвалення нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», що має забезпечити гармонізацію із законодавством про державну службу, а також гарантувати рівний доступ громадян України до служби в органах місцевого самоврядування. Це створить умови для прозорого та справедливого відбору кадрів і підвищення ефективності місцевого самоврядування.

У Стратегії також вказується на важливість відновлення інституту кадрового резерву для забезпечення якісного заміщення посад у публічній службі. Формування кадрового резерву сприятиме підвищенню професійності службовців та ефективності управління державними органами. Ми вже зазначали вище, що система Кадрового резерву вже успішно працює і має широку базу кандидатів.

Очікувані напрями розвитку кадрової політики в публічній службі:

1. Продовження впровадження інтегрованої інформаційної системи HRMIS. Ця система забезпечить оперативний і прозорий моніторинг кількісного та якісного складу працівників державних органів; ефективний облік фонду оплати праці; подальшу заміну застарілих інформаційних систем у державних органах на сучасні технології.

2. Механізми мотивації службовців. Потрібен розвиток ефективних механізмів стимулювання публічних службовців до професійного розвитку та безперервної освіти, що сприятиме підвищенню кваліфікації кадрів.

3. Удосконалення служб управління персоналом. Створення сучасних, дієвих і ефективних служб управління персоналом, які забезпечать якісне управління людськими ресурсами, що впливає на успіх реформ.

Основні компоненти політики у сфері державної служби згідно зі Стратегічним планом дій НАДС (2021–2023):

- Управління людськими ресурсами в державній службі.
- Посилення інституційної спроможності служб управління персоналом державних органів.
- Розвиток системи професійного навчання, зокрема для керівників місцевих адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування.
- Захист законних прав громадян на доступ до державної служби та законних прав службовців.
- Адаптація державної служби до стандартів ЄС.

Ці заходи спрямовані на модернізацію системи публічної служби, забезпечення її відповідності європейським стандартам і посилення довіри громадян до державних інституцій.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України, наголошується не лише на необхідності кадрового оновлення, а й на створенні ефективної системи документів стратегічного, програмного та бюджетного планування на центральному і місцевому рівнях.

Модернізація державної кадрової політики вимагає системного підходу, оновлення нормативно-правової бази та впровадження інноваційних методів управління персоналом. Це сприятиме посиленню інституційної спроможності державної служби, її адаптації до європейських стандартів і забезпеченню ефективності реформ.

Також важливим є оновлення та гармонізація нормативно-правових актів, які регулюють діяльність різних видів служб, з урахуванням сучасних викликів та європейських стандартів. Слід впровадити механізми узгодження стратегічних документів на державному рівні, що забезпечить їх взаємозалежність і узгодженість.

Основний акцент необхідно зробити на формуванні дієвої кадрової політики, яка передбачає впровадження ефективних механізмів мотивації, що враховують специфіку роботи в умовах війни, підвищення рівня кваліфікації працівників через системне навчання, а також залучення нових фахівців із високим професійним потенціалом.

Ці заходи мають бути спрямовані не лише на підвищення стійкості управлінських структур, але й на створення кадрів, здатних оперативно реагувати на виклики воєнного часу та забезпечувати стабільність у критичних умовах. Формування кадрової політики, адаптованої до реалій війни, є ключовим фактором ефективності публічного управління як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення.



### **3.2. Післявоєнні виклики в кадровій політиці в державних органах України**

Державна кадрова політика, яка буде реалізовуватись у післявоєнний період, потребує впровадження стратегічних заходів. Основні зусилля мають бути спрямовані на повернення країни до довоєнного стану, відновлення найбільш постраждалих територій та їхню інтеграцію до єдиного економічного простору.

Серед ключових питань, які вимагають першочергової уваги, виділяється кадрова складова. Зокрема, йдеться про відтворення кадрового потенціалу та оновлення людських ресурсів на всій території України.

Зарубіжний досвід у сфері управління людськими ресурсами має велике значення для України, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Використання передових практик, розроблених у інших країнах, дозволить Україні ефективніше долати сучасні виклики. Зокрема, це стосується питань збереження і розвитку кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників, а також забезпечення стійкості національної економіки та її відновлення. Розуміння світових тенденцій та їх адаптація до українських реалій стануть основою для побудови дієвих стратегій у сфері управління людськими ресурсами, сприяючи як економічній, так і соціальній стабільності держави.

Для України, яка стикається з безпрецедентними викликами, важливим є використання зарубіжного досвіду у сфері управління людськими ресурсами. До основних напрямів такого впровадження відносяться:

- адаптація HR-політик до кризових умов;
- забезпечення психологічної підтримки та мотивації персоналу;
- відновлення і реінтеграція військовослужбовців у цивільне життя;
- розвиток та навчання кадрів у післявоєнний період;
- інституційна підтримка та співпраця з міжнародними організаціями.

Одним із ключових аспектів є адаптація політик управління персоналом до кризових умов. Досвід багатьох країн, які пережили війни чи масштабні кризи, демонструє ефективність створення гнучких HR-стратегій. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність роботи компаній і організацій навіть у найскладніших обставинах.

Війна значно посилює тиск на психологічне здоров'я працівників, що, своєю чергою, негативно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. У цьому контексті зарубіжний досвід наголошує на необхідності впровадження програм психологічної підтримки. У багатьох країнах такі ініціативи включають методи зниження стресу та підвищення морального духу працівників, що сприяє збереженню їхньої ефективності у складних умовах. Використання зазначених підходів може стати основою для підвищення стабільності та життєздатності організацій в Україні в умовах сучасних викликів [95].

Ізраїль, як держава, що довгий час живе у стані конфлікту, впровадив численні методи підтримки психологічного добробуту працівників. За умов постійної загрози терактів і воєнних дій, ізраїльські підприємства активно застосовують програми боротьби зі стресом. Зразком таких ініціатив є програми «психологічного захисту», які включають тренінги зі стресостійкості, консультації психологів, а також допомогу працівникам і їхнім родинам. Крім цього, держава підтримує відкриття центрів допомоги, де співробітники можуть отримати психологічну підтримку [103].

Японія славиться робочою культурою, де часто вимагають довготривалої та напруженої праці, що нерідко призводить до стресу й вигорання. У відповідь на ці виклики в країні активно розвивають програми зниження стресу. Наприклад, компанії широко впроваджують практики медитації й тренінги з управління стресом. Популярним є підхід «*ikigai*» – філософія, що допомагає знайти сенс і задоволення від роботи, підвищуючи мотивацію й знижуючи стрес.

У Європі, зокрема в Німеччині, існує розвинута система соціального захисту, що підтримує працівників у кризових обставинах. Німецькі компанії активно впроваджують програми підтримки психічного здоров'я, що включають консультації з фахівцями, групи підтримки та тренінги зі стрес-менеджменту. Такі компанії, як Siemens і Bosch, мають власні програми допомоги, які включають консультації, заняття спортом і відновлювальні заходи. Окрім того, у Німеччині поширена концепція «Work-Life Balance», що забезпечує гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено [103].

У США також активно розвиваються програми підтримки працівників у стресових ситуаціях. Яскравим прикладом є ініціативи компаній з надання психологічної допомоги співробітникам у кризових обставинах. Компанії, як Google і Microsoft, пропонують тренінги зі стрес-менеджменту, доступ до консультацій спеціалістів, а також організацію релаксаційних заходів, таких як йога або медитація на робочому місці. Значним елементом є й практика визнання успіхів працівників, що стимулює мотивацію й зменшує стрес [95].

Особливу увагу слід звернути на реінтеграцію військових до цивільного життя. Досвід країн, що пережили війни, показує важливість забезпечення ветеранів роботою й соціальною підтримкою. Програми професійної перепідготовки та працевлаштування можуть стати ключем до успішної адаптації ветеранів, що своєю чергою сприятиме стабільності та розвитку суспільства.

Реінтеграція військових у цивільне середовище є складним завданням, яке потребує системного підходу, поєднуючи державну підтримку, зусилля бізнесу та громадських організацій. Багато країн, які зазнали військових конфліктів, напрацювали ефективні моделі реінтеграції. Однією з найкращих систем є американська, де важливу роль відіграє Міністерство у справах ветеранів (VA). Воно пропонує широкий спектр послуг, включаючи медичну допомогу, психіатричну підтримку, освітні програми та працевлаштування. Програма GI Bill забезпечує ветеранам фінансову підтримку для оплати освіти чи професійної підготовки. Окрім цього, діє низка ініціатив, як-от «Hiring Our

Heroes», що допомагають ветеранам знаходити роботу через зв'язок із роботодавцями [5].

Ізраїль також має розвинену систему реінтеграції військовослужбовців, що фокусується на професійній підготовці та працевлаштуванні та активно використовує соцмережі та онлайн-платформи для пошуку роботи, що підвищує ефективність працевлаштування ветеранів.

Після Другої світової війни Німеччина створила потужну систему підтримки ветеранів. Сьогодні ці підходи передбачають можливості для професійної перепідготовки й доступу до роботи. Зокрема, програми «Berufsförderungsdienst der Bundeswehr» (BFD) пропонують навчальні курси, професійну орієнтацію та підтримку в працевлаштуванні [5]. Держава також забезпечує ветеранам пенсії, медичну допомогу та соціальний захист у разі інвалідності. У Німеччині активно співпрацюють державний і приватний сектори, де великі компанії зобов'язані надавати перевагу ветеранам під час працевлаштування. Наступним важливим кроком стало впровадження нових підходів до навчання кадрів у післявоєнний період. Відновлення економіки після війни потребувало відбудови зруйнованих виробництв і впровадження новітніх технологій. Важливим уроком стало використання інвестицій у професійну перепідготовку й освіту персоналу, що сприяло економічному зростанню та стабільності. [33].

Післявоєнна Японія опинилася перед необхідністю відновлення економіки, зруйнованої війною. Основою стратегії, обраної урядовцями та бізнесом, стало впровадження новітніх технологій і підвищення рівня кваліфікації робочої сили. Особливий акцент був зроблений на освіті: як загальній, так і технічній, а також на створенні системи безперервного навчання на робочому місці [95].

Було впроваджено концепцію «кайдзен» – постійне вдосконалення процесів і підходів, що включає регулярне підвищення кваліфікації працівників. Важливу роль відігравали й практики групової роботи, які сприяли розвитку командного духу й зростанню ефективності праці.

Японський досвід довів, що інвестиції в людський капітал є основою для швидкого економічного підйому та глобальної конкурентоспроможності.

Південна Корея після Корейської війни (1950–1953) також перебувала в скрутному становищі, ставши однією з найбідніших країн світу. Однак протягом кількох десятиліть Корея досягла значного економічного зростання, перетворившись на одну з провідних світових економік. Одним із головних факторів успіху було реформування системи освіти та професійного навчання. Країна розробила стратегії, спрямовані на розвиток високотехнологічних галузей. Значну роль у цьому відіграв розвиток університетів і науково-дослідних інститутів, що співпрацювали з промисловістю. Держава активно підтримувала приватний сектор, інвестуючи в підготовку кадрів, особливо в технічних і інженерних галузях. Це дозволило оперативно адаптувати робочу силу до потреб інноваційної економіки [14].

Досвід цих країн показує, що післявоєнний період потребує інноваційних підходів до розвитку кадрів. Інвестиції в освіту, професійне навчання та підтримку людського капіталу є ключовими чинниками сталого економічного розвитку.

Важливою залишається співпраця з міжнародними організаціями, які можуть надати Україні необхідні ресурси, знання та підтримку для подолання наслідків війни й успішного впровадження реформ у сфері управління людськими ресурсами. Наприклад, ООН через свої агентства, таких як Міжнародна організація праці (МОМ) і Програма розвитку ООН (ПРООН), може суттєво сприяти відновленню.

МОМ зосереджується на захисті прав працівників, створенні робочих місць та забезпеченні соціального захисту. Організація може допомогти Україні в розробці програм навчання й підвищення кваліфікації, зокрема для ветеранів і тих, хто втратив роботу через війну. ПРООН підтримує проекти розвитку людського капіталу, спрямовані на сталий розвиток і подолання нерівностей.

Європейський Союз також є ключовим партнером України в процесі відновлення людських ресурсів. ЄС надає фінансову та технічну допомогу через програми, як-от Європейський соціальний фонд (ЄСФ) і Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР). Ці фонди спрямовуються на розвиток освітніх програм, професійне навчання та підвищення кваліфікації. ЄС також активно сприяє реформам в Україні, що покращують прозорість і ефективність управління людським потенціалом [14].

Світовий банк відіграє важливу роль у підтримці реформ у сфері людських ресурсів. Він фінансує та надає технічну підтримку проектам модернізації освіти, охорони здоров'я й соціального захисту. Зокрема, банк підтримує програми реабілітації й реінтеграції ветеранів, підвищення кваліфікації постраждалих груп і створення нових робочих місць. НАТО також пропонує програми реінтеграції військових у цивільне життя, таких як ініціативи Trust Fund, що фінансують підготовку й працевлаштування ветеранів. Альянс сприяє обміну досвідом і навчальними програмами, що підвищують ефективність безпеки й оборони.

Співпраця з міжнародними організаціями має ключове значення для України у відновленні й розвитку людського потенціалу. Кожна організація може внести вклад у створення та реалізацію програм, які допоможуть Україні долати виклики й забезпечувати сталий економічний розвиток.

Таким чином, зарубіжний досвід управління людськими ресурсами є важливим для України, особливо в умовах війни та післявоєнного періоду. Його адаптація до місцевих умов сприятиме відновленню економіки, збереженню кадрового потенціалу й сталому розвитку країни. Важливо враховувати локальні реалії, щоб ці практики були ефективними та довготривалими. Подальші дослідження мають фокусуватися на впливі культурних особливостей на впровадження елементів зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в Україні.

## Висновки до третього розділу

Аналіз сучасних підходів до забезпечення кадрового резерву в системі публічної служби свідчить про необхідність подальшого реформування цієї сфери. Розвиток кадрової політики, особливо в умовах воєнного стану, потребує чіткої стратегії, спрямованої на залучення висококваліфікованих фахівців, їх професійний розвиток і формування резерву управлінців, здатних ефективно працювати у кризових умовах. У цьому контексті важливим є врахування положень Стратегії розвитку державного управління та публічної служби, розробленої НАДС, яка визначає пріоритети для модернізації кадрової політики. Особливу увагу приділено формуванню кадрового резерву, підвищенню кваліфікації, впровадженню механізмів мотивації, використанню сучасних технологій у кадровому менеджменті та цифровізації процесів.

Значним внеском у розробку ефективних підходів до забезпечення кадрової політики у післявоєнній відбудові може стати аналіз досвіду інших країн, які стикалися з кризовими ситуаціями. Ефективне управління кадровим резервом у таких умовах забезпечує не лише стійкість управлінської системи, але й її здатність швидко реагувати на виклики та залучати талановитих спеціалістів для вирішення актуальних завдань.

Таким чином, реформування політики забезпечення кадрового резерву в Україні є стратегічно важливим завданням, яке має враховувати міжнародний досвід, сучасні виклики війни та необхідність підготовки до післявоєнного відновлення країни. Лише комплексний підхід, що охоплює навчання, мотивацію, залучення нових фахівців і використання інноваційних інструментів, дозволить побудувати ефективну і стійку систему публічного управління.

## ВИСНОВКИ

Отже, у ході написання роботи було досягнуто мету дослідження та виконано поставлені завдання. Додатково обґрунтовано концептуальні засади кадрової політики та кадрової роботи в державних органах виконавчої влади. Приведено практичні рекомендації щодо ефективної реалізації державної кадрової політики.

Було розглянуто понятійно-категорійний апарат кадрової політики в органах публічної влади та охарактеризовано основні завдання і принципи, які сприяють забезпеченню ефективного функціонування органів публічного управління. У цих умовах кадрова політика виступає однією з найважливіших складових державної політики, адже саме від професіоналізму, компетентності та моральної стійкості державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування залежить успішність вирішення завдань національного розвитку.

Ефективна кадрова політика, що враховує навички, таланти, компетенцію та творчий потенціал працівників, є ключовим чинником підвищення професіоналізму та результативності роботи у сфері публічної служби. Це передбачає баланс між кваліфікацією управлінського персоналу, завданнями державного управління та потребами громадян. Визначення конкретних цілей і завдань для управлінського персоналу, а також запровадження системного підходу до відбору публічних службовців сприяє підвищенню ефективності системи публічного управління.

Аналізуючи понятійно-категорійний апарат та стан наукової розробки кадрової політики в органах публічної влади, слід зазначити, що, попри наявність значної кількості наукових праць, статей і досліджень, питання сучасного стану та перспектив розвитку кадрової політики потребує глибшого вивчення. Це необхідно для створення умов, які забезпечать ефективне функціонування публічного управління відповідно до потреб суспільства та сучасних викликів.



У ході роботи було досліджено зарубіжний досвід у сфері кадрової політики органів публічної влади, що дозволило визначити ключові аспекти та підходи до реформування кадрового забезпечення як одного з найважливіших елементів розвитку країни. Зарубіжна практика демонструє ефективність різних стандартів у сфері управління персоналом, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Застосування цих підходів сприяє підвищенню професіоналізму державних службовців, прозорості кадрових процесів і посиленню мотивації персоналу.

Водночас унікальний досвід українських публічних службовців, здобутий під час роботи в умовах війни, має особливу цінність для подальшого вдосконалення кадрової політики. Витривалість, адаптивність, швидке прийняття рішень і ефективна взаємодія в кризових ситуаціях є тими якостями, які слід враховувати при формуванні стандартів державної служби. Цей досвід має бути імplementований у систему публічного управління для забезпечення її стійкості та готовності до роботи у складних умовах.

Також було проаналізовано нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади, що дозволило визначити концептуальні засади управління кадровим забезпеченням. Законодавство в сфері кадрової політики органів публічної влади продемонструвало високу адаптивність до викликів, спричинених війною. Швидке прийняття необхідних змін дозволило забезпечити стабільність функціонування системи державного управління навіть у надзвичайних умовах. Це стало актуальним і важливим кроком для підтримки діяльності публічних службовців, ефективного управління кадровими ресурсами та збереження безперервності управлінських процесів у кризовий період.

Проте удосконалення правових механізмів залишається нагальним завданням для забезпечення гнучкості та ефективності кадрової політики в умовах сучасних викликів. Подальший розвиток нормативно-правової бази має враховувати як унікальний досвід сучасної кадрової політики України, так і найкращі зарубіжні практики, що дозволить зміцнити систему публічного

управління та забезпечити її готовність до роботи в умовах майбутніх викликів.

Для закріплення отриманих результатів дослідження було обґрунтовано важливу роль державної служби у підвищенні ефективності кадрової політики в умовах воєнного стану та запропоновано напрями її вдосконалення в органах публічної влади. Зокрема, визначено, що у кризових умовах кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості, безпеки та стабільності державного управління.

У той же час, в умовах воєнного стану виникає низка проблем, пов'язаних із людськими ресурсами. Серед них – високий рівень психологічного та фізичного навантаження на службовців через збільшення обсягу роботи, підвищені ризики для життя та здоров'я, а також моральне виснаження. Низька мотивація, викликана складними умовами праці, та ризик відтоку кадрів через неналежне матеріальне забезпечення є серйозними викликами.

Таким чином, державна служба в умовах воєнного стану має важливе завдання – забезпечити ефективну реалізацію кадрової політики, спрямованої на адаптацію до цих викликів та підтримання функціонування країни. Основними аспектами підвищення ефективності кадрової політики є впровадження сучасних технологій управління персоналом, що дозволить підвищити ефективність роботи державної служби; активне використання інноваційних підходів до кадрового забезпечення, що сприятиме покращенню якості управління; та зміщення акцентів кадрової політики у бік індивідуальних якостей державних службовців, зокрема їхньої адаптивності, стійкості до стресу та здатності швидко приймати ефективні рішення.

Важливим завданням цього дослідження є визначення специфіки кадрової політики у військових адміністраціях та аналіз особливостей політики кадрового забезпечення Миколаївської обласної військової адміністрації. Результати дослідження свідчать, що воєнний час суттєво

вплинув на сучасний стан кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні, вносячи нові вимоги та виклики до процесів управління персоналом.

Наразі кількість працівників у Миколаївській обласній військовій адміністрації майже досягла довоєнних показників, що свідчить про успішну роботу у відновленні кадрового складу. Водночас залишається значна потреба у повному забезпеченні кадрового резерву, який би дозволив ефективно реагувати на виклики воєнного часу. Основними проблемами є збереження наявних службовців, забезпечення їхніх потреб під час війни, а також підтримка їхнього морального стану на належному рівні. Зростання обсягу роботи, підвищене навантаження, ризики для життя та здоров'я, а також складна психологічна ситуація значно впливають на ефективність їхньої діяльності.

З метою підтримки службовців на територіях, які знаходяться в зоні бойових дій або поблизу них, впроваджено спеціальні виплати, що дозволяє забезпечити конкурентний рівень заробітної плати. Це рішення є критично важливим для збереження кадрів у складних умовах. Проте у разі скасування цих виплат Миколаївська обласна військова адміністрація може зіткнутися з безпрецедентними викликами, такими як масовий відтік кадрів, зниження мотивації персоналу та погіршення загальної ефективності управлінської системи.

Це приводить нас до висновку, що для системного вирішення цих завдань необхідно впроваджувати комплекс заходів на державному рівні, які мають враховувати усі поточні виклики та забезпечити стабільність кадрової політики всіх органів виконавчої влади.

Доведено, що реформування кадрового забезпечення органів публічної влади має враховувати сучасні стратегії розвитку державної служби, зокрема ті, що визначені Національним агентством України з питань державної служби (НАДС). Особливу увагу слід приділяти формуванню кадрового резерву, який дозволить оперативно реагувати на нові виклики та забезпечувати безперервність управлінських процесів. Запровадження дієвих механізмів

мотивації, підвищення кваліфікації та навчання службовців є важливими елементами цієї стратегії. Забезпечення конкурентних умов праці, створення можливостей для професійного зростання, а також розвиток навичок, необхідних для роботи в умовах кризових ситуацій, сприятиме зміцненню кадрового потенціалу.

Досліджено, що післявоєнна відбудова країни вимагатиме глибокого аналізу та впровадження найкращих зарубіжних практик у сфері державного управління. Досвід країн, які успішно проходили шлях післявоєнного відновлення, таких як Німеччина чи Японія, демонструє важливість системного підходу до відновлення економіки, соціальної сфери та інституційного розвитку. Вивчення цих прикладів і адаптація їх до українських реалій дозволять створити ефективну систему управління, здатну підтримувати стабільність та забезпечувати розвиток країни.

Отже, кадрова політика є фундаментальним елементом публічного управління, оскільки саме професіоналізм, мотивація та компетентність службовців визначають успішність державних інституцій. Виклики, які постали перед Україною, зокрема війна та її наслідки, потребують нових підходів до управління людськими ресурсами, впровадження інновацій та створення умов для залучення кваліфікованих кадрів. Для досягнення цих цілей необхідно не лише вдосконалювати нормативно-правову базу, а й забезпечувати сталість кадрової політики, підтримувати службовців у складних умовах і формувати резерв фахівців, готових працювати в умовах невизначеності. Лише системна робота на всіх рівнях державного управління дозволить забезпечити стійкість публічної служби та сприяти успішному відновленню України.

## 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. Режим доступу: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2022/34.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf) (дата звернення: 18.11.2024).
2. Баранцева К. К. Державна служба: зарубіжний досвід та Україна: Навчально-методичні матеріали. – К. : ДПС України, 2012.
3. Баровська А.В. Оптимізація структури керівних документів державної політики: аналіт. доп. К.: НІСД, 2011.
4. 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.
5. Власенко І. М. Вплив економічної кризи на розвиток HR-практик в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 145–151
6. 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.
7. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. №440. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2024).

8. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Офіційний вісник України. 2016. № 55. Ст. 1919.
9. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні. – К.: Видавничий дім, 1999. – 260 с.
10. 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.
11. 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.
12. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування // Інвестиції практика та досвід. —2017. — №12. — С.102-107.
13. Завада О.Г., Лимар Т.А. Правові засади кадрової політики в державній служб // Інвестиції: практика та досвід № 19/2021. С. 141-148. Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2021/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2021/25.pdf) (дата звернення: 26.11.2024).
14. Запатріна І. В., Шатковська А. О. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України. Режим доступу: [https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia\\_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf](https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf) (дата звернення: 26.11.2024).
15. Злобіна О. Соціальна напруженість: чинники формування та способи оцінки // Українське суспільство: моніторинг соціальних змін: зб. наукових праць. Вип. 4 (18). К.: Ін-т соціології НАН України, 2017. С. 96—103.

16. Зоська Я. В. Суспільство споживання та соціальні практики споживачів в Україні. Запоріжжя: КПУ, 2011. 352 с.
17. Іванченко Ю.Г. Державна кадрова політика. Енциклопедія державного управління // Державна служба. К. : НАДУ, 2011. 524 с.
18. Іванкова-Стецюк О.Б., Селешук Г.П. Соціально-економічні практики українських трудових мігрантів у вимірах соціокультурних орієнтацій: самоорганізація vs патерналізм // Вісник Одеського національного університету. Соціологія і політичні науки. 2013. Вип. 2 (1). С. 274-281.
19. Івашенко О. Новий інституціоналізм в економічній соціології: теоретичні підвалини дослідницьких можливостей // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2003. № 1. С. 60-70.
20. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. - К., 336 с.
21. Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації: монографія / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О.Н. Євтушенка, д. держ упр. проф. В.М. Ємельянова. Миколаїв, 2021. 209 с.
22. 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.: ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. 303 с.
23. Ковальова Д. В. Професійна соціалізація державних службовців органів виконавчої влади на регіональному рівні в Україні: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Держ. Служба» / Д. В. Ковальова; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Дніпропетровськ
24. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 3(43). С. 68–72.

25. Кодекс законів про працю України від 23.07.1996. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 27.11.2024).
26. 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
27. Конституція України від 28.06.1996 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2024)
28. Концептуальні засади професійного супроводу державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування в системі безперервної освіти : монографія / О.С. Поважний, Н.Г. Діденко, В.І. Токарева. - Донецьк: «ВІК», 308 с.
29. Концептуальні засади реформування системи регіонального управління: монографія / М.М. Іжа, З.В. Балабаєва, Т.А. Берегой та ін. - Одеса: ОРІДУ НАДУ, 212 с.
30. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. - Х. : ХарРІ НАДУ «Магістр», 219 с.
31. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. Режим доступу: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192/170> (дата звернення: 26.11.2024)
32. 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
33. Котковський, В., Самородов, Б., & Чхейло, А. (2024). Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. Сталий розвиток



економіки, (3(50), 228-235. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34> (дата звернення: 26.11.2024)

34. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf>

35. 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.

36. Ласійчук О. Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу: Досвід для України // Науковий вісник «Демократичне врядування». Випуск 3. 2009. 8 с.

37. Линдюк, О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія / О. А. Линдюк; НАДУ - К. : НАДУ, 304 с.

38. Любарець А. Політичні посади в Україні // Порівняльно-аналітичне право, №1, С. 178-180.

39. Людський капітал України: демографічні передумови та соціально-економічні чинники формування (2014) : колект. монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Мельничука Д.П. - Житомир: ЖДТУ, 318 с.

40. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект (колективна монографія) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. - К., 356 с.

41. Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. Посіб. – Луцьк: РВВ «Вежа» . – 2000. – 325с.

42. Матвіїшин, Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. 2011— Львів : ЛРІДУ НАДУ, 200 с.

43. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. Тернопільський державний національний університет. Режим доступу: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk\\_Ivan/Osoblyvosti\\_derzhavnoi\\_kadrovoi\\_polit\\_yky\\_u\\_sferi\\_vdoskonalennia\\_mekhanizmiv\\_doboru\\_personalu.pdf?PHPSESSID=c1fjs8mo6t7baairaapn3lsoq1](https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk_Ivan/Osoblyvosti_derzhavnoi_kadrovoi_polit_yky_u_sferi_vdoskonalennia_mekhanizmiv_doboru_personalu.pdf?PHPSESSID=c1fjs8mo6t7baairaapn3lsoq1) (дата звернення: 20.11.2024).
44. Мельничук, Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монографія. - Житомир: Полісся, 564 с.
45. 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. Режим доступу: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/823/Metodychni\\_recomendatsii\\_trudovi\\_vidnosyny.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/823/Metodychni_recomendatsii_trudovi_vidnosyny.pdf) (дата звернення: 22.11.2024).
46. Методологія галузі науки «Державне управління» (2012): монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - К.: НАДУ, 371 с.
47. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства// Економічні інновації: Зб. наук. пр. — Одеса: ІПРЕЕД НАН України, Вип. 60, т. I., С. 66-74.
48. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2016. 28 с.
49. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади // Менеджер. Випуск № 1. 2015. С. 186–195.
50. 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. Режим доступу:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/2022-2024-ostat.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

51. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства // Вісник економічної науки України, № 3 (27), С. 7-11

52. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» (2017) / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ (відп. ред.). - К.: ФОП Москаленко О.М., 796 с.

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

54. Нижник Н.Р. Державний службовець в Україні (пошук моделі)/Під ред. – К.: Вид. «ІН-Юре», 1998.

55. Нижник, Н.Р., Гончарук, Н.Т. (2013). Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні // Теорія та практика державної служби: матеріали наук. – практ. конф., Дніпропетровськ, 8 листопада 2013 р./ за заг. ред.. С.М. Серьогіна. - Д.: ДРІДУ НАДУ

56. Носик, О. М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення : монографія / О. М. Носик 2016. - Х. : Вид-во , 490 с.

57. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. – К.: Наук. світ, 2001.

58. 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.

59. Офіційний сайт Головного управління статистики у Миколаївській області. Режим доступу: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2024).
60. Офіційний сайт Миколаївської обласної військової адміністрації. Режим доступу: <https://www.mk.gov.ua/> (дата звернення: 18.11.2024).
61. Офіційний сайт Миколаївського обласного центру зайнятості. Режим доступу: <https://mik.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2024).
62. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 26.11.2024).
63. Офіційний сайт «е-Ветеран» / «е-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування для ветеранів та ветеранок. Режим доступу: <https://eveteran.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2024).
64. 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
65. Передумови та практики реалізації реформ на регіональному і місцевому рівнях аналіт. доповідь 2014— К.: НІСД, 68 с.
66. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К: КНЕУ, 2000.
67. Пірен М. І. (2016). Нова парадигма державного управління та корпоративної культури в Україні: монографія; М-во освіти і науки України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Буковин. держ. фінанс.-екон. ун- т. - Чернівці : Технодрук, 244 с.
68. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців у Польщі / І. В. Поліщук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – 2015. – № 1. – С. 315–322.
69. Поспелова Т.В. Методологічні основи державного регулювання у сфері людського розвитку в умовах трансформації українського суспільства. Освітологія / українсько-польський щорічник, IV, 2015 С. 21-26. Режим

доступу:

<https://osvitologia.kubg.edu.ua/index.php/osvitologia/article/view/109/107> (дата звернення 24.11.2024).

70. Проект Плану відновлення України // Матеріали робочої групи «Державне управління». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 року. 190 с. 85. Режим доступу:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення: 17.11.2023).

71. 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. Режим доступу: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18074](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18074) (дата звернення: 25.11.2024).

72. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України № 2352 від 19.07.2022 року. 87. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення: 22.11.2024).

73. Про запобігання корупції: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 24.11.20234).

74. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів 88 України №949 від 05 вересня 2023 року. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/kp230949?an=1> (дата звернення: 25.11.2024).

75. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889- VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 25.11.2024)

76. 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. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2023)

77. Про деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 391. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-oplaty-pratsi-pratsivnykiv-derzhavnyk-a391> (дата звернення: 15.11.2023)

78. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

79. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

80. 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. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text> (дата звернення: 21.11.2024)

81. 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. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.11.2024).

82. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від

25.03.2016 № 246. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-venesennia-zmin-do-poriadku-provedennia-otsiniuvannia-rezultativ-sluzhbovoi-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtiv-949-050923> (дата звернення: 21.11.2024).

83. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136 від 15.03.2022 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 26.11.2024).

84. Про організацію та забезпечення заходів мобілізації на території Миколаївської області: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 69-р від 26 лютого 2022 року. Режим доступу: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18083](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18083) (дата звернення: 18.11.2024).

85. Про окремі питання запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 74-р від 1 березня 2022 р. Режим доступу: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18075](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18075) (дата звернення: 25.11.2024).

86. 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. Режим доступу: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18080](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18080) (дата звернення: 23.11.2024).

87. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 23.11.2024).

88. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 24.11.2024)



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. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики (2013) : наук. розробка / [О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д.Заяць та ін.]. - К. : НАДУ, 64 с.
91. Розробка пріоритетів регіональної кадрової політики у контексті розвитку публічної служби (2012) : наук. розробка / авт. кол. : О.П. Якубовський, І. Л. Росколотько, Н. В. Сокур та ін. - К. : НАДУ, 52 с.
92. Руденко О.М. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 6. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/21> (дата звернення 18.11.2024).
93. Рябцев Г.Л. (2014). Ресурси державної політики: класифікація та використання / Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 8. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=844> (дата звернення 18.11.2024).
94. Сардак С. Е. (2014). Глобальна регуляторна система розвитку людських ресурсів.- Дис. д-ра екон. наук: 08.00.02, Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». - К., 240.
95. Соколовська К. Управління персоналом в післявоєнний період: європейський досвід для України. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2023. № 2. С. 55–62.
96. Ткачук В. А. Проблеми оцінювання якості та ефективності діяльності органів місцевої влади (зарубіжний досвід) // Проблеми інноваційно інвестиційного розвитку. 2013. № 5. С. 50 – 54.
97. Тютюнник І. (2017). Проблеми реформування публічного управління на регіональному рівні в Україні // Державне управління та місцеве самоврядування, випуск 1(32), С.103 – 109.



98. Чаркіна А. О. Принципи державної служби в країнах європейського союзу (на прикладі Польщі та Німеччини) / А. О. Чаркіна // Інвестиції: практика та досвід : зб. наук. пр. – 2016. – № 16. – С. 95–99.

99. Чижова С. М. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування на рівні міста.- Дис. канд. наук з держ. упр.: 03, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр.

100. Хомишин І.Ю. Публічна служба в умовах війни, Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство» №3, 2023 Режим доступу: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284739/278825> (дата звернення 11.11.2024).

101. 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.

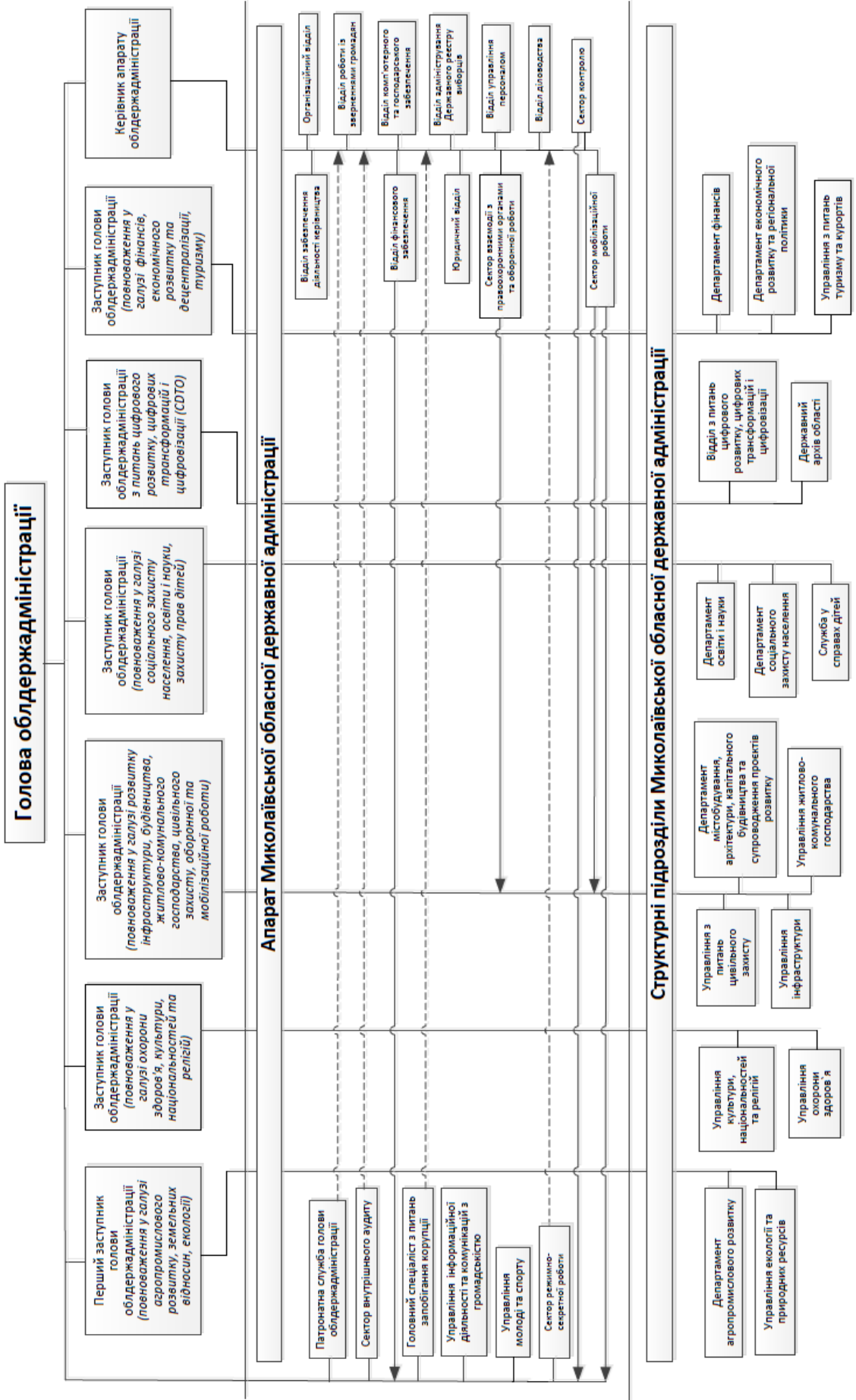
102. Шевченко, В. (2016). Адміністративно-правовий статус військово-цивільних адміністрацій / В. Шевченко // Науковий часопис Національної академії прокуратури України. № 4(12), С. 196-206. Режим доступу: <https://journals.maup.com.ua/index.php/law/article/view/919> (дата звернення 11.11.2024).

103. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787> (дата звернення 11.11.2024).

104. 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.

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Розпорядження голови Миколаївської обласної державної адміністрації 15.07.2021 № 376-р  
(в редакції розпорядження голови Миколаївської обласної державної адміністрації від 24.11.2021 № 588-р)



## ДОДАТОК Б

\*дані надані Миколаївською обласною  
військовою адміністрацією на запит автора

**Інформація щодо структури та штатної чисельності структурних  
підрозділів МОВА станом на 01.10.2024**

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Гранична чисельність працівників	Фактична чисельність працівників
1.	Департамент агропромислового розвитку	28	18
2.	Департамент соціального захисту населення	47	42
3.	Департамент освіти і науки	30	33
4.	Департамент економічного розвитку та регіональної політики	55	35
5.	Департамент фінансів	54	38
6.	Департамент містобудування, архітектури, капітального будівництва та супроводження проєктів розвитку	45	38
7.	Управління інформаційної діяльності та комунікації з громадськістю	22	15
8.	Управління інфраструктури	18	14
9.	Державний архів Миколаївської області	43	42
10.	Управління житлово-комунального господарства	26	23
11.	Управління з питань цивільного захисту	33	30
12.	Управління охорони здоров'я	24	18
13.	Управління культури, національностей та релігій	26	24
14.	Управління екології та природних ресурсів	26	25
15.	Управління молоді та спорту	14	10
16.	Управління з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	12	6
17.	Служба у справах дітей	9	8
18.	Відділ з питань туризму та курортів	8	5
<b>Всього по структурним підрозділам ОВА:</b>		<b>520</b>	<b>424</b>

## ДОДАТОК Б

\*продовження

**Інформація щодо структури та штатної чисельності апарату МОВА  
станом на 01.10.2024**

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Гранична чисельність працівників	Фактична чисельність працівників
1.	Керівництво обласної військової адміністрації	8	7
2.	Патронатна служба начальника обласної військової адміністрації	7	6
3.	Управління з питань оборонної та мобілізаційної роботи	12	9
4.	Відділ забезпечення діяльності керівництва	9	9
5.	Організаційний відділ	5	4
6.	Відділ управління персоналом	8	8
7.	Юридичний відділ	6	6
8.	Відділ діловодства	7	7
9.	Відділ фінансового забезпечення	9	9
10.	Відділ адміністрування Державного реєстру виборців	3	3
11.	Відділ комп'ютерного, господарського забезпечення та охорони праці	8	6
12.	Сектор контролю	2	2
13.	Сектор режимно-секретної роботи	3	2
14.	Сектор внутрішнього аудиту	3	2
15.	Сектор по роботі із зверненнями громадян	4	3
16.	Сектор з питань запобігання та виявлення корупції	2	1
<b>Всього апарат ОВА:</b>		<b>96</b>	<b>84</b>

**ДОДАТОК В**

\*дані надані Миколаївською обласною  
військовою адміністрацією на запит автора

**Апарат Миколаївської ОВА/ОДА - порівняння по рокам**

	Гранична чисельність працівників	Фактична чисельність працівників	Вакансії	Перебувають на простой	Перебувають у щорічній відпустці	Перебувають у відпустці без збереження заробітної плати	Перебувають у соціальній відпустці	Проходять службу в ЗСУ	Працюють дистанційно	Працюють на робочих місцях
<b>Серпень 2022</b>	96	*дані відсутні	9	4	9	15	4	0	3	52
<b>Грудень 2023</b>	96	81	15	0	2	2	3	0	0	74
<b>Жовтень 2024</b>	96	84	12	0	4	1	1	0	0	78

**Структурні підрозділи Миколаївської ОВА/ОДА - порівняння по рокам**

	Гранична чисельність працівників	Фактична чисельність працівників	Вакансії	Перебувають на простой	Перебувають у щорічній відпустці	Перебувають у відпустці без збереження заробітної плати	Перебувають у соціальній відпустці	Проходять службу в ЗСУ	Працюють дистанційно	Працюють на робочих місцях
<b>Серпень 2022</b>	520	*дані відсутні	95	29	23	76	28	7	76	191
<b>Грудень 2023</b>	520	427	105	4	18	58	30	7	12	309
<b>Жовтень 2024</b>	520	424	112	8	27	33	24	7	13	312