
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Юридичний факультет

кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о.завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ В. М. Ємельянов
“ ____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ
ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Керівник: Канд.соціол.наук, доцент
Чорна Вікторія Олександрівна

Рецензент: Старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

Виконав: студент VI курсу групи 635 МЗ
Катречко Віталій Вікторович

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
1.1. Поняття, принципи та цілі державної кадрової політики.....	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення реалізації кадрової політики в органах влади.....	16
1.3. Світовий досвід кадрової політики в кризових ситуаціях.....	25
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	36
2.1. Сучасний стан системи добору та призначення державних службовців під час воєнного стану.....	36
2.2. Практика професійного розвитку та мотивації персоналу в державному управлінні.....	49
2.3. Ключові виклики реалізації кадрової політики в органах публічної влади в умовах війни.....	60
Висновки до другого розділу.....	66
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	69
3.1. Впровадження цифрових та дистанційних інструментів управління персоналом.....	69
3.2. Пропозиції щодо модернізації кадрової політики у державному секторі під час воєнного стану.....	77
Висновки до третього розділу.....	86
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування системи публічної влади в Україні характеризуються безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною військовою агресією Російської Федерації, трансформацією державного управління та необхідністю забезпечення стабільності кадрового потенціалу в умовах воєнного стану. Кадрова політика держави, яка у мирний час є ключовим інструментом формування професійної, мотивованої та ефективної публічної служби, під час війни набуває особливого стратегічного значення. Від того, наскільки якісно органи влади здатні адаптувати інструменти реалізації державної кадрової політики до нових реалій, залежить не лише сталий функціонал державного механізму, але й обороноздатність держави, безперервність надання адміністративних, соціальних та безпекових послуг, збереження довіри громадян до влади.

Воєнні дії суттєво змінили умови праці та кадрового забезпечення державних органів, поставивши перед ними нові задачі: потребу у швидкій мобілізації кадрів, раціональному перерозподілі функцій, оновленні моделей управління персоналом, забезпеченні психологічної стійкості службовців та гарантуванні належних умов їх професійної діяльності. Водночас зросла потреба у впровадженні гнучких інструментів підбору, оцінювання, мотивації та підвищення кваліфікації персоналу, здатних забезпечити ефективність державного управління в екстремальних умовах, коли рівень ризиків, навантаження і відповідальності значно підвищується.

Поряд із цим, актуальною стає проблема оптимізації кадрових процедур в органах влади, підвищення швидкості ухвалення кадрових рішень, впровадження цифрових технологій у сфері HR-процесів, посилення прозорості та підзвітності кадрових практик, що є важливими вимогами як внутрішніх реформ, так і євроінтеграційного курсу України. Прагнення держави відповідати стандартам Європейського Союзу вимагає розвитку сучасних механізмів

кадрового менеджменту, орієнтованих на професіоналізацію, деполітизацію та підвищення інституційної спроможності публічної служби.

Науковий інтерес до проблем кадрової політики в публічному секторі значно посилюється в останні роки. Українські й зарубіжні дослідники, серед яких В. Андріяш, Л. Бехтер, О. Грідін, Д. Дзвінчук, В. Ємельянов, Я. Жовнірчик, Л. Калініченко, О. Карпенко, Я. Качан, Д. Кауфман, О. Костенко, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Політ, С. Серьогін, В. Цветков та інші, аналізують питання модернізації державної служби, професійного розвитку кадрів та інструментів HR-менеджменту. Проте комплексне вивчення особливостей реалізації кадрової політики саме в умовах воєнного стану, визначення ефективних механізмів її адаптації до кризових ситуацій та формування стійких підходів до управління персоналом у період підвищених загроз залишається недостатньо розробленим.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю поглибленого дослідження інструментів реалізації державної кадрової політики в умовах воєнного стану, їх модернізації та адаптації до сучасних викликів. Оптимізація кадрових процедур, забезпечення професійної стійкості державних службовців, впровадження інноваційних HR-підходів та підвищення ефективності управління персоналом є критично важливими для підтримання функціонування публічної влади, успішного здійснення реформ, підготовки до повоєнної відбудови та подальшої інтеграції України до європейського адміністративного простору.

Об'єктом дослідження є державна кадрова політика в системі органів публічної влади України.

Предметом дослідження є інструменти, механізми та практики реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного стану та їх удосконалення відповідно до потреб кризового управління та стратегічного розвитку держави.

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних засад, нормативно-правових підходів та практичних інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного стану, оцінка

ефективності чинних механізмів управління персоналом, а також обґрунтування напрямів їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів, потреб забезпечення стійкості державного управління та завдань післявоєнної відбудови України

Відповідно до мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- обґрунтувати сутність, принципи та цілі державної кадрової політики;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення реалізації кадрової політики в органах влади;
- описати світовий досвід кадрової політики в кризових ситуаціях;
- дослідити сучасний стан системи добору та призначення державних службовців під час воєнного стану;
- охарактеризувати практику професійного розвитку та мотивації персоналу в державному управлінні;
- визначити ключові виклики реалізації кадрової політики в органах публічної влади в умовах війни;
- розглянути процес впровадження цифрових та дистанційних інструментів управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо модернізації кадрової політики у державному секторі під час воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів, що забезпечили всебічний аналіз інструментів реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади в умовах воєнного стану.

Методи аналізу, синтезу та логічного узагальнення використано для опрацювання теоретичних підходів до розуміння сутності державної кадрової політики, її принципів, функцій та сучасних моделей управління персоналом у публічному секторі. Системний аналіз дав змогу розглянути кадрову політику як інтегровану складову державного управління, що реагує на зовнішні та внутрішні виклики, зокрема воєнні. Для опрацювання нормативно-правової бази, що регулює кадрові процеси під час воєнного стану, застосовано аналітичний і

порівняльно-правовий методи. Вони дозволили виявити особливості правового регулювання, порівняти довоєнні та воєнні кадрові процедури, а також співвіднести їх із міжнародними підходами до кризового HR-менеджменту в державному секторі. Емпіричну частину дослідження забезпечили методи аналізу документів, кейс-метод та узагальнення практичного досвіду органів влади щодо добору, оцінювання, мотивації та професійного розвитку державних службовців під час війни. Для оцінки ефективності застосовуваних інструментів та виявлення проблемних зон використано метод експертних оцінок. Розробка пропозицій щодо вдосконалення інструментів кадрової політики здійснювалася на основі методу моделювання, що дозволило окреслити можливі напрями адаптації HR-процесів до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення держави.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечило системний і науково обґрунтований аналіз кадрової політики публічної влади та визначення шляхів підвищення її ефективності в умовах сучасних викликів.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні специфіки реалізації державної кадрової політики в умовах воєнного стану та визначенні нових підходів до адаптації HR-інструментів у кризових ситуаціях. У роботі вперше систематизовано фактори, що впливають на кадрові процеси під час війни, обґрунтовано необхідність зміни традиційних моделей управління персоналом, а також запропоновано інноваційні механізми оптимізації добору, оцінювання та професійної підтримки державних службовців у період підвищених ризиків та навантажень.

Теоретична значущість дослідження полягає в уточненні сутності та змісті сучасної державної кадрової політики, розширенні наукових уявлень про її функціонування в екстремальних умовах, а також у розвитку концептуальних підходів до формування стійкої та професійної публічної служби. Отримані результати поглиблюють методологічні засади дослідження кадрового менеджменту у сфері державного управління та сприяють подальшому розвитку

наукових дискусій щодо трансформації управлінських процесів під час воєнних і післявоєнних фаз державного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій і моделей удосконалення інструментів кадрової політики в діяльності органів публічної влади на національному та місцевому рівнях. Розроблені підходи можуть бути використані для оптимізації кадрових процедур, підвищення професійної стійкості державних службовців, удосконалення систем добору, адаптації й мотивації персоналу, а також для формування ефективної HR-стратегії у період воєнного стану та під час післявоєнної відбудови країни.

Апробація результатів дослідження.

Основні ідеї та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на XXII Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум–2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі», (16-22 червня 2025 року, м. Миколаїв).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел у кількості 78 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок, з них основного тексту 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття, принципи та цілі державної кадрової політики

Ефективне функціонування публічної влади значною мірою залежить від якості та професійної спроможності її кадрового потенціалу, що визначає пріоритетність формування цілісної та науково обґрунтованої державної кадрової політики.

У сучасних умовах, коли Україна перебуває в стані воєнних викликів і водночас продовжує курс на європейську інтеграцію, питання визначення сутності, принципів та стратегічних цілей кадрової політики набуває особливої актуальності. Саме ці елементи формують фундамент для побудови ефективної системи управління персоналом у публічному секторі, орієнтованої на професіоналізм, відповідальність, стійкість і здатність державних службовців діяти в умовах підвищеної нестабільності.

Таким чином, дослідження базових понять, принципів та цілей державної кадрової політики є необхідною передумовою для подальшого аналізу її інструментів та механізмів удосконалення в умовах воєнного стану.

Кадровий потенціал посідає провідне місце у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави, адже саме діяльність, компетентність і належна організація роботи управлінських кадрів визначають ефективність функціонування публічної влади та розвиток ключових сфер суспільства. Підвищення професійного рівня службовців і раціональне використання людських ресурсів сприяють посиленню інституційної спроможності держави. З цією метою як на загальнодержавному рівні – у центральних органах влади, так і на місцевому – у системі органів місцевого самоврядування впроваджується кадрова політика [15, с. 142].

Початки становлення сучасної кадрової політики пов'язані з класичними теоріями бюрократії. Макс Вебер наголошував, що ефективна держава спирається на професійний, ієрархічно організований та компетентний службовий апарат, який діє на засадах раціональності та чіткої регламентації. Упродовж другої половини ХХ століття науковий погляд на управління персоналом у державному секторі істотно трансформувався під впливом підходів New Public Management та Good Governance. Ці концепції зрушили акцент на підвищення ефективності, прозорості, результативності роботи публічних службовців та формування культури підзвітності. У рамках таких підходів кадрова політика розглядається як ключовий інструмент побудови професійної та конкурентоспроможної системи державного управління, здатної забезпечувати належний рівень публічної відповідальності [73].

На думку О. Ю. Оболенського, кадрова політика виступає стратегічним інструментом держави, що забезпечує інституційну стабільність і створює підґрунтя для довгострокового розвитку публічного управління [44]. У свою чергу, Н. Р. Нижник звертала увагу на інституційний вимір кадрової політики, зокрема на складнощі координації та взаємодії між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування [43].

Кадрова політика, за О. Батаном, розглядається як цілісна система принципів, пріоритетних орієнтирів, норм і регламентацій, що визначають порядок і зміст управління персоналом. Усі ці компоненти є обов'язковими для учасників кадрового процесу та покликані забезпечувати досягнення стратегічних цілей установи. Водночас така політика формується з урахуванням динамічних змін як у внутрішній структурі організації, так і у впливах зовнішнього середовища [6, с. 333].

Д. Беззубов підкреслює, що кадрова політика охоплює сукупність прийомів, умінь, методів, форм і механізмів роботи з персоналом, які створюються та впроваджуються у практику функціонування державних органів і установ [8, с. 125].

На думку Я. Жовнірчик, кадрова політика визначається як стратегічний

вектор роботи з персоналом у межах певної організації. На його думку, вона охоплює комплекс принципів, підходів, форм і організаційних механізмів, що забезпечують визначення та реалізацію цілей, спрямованих на формування, утримання й розвиток кадрового потенціалу. Крім того, дослідник підкреслює, що кадрова політика включає систему цінностей, процедури та інструменти оцінювання персоналу, які необхідні для досягнення довготривалих стратегічних орієнтирів і виконання місії організації в умовах сучасних економічних трансформацій [19, с. 105].

Поняття «кадровий потенціал» охоплює сукупність наявних і прихованих можливостей працівників публічного управління, включно з тими здібностями, які поки що не реалізовані, але можуть бути використані як резерв. Для «кадрового потенціалу публічних органів» важливо розмежувати об'єкт і суб'єкт управління: об'єктом виступає окремих службовець і колектив державного органу, тоді як суб'єктом є керівники всіх рівнів і фахівці кадрових підрозділів. Зміцнення кадрового потенціалу забезпечується передусім підвищенням професійних компетенцій та практичного досвіду державних службовців [15, с. 143].

Дослідники трактують кадровий потенціал як динамічну, багаторівневу систему, що перебуває у постійному розвитку, спрямованому на підвищення ефективності роботи, посилення мотивації персоналу та формування нових професійних компетентностей. Якість і професійний рівень кадрового потенціалу безпосередньо визначають результативність діяльності суб'єктів публічної влади. Тому одним із ключових завдань керівників органів державної та місцевої влади є створення та впровадження такої системи управління персоналом, яка забезпечить максимально продуктивне використання можливостей працівників [48].

Кадрове забезпечення державної служби має ґрунтуватися на цілеспрямованій і системно організованій діяльності, що передбачає добір до органів влади висококваліфікованих, компетентних, відповідальних та морально виважених фахівців. Такі працівники повинні володіти необхідними

професійними навичками, ініціативністю та здатністю ефективно виконувати покладені на них функції в межах законодавства та посадових повноважень. Формування кадрового складу має відповідати сучасним стандартам роботи державних інституцій і вимогам, визначеним кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців [15, с. 144].

У «Енциклопедичному словнику з державного управління» кадрова політика трактується як стратегічний вектор діяльності у сфері роботи з персоналом, що охоплює комплекс принципів, методів, інструментів і організаційних механізмів, спрямованих на формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу [18]. У науковій літературі це поняття здебільшого визначається як цілісний підхід до управління людськими ресурсами, що передбачає системну та послідовну діяльність, пов'язану з підбором, професійною підготовкою, розвитком і раціональним розподілом кадрів відповідно до потреб організації як у кількісному, так і в якісному вимірі.

У сфері державного управління кадрова політика розглядається ширше – як інтегрована система поглядів, концептуальних підходів, принципів, норм і практичних заходів, які органи публічної влади застосовують для визначення цілей, інструментів та змісту своєї роботи з персоналом. Вона охоплює теоретичні підвалини, нормативні вимоги, управлінські технології та реальні механізми впливу на кадрові процеси у державному секторі [60].

Стратегічна мета кадрової політики полягає у створенні ефективної системи управління персоналом, здатної забезпечити максимально високий соціальний та організаційно-економічний результат. Це передбачає формування професійного, мотивованого та компетентного кадрового корпусу, здатного виконувати державні функції на належному рівні. Оцінюючи механізм реалізації кадрової політики, доцільно виокремити кілька ключових етапів її впровадження:

1. Визначення суб'єктів кадрової роботи та розмежування їхніх повноважень – як по вертикалі (між центральними, регіональними й місцевими

органами влади), так і по горизонталі (між різними рівнями управління в системі виконавчої влади).

2. Формування завдань та визначення пріоритетних напрямів діяльності у сфері роботи з персоналом.

3. Добір методів, інструментів і технологій кадрової роботи, включаючи процедури добору, оцінювання, підготовки та розвитку кадрів.

4. Встановлення організаційних засад реалізації кадрової політики, тобто формування інституційної та нормативної основи, що забезпечує цілісність і сталість кадрових процесів [32, с. 78].

Основні складові кадрової політики доцільно подати у структурованому вигляді, що дозволяє наочно відобразити ключові напрями роботи з персоналом у державному секторі (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Елементи кадрової політики

Елемент кадрової політики	Характеристика
Стажування	Набуття практичного досвіду та адаптація працівників до роботи в органах влади.
Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації	Розвиток професійних компетентностей державних службовців, оновлення знань, навчання новим навичкам.
Політика стимулювання персоналу	Система матеріальних і нематеріальних заохочень, спрямована на підвищення ефективності та мотивації працівників.
Кадровий контроль	Моніторинг дотримання кадрових процедур, перевірка службової діяльності та оцінювання якості роботи персоналу.
Забезпечення добору та розстановки кадрів	Відбір кандидатів, їх призначення на відповідні посади, оптимальний розподіл трудових ресурсів.
Формування кадрового резерву	Створення бази перспективних фахівців, готових до зайняття посад у майбутньому.
Інформаційно-комунікаційне забезпечення	Організація кадрової інформації, цифрові інструменти управління персоналом, внутрішні комунікації.

Продовження таблиці 1.1

Соціальні гарантії та забезпечення	Захист трудових прав, створення соціального пакета, підтримка працівників.
Сприйняття у суспільній роботі	Формування іміджу органу влади, участь у громадських заходах, підтримання позитивної репутації державної служби.

Джерело: [32, с. 79]

Розглядаючи різні підходи до формування кадрової політики, можна виокремити низку її основних типів, що відображають характер впливу управлінського апарату на кадрові процеси в організації (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Типи кадрової політики

Група	Тип кадрової політики	Характеристика
1. Загальні типи кадрової політики	Превентивна	Орієнтується на передбачення можливих кадрових проблем і завчасне реагування.
	Активна	Організація активно формує кадрову стратегію та впливає на кадрові процеси.
	Реактивна	Кадрові рішення ухвалюються постфактум — коли проблеми вже виникли.
	Пасивна	Керівництво практично не втручається в кадрову ситуацію, реагує мінімально.
2. Похідні типи активної політики	Раціональна	Базується на чітких розрахунках, прогнозах і продуманому управлінні персоналом.
	Авантюристична	Характеризується ризикованими, непередбачуваними кадровими рішеннями, часто без достатніх обґрунтувань.

Джерело: [60]

Державна кадрова політика розуміється як довгострокова стратегія й політичний курс у сфері роботи з персоналом на загальнонаціональному рівні.

Її зміст базується на низці принципів, серед яких:

- забезпечення соціальної справедливості у відносинах між працівниками та державою;
- послідовність і системність реалізації кадрових заходів;
- гармонізація суспільних інтересів та потреб окремих соціальних груп;
- професіоналізм і компетентність персоналу;
- оптимальне співвідношення досвідчених фахівців і молодих кадрів;
- дотримання принципів гендерної рівності;
- постійний розвиток та навчання державних службовців.

Усі ці принципи забезпечують формування ефективної моделі державної кадрової політики, орієнтованої на збалансований розвиток і стабільність кадрового потенціалу [32, с. 79].

Ключовим інституційним центром, який відповідає за формування та реалізацію державної кадрової політики, виступає Національне агентство України з питань державної служби. До його повноважень належить організація та координація конкурсних процедур, методичний супровід оцінювання службовців, забезпечення системи підвищення кваліфікації, а також адміністрування Єдиного реєстру державних службовців. Водночас значний обсяг функцій у сфері управління персоналом делеговано органам регіонального та місцевого рівнів. Такий підхід відповідає загальній стратегії децентралізації, проте водночас породжує ризики розбалансування та неоднорідності кадрових практик у різних територіальних громадах [43].

Як зазначає О. В. Грідін, Головним завданням державної кадрової політики у сфері публічного управління є формування професійного, компетентного кадрового корпусу та максимально ефективного використання його потенціалу. Йдеться про створення дієздатного, відповідального та результативного державного апарату, де кожен службовець сумлінно виконує свої функції й займає посаду відповідно до своїх компетентностей [12].

До ключових цілей кадрової політики належать: удосконалення стратегії розвитку державної служби відповідно до потреб суспільства; забезпечення прозорого й якісного добору фахівців; формування управлінського кадрового

резерву; підвищення вимог до етичних стандартів службовців; створення здорового морально-психологічного клімату в колективах; упровадження сучасних HR-технологій; активізація профорієнтаційної роботи; а також розвиток системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу [12].

Кадрова політика у сфері публічного управління виступає ключовим стратегічним механізмом, який формує підходи, правила та інструменти роботи з персоналом державних та місцевих інституцій. Її головне призначення – забезпечити стабільне й результативне функціонування публічної служби шляхом організації системного відбору, професійного розвитку, утримання та стимулювання працівників. Однією з фундаментальних складових такої політики є кадрове планування, що передбачає визначення поточної та перспективної потреби в персоналі, аналіз компетентностей і прогнозування кількісного та якісного складу кадрів. Завдяки цьому органи влади можуть підтримувати безперервність роботи, ефективно розподіляти людські ресурси та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі [25].

Отже, державна кадрова політика спрямована на те, щоб забезпечити публічну службу високопрофесійними кадрами та створити умови для їхнього сталого професійного розвитку. У сучасних умовах воєнних викликів державна кадрова політика набуває особливої ваги, перетворюючись на ключовий механізм підтримання цілісності держави та забезпечення її соціально-економічної стабільності. Вона виступає стратегічним інструментом, що впливає на ефективне функціонування суспільно-політичних процесів і здатність держави оперативно реагувати на кризові ситуації.

Можна підсумувати, що поняття, принципи та цілі державної кадрової політики формують теоретичну й методологічну основу ефективної системи публічного управління. Саме кадрова політика визначає стратегічні орієнтири роботи з персоналом, забезпечує професійність, компетентність і стійкість державної служби, а також створює умови для реалізації довгострокових національних пріоритетів. Її принципи – від професіоналізму та соціальної

справедливості до системності, підзвітності та безперервного розвитку – спрямовані на формування потужного кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на виклики воєнного часу та підтримувати євроінтеграційний курс України. Цілі кадрової політики, зосереджені на забезпеченні якісного добору, розвитку та оцінювання персоналу, є фундаментом для модернізації державної служби, підвищення її інституційної спроможності та побудови сучасної професійної управлінської системи.

1.2. Нормативно-правове забезпечення реалізації кадрової політики в органах влади

Нормативно-правове забезпечення є фундаментальною основою для формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Саме правові акти визначають порядок добору, призначення, оцінювання, професійного розвитку та відповідальності державних службовців, встановлюють стандарти їхньої діяльності та регламентують взаємодію між суб'єктами публічної служби. У контексті війни нормативно-правова база зазнала суттєвих змін, спрямованих на забезпечення безперебійного функціонування органів влади, оперативне кадрове наповнення та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Верховним нормативним документом держави є Конституція України, яка визначає засади організації системи вищих органів влади, а також закріплює фундаментальні права громадян. Серед них – право на працю, свободу вибору професії та місця трудової діяльності, а також рівний і недискримінаційний доступ до державної служби. До базових актів, що регулюють сферу соціально-трудова відносин і умови роботи громадян, належить також Кодекс законів про працю України, який встановлює основні принципи трудового права та гарантії для працівників [29; 30].

У контексті сучасних викликів одним із ключових документів, який визначає діяльність органів публічного управління в умовах запровадження воєнного стану, виступає Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Даний Закон визначає, що органи державної влади та місцевого самоврядування продовжують здійснювати свої функції в умовах війни, зосереджуючи діяльність на підтримці сил оборони, захисті населення, забезпеченні громадської безпеки, охороні критичної інфраструктури та реалізації інших заходів, передбачених воєнним станом [51].

Водночас варто відзначити, що норми цього Закону не повною мірою врегульовують питання кадрової політики в системі публічного управління, особливо щодо забезпечення діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування в кризових умовах. Саме тому виникає потреба комплексного аналізу чинної нормативно-правової бази, яка регламентує кадрове забезпечення в органах публічної влади.

Ключовим нормативно-правовим актом, що регулює систему кадрової політики в органах державної влади, є Закон України «Про державну службу». Він визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, встановлює статус державного службовця, принципи професійної діяльності, механізми доброчесності та запобігання конфлікту інтересів, а також порядок проходження служби, оцінювання результатів роботи й припинення повноважень. Закон виступає фундаментом формування сучасної, професійної та політично нейтральної моделі державної служби, що відповідає європейським стандартам належного врядування та вимогам реформ державного управління. Його положення забезпечують єдність підходів до підбору, призначення, кар'єрного розвитку та відповідальності державних службовців, що є необхідною умовою ефективності публічного управління [50].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», добір кадрів на зайняття посад державної служби здійснюється виключно шляхом відкритого конкурсу. Такий підхід гарантує прозорість, рівний доступ громадян до державної служби, мінімізацію корупційних ризиків та професіоналізацію

апарату державного управління. Конкурсна процедура передбачає оцінювання професійної компетентності кандидатів, їхніх знань, умінь, мотивації та добросовісності, що дозволяє обирати найкращих претендентів і формувати кадровий резерв, здатний забезпечувати стабільність та ефективність роботи органів влади [50].

Однак у період дії воєнного стану, з травня 2022 року, проведення конкурсів на зайняття посад державної служби було тимчасово призупинено з міркувань безпеки та необхідності оперативного забезпечення функціонування державного апарату [54]. Аналогічний підхід уже застосовувався у 2020–2021 роках під час пандемії COVID-19, коли держава була вимушена адаптувати кадрову політику до умов кризи й забезпечити безперервність публічних функцій. У таких обставинах добір фахівців здійснюється за спрощеною процедурою або шляхом переведення, що дозволяє оперативно закривати кадрові потреби, проте актуалізує питання забезпечення якості персоналу та дотримання принципів меритократії [50].

Кадрові питання у сфері місцевого самоврядування врегульовуються через інститут служби в органах місцевого самоврядування, ключові засади якого визначено Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цей нормативний акт установлює правовий статус посадових осіб, окреслює їхні права та обов'язки, визначає порядок організації служби, формування кадрового потенціалу та гарантії професійного розвитку. Закон формує базу для професіоналізації муніципальної служби: він спрямований на підвищення авторитету роботи в органах місцевого самоврядування, забезпечення рівних можливостей для вступу на службу, запровадження відкритих і прозорих процедур добору кадрів, а також удосконалення системи матеріального забезпечення та соціальних гарантій посадових осіб. У такий спосіб законодавство створює умови для формування конкурентоспроможного, мотивованого та стабільного кадрового корпусу в муніципальному секторі [52].

В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають нормативні акти, які регламентують трудові та кадрові відносини в органах публічної влади.

Одним із ключових документів у цій сфері став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року. Його положення охоплюють особливості проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, встановлюють правила функціонування трудових відносин у період воєнних дій та визначають специфічні механізми реагування на кадрові потреби в кризових умовах [53]. На час дії воєнного стану цей Закон передбачає можливі обмеження окремих конституційних прав, зокрема передбачених статтями 43 і 44 Конституції України, що стосуються права на працю та гарантій трудової діяльності. Це обумовлено необхідністю забезпечення обороноздатності держави, безпеки громадян та безперервної роботи органів влади [29].

Слід зауважити, що ухвалення та введення в дію Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» було покликане, серед іншого, розв'язати проблему дефіциту кадрів як у місцевому самоврядуванні, так і в державних органах. Проте на практиці цей нормативний акт фактично зрівняв статус державних службовців із статусом працівників загальної категорії, що надало можливість роботодавцю звільняти їх у період відпустки, тимчасової непрацездатності або вимушеного виїзду за кордон через бойові дії та ракетні обстріли [53]. Унаслідок такого підходу в органах влади швидко збільшилася кількість вакантних посад, які нині заповнюються шляхом спрощених, мінімально формалізованих процедур добору. Водночас подібний механізм створює додаткові ризики: він може сприяти корупційним проявам, зловживанням або призначенню на посади лояльних, але не завжди компетентних кандидатів, що негативно впливає на якість публічного управління.

Після набрання чинності Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 19 липня 2022 року було розроблено та оприлюднено Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Цей документ став практичним інструментом для органів

місцевого самоврядування, адже він систематизує всі актуальні зміни у трудовому та службовому законодавстві, які регулюють діяльність муніципальних органів у період війни [39].

Методичні рекомендації деталізують порядок застосування нових норм щодо прийняття на службу, переведення, зміни істотних умов праці, звільнення працівників, встановлення режимів роботи, організації дистанційної або надомної праці, надання відпусток та врегулювання робочого часу в умовах воєнного стану. Документ містить роз'яснення щодо реалізації обмежень і спеціальних процедур, запроваджених із міркувань безпеки та необхідності забезпечення безперервності роботи місцевих органів влади. Окрему увагу в рекомендаціях приділено питанням забезпечення гарантій трудових прав посадових осіб, порядку документального оформлення кадрових рішень, ведення особових справ, застосування контрактної форми трудових відносин, а також алгоритмам дій кадрових служб у разі мобілізації працівників, їх евакуації або неможливості виконувати посадові обов'язки. Важливим аспектом є також роз'яснення щодо взаємодії органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями та особливостей функціонування кадрової служби в умовах ризику, нестабільності та обмеженого доступу до робочих місць [39].

Таким чином, методичні рекомендації стали необхідним орієнтиром для фахівців кадрових підрозділів, оскільки дозволяють правильно застосовувати оновлені правові норми, забезпечувати правомірність управлінських рішень та уникати типових помилок, що можуть виникати в умовах постійних законодавчих змін, спричинених воєнним станом.

У травні 2022 року був ухвалений і набув чинності важливий нормативний акт – Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Цей закон став відповіддю держави на критичні виклики, спричинені повномасштабною війною, та був спрямований на забезпечення безперебійної роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування в екстремальних умовах [54].

Документ істотно змінив порядок кадрової політики в публічному секторі на період дії воєнного стану. Зокрема, він передбачив тимчасове відступлення від стандартної конкурсної процедури, яка у мирний час є обов'язковою умовою призначення на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування. Закон дозволив призначати кандидатів на вакантні посади без проведення відкритого конкурсу, що дало змогу оперативно закрити критично важливі кадрові потреби, особливо в регіонах, які перебували під загрозою або зазнавали постійних обстрілів. Розширені положення Закону встановлювали можливість:

- тимчасового призначення осіб на посади за спрощеною процедурою;
- переведення державних службовців між органами без традиційних погоджень і строків;
- поновлення роботи органів влади навіть за умов часткової або повної евакуації персоналу;
- швидкого прийняття фахівців, необхідних для підтримання критичних державних функцій, обороноздатності та забезпечення життєдіяльності територіальних громад [54].

Закон також унормував механізми управління людськими ресурсами в умовах ризику, коли частина працівників могла бути мобілізована, вимушено переміщена, тимчасово втратити можливість виконувати свої обов'язки або евакуюватися. Саме тому документ передбачив особливий порядок реагування кадрових служб на вакантні посади й забезпечення безперервності публічної служби. Хоча ухвалення цього Закону було зумовлене нагальною потребою оперативного реагування на кадрові виклики, його запровадження також породило дискусію щодо дотримання принципів прозорості, рівного доступу до служби та недопущення корупційних практик. Тим не менш, у контексті воєнного стану він став одним із ключових інструментів стабілізації кадрової ситуації в державних органах та органах місцевого самоврядування [54].

Основним нормативним документом, який визначає напрями модернізації системи державної служби та задає стандарти кадрової політики є Стратегія

реформування державного управління на 2022–2025 роки (розпорядження КМУ № 831-р). У документі підкреслено, що ефективне врядування та відповідність європейським стандартам можливі лише за умови створення професійної, політично нейтральної та спроможної державної служби [62].

Стратегія визначає, що кадровий розвиток – один із ключових чинників підвищення інституційної спроможності державних органів. У межах напряму «Професійна публічна служба та управління персоналом» встановлено нормативні орієнтири щодо відбору, оцінювання, мотивації, навчання та кар'єрного просування державних службовців. Документ спрямовує реформування відповідно до європейських принципів доброчесності, прозорості та підзвітності. Він передбачає:

- удосконалення конкурсних процедур і процедур розвитку персоналу;
- упорядкування системи оплати праці;
- формування професійної та політично нейтральної публічної служби;
- цифровізацію HR-процесів та поширення сучасних методів управління персоналом [62].

Стратегія виконує роль рамкового документа, на основі якого оновлюється законодавство у сфері державної служби та готуються нові нормативні акти. Вона визначає необхідність модернізації Закону «Про державну службу», впровадження європейських моделей компетентностей та стандартів оцінювання.

У контексті формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади важливо враховувати нормативно-правову базу, що розробляється та затверджується Національним агентством України з питань державної служби (НАДС). Діяльність цього центрального органу виконавчої влади ґрунтується на Положенні, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500, яке визначає його завдання, повноваження та організаційні засади роботи [55].

НАДС відіграє ключову роль у формуванні сучасної системи державної служби, адже саме воно забезпечує розроблення, координацію та впровадження

єдиної державної політики у сфері управління персоналом. Агентство займається модернізацією правових і організаційних механізмів державної служби, запроваджує прогресивні кадрові технології, використовує успішні міжнародні практики та сприяє інтеграції європейських стандартів публічного адміністрування в українську систему управління [55].

На офіційному вебсайті НАДС у спеціальному розділі зібрано всі накази, методичні матеріали, роз'яснення та рекомендації, що регламентують кадрові процедури в державних органах. Ці документи охоплюють питання проходження служби, оцінювання результатів діяльності, добору кадрів, підвищення кваліфікації, дисциплінарної відповідальності та інші аспекти функціонування державної служби. З такими матеріалами зобов'язаний ознайомитися кожен державний службовець, оскільки вони визначають порядок його професійної діяльності та містять актуальні вимоги, яких необхідно дотримуватися під час виконання службових обов'язків [42].

Узагальнюючи національну нормативно-правову базу, можна констатувати, що українська система публічної служби перебуває в процесі активної трансформації, значною мірою зумовленої воєнними викликами та необхідністю модернізації кадрової політики. Разом із тим важливо враховувати, що розвиток державної служби в Україні відбувається у ширшому контексті європейської інтеграції, що передбачає орієнтацію на найкращі стандарти та практики державного управління країн ЄС. Саме тому варто проаналізувати один із важливих стратегічних документів і підходів, вироблених на рівні Європейського Союзу, які можуть в подальшому бути використані як методологічна основа для вдосконалення вітчизняної кадрової політики.

Таким документом є Стратегічний документ, розроблений Європейською мережею державного управління (EUPAN), який окреслює ключові орієнтири та сучасні підходи до управління людськими ресурсами в державному секторі країн ЄС. Цей документ слугує методологічною основою для реформування кадрової політики, адже містить узагальнені європейські стандарти, рекомендації та перевірені практики, що спрямовані на підвищення професійної спроможності

державних служб та удосконалення управлінських процесів. У документі визначено широкий спектр стратегічних напрямів кадрової роботи, серед яких – удосконалення процедур добору персоналу, формування компетентнісних профілів посад, розвиток системи управління талантами, професійне навчання і підвищення кваліфікації, оцінювання результативності службовців, формування дієвих механізмів мотивації та винагороди, управління змінами й знаннями, а також адаптація до демографічних викликів, зокрема проблем старіння кадрового складу [70].

Важливе місце у документі посідає впровадження сучасних інструментів забезпечення якості державного управління, зокрема використання європейської моделі САФ 2020 та формування системи ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяє підвищити якість публічних послуг і прозорість діяльності органів влади. Окремо акцентується увага на розвитку лідерства в державному секторі, зокрема впровадженні компетентнісних моделей, програм підготовки керівних кадрів та налагодженні ефективної взаємодії між управлінськими елітами й політичними акторами. Не менш значущими є питання формування позитивного бренду державної служби, підвищення її репутаційної привабливості, а також створення інклюзивного та комфортного робочого середовища, здатного залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців [76].

Таким чином, можна стверджувати, що нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах влади України має багаторівневий і динамічний характер, поєднуючи конституційні гарантії права на працю й доступу до публічної служби з профільними законами про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування та спеціальними актами воєнного часу. Законодавчі зміни 2022–2024 років, включно із запровадженням особливого режиму трудових відносин і тимчасовим відступом від конкурсних процедур, були спрямовані на забезпечення безперервності функціонування органів влади, але водночас загострили питання якості кадрового складу, прозорості та дотримання принципів меритократії. Стратегія реформування державного

управління на 2022–2025 роки, діяльність НАДС і розробка методичних рекомендацій формують рамкові умови для модернізації системи публічної служби відповідно до європейських стандартів, а орієнтація на підходи EURAN та інструменти на кшталт CAF 2020 і КРІ забезпечує концептуальний зв'язок української кадрової політики з найкращими європейськими практиками. У сукупності це створює необхідне, але ще не завершене підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової політики в умовах воєнного стану та євроінтеграційних перетворень.

1.3. Світовий досвід кадрової політики в кризових ситуаціях

Світова практика демонструє, що ефективна кадрова політика відіграє ключову роль у стабільності публічного управління під час кризових періодів. Досвід різних країн дозволяє виявити успішні моделі реагування на кадрові виклики, які можуть бути корисними для вдосконалення української системи державної служби в умовах воєнного стану.

Одним із ключових напрямів, який демонструють розвинені зарубіжні системи державної служби, є формування відкритих, прозорих і конкурентних процедур добору. Принцип рівного доступу громадян до державної служби, незалежно від соціального походження, гендеру чи політичної орієнтації, є фундаментальною основою професійної публічної служби в багатьох країнах Європи та світу. Завдяки цьому забезпечується реальна конкуренція, відбір найбільш компетентних кандидатів та мінімізація корупційних ризиків [32, с. 80].

Не менш цінним є й зарубіжний досвід у сфері професійної адаптації персоналу, коли новопризначені службовці проходять системне ознайомлення з інституційною структурою, стандартами етичної поведінки, внутрішніми процедурами та очікуваними результатами роботи. Важливою складовою виступає також чітко вибудована система кар'єрного просування, що забезпечує

рух службовця за ієрархічною вертикаллю відповідно до його компетентностей, результативності та професійного потенціалу. Окрему увагу заслуговують механізми оцінювання діяльності державних і муніципальних службовців, поширені у багатьох демократичних країнах. Вони передбачають регулярне вимірювання професійної результативності, досягнення визначених цілей, відповідальність за прийняті рішення та дотримання стандартів публічного управління. Така система спрямована на забезпечення високої якості роботи апарату управління та стимулювання державних службовців до постійного професійного зростання [57].

У Японії діє модель, за якої доступ до державної служби забезпечується через відкриті вступні іспити. Інформація про їх проведення завчасно публікується у засобах масової інформації, а участь у тестуванні може взяти будь-яка зацікавлена особа, що гарантує рівні можливості та конкурентність добору.

У Сполучених Штатах Америки система оцінювання кандидатів на державну службу включає три послідовні етапи. Спершу перевіряється загальна ерудиція претендента: знання з історії та політичної системи США, основ економіки, географії, права й міжнародних відносин. Наступний етап спрямований на визначення рівня володіння англійською мовою та здатності чітко формулювати власні думки. Завершальна стадія передбачає оцінювання професійних компетентностей, комунікаційних навичок і вміння діяти в різних управлінських ситуаціях. У США саме конкурсні відбори, система іспитів, можливості кар'єрного зростання та щорічна атестація створюють стимули для державних і муніципальних службовців постійно вдосконалювати свій професійний рівень [32, с. 80].

Проблема безперервного підвищення кваліфікації державних службовців є однією з ключових у більшості розвинених країн світу. Нині існує велике розмаїття моделей професійної підготовки, які формуються під впливом державного устрою, традицій управління та інституційної структури. Так, в унітарних державах зазвичай домінує централізована система навчання й

перепідготовки кадрів, тоді як у федераціях значна частина цих процесів передається на регіональний рівень. Тип державної служби також має визначальний вплив: у країнах, де поширена кар'єрна модель (як у більшості європейських держав), підготовка є системною та довгостроковою; у державах із контрактною моделлю (наприклад, США та Канада) навчання часто здійснюється більш гнучко, орієнтуючись на конкретні компетентності та потреби посади [32, с. 81].

У багатьох країнах світу мотиваційні механізми, пов'язані з можливістю кар'єрного зростання, виступають важливим інструментом залучення та утримання компетентних кадрів. Вони дозволяють службовцям бачити перспективи професійного розвитку та посилюють їхню зацікавленість у результативній роботі.

Так, у Франції існує чітко встановлена система просування по службі: не пізніше ніж через три роки після вступу на посаду державний службовець переходить на вищий рівень, причому цей процес відбувається автоматично, незалежно від результатів оцінювання його діяльності. Це регулюється спеціальною «таблицею просування», яка визначає логіку та періодичність кар'єрних кроків [78].

Кадрова політика Німеччини вирізняється високим рівнем структурованості та інституційної стійкості. Її фундаментом є дуальна модель підготовки персоналу, яка поєднує університетську освіту з обов'язковими періодами практики в державних органах. Такий формат дозволяє формувати фахівців, що одночасно володіють ґрунтовними теоретичними знаннями та необхідними професійними навичками. Окремою сильною стороною німецької системи є чітко визначена ієрархія посад і компетентностей, що робить кадрові рішення прозорими та обґрунтованими. Перед тим як отримати можливість підвищення, службовець проходить підготовчу службу та випробувальний термін, протягом якого кар'єрне зростання заборонене. Подальше просування по службі можливе лише на основі складених кваліфікаційних іспитів, що підтверджують професійну готовність фахівця до виконання більш

відповідальних функцій. Постійне професійне навчання службовців розглядається не як додаткова опція, а як обов'язковий елемент їхнього кар'єрного шляху. Для України така модель може стати цінним орієнтиром, оскільки сприяє формуванню стабільного кадрового резерву та мінімізації диспропорцій у підготовці персоналу [74].

У Японії кар'єрне зростання також передбачене законодавством і вважається правом кожного державного службовця. Щороку Рада зі справ персоналу організовує конкурсні іспити для претендентів, однак остаточне рішення щодо переведення на вищу посаду ухвалюється після завершення шестимісячного випробувального терміну. При цьому цікаво, що за японською практикою підвищення може відбутися навіть у випадку, якщо службовець не продемонстрував високих результатів під час іспитів – важливим є саме проходження адаптаційного періоду [78].

Системи атестації та оцінювання результатів службової діяльності за кордоном мають чітко визначені правила та стандартизовані процедури, що діють на всіх етапах. Наприклад, у Великій Британії процес оцінювання проводиться у формі детального письмового звіту, який заповнює сам працівник. У цьому документі він подає особисті дані, визначає цілі своєї роботи, описує виконані завдання за попередній рік і планує діяльність на наступний. Окремо він формулює пропозиції щодо власного професійного розвитку, самооцінює свої особистісні та ділові якості, а також подає бачення власних перспектив кар'єрного зростання. Після цього керівник розглядає звіт, надає власну оцінку та робить висновки щодо результативності працівника [32, с. 81].

У Сполучених Штатах щорічне оцінювання також має чітку структуру: державний службовець звітує про виконання індивідуального робочого плану, який був визначений на початку року, та подає стандартизований письмовий звіт. Якщо окремі завдання не виконані, працівник має можливість надати пояснення причин, що перешкодили досягненню цілей. Отримані результати оцінювання безпосередньо впливають на подальшу кар'єру службовця: вони можуть стати підставою для підвищення, залишення на посаді, дисциплінарного впливу або

навіть звільнення [32, с. 81].

У Польщі стратегічна кадрова політика орієнтована на врахування регіональних особливостей та потреб. Для цього впроваджено спеціальні програми розвитку людського потенціалу у віддалених і малих громадах, що дає можливість поступово скорочувати розрив між кадровим забезпеченням великих міст і сільських територій. Важливим елементом польської моделі є також акцент на відкритих конкурсних процедурах, які гарантують рівні можливості для всіх претендентів на роботу в публічному секторі. Польський досвід є корисним для України, адже він демонструє реальні механізми подолання регіональних кадрових диспропорцій – проблеми, яка особливо загострилася в умовах децентралізації [74].

Естонія є одним із найяскравіших прикладів держави, що зуміла успішно цифровізувати систему управління кадровими процесами. У країні запроваджено єдині HRM-платформи, які забезпечують автоматизоване функціонування всього циклу роботи з персоналом – від прийому документів на конкурс до оцінювання результативності службовців. Паралельно діють державні програми, спрямовані на розвиток цифрових навичок працівників публічного сектору, що дозволяє органічно впроваджувати нові технології у щоденну управлінську діяльність. Для України цей досвід особливо цінний, оскільки цифровізація стала одним із визначальних напрямів реформ, однак між різними громадами все ще зберігається значний «цифровий розрив». Адаптація естонської моделі могла б істотно підвищити прозорість, швидкість і якість кадрових процедур, передусім у регіонах, де кадрові та технологічні ресурси є найбільш обмеженими [74].

У Грузії модернізація державної служби була зосереджена на впровадженні чітких компетентнісних профілів для кожної посади. Це дало змогу зробити кадрові рішення прозорішими та зміцнити довіру населення до діяльності державних інституцій. У Хорватії, яка проходила етап підготовки до вступу в Європейський Союз, пріоритетом стало приведення кадрової політики у відповідність до європейських вимог і стандартів. Такий підхід сприяв зростанню професійного рівня державних службовців і підвищенню їхньої

підзвітності громадянам [78].

Не менш цікавим є приклад Ірландії, де питання управління персоналом на державній службі має високий рівень інституційної організованості. У цій країні створено спеціальний орган, який відповідає за процеси добору, оцінювання та залучення кадрів до державної служби. Така централізована структура забезпечує єдині стандарти кадрової роботи, мінімізує корупційні ризики та робить процедури призначення прозорими й справедливими.

У структурі Міністерства фінансів Ірландії функціонує спеціалізований орган – Служба з призначень на державну службу (Public Appointments Service, PAS). Це центральна інституція, відповідальна за проведення всіх процедур, пов'язаних із добором та наймом персоналу на державні посади. Її основною місією є забезпечення міністерств і державних установ кваліфікованими кадрами, які відповідають сучасним вимогам та здатні підтримувати високий міжнародний рівень державної служби.

Окрім організації конкурсів і відборів, PAS виконує також функцію нагляду: служба контролює дотримання встановлених правил конкурсних процедур у тих органах влади, які отримали ліцензію на самостійне проведення добору кандидатів. Завдяки такому механізму забезпечується зовнішній, незалежний контроль за процесами призначення, що підвищує прозорість кадрових рішень і зменшує ризики зловживань. Подібна модель вважається ефективною та може слугувати прикладом для країн, які прагнуть удосконалити систему позавідомчого контролю за призначеннями на державну службу.

Вебпортал Служби PAS виконує не лише інформаційну функцію, а й є інструментом попереднього відбору кандидатів на державні посади. Через нього здійснюється реєстрація претендентів, ведеться база їхніх персональних даних, проводиться первинне тестування та оцінювання компетентностей, необхідних для участі в конкурсі. На порталі також автоматизовано перевірку професійних знань і ділових якостей, що дозволяє швидко відсіяти некваліфікованих претендентів і зменшити навантаження на кадрові служби [32, с. 80].

У межах формування цілісної кадрової системи державної служби Ірландія

створила Інформаційну систему управління персоналом (HRMS – Human Resource Management System). Протягом двох років до неї було підключено всі органи державної виконавчої влади. Основна ідея впровадження HRMS полягала в тому, щоб мінімізувати обсяг рутинних кадрових процедур у міністерствах та дозволити кадровим підрозділам зосередитися на стратегічному плануванні, управлінні талантами та підвищенні ефективності кадрової політики [32, с. 80].

Важливою складовою державної кадрової політики Сінгапуру є систематичне навчання службовців. Кожен працівник державного сектору має гарантоване право щороку проходити щонайменше 100 годин навчання: близько 60% цього часу спрямовано на професійні курси, пов'язані з виконанням службових обов'язків, а решта 40% — на програми особистісного розвитку, що стимулюють самовдосконалення та підвищення загальної компетентності [32, с. 80].

Крім того, у Сінгапурі діє спеціальний Кодекс поведінки державного службовця, який ґрунтується на визначених етичних принципах та нормах професійної поведінки. Подібний документ існує й в Україні – це Кодекс етики державного службовця, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 65 від 11 лютого 2016 року [75].

У Сінгапурі порушення положень Кодексу поведінки державного службовця карається надзвичайно суворо. Спеціально створене Бюро з розслідування корупційних правопорушень ретельно перевіряє кожен випадок можливих зловживань або недотримання етичних норм і передає матеріали відповідним органам для застосування санкцій. Такий підхід забезпечує високий рівень персональної відповідальності та практично нульову терпимість до корупції [32, с. 80].

В Україні ж питання відповідальності врегульоване через механізм дисциплінарних стягнень: державні службовці, які порушують принципи професійної етики чи норми законодавства, притягуються до дисциплінарної відповідальності згідно з чинними правовими актами.

Міжнародна практика демонструє, що стратегічно вибудована кадрова

політика в публічному секторі є не просто механізмом організації роботи державного апарату, а ключовою умовою інституційної стійкості, ефективного демократичного управління та формування довіри суспільства до держави. У країнах Європейського Союзу підходи до роботи з персоналом ґрунтуються на принципах результативності, відкритості, підзвітності та професіоналізму, що відображені у рекомендаціях OECD та в стандартах програми SIGMA [72].

Отже, сучасна кадрова політика держави має спиратися на наукові підходи, враховувати актуальні потреби суспільства та забезпечувати перспективний розвиток публічної служби на демократичних і правових засадах. Світовий досвід переконливо демонструє, що продумана кадрова політика в кризових умовах є одним із ключових чинників стійкості та результативності публічного управління. Моделі, запроваджені в країнах ЄС, Північної Америки та Азії, ґрунтуються на прозорих конкурсних процедурах, системній професійній підготовці, чітких механізмах оцінювання та кар'єрного просування, розгалужених цифрових HRM-системах і жорстких стандартах етики та відповідальності. Вони доводять, що навіть в умовах війни, криз чи трансформацій можливо зберігати керованість, формувати мотивований і компетентний кадровий корпус та підвищувати довіру суспільства до держави. Для України адаптація цих напрацювань – насамперед у частині відкритого добору, безперервного навчання, цифровізації кадрових процесів та посилення антикорупційних запобіжників – створює реальні можливості посилити кадровий потенціал публічної служби й наблизити національну систему державного управління до найкращих міжнародних стандартів.

Висновки до першого розділу

Таким чином, дослідження теоретичного матеріалу дав змогу сформувати цілісне уявлення про концептуальні засади державної кадрової політики, її нормативно-правовий фундамент та світові орієнтири, які визначають сучасні тенденції розвитку публічної служби. Проведений аналіз свідчить, що кадрова

політика є однією з ключових підсистем державного управління, оскільки забезпечує формування якісного людського капіталу, від якого безпосередньо залежить ефективність, стабільність і результативність функціонування органів влади.

Розгляд базових понять, принципів та цілей кадрової політики демонструє, що вона виступає стратегічним механізмом, який визначає логіку та пріоритети управління персоналом на всіх рівнях державної влади. Основою цієї політики є забезпечення професіоналізму, компетентності, етичної поведінки та підзвітності службовців. Принципи соціальної справедливості, гендерної рівності, системності, відкритості та постійного професійного розвитку формують рамки, необхідні для підготовки сучасного та дієздатного кадрового корпусу. В умовах воєнних загроз та курсу України на євроінтеграцію ці принципи набувають особливої ваги, адже саме від кадрової спроможності залежить здатність держави протистояти викликам, забезпечувати безперервність публічної служби та реалізовувати довгострокові стратегічні реформи.

Аналіз нормативно-правової бази виявив, що українська кадрова система регулюється широким комплексом законів та підзаконних актів, які визначають порядок добору, призначення, оцінювання, професійного розвитку та відповідальності державних службовців. Центральне місце серед них посідають Конституція України, Закон «Про державну службу», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» та спеціальні акти, прийняті у зв'язку з воєнним станом. Водночас правове регулювання зазнало суттєвих змін під впливом війни: зокрема, тимчасове призупинення конкурсів, спрощення процедур призначення, зміна умов трудових відносин і посилення ролі адаптивних кадрових рішень. Ці нововведення були вимушеною відповіддю держави на кадровий дефіцит і потребу швидко забезпечувати функціонування органів влади. Проте вони також створили певні ризики — зниження прозорості, нерівність доступу до служби, збільшення корупційних загроз. У цьому

контексті важлива роль належить НАДС як інституції, що координує кадрову політику та забезпечує єдність підходів у сфері HR-менеджменту.

Світовий досвід демонструє, що розвинені держави давно сформували комплексні, технологічно підтримані та стратегічно сплановані моделі кадрової політики, які спираються на відкритість, цифровізацію, стандарти компетентностей та системи управління якістю. Країни ЄС, США, Японія, Канада, Сінгапур, Естонія та інші забезпечують професіоналізацію державної служби через прозорі конкурси, дуальні моделі підготовки кадрів, чіткі процедури оцінювання, регулярне підвищення кваліфікації, розвиток лідерського потенціалу та жорсткі етичні стандарти. Більшість держав використовують централізовані HRM-платформи, автоматизовані системи контролю, компетентнісні профілі, KPI та моделі САФ. Важливо, що в багатьох країнах кадрова політика стає не просто адміністративним інструментом, а стратегічним засобом державотворення, формування національної інституційної стійкості та підвищення демократичних стандартів врядування.

Порівняння українського та міжнародного досвіду дозволяє зробити низку важливих висновків. Світові моделі демонструють, що ефективна кадрова політика має бути збалансованою та стратегічною, спиратися на професіоналізм, прозорість, науково обґрунтовані методи добору персоналу та принципи інституційної підзвітності. В умовах війни кадрова політика країн, що переживали кризи, також трансформувалася: вони переходили до адаптивних моделей управління, спрощували процедури добору, але зберігали ключові стандарти якості та етичні вимоги — саме такий підхід має бути визначальним і для України.

Водночас українська система публічної служби, незважаючи на значний прогрес останніх років, потребує подальшого вдосконалення. Пріоритетними є питання повернення до прозорих конкурсних процедур після завершення воєнного стану, реформування механізмів оцінювання службовців, оновлення компетентнісних моделей, розбудова цифрової інфраструктури HR-процесів, підвищення мотивації персоналу та мінімізація регіональних диспропорцій.

Також важливо зміцнювати інституційну спроможність НАДС, розвивати механізми міжвідомчої координації та активніше впроваджувати європейські стандарти, зокрема напрацювання EUPAN, SIGMA та OECD.

Таким чином, що кадрова політика є не просто елементом державної системи, а основою інституційної стійкості, демократичної трансформації та здатності держави реагувати на кризові виклики. В умовах повномасштабної війни та євроінтеграційних перетворень саме кадрова політика визначає потенціал України до модернізації публічної служби, підвищення її професіоналізму, ефективності та довіри громадян. Синтез національних реформ і найкращих міжнародних практик може стати фундаментом для створення сучасної, технологічно підтриманої та стійкої системи управління людськими ресурсами в державному секторі, яка відповідатиме стратегічним цілям розвитку країни.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан системи добору та призначення державних службовців під час воєнного стану

В умовах повномасштабної війни система державної служби України опинилася перед безпрецедентними кадровими викликами, що вимагали оперативних змін у підходах до добору, призначення та оцінювання персоналу. Воєнний стан суттєво трансформував усталені процедури, які у мирний час забезпечували прозорість, конкуренцію та професіоналізацію державного управління. Зупинення конкурсів, зростання навантаження на органи влади, мобілізація частини службовців і необхідність швидкого прийняття рішень призвели до суттєвого переосмислення механізмів кадрової політики.

Добір і відбір персоналу для роботи на публічній службі є ключовим елементом кадрової політики, адже саме від якості залучених фахівців залежить результативність функціонування державних інституцій. Цей процес охоплює низку послідовних процедур та базується на принципах відкритості, справедливості й неупередженості. На початковому етапі проводиться детальний аналіз кадрових потреб: визначаються вакантні посади, формуються посадові профілі, у яких чітко прописуються функціональні обов'язки, вимоги до кваліфікації та перелік необхідних компетентностей. Для інформування потенційних претендентів органи влади оприлюднюють оголошення про вакансії на своїх офіційних вебресурсах, у засобах масової інформації та на різноманітних цифрових платформах. Активно використовуються також соціальні мережі та професійні онлайн-сервіси, що дає змогу охопити ширшу аудиторію кандидатів і забезпечити справді конкурентний відбір [35].

У сучасних умовах добір персоналу дедалі частіше здійснюється через онлайн-системи, що робить подання заявок швидшим і зручнішим. Після надходження документів проводиться їх первинна перевірка, аналізуються резюме та мотиваційні листи, а також можуть відбуватися короткі телефонні співбесіди для уточнення ключової інформації. Наступним етапом зазвичай є тестування професійних знань, умінь та загальних компетентностей, після чого проводяться структуровані інтерв'ю для глибшої оцінки досвіду й мотивації кандидатів. Для забезпечення максимальної неупередженості формуються конкурсні комісії, які здійснюють оцінювання претендентів за єдиними методиками та інструментами. Отримані результати дозволяють об'єктивно порівняти кандидатів і визначити найсильніших. На підставі висновків комісії керівництво органу ухвалює остаточне рішення щодо призначення, після чого відбувається укладення трудових договорів і оформлення необхідних документів [37].

Одним із завершальних, але не менш важливих етапів добору персоналу є адаптація новопризначених працівників. Вона охоплює ознайомлення зі структурою установи, внутрішніми регламентами, професійними стандартами, а також проходження первинного навчання й наставництва. З цією метою для новачків зазвичай встановлюють випробувальний термін, який дозволяє оцінити їхню здатність виконувати службові обов'язки та відповідність посаді. Подальший систематичний контроль за результатами їхньої роботи дає змогу своєчасно виявляти труднощі, коригувати процес адаптації та вдосконалювати підходи до добору персоналу. Протягом усього процесу відбору надзвичайно важливим є дотримання принципів відкритості та рівних можливостей. Усі рішення мають ухвалюватися на підставі чітко визначених критеріїв, що гарантують об'єктивність та унеможливають упереджене ставлення. Забезпечення прозорості конкурсних процедур і доступності інформації для громадськості є необхідними умовами довіри до публічної служби [41].

У підсумку процес добору кадрів на державну службу постає як комплексний і багатоетапний механізм, спрямований на формування

професійного та компетентного кадрового корпусу. Він включає планування потреб у персоналі, оголошення вакансій, подання заяв, конкурсні відбори, оцінювання претендентів, ухвалення управлінських рішень та подальший контроль результативності роботи нових службовців.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», заповнення посад у державних органах має здійснюватися виключно через конкурсні процедури [50]. Однак із травня 2022 року, у зв'язку з воєнними загрозами, проведення конкурсів було тимчасово зупинено, як це вже траплялося раніше під час пандемії COVID-19. Унаслідок такої паузи протягом тривалого періоду війни призначення державних службовців здебільшого відбувається у форматі прямих, фактично неконкурсних рішень. Подібний підхід знижує рівень відкритості процесу добору, обмежує притік кваліфікованих кандидатів і створює ризики для професійного рівня та стійкості інституту державної служби. На ці проблеми вказує й Європейська комісія у Звіті в межах Пакета розширення ЄС за 2024 рік, наголошуючи на необхідності відновлення прозорих та меритократичних механізмів кадрового добору [77].

Через зупинення конкурсних процедур нині неможливо об'єктивно визначити ступінь виконання показника Стратегії, що стосується середньої кількості претендентів на вакансії державної служби. Водночас модернізація механізмів добору державних службовців, яка є одним із ключових кроків у процесі оновлення системи державного управління, повинна відбуватися відповідно до положень Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, зокрема в межах напрямку «Професійна публічна служба та управління персоналом» [62].

У межах реалізації Стратегії реформування державного управління одним із ключових напрямів визначено вдосконалення конкурсних процедур та системи відбору державних службовців [62]. Серед основних завдань – оновлення механізму конкурсу, підвищення ефективності роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби, упровадження кадрового резерву, створення прозорих критеріїв кар'єрного зростання, заохочення участі жінок у конкурсах

на посади категорії «А», формування політики гендерного балансу, забезпечення можливостей стажування для молодих фахівців та популяризація державної служби як сучасного роботодавця [45].

Однак аналіз упровадження реформи свідчить, що більшість цих завдань фактично залишилися невиконаними. Процедури відбору на державну службу не оновлено, механізм кар'єрного просування не запроваджено. Законопроект № 6496, який мав удосконалити процедури вступу, проходження та припинення державної служби, був підготовлений у 2021 році, проте так і не розглянутий Верховною Радою й зрештою відкликаний у 2024 році. Нині триває розроблення нових законодавчих змін, які мають бути ухвалені до третього кварталу 2025 року відповідно до Плану Ukraine Facility, згідно якого ЄС виділяє Україні 50 млрд євро до 2027 року включно [47].

Також не відбулося суттєвої трансформації діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби, попри те, що Стратегія визначає модернізацію її роботи як важливу передумову професіоналізації державного управління [15, с. 149].

Процедуру конкурсного добору державних службовців, адаптовану до умов воєнного часу, досі не поновлено. Унаслідок цього з кожним місяцем збільшується частка працівників, призначених без конкурсу та зайнятих на строкових посадах. Тривале відкладання конкурсів може створити ситуацію, коли державні органи фізично не зможуть організувати відбір на всі вакансії у стислий проміжок часу [45]. За повідомленнями медіа з посиланням на НАДС, упродовж 2022–2023 років без конкурсної процедури було призначено близько 49,9 тис. осіб, серед них 84 особи – держслужбовці категорії «А», 10725 – категорії «Б» та 39106 – категорії «В» [7].

Паралельно спостерігається зростання плинності кадрів у всіх категоріях державної служби. У 2023 році цей показник суттєво зріс і становив: для категорії «А» — 29 %, «Б» — 20 %, «В» — 27 %, тоді як у 2022 році плинність була помітно нижчою (відповідно 24 %, 14 % та 20 %). Така динаміка свідчить про посилення відтоку фахівців із державної служби, що послаблює її

інституційну спроможність. Також не забезпечено прогресу у сфері гендерного балансу на державній службі. Для досягнення рівного представництва жінок і чоловіків на посадах різних рівнів необхідно вдосконалити законодавче регулювання, насамперед інтегрувати гендерний підхід у бюджетний процес та інші управлінські процедури [45].

З огляду на окреслені виклики стає очевидним, що проблеми добору та призначення кадрового складу державної служби неможливо оцінити повною мірою без аналізу фактичного стану її кадрового потенціалу. Для розуміння реальної ситуації необхідно звернутися до актуальних статистичних даних щодо кількості діючих державних службовців, структури зайнятості за категоріями посад, рівня плинності кадрів та динаміки заповнення вакантних позицій. Такий аналіз станом на 2025 рік дозволить не лише зафіксувати масштаби кадрових дисбалансів, спричинених тривалою відсутністю конкурсних процедур, але й оцінити ризики для подальшого функціонування державної служби, визначити потреби в оновленні персоналу та потенціал для реалізації майбутніх реформ у сфері публічного управління.

Таким чином, відповідно до оприлюднених статистичних даних про кількісний склад держслужбовців року було оприлюднено динаміку штатної чисельності та фактичної кількості державних службовців станом на 30.09.2025 року. Загальна кількість посад за штатним розписом становить 191 509, з яких переважну більшість складають посади категорії «В» — 144 342, далі йдуть категорія «Б» — 46 875 та категорія «А» — лише 292 посади [61].

Водночас фактична кількість працюючих державних службовців істотно менша – 155 422, що вказує на наявність значної кількості вакантних посад у системі державної служби. Найбільше заповнені посади категорії «В» (116 756), але й тут спостерігається відчутний дефіцит кадрів порівняно зі штатною чисельністю. Аналогічна ситуація характерна й для категорії «Б», де працюють 38 437 службовців, що також менше запланованого показника. На посадах категорії «А» фактично працює 229 осіб, що свідчить про збереження дефіциту керівних кадрів (рис. 2.1) [61].



Примітка * - у порівнянні з II кварталом 2025 року

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО НАДІА
У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Рис. 2.1. Динаміка штатної чисельності та фактичної кількості державних службовців станом на 30.09.2025 року

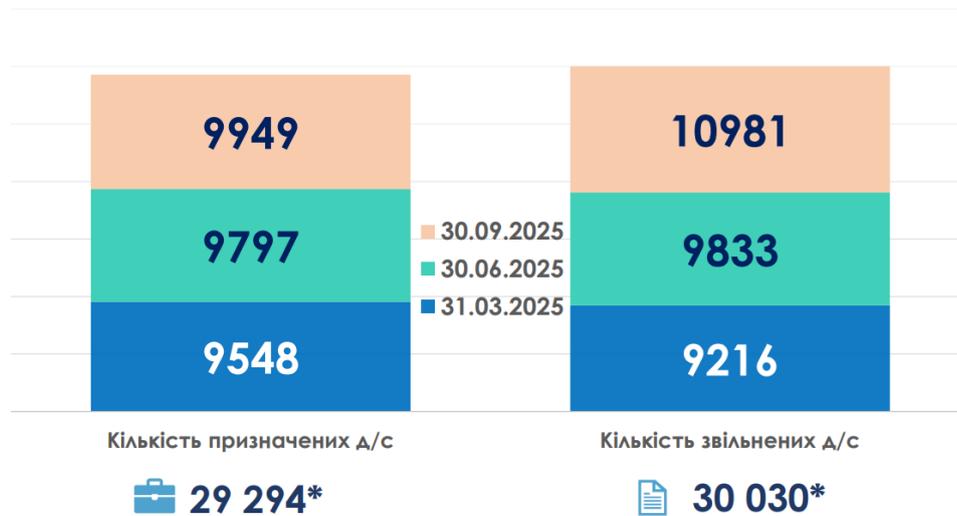
Джерело: [61]

З інфографіки видно й негативну тенденцію: як штатна чисельність, так і фактична кількість службовців зменшилися порівняно з II кварталом 2025 року – відповідно на 265 і 909 осіб. Додатково зазначено, що серед працюючих перебувають 11 791 державний службовець з інвалідністю, але й цей показник демонструє скорочення на 94 особи. У сукупності дані підтверджують зростання кадрового дефіциту, що ускладнює функціонування органів влади в умовах воєнного часу та потребує комплексних рішень для стабілізації та відновлення кадрового потенціалу державної служби [61].

Варто додати, що відповідно до поданих НАДС даних в системі державної служби налічується 31 507 вакантних посад, причому найбільший дефіцит кадрів спостерігається у категорії «В» (23 642 вакансії). Кількість державних службовців, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, становить 7 411 осіб, серед них лише 86 чоловіків; цей показник зменшився порівняно з попереднім кварталом [61].

З початку 2025 року кількість звільнених державних службовців

перевищує кількість призначених, що свідчить про подальше зростання плинності кадрів у системі державної служби (рис. 2.2).



Примітка * - накопичувальні статистичні дані за 2025 рік

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Рис. 2.2. Кількість державних службовців, призначених на посади та звільнених з посад, поквартально з початку 2025 року

Джерело: [61]

Отже, за три квартали призначено 29 294 службовців, тоді як звільнено 30 030, тобто кадровий відтік перевищив приплив майже на тисячу осіб. У кожному кварталі помітно, що показники звільнень стабільно вищі: наприклад, у III кварталі звільнено 10 981 службовця, тоді як призначено 9 949. Така тенденція підкреслює структурні проблеми в кадровому забезпеченні, зокрема недостатню мотивацію персоналу, високе навантаження, вплив воєнного стану та призупинення конкурсних процедур, що не дозволяє якісно оновлювати кадровий склад. Це створює ризики для інституційної стійкості органів влади та потребує системних рішень для стабілізації кадрової ситуації.

Слід зауважити, що існує суттєвий додатковий кадровий відтік, зумовлений війною. Станом на III квартал 2025 року 4 545 державних службовців мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони та добровольчих формуваннях, і ця цифра зростає. Ще 5 524 службовці перебувають на тимчасово окупованих територіях або в районах активних

бойових дій, що унеможлиблює їх повноцінне виконання службових обов'язків. Болісним показником є дані про 155 загиблих і 168 поранених державних службовців, що підкреслює пряму ціну війни для кадрового потенціалу публічної служби [61].

Додатково фіксується й міграційний відтік: з моменту початку повномасштабного вторгнення за кордоном залишаються 558 державних службовців, з них 470 – категорії «В» та 88 – категорії «Б». Цей показник поступово зменшується, але він усе ще створює додатковий кадровий розрив у системі [61].

У сукупності ці дані демонструють, що воєнні втрати, мобілізація, вимушене переміщення та виїзд за кордон формують масштабний, багаторівневий дефіцит персоналу, який у подальшому ускладнює забезпечення стабільної та ефективної роботи державних органів.

Невід'ємною складовою модернізації системи державної служби в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення є створення дієвих механізмів оновлення та підсилення кадрового потенціалу. Одним із таких інструментів виступає кадровий резерв, який дає змогу швидко залучати підготовлених фахівців, забезпечувати безперервність управлінських процесів і формувати стратегічний запас кваліфікованих кадрів для подальшого розвитку публічної служби. В умовах підвищених викликів – зростання плинності кадрів, мобілізації службовців, кадрового виснаження органів влади та необхідності адаптації до стандартів ЄС – удосконалення системи кадрового резерву набуває особливої актуальності.

З 3 липня 2023 року в Україні офіційно запрацював оновлений кадровий резерв на посади державної служби, формування й управління яким здійснюється за допомогою автоматизованої інформаційно-комунікаційної системи [56]. Використання цифрової платформи дозволило зробити процес добору більш системним, прозорим і оперативним, а також забезпечити централізований облік кандидатів із можливістю подальшого швидкого призначення на посади [45].

Станом на 8 листопада 2024 року до кадрового резерву внесено 2721 особу з 2935 зареєстрованих претендентів (рис. 2.3). Гендерний розподіл демонструє певний дисбаланс: 56% кандидатів – чоловіки.



Рис. 2.3. Кількість претендентів до кадрового резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України

Джерело: [16]

Аналіз пріоритетів кандидатів свідчить, що найбільший інтерес вони виявляють до напрямів, пов'язаних із управлінськими та контрольними функціями. Так, майже половина учасників резерву (49,7%) віддає перевагу адміністративному керівництву. Досить популярними є також сфери державного нагляду та контролю (33,5%), адміністрування й надання публічних послуг (23,2%). Помітну увагу претенденти приділяють роботі у сфері запобігання корупції (20,1%) та напрямам, пов'язаним з управлінням персоналом (18,6%) (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Пріоритетні напрями працевлаштування кандидатів кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях України

Джерело: [16]

Якщо проаналізувати територіальні пріоритети учасників кадрового резерву, помітно, що найбільший інтерес вони виявляють до роботи на територіях, які потребуватимуть відновлення після деокупації. Абсолютна більшість кандидатів (75,5%) обирає Автономну Республіку Крим та м. Севастополь як бажане місце служби. Значна частка претендентів також готова працювати у Донецькій (26,1%), Херсонській (22,5%), Запорізькій (22,3%) та Миколаївській (17,1%) областях (рис. 2.5) [16]. Такий розподіл свідчить про високу мотивацію майбутніх державних службовців долучатися до відновлення управлінських структур у регіонах, що зазнали значних втрат або тривалий час перебувають під окупацією.



Рис. 2.5. Пріоритетні регіони кандидатів кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях України

Джерело: [16]

Функціонування кадрового резерву має важливе стратегічне значення. Він дозволить забезпечити оперативне комплектування органів влади в деокупованих громадах, сприятиме відновленню базових управлінських процесів і стабілізації публічної адміністрації на цих територіях. Такий підхід значно прискорює процес повернення державних інституцій та нормальної життєдіяльності після завершення воєнних дій.

Кількість державних службовців, які були мобілізовані та проходять службу в лавах Збройних сил України, постійно зростає. Станом на 30 вересня 2025 року таких працівників налічувалося вже 4 545 осіб, з них 811 жінок [40]. Після завершення служби ветерани потребують не лише соціальної підтримки, а й створення умов для успішної реінтеграції в цивільне життя, зокрема в систему публічного управління. Це передбачає впровадження програм професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації, психологічного супроводу та сприяння у працевлаштуванні.

З метою розширення можливостей для ветеранів і ветеранок розпочато роботу е-Карти вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування. Цей цифровий інструмент дає змогу кандидатам напряму контактувати з потенційними роботодавцями, отримувати актуальну інформацію про вакансії та підбирати роботу відповідно до свого досвіду й компетентностей.

Станом на 01 жовтня 2025 року в е-Карті було розміщено 317 вакансій, з яких 122 – у системі державної служби, 173 – в органах місцевого самоврядування та 22 – у військових адміністраціях (рис. 2.6).

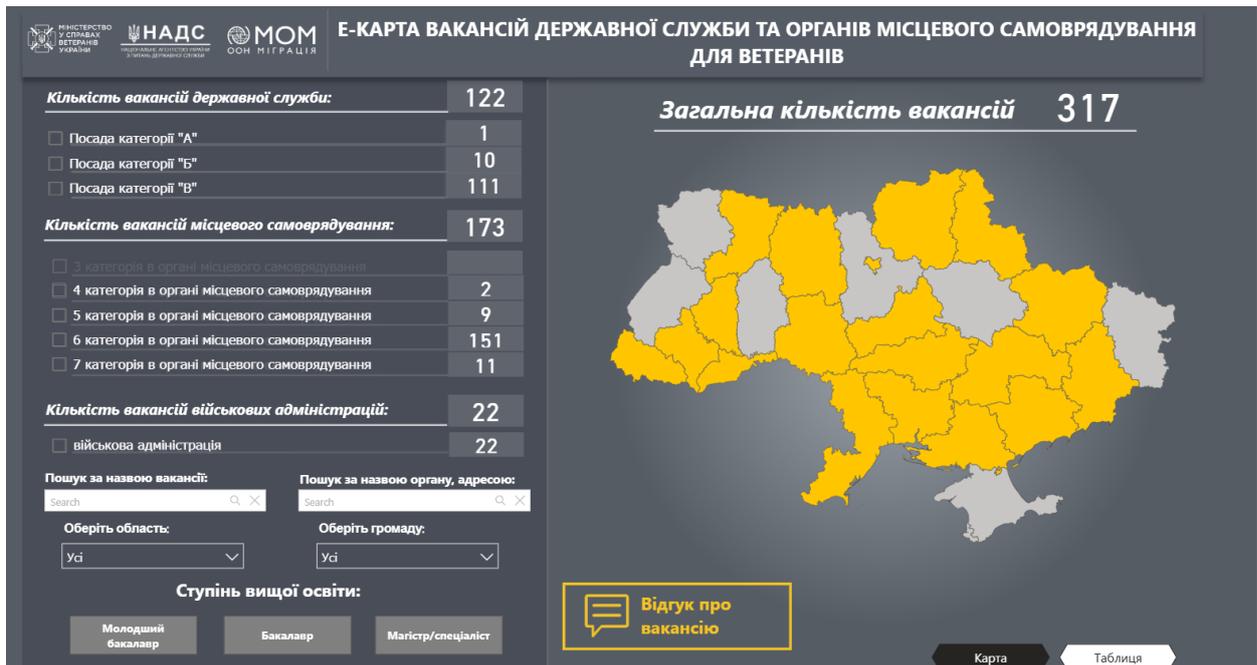


Рис. 2.6. Е-карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування для ветеранів станом на 01.10.2025

Джерело: [17]

Такий механізм не лише підтримує повернення ветеранів до професійної діяльності, але й збагачує державний сектор фахівцями з унікальним досвідом, високою мотивацією та стійкістю.

У рамках комунікаційних заходів Стратегії щодо відбору на державну службу важливим інструментом популяризації професії публічного службовця залишається щорічна кампанія «ПромоДень на державній службі», яку організовує НАДС.

У 2024 році подія відбулася офлайн та зібрала понад 100 молодих людей із провідних університетів країни. Метою заходу стало формування в молоді позитивного уявлення про державну службу як про сучасну, професійну та суспільно важливу кар'єрну траєкторію, особливо в умовах воєнного стану та майбутньої відбудови країни. Під час зустрічі учасники мали можливість почути виступи Голови НАДС Наталії Алюшиної, представників Міністерства у справах ветеранів, Міністерства освіти і науки, Мінреінтеграції, а також представників міжнародних організацій та громадського сектору. Спікери акцентували на ролі молодих фахівців у зміцненні державних інституцій, важливості внутрішньої мотивації служити державі, можливостях стажування та майбутнього працевлаштування. Окрему увагу приділили залученню ветеранів і ветеранок до публічної служби, питанням їх психологічної та професійної адаптації. Захід також включав панельні дискусії, майстер-класи, тестування знань загального законодавства та інтерактивний QUIZ [63].

Проведення «ПромоДня» демонструє розвиток сучасних підходів до кадрової політики, коли держава активно формує проактивну комунікацію з потенційними кандидатами, популяризує відкриті конкурси, розширює можливості для стажувань та створює позитивний бренд державної служби як місця для професійного зростання й реалізації суспільно значущих проєктів.

Війна в Україні докорінно змінила функціонування публічного сектору, суттєво трансформувавши підходи до управління персоналом та добору кадрів. Умови тривалої воєнної агресії створили безпрецедентні виклики, які вплинули як на кадрову політику загалом, так і на можливості державних органів забезпечувати свою кадрову спроможність. Процес набору персоналу в період війни став значно складнішим та більш ризикованим порівняно з мирним часом, оскільки саме він відображає загальні демографічні, соціальні, економічні та безпекові зміни в державі. У цих умовах кадрові підрозділи державних органів змушені шукати нові підходи до формування персоналу, враховуючи скорочення ресурсів, зростання навантаження та потребу у швидких управлінських рішеннях [28, с. 148].

Однією з ключових проблем стало істотне зниження кількості претендентів на державні посади. Внаслідок масової мобілізації українських громадян до Збройних Сил, а також значного виїзду населення за кордон, кадровий ринок звужився, що спричинило дефіцит кваліфікованих спеціалістів у різних сферах державної служби. Особливо гостро нестача кадрів проявляється на посадах, пов'язаних із забезпеченням оборони, безпеки, кризового реагування та стратегічного планування – саме тих напрямів, які під час війни набувають найвищого значення. Обмежена конкуренція за посади ускладнює відбір фахівців і підвищує ризики недоукомплектованості органів державної влади. Паралельно з цим суттєво зросли вимоги до кандидатів. У період війни державні органи віддають перевагу не лише формальній кваліфікації, а передусім – практичному досвіду, здатності швидко приймати рішення, працювати з великими обсягами інформації та діяти ефективно в умовах невизначеності. Важливою стає психологічна стійкість, уміння адаптуватися до постійних змін, працювати в умовах стресу, високих ризиків і можливих загроз. Тому мотивація кандидатів, їхня внутрішня готовність служити державі та працювати в складних обставинах також є визначальними факторами успішного добору [28, с. 148].

Таким чином, війна не лише загострила наявні кадрові проблеми, а й сформувала нові вимоги до добору персоналу в публічному секторі, що потребує глибокого переосмислення та адаптації кадрової політики до умов підвищеної турбулентності.

2.2. Практика професійного розвитку та мотивації персоналу в державному управлінні

Ефективність державного управління значною мірою залежить від рівня професійної компетентності, мотивації та готовності персоналу до сталого навчання й адаптації до нових викликів. В умовах трансформаційних процесів, цифровізації та високої динаміки змін державні службовці мають постійно

удосконалювати свої знання, навички та управлінські компетентності. Саме тому практика професійного розвитку та мотивації персоналу займає ключове місце в побудові результативної, стійкої та інноваційної системи державного управління.

Кадрова політика у сфері публічного управління значною мірою спирається на системний професійний розвиток і безперервне навчання державних службовців. Організація цього процесу має комплексний характер і охоплює кілька ключових напрямів, які можуть відрізнятися залежно від національної моделі чи внутрішньої структури конкретної установи, однак загалом включають низку спільних компонентів.

По-перше, важливим є створення інституційних механізмів, що забезпечують навчання та розвиток кадрів. У багатьох країнах функціонують спеціалізовані академії, державні школи управління, центри підвищення кваліфікації, а також підрозділи з управління персоналом, які відповідають за планування та реалізацію навчальних програм. Саме вони формують стратегічну основу розвитку службовців. По-друге, ключове значення має формування змісту навчання. Розробляються різні типи програм: вступні курси для нових працівників, галузеві програми підвищення кваліфікації (з фінансів, права, управління проєктами тощо), а також сучасні дистанційні курси, що використовують потенціал онлайн-освіти. Завдяки цьому службовці можуть навчатися у зручний час і з будь-якого місця, що особливо актуально в умовах цифровізації. По-третє, професійний розвиток включає набуття практичного досвіду через стажування та службові ротації. Обміни між підрозділами, відрядження до інших органів влади або участь у міжнародних програмах сприяють розширенню професійних компетентностей, адаптивності та розумінню різних управлінських контекстів [46].

Не менш важливою складовою є атестація, сертифікація й підтвердження професійної компетентності. Наприклад, в Україні держслужбовці складають іспити ЄДКІ, а успішне завершення навчання підтверджується офіційними сертифікатами. Це підсилює прозорість системи та забезпечує єдині стандарти

професіоналізму. Крім того, поширюється практика наставництва та коучингу. Досвідчені службовці супроводжують новачків, допомагаючи їм адаптуватися до роботи, а спеціалізовані коучі сприяють розвитку лідерського потенціалу й управлінських навичок [46].

Важливою складовою є й оцінювання результативності працівників. Регулярні перевірки, відгуки та аналіз потреб у навчанні дозволяють коригувати програми підготовки й робити професійний розвиток більш адресним. Забезпечення ефективної системи професійного навчання неможливе без належного фінансування. Бюджетні кошти, грантові програми та позабюджетні ресурси дають змогу розширювати спектр освітніх можливостей і залучати найкращі практики.

У підсумку, комплексний підхід до професійного розвитку формує висококваліфікований кадровий потенціал публічної служби, підвищує ефективність роботи органів влади та сприяє їх здатності адаптуватися до суспільних і технологічних змін.

Оцінювання результативності роботи державних службовців є ключовою складовою кадрової політики у сфері публічного управління, адже воно забезпечує належну якість виконання службових завдань та сприяє досягненню стратегічних цілей органу влади. Зазвичай процес оцінювання починається з визначення індивідуальних завдань і чітких критеріїв ефективності, яких працівник має досягти у встановлені строки. На цьому етапі формуються кількісні та якісні показники, що дозволяють комплексно виміряти рівень професійної діяльності службовця. Подальший етап передбачає систематичне спостереження за виконанням обов'язків, збір інформації та підготовку звітів, що дають змогу оцінити прогрес працівника. Для цього застосовують як кількісні методи – аналіз статистичних даних, динаміки виконання завдань, так і якісні підходи, які враховують точність, ініціативність, здатність розв'язувати проблеми та загальну відповідальність працівника [31].

Після узагальнення даних проводиться ґрунтовний аналіз результатів оцінювання. На його основі керівництво формує рекомендації щодо подальшого

розвитку працівника, необхідності додаткового навчання чи внесення змін у робочі процеси. Ефективною практикою є індивідуальні зустрічі між керівником і службовцем, під час яких обговорюються результати роботи, визначаються напрями вдосконалення та складаються персональні плани професійного розвитку. Високі показники можуть стати підставою для кар'єрного просування, надання премій або розширення сфери відповідальності, тоді як виявлені проблеми – поштовхом до корекційних заходів чи професійного навчання [31].

У випадках, коли під час оцінювання виявляються недоліки в роботі службовця, можуть застосовуватися коригувальні заходи – додаткове професійне навчання, наставництво або перегляд посадових обов'язків. Таким чином, система оцінювання є багатогранним і динамічним механізмом, що потребує постійного оновлення та адаптації для забезпечення її результативності. Регулярні атестації, аналіз виконаних завдань і надання зворотного зв'язку дозволяють чітко визначати рівень професійної компетентності та працездатності персоналу. Водночас важливо, щоб кадрова політика включала ефективні мотиваційні програми, які стимулюють службовців до високих результатів. Це можуть бути як матеріальні інструменти – підвищення заробітної плати, преміювання, бонусні системи, так і нематеріальні – публічне визнання, відзнаки, створення можливостей для кар'єрного та професійного зростання. Не менш значущим елементом є формування дієвого кадрового резерву, який забезпечує наявність підготовлених і перспективних працівників, здатних у разі потреби оперативно обійняти ключові управлінські посади. Він передбачає цілеспрямований відбір, розвиток і підготовку майбутніх керівників, що зміцнює інституційну стійкість системи публічної служби [38].

Сучасні моделі HRM (управління персоналом) у публічному секторі акцентують увагу на формуванні персоналу, орієнтованого на досягнення суспільно значущих результатів, дотримання етичних стандартів і якісне надання адміністративних послуг. Для цього необхідне створення цілісної системи навчання, підвищення кваліфікації, кадрового резерву та стимулювання службовців до професійного зростання. Не менш важливою є побудова

мотиваційної політики, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу, сприяє залученню персоналу та підвищує їх задоволеність службою.

В умовах воєнного стану практика професійного розвитку та мотивації персоналу в державному управлінні зазнала суттєвих трансформацій, оскільки традиційні підходи до підготовки і відбору кадрів стали малоефективними або взагалі неможливими. Однією з ключових тенденцій стало широке впровадження дистанційних форм комунікації, зокрема онлайн-навчання та дистанційних співбесід. Через обмеження, пов'язані з безпековими загрозами, переміщенням людей та нестабільною логістикою, державні органи активно перейшли до використання цифрових платформ для проведення відбору кандидатів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики для здоров'я та безпеки працівників, забезпечити оперативність кадрових рішень, скоротити часові витрати та швидше реагувати на кадрові потреби органів влади, що є критично важливим у воєнних умовах [28, с. 148].

Професійний розвиток державних службовців також набуває нових змістових акцентів. Оскільки війна висуває до публічних службовців особливі вимоги, зміст освітніх програм зазнає суттєвого оновлення. Зростає потреба у формуванні компетентностей, пов'язаних зі сферою безпеки, кризового менеджменту, психологічної підтримки населення та колег, навичок медіації й комунікації в умовах стресових ситуацій. Для багатьох працівників актуальним стає оволодіння інструментами взаємодії з громадськістю у період війни, умінням працювати з вразливими групами, використовувати дипломатичні навички та дотримуватися сучасного етикету публічного спілкування.

Поряд із оновленням змісту змінюються і форми організації навчання. Обмежені можливості для проведення очних семінарів, тренінгів і курсів зумовили перехід до переважно дистанційних форматів – онлайн-курсів, вебінарів, інтерактивних платформ і віртуальних навчальних модулів. Таке навчання дає змогу забезпечити безперервність професійного розвитку, створити безпечні умови для персоналу та організувати навчальний процес незалежно від місця перебування працівника. Крім того, цифрові формати навчання

дозволяють швидше оновлювати зміст програм, залучати експертів з різних регіонів і держав та забезпечувати доступ до міжнародного досвіду, що підсилює мотивацію працівників і сприяє їх готовності до виконання складних завдань у період війни [28, с. 148].

Упродовж кількох років Національне агентство України з питань державної служби системно здійснює збір і аналіз індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні. Така практика була запроваджена у 2019 році і нині перетворилася на важливий інструмент формування державної політики у сфері розвитку людського капіталу. Попри складні умови воєнного стану, у 2025 році НАДС продовжило цю діяльність і узагальнило дані щодо потреб у навчанні 139 909 державних службовців, що свідчить про масштабність і системність підходу до підвищення кваліфікації в публічному секторі [64].

Аналітичні матеріали, оприлюднені НАДС, дозволяють виокремити кілька ключових тенденцій у сфері професійного розвитку. Представники вищого корпусу державної служби передусім потребують зміцнення таких компетентностей, як професійні знання, ефективна комунікація та взаємодія, а також глибоке розуміння законодавства. Саме ці компетентності визначають здатність керівників діяти в умовах кризи, ухвалювати оперативні рішення та підтримувати сталість управлінських процесів [аналітичний].

Особливістю підходу керівних кадрів до підвищення кваліфікації є орієнтація на гнучкі та короткотривалі форми навчання:

- майже половина (45,4%) обирає загальні короткострокові програми;
- 14,7% — сертифікаційні професійні програми;
- 38,3% — шлях самоосвіти, що є надзвичайно актуальним у воєнних умовах, коли доступ до очного навчання обмежений [3].

Важливо, що до трійки найпопулярніших тематичних напрямів підвищення кваліфікації серед топ-посадовців входять знання про європейську та євроатлантичну інтеграцію, що відображає пріоритетність інтеграційного курсу України навіть у період масштабної військової агресії.

Потреби державних службовців категорії «А» також свідчать про зростаючий попит на самоосвіту — вони найчастіше самостійно поглиблюють знання у сферах:

- комунікації та взаємодії (9,9%);
- євроінтеграційних процесів (9,0%);
- формування безбар'єрного середовища (9,0%);
- кібербезпеки (8,6%);
- цифрової грамотності (8,1%) [3].

Такі результати підтверджують актуальність цифрових та інформаційних компетентностей для роботи в умовах гібридних загроз і постійних кіберризиків.

Щодо державних службовців категорій «Б» і «В», то у 2025 році вони також зосереджуються переважно на самоосвіті (44%) та загальних короткострокових програмах (31%). Це вказує на те, що працівники середньої та базової ланки прагнуть швидко адаптуватися до нових умов служби, оперативно здобувати необхідні знання та гнучко реагувати на професійні виклики. Для цих категорій найбільш пріоритетною компетентністю залишається «професійні знання» (44,3% для категорії «Б» та 50% для «В»). Вона охоплює широкий спектр тем, критично важливих під час війни та модернізації державного управління:

- європейська та євроатлантична інтеграція;
- запобігання корупції та доброчесність;
- гендерна рівність;
- інформаційна безпека та кіберзахист;
- бухгалтерський облік і управління фінансами;
- права людини та міжнародне гуманітарне право;
- проектний менеджмент і стратегічне планування [3].

Подібна тенденція простежується й на місцевому рівні: потреба в удосконаленні професійних знань становить 34,7% для службовців категорії «Б» та 39,7% для категорії «В», що свідчить про загальнодержавний, а не локальний характер запиту на модернізацію компетентностей [3].

Загалом дані НАДС демонструють, що в умовах війни навчання державних службовців стає не просто формою професійного розвитку, а необхідною умовою забезпечення функціональної стійкості держави. Зростання попиту на короткострокові та дистанційні програми, підвищена увага до цифрових і правових компетентностей, а також домінуюча роль самоосвіти свідчать про адаптивність системи та готовність публічних службовців працювати в умовах високої невизначеності. Водночас дослідження демонструє потребу у подальшій цифровізації навчання, створенні спеціалізованих програм для роботи під час кризових ситуацій та удосконаленні підходів до навчання на місцевому рівні.

Професійний розвиток працівників публічного сектору й надалі залишається стратегічним напрямом діяльності НАДС, що повністю узгоджується з цілями Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Особлива увага зосереджується на тому, щоб освітні програми були не формальними, а справді відповідали актуальним викликам, з якими стикаються державні інституції під час війни та трансформації управлінських процесів [36].

Моніторинг результатів 2024 року засвідчив активність суб'єктів надання освітніх послуг: 66 установ розробили та погодили з НАДС 704 програми підвищення кваліфікації, хоча фактично в навчальний процес було впроваджено лише 496 із них. Попри це, загальний обсяг навчання залишився значним – протягом року підготовка здійснювалася за 1394 різними програмами, у межах яких професійний розвиток пройшли понад 180 тисяч осіб, включно з державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування та представниками органів виконавчої влади [4].

Однією з ключових тенденцій стало широке застосування дистанційних форматів – понад 85% програм реалізовувалися онлайн, що забезпечило безперервність навчання навіть в умовах загроз безпеці та обмеженої мобільності. Найбільший попит мали програми з удосконалення державної мови, розвитку комунікаційних компетентностей, антикорупційної тематики та питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Це свідчить про зростаючу потребу

публічних службовців підвищувати рівень професійної компетентності відповідно до стандартів належного врядування та євроінтеграційного курсу держави. Окремо варто відзначити, що частина навчальних програм була побудована на типових загальних програмах НАДС 2021–2024 років – за ними підготовку пройшли майже 4 тисячі службовців, що вказує на дієвість стандартизованого підходу до професійного розвитку [4]. Загалом проведена робота демонструє поступальність реформ та прагнення посилити кадровий потенціал публічного сектору навіть в умовах війни.

В Україні публічні службовці мають можливість підвищувати свою кваліфікацію через Портал управління знаннями – сучасну цифрову платформу, що забезпечує дистанційне навчання та ефективну взаємодію між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням і закладами, які надають освітні послуги. Фактично Портал виступає єдиним освітнім середовищем, де службовці можуть проходити курси, отримувати консультації, спілкуватися з викладачами та органами влади в рамках професійного розвитку [49].

Станом на кінець 2024 року на Порталі вже працює понад 127 тисяч користувачів, що представляють понад 4 тисячі державних і місцевих органів влади. До навчального процесу залучено 132 освітні установи, а також 24 міжнародні програми технічної допомоги, що забезпечує різноманітність змісту та врахування найкращих світових практик. Загалом на платформі доступно понад 1700 освітніх програм, серед яких 68 програм рівня магістра, що дозволяє службовцям обирати як короткострокове навчання, так і повноцінні освітні траєкторії [24, с. 118].

Таким чином, Портал управління знаннями став ключовим інструментом реалізації НАДС завдання щодо організації якісної та доступної системи професійного навчання державних службовців, істотно розширивши можливості їхнього безперервного розвитку навіть в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану потребує особливо виваженого підходу та набуває стратегічного значення питання ротації персоналу. На відміну від мирного часу, коли ротації можуть виконувати функцію розвитку кадрів або

оновлення управлінських підходів, під час війни пріоритети суттєво змінюються. Скорочення кількості ротацій стає вимушеним, але водночас критично важливим рішенням, адже надмірне переміщення працівників може призвести до дестабілізації роботи органів влади, порушення управлінських процесів та втрати інституційної пам'яті. Тому головне завдання – забезпечити безперервність і стабільність діяльності, зберігши при цьому кадрову стійкість навіть за умов підвищеного ризику. Змінюється і сама логіка ротацій. Якщо раніше переміщення працівників здійснювалися здебільшого з метою їх професійного росту, підвищення кваліфікації чи оптимізації кадрового складу, то в умовах війни акцент зміщується на виконання критично важливих функцій. Органи державної влади змушені перенаправляти персонал на ті позиції, які є ключовими для безпеки, забезпечення життєдіяльності громад, роботи кризових центрів, координації гуманітарних процесів та оперативного управління. Ротації стають не стільки інструментом розвитку, скільки засобом підтримання працездатності системи в екстремальних умовах. Це потребує ретельного аналізу кадрових ресурсів, розуміння індивідуальних компетентностей працівників і здатності керівництва ухвалювати швидкі та обґрунтовані рішення [28, с. 149].

Одним із ключових напрямів утримання та стимулювання цінних працівників у період воєнної нестабільності є впровадження продуманих і багатогранних стратегій мотивації. Насамперед ефективним інструментом виступає персоналізований підхід: роботодавець має враховувати індивідуальні потреби, цілі та життєві обставини кожного співробітника. Формування індивідуальних рішень – наприклад, надання гнучкого робочого графіка, можливість продовжувати дистанційну роботу чи створення умов для професійного розвитку – здатні суттєво підвищити лояльність і зацікавленість працівників у подальшій співпраці. Такі підходи демонструють, що організація цінує кожного фахівця, що особливо важливо в умовах підвищеної тривожності та нестабільності. Не менш значущим є формування згуртованої внутрішньої культури. Створення атмосфери взаємної підтримки, довіри та командної співпраці підсилює відчуття причетності та захищеності серед співробітників.

Коли працівники відчують себе частиною єдиного колективу, їхня мотивація та готовність залишатися в організації зростає, навіть попри складні зовнішні обставини. Командний дух допомагає долати психологічні труднощі та сприяє стабільності кадрового складу. Важливою складовою стратегії є і підтримка кар'єрного зростання. Організації мають пропонувати ключовим фахівцям можливості для професійного розвитку: доступ до тренінгів, навчальних програм, внутрішніх курсів підвищення кваліфікації або прозорі механізми кар'єрного просування. Такі можливості дають працівникам відчуття власної значущості та перспективи, що зміцнює їхню мотивацію та прихильність до роботодавця [28, с. 151].

У комплексі індивідуальний підхід, розвиток командної культури та підтримка професійного зростання стають фундаментом для ефективного збереження критичних кадрів у складних воєнних умовах. Реалізація таких стратегій дозволяє організаціям не лише утримувати свій кадровий потенціал, а й забезпечувати стійкість, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до викликів, що неминуче виникають під час військового конфлікту.

Отже, професійний розвиток і мотивація державних службовців формують основу ефективності публічного управління, особливо в умовах воєнних викликів, коли від кожного працівника вимагаються високий рівень компетентності, стійкість і здатність швидко адаптуватися до змін. Аналіз сучасних підходів показує, що система розвитку персоналу стає все більш цілісною та стратегічно орієнтованою: від упровадження цифрових платформ, оновлення змісту навчальних програм і розширення доступу до дистанційного навчання – до створення механізмів регулярного оцінювання, наставництва, коучингу та формування кадрового резерву. Важливим є також переосмислення мотиваційних підходів: у центрі управління персоналом стоїть не лише матеріальне стимулювання, а й індивідуалізовані рішення, розвиток командної культури, підтримка кар'єрних перспектив та формування безпечного і сприятливого професійного середовища.

Воєнний стан суттєво прискорив цифровізацію кадрових процесів та змінив пріоритети професійного навчання. Публічні службовці дедалі частіше опановують компетентності, пов'язані з кризовим менеджментом, безпекою, євроатлантичним курсом, кіберзахистом, інформаційною грамотністю та антикорупційною доброчесністю. Це підтверджують і масштабні дані НАДС, які демонструють різке зростання попиту на короткотривалі програми, дистанційне навчання та самоосвіту. Завдяки Порталу управління знаннями професійний розвиток став доступнішим та оперативнішим, що дозволяє службовцям з різних регіонів долучатися до навчання навіть у складних умовах війни. Одночасно трансформується і система мотивації: органи влади зосереджуються на утриманні критичних кадрів через гнучкі умови роботи, індивідуальні траєкторії розвитку та підтримку внутрішньої згуртованості.

Отже, практика професійного розвитку та мотивації персоналу в Україні набуває системного, адаптивного та інноваційного характеру. Вона поступово наближається до європейських стандартів, поєднуючи сучасні технології, компетентнісний підхід, ефективні методи оцінювання та продуману мотиваційну політику. У підсумку все це сприяє зміцненню інституційної спроможності держави, підвищує стійкість органів влади та забезпечує готовність кадрового корпусу діяти в умовах невизначеності та високих суспільних очікувань.

2.3. Ключові виклики реалізації кадрової політики в органах публічної влади в умовах війни

Попри помітний прогрес у модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, кадрова політика все ще залишається сферою, що потребує суттєвого вдосконалення. Нині вона характеризується відсутністю єдиної довгострокової стратегії управління людськими ресурсами, недостатнім рівнем професійної підготовки персоналу, обмеженими

можливостями для кар'єрного зростання та слабкими мотиваційними інструментами. До цього додаються істотні диспропорції в кадровому забезпеченні між громадами, що негативно позначається на ефективності діяльності органів влади й якості адміністративних послуг, які отримують громадяни на місцевому рівні.

Ситуацію ускладнює й активне впровадження цифрових технологій у публічне управління, адже це вимагає від службовців нових компетентностей у сфері електронного врядування, цифрових комунікацій та управління інноваціями. У поєднанні з високою плінністю кадрів і низьким престижем державної служби такі виклики суттєво послаблюють інституційну спроможність органів влади ефективно виконувати свої функції [27, с. 503].

Науковці Д. Дзвінчук та А. Мельничук виокремлюють низку ключових проблем, які визначають критичний стан кадрового забезпечення органів місцевої влади в умовах сучасних реформ. На нинішньому етапі розвитку держави особливо гостро проявляється невідповідність кадрового потенціалу вимогам трансформаційних процесів. Серед першочергових викликів – відсутність стратегічного та системного підходу до формування професійного корпусу службовців; несформованість державної політики щодо професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування; недостатнє впровадження сучасних технологій кадрового менеджменту та слабе використання зарубіжного досвіду [15, с. 144].

У воєнних умовах додатковою проблемою стає брак уваги до збереження висококваліфікованих фахівців, що посилює і без того значні кадрові втрати. Також спостерігається недостатній рівень взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням у сфері кадрової політики, відсутність прогнозування потреб у спеціалістах на основі науково обґрунтованих підходів та природна плінність кадрів, яка ускладнює забезпечення стабільності управлінського персоналу. Суттєвими стримуючими факторами залишаються низька ефективність системи стимулювання службовців, надмірна політизованість кадрових призначень, нераціональне використання кадрового

резерву та недостатнє застосування сучасних технологій професійного навчання. Ситуацію поглиблює відсутність комплексної державної стратегії розвитку кадрового потенціалу та обмежені ресурси, які не відповідають реальним потребам підготовки та підвищення кваліфікації персоналу: слабка навчально-методична база, недостатнє фінансування та малоефективне використання міжнародної технічної допомоги [15, с. 145].

Однією з актуальних проблем функціонування державної служби в Україні залишається низький рівень задоволеності заробітною платою серед службовців. У складних умовах воєнного та післявоєнного ринку праці, що супроводжуються триваючим або навіть посиленням відтоком населення, система державної служби в Україні має запропонувати по-справжньому конкурентний підхід до компенсацій та стимулювання персоналу. Очікується, що оновлена модель оплати праці державних службовців, побудована на класифікації посад з урахуванням їхніх типів, рівнів та юрисдикції (де 70% заробітку становить посадовий оклад, а 30% — преміальна частина), запроваджена у 2024 році, дозволить наблизити українську систему до європейських стандартів. Такий підхід має підвищити привабливість державної служби та сприяти залученню кваліфікованих фахівців у конкуренції з приватним сектором та міжнародним ринком праці [59].

Варто виокремити низку ключових проблем, на які звертають увагу українські науковці. На думку Я. Качан кадрова сфера регулюється множиною розпорошених нормативних документів, що не утворюють узгодженої довгострокової стратегії. Це ускладнює прогнозування кадрових потреб держави та побудову ефективної системи планування [27]. В. В. Цветков наголошує, що чинні процедури оцінки часто зводяться до формальності й не відображають реальних результатів чи професійних досягнень державних службовців, що послаблює мотиваційну функцію системи [66].

Як зазначає низка дослідників, державна служба в Україні традиційно не сприймається молоддю як престижний професійний шлях. Це спричиняє відтік перспективних фахівців у бізнес-сектор або за кордон, негативно впливаючи на

кадрове оновлення [65].

Експерти підкреслюють, що матеріальні стимули не відповідають умовам сучасного ринку праці, а нематеріальні механізми – визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток – розвинені недостатньо. Це веде до втрати кадрів і стосується особливо молодих фахівців [66].

І. М. Варзар звертає увагу на те, що в багатьох сільських та віддалених територіальних громадах спостерігається гострий дефіцит фахівців. Це значно обмежує можливості забезпечення належного рівня адміністративних послуг та знижує ефективність місцевого самоврядування [11].

Зовнішні чинники значно поглибили існуючі проблеми кадрової політики. Повномасштабна війна спричинила суттєві втрати людського потенціалу, масову міграцію кваліфікованих фахівців і посилення професійного виснаження працівників. В умовах різкого збільшення навантаження на органи влади дефіцит кадрів став одним із найсерйозніших викликів для інституційної стійкості держави [27].

Ще одним ключовим каталізатором змін виступає цифрова трансформація публічного управління. Вона створює нові можливості – розвиток електронних HRM-систем, цифровізацію кадрових процедур, доступ до дистанційної освіти – але водночас формує ризик поглиблення нерівностей між громадами, які мають різний рівень цифрової готовності. За висновками фахівців OECD, впровадження цифрових технологій у кадрові процеси має супроводжуватися цілеспрямованими програмами розвитку цифрових та управлінських компетентностей державних службовців [72].

Особливої актуальності кадрова політика набуває на рівні територіальних громад. Унаслідок децентралізації саме вони отримали значний обсяг управлінських повноважень, включно з відповідальністю за надання адміністративних послуг. Проте якість цих послуг прямо залежить від кадрового потенціалу, яким володіє громада. Як зауважує Я. Качан, нестача кваліфікованих працівників у громадах спричиняє погіршення доступності й зниження якості адмінпослуг, що негативно позначається на рівні довіри та задоволеності

громадян [27].

Повномасштабна війна стала безпрецедентним чинником, що кардинально трансформувала кадрову політику в українському публічному секторі. Значний відсоток державних службовців був призваний до Збройних Сил України, що спричинило гостру нестачу персоналу в багатьох державних установах, особливо на рівні областей та громад. Додатковим наслідком війни стала вимушена міграція населення – як за кордон, так і до більш безпечних регіонів країни, що спричинило суттєві перекося у розподілі трудових ресурсів та кадрову нерівномірність [28, с. 149].

Одним із найважливіших викликів для кадрової політики в період воєнного стану стало суттєве розширення кола обов'язків, покладених на органи публічної влади. Державні інституції змушені виконувати не лише свої традиційні функції, а й додаткові завдання, спрямовані на підтримку обороноздатності країни, захист населення та організацію гуманітарних процесів. У результаті суттєво зростає інтенсивність роботи державних службовців, що потребує як підвищення їхньої професійної мобільності, так і залучення додаткових людських та організаційних ресурсів. У кризових умовах успішне виконання цих функцій вимагає від працівників публічного сектору максимальної зібраності, швидкості реагування та здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Війна посилює навантаження на кадровий склад, роблячи ефективність, стійкість і оперативність ключовими вимогами до державних службовців, від яких залежить безперебійне функціонування органів влади та підтримання життєдіяльності суспільства [28, с. 149].

Важливим чинником, що суттєво вплинув на кадрову політику під час війни, стала зміна її стратегічних пріоритетів. В умовах збройного конфлікту на перший план виходять завдання, пов'язані з посиленням обороноздатності держави, захистом населення та організацією гуманітарної підтримки. Це зумовлює необхідність переорієнтації всієї кадрової системи на формування нових професійних компетентностей і готовність працівників працювати у надзвичайних умовах. Замість традиційних адміністративних функцій державні

службовці дедалі частіше долучаються до кризового менеджменту, координації гуманітарних операцій і комунікації з безпековими структурами. У таких реаліях зростає потреба у фахівцях, які добре розуміються на питаннях оборони, національної безпеки, гуманітарної логістики та реагування на надзвичайні ситуації. Державні службовці мають бути здатними швидко аналізувати ризики, ухвалювати рішення в умовах невизначеності, взаємодіяти з військовими підрозділами, волонтерами, міжнародними організаціями. Така зміна акцентів перетворює кадрову політику на гнучкий інструмент, покликаний забезпечити не лише ефективність роботи публічних органів, а й стійкість держави загалом у період масштабних викликів [34, с. 97].

Війна також загострила проблему професійного вигорання серед службовців. Постійна психологічна напруга, надмірні обсяги роботи та атмосфера невизначеності негативно впливають на якість управлінських рішень і підсилюють тенденцію до зростання плинності кадрів. Як підкреслюють Д. Кауфманн і А. Краай, здатність державних інституцій залишатися стійкими в кризових умовах прямо залежить від мотивації, професійності та внутрішньої стійкості персоналу [71]. Для України це положення має особливо вагомое значення, адже без стабільного та компетентного кадрового складу неможливо забезпечити належну якість адміністративних послуг навіть у базових сферах.

Отже, ключові виклики реалізації кадрової політики в органах публічної влади в умовах війни мають системний, багатовимірний характер і взаємно підсилюють один одного. Вони охоплюють відсутність цілісної довгострокової стратегії управління людськими ресурсами, фрагментарне нормативно-правове регулювання, низький рівень оплати праці та престижу державної служби, диспропорції у кадровому забезпеченні між центром і громадами, а також слабкість мотиваційних механізмів та інструментів професійного розвитку. Повномасштабна війна додатково загострила ці проблеми: мобілізація, міграція населення, загибель і вимушений виїзд фахівців, різке зростання обсягу завдань, професійне вигорання службовців та посилення цифрової нерівності між територіальними громадами істотно послабили інституційну спроможність

публічної влади. За таких умов кадрова політика має розглядатися не лише як технічний інструмент добору та розстановки кадрів, а як стратегічний ресурс національної стійкості: її оновлення потребує комплексного переосмислення підходів до планування, оплати праці, професіоналізації, цифрової трансформації, підтримки психоемоційного стану персоналу та цілеспрямованої роботи із збереження й відновлення кадрового потенціалу як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Висновки до другого розділу

Отже, сучасна система добору та призначення державних службовців під час воєнного стану функціонує в умовах глибокої кадрової кризи та вимушеної гнучкості. Тимчасове призупинення конкурсних процедур, зростання дефіциту кадрів, підвищена плинність персоналу, мобілізація службовців, міграція та воєнні втрати суттєво послабили кадровий потенціал публічної служби й ускладнили дотримання принципів прозорості, меритократії та рівного доступу. Водночас держава намагається компенсувати ці ризики через модернізацію інструментів добору: запровадження оновленого кадрового резерву, розвиток цифрових платформ (зокрема е-Карти вакансій для ветеранів), популяризацію державної служби серед молоді, а також орієнтацію на швидке укомплектування посад у критично важливих напрямках та на майбутніх деокупованих територіях. Однак наявні статистичні дані свідчать, що без відновлення повноцінних конкурсних механізмів, посилення мотиваційної політики та стратегічного планування людських ресурсів, система добору не зможе повною мірою забезпечити ні стійкість державної служби, ні якісне оновлення її кадрового корпусу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз практик професійного розвитку, мотивації персоналу та викликів кадрової політики в умовах війни свідчить, що публічна служба України переживає етап глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми реформами, так і безпрецедентними зовнішніми загрозами. Професійний розвиток

державних службовців поступово перетворюється на системоутворюючий елемент кадрової політики, оскільки від рівня компетентності персоналу безпосередньо залежить спроможність органів влади ефективно реагувати на кризи, забезпечувати безперервність управління та виконання стратегічних функцій держави. Впровадження дистанційних форм навчання, розвиток цифрових платформ, таких як Портал управління знаннями, оновлення змісту освітніх програм відповідно до воєнних реалій та поширення практик самоосвіти свідчать про зміщення акцентів у бік гнучкості, мобільності та швидкої адаптації державних службовців до нових викликів. Одночасно з цим професійний розвиток набуває більш прикладного характеру: наголос робиться на формуванні компетентностей у сфері кризового менеджменту, комунікації, цифрової безпеки, антикорупційної діяльності та євроінтеграційних процесів.

Разом із тим успішність кадрової політики обмежується низкою структурних і системних проблем, які стали особливо відчутними під впливом повномасштабної війни. Ключовими бар'єрами залишаються брак цілісної довгострокової стратегії управління людськими ресурсами, нерівномірність кадрового забезпечення між громадами, низький рівень мотивації працівників, недостатній престиж державної служби та відсутність дієвої системи стимулів для залучення й утримання молодих фахівців. В умовах війни ці проблеми ускладнюються масштабною мобілізацією, вимушеною міграцією та суттєвим зростанням навантаження на органи влади. Професійне вигорання службовців, дефіцит кадрів, зростання кількості завдань, необхідність працювати в умовах ризику й невизначеності – усе це створює додатковий тиск на кадрову систему, яка потребує суттєвого оновлення. Одним із найбільших викликів стає цифрова нерівність між громадами, яка поглиблюється унаслідок швидкого переходу до електронних HR-процедур і онлайн-навчання.

Отже, професійний розвиток та мотивація персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності публічного управління, проте лише комплексне оновлення кадрової політики дозволить ефективно відповісти на сучасні виклики. Необхідним є формування цілісної стратегії розвитку людського

капіталу, удосконалення системи професійного навчання, запровадження ефективної моделі оплати праці, розвиток інструментів нематеріальної мотивації та модернізація процесів оцінювання службовців. Особливої уваги потребує підтримка психоемоційної стійкості персоналу та розвиток кадрових резервів. У поєднанні ці кроки можуть забезпечити створення високопрофесійного, мотивованого та стійкого корпусу державних службовців, здатних забезпечувати ефективність та безперервність державного управління навіть у найскладніших умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Впровадження цифрових та дистанційних інструментів управління персоналом

Важливою складовою сучасної кадрової політики стає активне впровадження цифрових та дистанційних інструментів управління персоналом, що дозволяє забезпечити стабільність роботи публічної служби навіть у складних умовах воєнного часу. Одним із ключових завдань цього напрямку є підвищення рівня відкритості та прозорості діяльності державних органів. Використання онлайн-платформ для публічних консультацій, цифрових каналів інформування громадян та оприлюднення даних про роботу органів влади сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів і формує відчуття довіри до державного сектору. Завдяки цьому громадяни й бізнес отримують більш зручний доступ до важливої інформації, а процес ухвалення управлінських рішень стає зрозумілішим і більш підзвітним.

Однією з центральних ініціатив у цьому контексті є розвиток електронного урядування (e-government), яке забезпечує цифровізацію адміністративних послуг та оптимізує взаємодію між державою й громадянами. Електронні сервіси значно спрощують отримання необхідних документів, подання звернень, запис на прийом або участь у цифрових консультаціях. Для персоналу державних органів цифровізація відкриває можливості автоматизованого управління кадрами: ведення електронних особових справ, дистанційне проходження навчання, участь у онлайн-атестаціях, подання звітності та використання єдиних HRM-систем [28, с. 154].

У воєнних умовах особливої актуальності набувають і дистанційні формати роботи, які дають змогу зберегти безперервність діяльності навіть при

евакуації, переміщенні працівників чи загрозі обстрілів. Використання відеоконференцій, електронного документообігу, хмарних сховищ, службових чатів і захищених каналів зв'язку робить управлінські процеси гнучкими й стійкими до зовнішніх ризиків. Такі інструменти не лише забезпечують оперативну комунікацію між працівниками, а й дозволяють організувати ротацію, контроль виконання задач і навчання персоналу повністю в онлайн-режимі. Додатково цифрові рішення підсилюють мотивацію працівників: дистанційний доступ до навчальних ресурсів, можливість проходження електронних курсів, участь у вебінарах та використання платформ професійного розвитку підвищують залученість і рівень компетентності персоналу. Електронні HRM-платформи дозволяють прозоро оцінювати результати роботи, будувати індивідуальні траєкторії розвитку та формувати електронний кадровий резерв [28, с. 154].

У цілому, розширення цифрових та дистанційних інструментів є ключовою умовою підвищення ефективності державного управління, забезпечення стійкості кадрових процесів та створення сучасної, доступної й орієнтованої на громадянина публічної служби.

У сучасних умовах війни, постійних загроз та зростаючого навантаження на публічну адміністрацію цифровізація кадрових процесів перестала бути факультативним інструментом – вона перетворилася на базову умову стійкості та ефективності державної служби.

Одним із головних завдань є створення сучасної інфраструктури, яка дозволить повністю перейти від паперових кадрових процедур до автоматизованих та прозорих цифрових процесів. У цьому контексті планується розширення використання інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) – єдиної централізованої платформи, що акумулює дані про державних службовців та інших працівників органів влади і забезпечує автоматизацію ключових HR-функцій [21].

Важливим компонентом цифровізації також виступає Єдиний портал вакансій державної служби (career.gov.ua), який виконує роль електронного

майданчика для розміщення вакансій, оголошення конкурсів та подання документів у дистанційному форматі. Доповнює цю екосистему можливість здійснювати окремі кадрові процедури через портал «Дія», що спрощує взаємодію громадян із державою та робить працевлаштування більш доступним [67].

Інформаційна система HRMIS функціонує в Україні з 31 березня 2021 року за підтримки Європейського Союзу в межах програми EU4PFM. Її розгортання стало одним із найбільш динамічних напрямів реформ: щороку частка державних органів, підключених до HRMIS, стабільно перевищує заплановані індикатори Стратегії реформування державного управління. Якщо у 2022 році система була впроваджена у 67% органів влади (план — 25%), то в 2023 році цей показник зріс до 80% (план — 50%), у 2024 році — до 82% (план — 65%). Станом на травень 2025 року система охоплює вже 87% органів (при плані 80%), а за прогнозами НАДС, до кінця червня 2025 року цей показник має перевищити 90%. Така динаміка свідчить про послідовну цифровізацію кадрових процесів у державному секторі [67].

Однак попри значний прогрес, впровадження HRMIS супроводжується низкою системних труднощів. Частина державних органів відчуває брак технічних ресурсів та кваліфікованих фахівців, які відповідають за адміністрування системи, кіберзахист, аналітичну підтримку та інтеграцію HRMIS у внутрішні процеси. Поширеною проблемою є й дублювання роботи: кадрові служби змушені паралельно вести записи в HRMIS, у внутрішніх електронних системах та паперових документах, що знижує ефективність та ускладнює наповнення платформи повними й актуальними даними. Як наслідок, у HRMIS досі відсутні окремі важливі характеристики службовців – такі як вік, стаж державної служби, стать, тип займаних посад. Додатковою перешкодою є недостатня цифрова компетентність персоналу HR-підрозділів, що уповільнює повноцінне використання можливостей системи та потребує систематичного навчання [67].

Стратегічне значення для відновлення державного управління у

звільнених громадах має Експериментальний проєкт зі створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524. Його головна мета – оперативно забезпечити районні, обласні та військові адміністрації, а також інші державні установи, що відновлюють свою діяльність після деокупації, кваліфікованими фахівцями, здатними швидко налагодити виконання ключових функцій держави [56].

Особливістю цього проєкту є повна цифровізація процесу вступу до резерву: подання кандидатури здійснюється виключно через персональний електронний кабінет на платформі НАДС (<https://reserve.nads.gov.ua/>), де претенденти можуть заповнити анкету, подати необхідні дані та відстежувати статус своєї заявки. Такий формат не лише спрощує участь у проєкті, а й забезпечує прозорість, зручність та доступність процедури для великої кількості потенційних кандидатів. Цифровий механізм подачі документів мінімізує бюрократичні бар'єри та дозволяє швидко формувати кадровий резерв, необхідний для стабілізації управлінських процесів та відновлення нормального життя на звільнених територіях [69].

Е-Карта вакансій для ветеранів та ветеранок є важливим цифровим інструментом, покликаним забезпечити ефективну та прозору взаємодію між державними органами, органами місцевого самоврядування та кандидатами з числа військовослужбовців, які повертаються до цивільного життя. Її ключова роль полягає в тому, щоб спростити доступ ветеранів до актуальних пропозицій роботи у публічному секторі, створити рівні можливості для працевлаштування та сприяти професійній реінтеграції осіб із бойовим досвідом [17].

Платформа забезпечує централізований каталог вакансій, дозволяє швидко знаходити посади відповідно до кваліфікації, компетенцій та регіональних пріоритетів кандидатів, а також надає можливість безпосереднього контакту з роботодавцями. Платформа дозволяє кандидатам обирати пропозиції за різними критеріями: категоріями посад державної служби (А, Б, В), рівнями посад в органах місцевого самоврядування (від 3 до 7 категорії), а також вакансіями у

військових адміністраціях. Користувач може здійснювати пошук за назвою посади, назвою органу чи адресою, а також фільтрувати результати за областю або конкретною громадою. Система враховує й освітній рівень кандидатів, пропонуючи вибір серед кваліфікацій «молодший бакалавр», «бакалавр» і «магістр/спеціаліст». Візуалізація на інтерактивній карті дозволяє побачити, у яких регіонах зосереджені відкриті вакансії, а спеціальна кнопка «Відгук про вакансію» забезпечує можливість швидко подати заявку або зворотний зв'язок роботодавцю [17].

Крім того, е-Карта сприяє підвищенню кадрової спроможності державних органів, адже вони отримують доступ до мотивованих, дисциплінованих і високостійких кандидатів, здатних ефективно працювати в умовах високого навантаження. Такий інструмент не лише спрощує працевлаштування ветеранів, але й підвищує прозорість і доступність кадрових процесів у державному секторі. Таким чином, е-Карта виступає важливим елементом державної політики підтримки ветеранів та одночасно інструментом зміцнення публічної служби [17].

До моменту повного відновлення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби Уряд ухвалив пропозицію Міністерства цифрової трансформації щодо запуску дворічного експериментального проєкту, який передбачає використання функціоналу Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для потреб добору персоналу на державну службу. У межах цього експерименту планується публікація інформації про вакансії в низці пілотних органів та установ – зокрема в Мінцифрі, НАДС, Мінекономіки та (за згодою) державному підприємстві «Дія». Також проєкт передбачає можливість здійснення добору кандидатів без проведення традиційної конкурсної процедури, що тимчасово має спростити кадрове комплектування [67].

Впровадження цього експерименту розглядається як інструмент, здатний оперативно реагувати на кадровий дефіцит у пілотних органах влади, а після його оцінки – потенційно бути поширеним на інші державні установи. Протягом двох місяців після набрання чинності відповідною постановою Кабінету

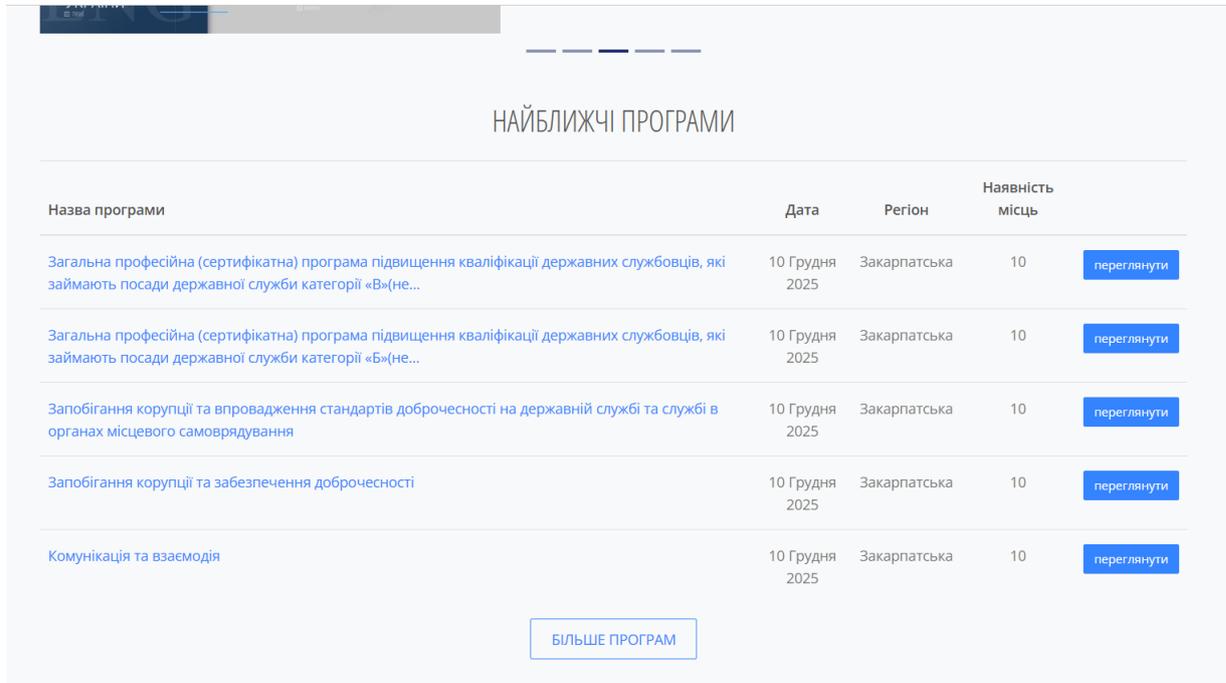
Міністрів Мінцифра повинна забезпечити необхідні технічні рішення, які уможливлять використання сервісів «Дії» для працевлаштування (до кінця 2025 року). Однак існують і суттєві застереження. Портал «Дія» створений як інструмент надання електронних публічних послуг, а не як спеціалізована система для пошуку роботи чи розміщення вакансій. Його використання як основного каналу добору персоналу може виявитися малоефективним. Додатковою проблемою є відсутність інтеграції «Дії» з іншими професійними платформами пошуку роботи та HR-сервісами. Без такої взаємодії неможливо якісно порівнювати заробітні плати кандидатів державної служби з пропозиціями приватного сектору, що ускладнює планування системи оплати праці та знижує конкурентоспроможність державної служби на ринку праці [67].

В Україні функціонує спеціалізований Портал управління знаннями, який став ключовим цифровим інструментом для системного розвитку професійних компетентностей державних службовців. Цей ресурс виступає не просто майданчиком для дистанційного навчання, а повноцінною екосистемою, що забезпечує інтегровану взаємодію між державними органами, органами місцевого самоврядування та установами, які надають освітні послуги. Завдяки порталу службовці мають можливість у зручному режимі проходити навчальні модулі, перевіряти свій прогрес, отримувати сертифікати та долучатися до сучасних освітніх програм, спрямованих на розвиток професійних, цифрових та управлінських компетентностей [49].

Портал управління знаннями виконує також функцію комунікаційної платформи. Він забезпечує оперативний обмін інформацією між усіма суб'єктами системи публічної служби: державні службовці отримують доступ до актуальних методичних рекомендацій, оновленого законодавства, нових навчальних курсів та освітніх можливостей; органи влади можуть формувати, узагальнювати та передавати інформацію про потреби у навчанні; а провайдери освітніх послуг – розміщувати програми підвищення кваліфікації, відстежувати участь слухачів і отримувати зворотний зв'язок. Усе це створює єдину цифрову інфраструктуру, яка сприяє прозорості, системності та безперервності

професійного розвитку, що є особливо важливим у період воєнного стану, коли доступ до очного навчання часто обмежений [58, с. 6].

Портал управління знаннями містить в собі розділ «Найближчі програми», який дає змогу державним службовцям оперативно переглядати доступні програми підвищення кваліфікації (рис. 3.1).



Назва програми	Дата	Регіон	Наявність місць	
Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «В»(не...	10 Грудня 2025	Закарпатська	10	переглянути
Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б»(не...	10 Грудня 2025	Закарпатська	10	переглянути
Запобігання корупції та впровадження стандартів доброчесності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування	10 Грудня 2025	Закарпатська	10	переглянути
Запобігання корупції та забезпечення доброчесності	10 Грудня 2025	Закарпатська	10	переглянути
Комунікація та взаємодія	10 Грудня 2025	Закарпатська	10	переглянути

[БІЛЬШЕ ПРОГРАМ](#)

Рис. 3.1. Інтерфейс розділу «Найближчі програми»

Порталу управління знаннями

Джерело: [Портал]

У цьому розділі користувач бачить назву програми, дату проведення, регіон та кількість вільних місць, а також може перейти до детального опису через кнопку «переглянути». Такий функціонал забезпечує зручний і швидкий доступ до актуальних навчальних можливостей, дозволяє планувати професійний розвиток, обирати відповідні курси та відстежувати їхню доступність у різних регіонах України. Портал виступає єдиною точкою доступу до освітніх програм, роблячи навчання прозорим, організованим і доступним для всіх категорій публічних службовців [49].

Отже, процес впровадження цифрових та дистанційних інструментів у сфері управління персоналом став визначальним драйвером модернізації

державної служби в умовах війни. Цифровізація не лише забезпечила безперервність кадрових процесів, але й дозволила органам влади адаптуватися до екстремальних обставин, зберегти керованість, підвищити оперативність та прозорість ухвалення рішень. Застосування електронного документообігу, онлайн-комунікаційних платформ, дистанційних форматів роботи та навчання дало змогу мінімізувати ризики, пов'язані з переміщенням персоналу, обстрілами, окупацією окремих територій і нерівномірністю кадрового забезпечення. У цих умовах цифрові рішення перестали бути допоміжними механізмами – вони стали ключовою умовою функціонування публічної адміністрації.

Однією з найважливіших трансформацій стала поява і стрімкий розвиток HRMIS – державної інформаційної системи управління людськими ресурсами, яка поступово формується як єдиний центр кадрової інформації. Попри наявні технічні та організаційні обмеження, HRMIS уже демонструє значний потенціал для автоматизації ключових HR-процедур: формування електронних особових справ, планування навчання, кадрового резерву та моніторингу результативності. Паралельно важливою складовою екосистеми цифровізації є Єдиний портал вакансій та експериментальні механізми добору кадрів через застосунок «Дія». Хоч ці інструменти ще не позбавлені недоліків, вони засвідчують прагнення держави рухатися в напрямі спрощення та оптимізації процедур працевлаштування, підвищення їх прозорості та доступності.

Важливе значення має і розвиток спеціалізованих платформ для професійного навчання, таких як Портал управління знаннями, який де-факто став сучасною цифровою інфраструктурою для безперервної освіти публічних службовців. Він не тільки забезпечує доступ до освітніх програм, а й формує середовище обміну знаннями, інтеграції провайдерів навчальних послуг та системного моніторингу потреб у навчанні. У воєнних умовах саме такі інструменти дозволили зберегти цілісність системи підвищення кваліфікації та забезпечити її системність і сталість. Загалом цифровізація управління персоналом забезпечує не просто технологічні зміни, а фундаментальну

модернізацію кадрової політики, відкриває можливості для підвищення ефективності, гнучкості та стійкості державного управління, формує платформу для післявоєнної відбудови та наближає Україну до сучасних європейських стандартів публічної служби.

3.2. Пропозиції щодо модернізації кадрової політики у державному секторі під час воєнного стану

В умовах системних трансформацій державного управління та необхідності зміцнення кадрової спроможності публічної служби особливо важливо сформувані оновлені підходи до кадрової політики, які відповідатимуть сучасним викликам і довгостроковим цілям держави.

Рекомендується формувати сучасну державну кадрову політику на науковій основі, забезпечуючи її відповідність актуальним потребам суспільства та стратегічним завданням держави. Така політика має бути перспективною, плановою, спиратися на об'єктивні знання про соціальні процеси й принципи управління, функціонувати в межах чіткої правової бази та ґрунтуватися на демократичних цінностях. Вона повинна враховувати світоглядні орієнтири населення, реальний стан держави та її можливості щодо досягнення визначених цілей.

Однією з ключових рекомендацій є створення ефективного й довгострокового механізму формування кадрового резерву. Саме якісно підготовлений кадровий резерв забезпечує прихід на керівні посади компетентних, професійних і результативних управлінців. Доцільно розширити підходи до добору кандидатів, включаючи не лише державних службовців, але й перспективних студентів, випускників профільних ЗВО, а також фахівців із приватного сектора та інших організацій, які продемонстрували високі професійні якості.

Під час формування резерву кадрів важливо застосовувати нові

інструменти оцінювання ділових, лідерських та особистісних характеристик кандидатів і враховувати думку колективу. Такий підхід сприятиме створенню більш збалансованого та дієздатного управлінського корпусу, здатного відповідати сучасним викликам публічної служби.

У зв'язку з тим, що процедуру конкурсного добору державних службовців, адаптовану до умов воєнного часу, досі не поновлено, а кількість працівників, призначених без конкурсу та на строкові посади, продовжує зростати, виникає нагальна потреба у відновленні прозорих і якісних механізмів відбору на державну службу.

Під час відновлення конкурсного відбору доцільно приділити особливу увагу забезпеченню його відкритості та доступності для громадськості. Зокрема, оголошення про проведення конкурсу повинні завчасно й систематично публікуватися в офіційних джерелах та медіа. Важливим кроком є також унормування процедури формування незалежних конкурсних комісій – для цього слід розробити й ухвалити відповідні нормативно-правові акти, які чітко визначатимуть їхній склад, принципи діяльності та критерії добору членів.

Запровадження таких положень сприятиме підвищенню об'єктивності, прозорості та справедливості конкурсних рішень. Крім того, доцільно орієнтуватися на напрацьовані моделі й механізми контролю, що застосовуються у розвинених країнах, зокрема інструменти оцінювання кандидатів, стандартизовані методики тестування та системи перевірки доброчесності. Використання міжнародного досвіду дозволить підвищити якість конкурсного добору та забезпечити відбір найбільш компетентних претендентів на державну службу.

У процесі впровадження кадрової політики в системі публічної влади ключовим завданням є забезпечення неупередженості й мінімізація впливу суб'єктивних чинників під час добору персоналу. Для цього необхідно законодавчо закріпити інструменти, що гарантуватимуть відкритість і демократичність кадрових процедур. Найефективнішим механізмом є обов'язкове проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, що передбачає

прозоре та чітко регламентоване проходження всіх етапів – від оприлюднення оголошення про вакансію до ухвалення рішення про призначення кандидата. Водночас важливо встановити зрозумілі та об'єктивні кваліфікаційні вимоги до претендентів, що дозволить забезпечити доступ до посади найбільш підготовленим і компетентним фахівцям [15, с. 147].

На думку Чудновець І. С., для удосконалення законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики на сучасному етапі необхідно здійснити комплексні та системні кроки на державному рівні. Перш за все, важливо провести глибокий теоретико-правовий аналіз чинного законодавства, щоб виявити наявні прогалини, суперечності та потреби у створенні нових нормативно-правових актів, які регулюватимуть кадрову сферу [68].

На основі результатів такого аналізу слід оновити наявні документи та розробити нові нормативні акти. Ключовим завданням є розроблення та законодавче закріплення науково обґрунтованої концепції державної кадрової політики, що міститиме чіткі дефініції, визначатиме її призначення, зміст та місце в системі державного управління. У цій концепції повинні бути прописані механізми взаємодії держави з політичними партіями та громадськими організаціями у формуванні кадрової політики, а також інструменти організаційно-правового впливу держави на забезпечення органів влади кваліфікованими управлінськими кадрами, зокрема й на керівних посадах у виробничих секторах.

Крім того, Чудновець І. С. наголошує на необхідності проведення фундаментальних наукових досліджень тих аспектів державної кадрової політики, які залишаються недостатньо розкритими в науковому дискурсі, але мають суттєве практичне значення. Завершальним важливим напрямом є створення дієвих механізмів системного вивчення й адаптації кращого міжнародного досвіду в управлінні кадровими процесами, що сприятиме модернізації та підвищенню ефективності державної кадрової політики України [68].

Науковець С. Бондарук пропонує напрямки вдосконалення механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування та зазначає про потребу в комплексному підході, що охоплює як нормативно-правові, так і організаційні та технологічні зміни. Насамперед важливо модернізувати нормативно-правову базу, яка регулює кадрову політику органів місцевого самоврядування, адже саме якісне законодавче підґрунтя задає стандарти добору, оцінювання, навчання та відповідальності працівників. Чіткі та узгоджені норми дозволяють мінімізувати конфлікти, забезпечити прозорість процедур і формувати єдиний професійний підхід до управління персоналом [10, с. 18].

Не менш важливим напрямом є забезпечення належного фінансування. Місцеві бюджети мають передбачати достатні кошти для професійного навчання, підвищення кваліфікації службовців та впровадження нових кадрових інструментів. Інвестиції у розвиток персоналу сприяють підвищенню якості послуг, мотивують працівників і дозволяють залучати молодь до служби. Водночас прозорість кадрових процедур – ще один ключовий елемент. Впровадження відкритих конкурсів, чітких критеріїв оцінювання та використання сучасних методів добору зменшує ризики суб'єктивних рішень і підсилює довіру громадськості до кадрових процесів. Суттєвого значення набуває й розвиток професійної підготовки кадрів. Організація регулярного навчання, участь у тренінгах, міжнародних програмах та компетентнісних курсах дозволяють формувати високопрофесійний кадровий корпус, здатний адаптуватися до змін і відповідати сучасним управлінським вимогам. Нарешті, впровадження інноваційних технологій у кадрову політику – важливий крок до цифровізації управління персоналом. Автоматизовані системи добору, електронні конкурси, онлайн-платформи для навчання мінімізують людський фактор, підвищують об'єктивність та сприяють ефективності кадрових процесів. У сукупності ці напрями формують сучасну та ефективну кадрову політику, орієнтовану на розвиток спроможності органів місцевого самоврядування [10, с. 18].

Потреба в оновленні підходів до діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, особливо в умовах воєнного стану, вимагає модернізації державної кадрової політики та переосмислення принципів управління персоналом.

Одним із ключових чинників успішних трансформацій виступає корпоративна культура, яка визначає здатність колективу сприймати зміни та адаптуватися до нових умов. За низького рівня організаційної культури будь-які кадрові рішення – скорочення, ротація чи зміна функціональних обов'язків – відбуваються хаотично та часто супроводжуються опором, непорозуміннями й внутрішньою напругою. У таких ситуаціях перетворення стають неефективними, оскільки працівники не готові до підвищення відповідальності, а організація не має механізмів м'якого переходу [13].

Натомість стійка корпоративна культура створює основу для узгодженої роботи всього колективу, забезпечує наступність практик і збереження управлінського досвіду. У сформованих командах, де персонал підібраний відповідно до стратегічних потреб території чи органу влади, розвиток кадрового потенціалу відбувається природно: зміни є поступовими, зваженими та передбачуваними. Такий підхід сприяє стабільності, дозволяє досягати високих результатів протягом тривалого часу та значно полегшує реалізацію кадрових рішень навіть у кризових ситуаціях, пов'язаних із війною.

Успішна модернізація кадрової політики вимагає врахування інтенсивної динаміки зовнішнього середовища. Швидкі зміни можливі лише тоді, коли вони ґрунтуються на ретельно продуманій та гнучкій системі управління персоналом, що поєднує стратегічне бачення та здатність реагувати на термінові потреби. Важливо, щоб кадрові оновлення були логічною частиною загальної системи управління, спрямованої на посилення інституційної спроможності органу влади. Досягнутий рівень кадрового забезпечення слід постійно співвідносити з іншими елементами управлінської системи, визначаючи критичні точки та напрями подальших змін. Лише комплексний підхід до модернізації кадрової політики забезпечить спроможність публічної влади ефективно виконувати

стратегічні завдання у надзвичайних умовах воєнного стану та в післявоєнний період відновлення [13].

Для ефективного реагування на виклики воєнного часу кадрова політика у сфері публічного управління повинна стати максимально гнучкою й адаптивною. Це передбачає активне впровадження дистанційних форм роботи, що дозволяють службовцям виконувати свої обов'язки навіть під час евакуації чи перебування поблизу зон бойових дій. Водночас важливо раціонально використовувати ротацію персоналу, спрямовуючи кадри на найбільш критичні напрямки та забезпечуючи безперервність виконання державних функцій. Особливого значення набуває оновлення підходів до професійного розвитку – акцент зміщується на формування компетентностей, потрібних у кризових і небезпечних умовах, зокрема навичок управління ризиками, взаємодії з безпековими структурами та роботи з населенням у стресових ситуаціях.

Загалом ситуація в Україні висуває до публічного управління вимогу не лише швидко реагувати на поточні загрози, а й вибудовувати довгострокові кадрові стратегії. Гнучкість кадрової політики стає ключовим чинником підтримання стійкості державних інституцій під час війни. Її реалізація потребує координації між державними органами, громадськими інституціями та освітнім середовищем, а також постійного моніторингу змін для своєчасного вдосконалення підходів. Упровадження адаптивних методів управління персоналом та оновлення нормативно-правової бази дозволяє оптимізувати використання кадрових ресурсів, підвищити ефективність роботи органів влади й зберегти стабільність державного управління в умовах воєнного конфлікту [28, с. 150].

Повномасштабна війна значно поглибила наявні кадрові диспропорції, водночас актуалізувавши потребу у формуванні більш гнучкої та стійкої кадрової політики, здатної оперативно реагувати на кризові обставини. Цифровізація публічного управління відіграє подвійну роль: з одного боку, вона відкриває широкі можливості для оптимізації кадрових процедур, автоматизації процесів і розширення доступу до навчання, а з іншого – вимагає суттєвих

інвестицій та розвитку нових компетентностей у службовців. У таких умовах першочерговим завданням є розробка та затвердження всеохопної Національної стратегії кадрової політики у публічному секторі. Цей документ має визначати довгострокові цілі в управлінні персоналом, окреслювати перелік ключових компетентностей сучасного державного службовця, встановлювати єдині стандарти добору, оцінювання та просування кадрів, а також регулювати механізми професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Наявність такої стратегії дозволить формувати узгоджену кадрову політику на всіх рівнях влади й слугуватиме орієнтиром для органів місцевого самоврядування.

Важливою складовою сучасної кадрової політики є система мотивації та підвищення престижності публічної служби. Вона має поєднувати конкурентне матеріальне стимулювання (зокрема достойну заробітну плату та гнучкі преміальні механізми) з нематеріальними стимулами – можливістю професійного і кар'єрного зростання, визнанням досягнень, участю у професійних спільнотах і збереженням балансу між роботою та особистим життям, що є надзвичайно важливим в умовах високих стресових навантажень. Через значні кадрові диспропорції між регіонами особливої уваги потребують програми підтримки територіальних громад, насамперед сільських та віддалених. Вони мають включати механізми ротації персоналу, фінансові та соціальні стимули для фахівців, які працюють у громадах із низьким кадровим потенціалом, а також розвиток дистанційних форм роботи та впровадження цифрових кадрових сервісів. Реалізація таких заходів дозволить скоротити регіональні відмінності та зміцнити кадрову спроможність місцевого самоврядування.

Сучасна кадрова політика невіддільна від процесів цифровізації, адже саме технологічні інструменти забезпечують її прозорість, ефективність і швидкість. Для України в умовах активної цифрової трансформації пріоритетними є кілька ключових напрямів. Насамперед це створення єдиної загальнонаціональної HRM-платформи, інтегрованої з системами електронного урядування, що забезпечить централізоване управління всіма кадровими процесами. Важливим

кроком є також впровадження моделі competence-based management, яка передбачає добір і оцінювання державних службовців на основі чітко визначених профілів компетентностей. Окрім цього, суттєвого значення набуває розвиток кадрової аналітики (HR-analytics), що дозволить прогнозувати потреби в персоналі, планувати кар'єрні траєкторії та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Одним із важливих напрямів оновлення кадрової політики є вдосконалення процедури проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби. У сучасних умовах доцільною альтернативою традиційним очним конкурсам стає впровадження дистанційних форматів відбору, що ґрунтуються на використанні цифрових технологій та онлайн-інструментів. Такий підхід дає змогу охопити ширше коло претендентів, залучаючи фахівців не лише з великих міст, а й із віддалених регіонів, де можливість особистої присутності обмежена через безпекові чи логістичні ризики. Розширення географії учасників конкурсу підсилює конкуренцію, що, у свою чергу, сприяє об'єктивнішому відбору найбільш компетентних і мотивованих кандидатів, здатних забезпечити якісне виконання завдань державної служби [28, с. 150].

Ключовим напрямком діяльності публічної служби залишається протидія корупції та формування високих етичних стандартів поведінки державних службовців. В Україні вже реалізовано низку ініціатив, спрямованих на запобігання корупційним проявам і притягнення до відповідальності працівників, які порушують норми професійної етики. Сучасні реформи акцентують увагу на посиленні систем внутрішнього контролю, удосконаленні механізмів нагляду та створенні прозорих процедур, що забезпечують добросовісність і підзвітність діяльності державного апарату.

Для подальшого просування реформи публічної служби в Україні надзвичайно важливим є активне залучення міжнародних партнерів, експертних інституцій та організацій. Співпраця з іноземними фахівцями дозволяє не лише переймати успішні управлінські моделі, а й адаптувати перевірені міжнародні стандарти до українських реалій. Практичний досвід країн ЄС, НАТО та

міжнародних організацій стає цінним ресурсом для побудови ефективної системи державного управління, орієнтованої на прозорість, професіоналізм і результативність. Крім того, зовнішня експертиза допомагає виявляти слабкі місця в національних процедурах, удосконалювати законодавчу базу та підвищувати якість управлінських рішень. Програми технічної допомоги, тренінги, обміни, участь у міжнародних проєктах сприяють професійному зростанню українських державних службовців і формують стійке середовище для впровадження сучасних практик управління. Таким чином, міжнародне партнерство стає важливим каталізатором реформ і зміцнення інституційної спроможності державної служби.

Узагальнюючи запропоновані напрями модернізації кадрової політики, можна стверджувати, що ключовим завданням держави в умовах війни є перехід від фрагментарних, ситуативних рішень до цілісної, стратегічно вивіреної системи управління людськими ресурсами в публічному секторі. Йдеться про формування науково обґрунтованої Національної стратегії кадрової політики, яка повинна поєднувати довгострокове бачення розвитку публічної служби, чіткі стандарти добору, оцінювання та просування кадрів, сучасні підходи до професійного розвитку й мотивації та реалії воєнного часу. У центрі такої політики має бути не лише «посада», а людина – компетентний, стійкий до стресу, мотивований та етично відповідальний службовець, здатний працювати в умовах високої невизначеності, підвищених ризиків і постійних змін. Особливого значення набуває якісне формування кадрового резерву, залучення молоді, фахівців із приватного сектору й ветеранів, застосування сучасних інструментів оцінювання лідерського потенціалу, доброчесності й професійних компетентностей.

Відновлення конкурсного добору має супроводжуватися не механічним поверненням до довоєнних практик, а їх переосмисленням: запровадженням дистанційних форматів відбору, стандартизованих методик тестування, інструментів перевірки доброчесності, більш жорсткої регламентації складу й роботи конкурсних комісій. Одночасно потребує модернізації нормативно-

правова база: від концептуального закріплення державної кадрової політики – до деталізації процедур у системі державного управління та місцевого самоврядування. Без цього неможливо подолати політизованість призначень, формальність оцінювання та низьку привабливість державної служби, особливо для молодих фахівців.

Цифрові HRM-платформи, HR-аналітика, електронні конкурси, Портал управління знаннями, е-Карта вакансій для ветеранів – усе це має працювати не як набір розрізнених ініціатив, а як взаємопов'язана екосистема, що забезпечує прозорість, оперативність і прогнозованість кадрових рішень. Водночас жодна система не буде ефективною без належного фінансування, конкурентної оплати праці, продуманої нематеріальної мотивації та розвиненої корпоративної культури, яка підтримує зміни, а не блокує їх. У підсумку модернізована кадрова політика має стати не лише технічним інструментом управління персоналом, а й одним із ключових факторів стійкості держави в умовах війни та основою для успішного післявоєнного відновлення й європейської інтеграції України.

Висновки до третього розділу

Аналіз двох ключових напрямів – цифровізації кадрових процесів і модернізації кадрової політики – дає змогу сформулювати комплексне бачення того, якою має бути ефективна система управління персоналом у державному секторі в умовах війни. Сучасна публічна служба стикається з безпрецедентними викликами: кадровими втратами, мобільністю населення, зростанням навантаження на органи влади, потребою в оперативному реагуванні на загрози та відновленні критичних сфер життєдіяльності. У цих умовах традиційні, бюрократизовані й повільні кадрові процедури виявляються неспроможними забезпечити стабільність державного управління. Саме тому цифровізація та оновлення кадрової політики не є другорядними елементами реформ, а стають фундаментальними умовами стійкості публічної служби.

По-перше, цифрові інструменти управління персоналом створюють принципово нову інфраструктуру для організації кадрових процесів. HRMIS, електронні конкурси, дистанційні формати роботи, хмарні середовища, Портал управління знаннями, е-Карта вакансій для ветеранів та інші інструменти забезпечують єдиний інформаційний простір, у якому кадрові процедури стають прозорими, швидкими та контрольованими. Цифровізація дає можливість автоматизувати рутинні операції, зменшити ризики помилок і корупційних практик, а також забезпечити доступ до професійного навчання незалежно від місця перебування службовця. У воєнний час це має особливе значення, оскільки дозволяє зберегти безперервність роботи органів влади навіть за умов переміщення персоналу, ризиків для безпеки чи руйнування інфраструктури.

По-друге, модернізація кадрової політики вимагає системного перегляду підходів до добору, оцінювання, мотивації та професійного розвитку службовців. В умовах війни посилюється потреба у формуванні компетентного, стійкого до стресу, мобільного та високомотивованого кадрового корпусу. Це передбачає створення дієвого кадрового резерву, запровадження нових методів оцінювання, розвиток моделі компетентнісного управління, оновлення конкурсних процедур та формування гнучких механізмів залучення фахівців. Особливо важливою є побудова сучасної стратегії кадрової політики, яка б задавала чіткі рамки для управління персоналом на всіх рівнях влади та відповідала викликам воєнного часу й завданням післявоєнної відбудови.

По-третє, цифровізація та модернізація кадрової політики повинні розвиватися не окремо, а як взаємодоповнюючі напрями. Тільки інтегрований підхід дає можливість забезпечити прозорість добору, ефективність оцінювання, оперативність ухвалення рішень та системність професійного розвитку. Водночас технологічні інструменти виявляються малоефективними без належної нормативної бази, оновленої корпоративної культури, конкурентної системи мотивації та чітко визначеної ролі державного службовця в умовах національних загроз. Тому модернізація кадрової політики повинна ґрунтуватися на

комплексному поєднанні правових, організаційних, технологічних та культурних трансформацій.

У підсумку, ефективне управління персоналом у державному секторі під час війни можливе лише за умови одночасного розвитку цифрових інструментів і глибокого реформування кадрової політики. Це дозволить створити стійку, мобільну та професійну публічну службу, здатну витримувати навантаження воєнного часу та забезпечувати якісне державне управління в період післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Таким чином, результати проведеного дослідження засвідчили досягнення поставленої мети та повне виконання всіх завдань, визначених у межах цієї кваліфікаційної роботи.

1. Обґрунтовано сутність, принципи та цілі державної кадрової політики. Отже, державна кадрова політика покликана забезпечити публічний сектор кваліфікованими фахівцями та створити умови для їхнього стабільного професійного зростання. В умовах воєнних загроз її значення суттєво посилюється, адже саме вона стає ключовим інструментом збереження керованості держави, підтримання соціально-економічної рівноваги та ефективного реагування на кризові обставини. Можна зазначити, що визначення сутності, принципів і цілей державної кадрової політики формує фундамент для побудови результативної системи публічного управління.

Саме кадрова політика задає стратегічні напрями роботи з персоналом, забезпечує професіоналізацію та стабільність державної служби, а також створює умови для реалізації довгострокових державних пріоритетів. Її ключові принципи – професіоналізм, відкритість, об'єктивність, системність і орієнтація на безперервний розвиток – спрямовані на формування стійкого корпусу публічних службовців, здатних діяти ефективно навіть у ситуаціях високої турбулентності. Цілі кадрової політики, зосереджені на якісному доборі, підготовці та оцінюванні персоналу, є підґрунтям модернізації державної служби та посилення її інституційної спроможності. Таким чином, теоретичне осмислення державної кадрової політики закладає методологічну основу для побудови сучасної, професійної та витривалої публічної служби, орієнтованої на потреби суспільства та вимоги воєнного часу.

2. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення реалізації кадрової політики в органах влади. Проведений аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що система регулювання кадрової політики в органах влади базується на розгалуженій сукупності законодавчих і підзаконних актів,

які охоплюють усі ключові етапи діяльності державних службовців – від добору та призначення до оцінювання, розвитку та дисциплінарної відповідальності. Основу цієї системи формують Конституція України, базові закони про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, а також низка спеціальних нормативних актів, ухвалених для реагування на виклики воєнного часу.

Воєнний стан суттєво трансформував правове поле кадрової політики: були змінені процедури вступу на службу, спрощено механізми призначення, тимчасово зупинено конкурси, розширено повноваження керівників щодо кадрових рішень. Такі кроки забезпечили безперебійність роботи органів влади, але водночас спричинили ризики – зниження рівня прозорості, звуження можливостей доступу громадян до державної служби, посилення потенційних корупційних загроз. У цьому контексті важливою залишається роль Національного агентства з питань державної служби, яке виступає ключовим координатором кадрової політики, формує стандарти, забезпечує методичну підтримку та контролює дотримання єдиних підходів у сфері управління персоналом. Таким чином, аналіз нормативно-правового забезпечення дозволяє зробити висновок, що система потребує подальшого вдосконалення та гармонізації, особливо з огляду на вимоги воєнного часу та перспективи післявоєнного відновлення.

3. Описано світовий досвід кадрової політики в кризових ситуаціях. Світова практика свідчить, що провідні країни вже давно вибудували цілісні, технологічно модернізовані та стратегічно спрямовані системи кадрової політики, які ґрунтуються на принципах відкритості, цифрової трансформації, стандартизованих компетентностях та ефективних інструментах управління якістю. У державах Європейського Союзу, США, Канаді, Японії, Сінгапурі, Естонії та інших розвинених країнах державна служба базується на прозорих конкурсах, чітких процедурах оцінювання, систематичному професійному розвитку, розвитку управлінських і лідерських компетентностей, а також суворому дотриманні етичних норм. Важливим елементом таких моделей є

використання централізованих HRM-систем, цифрових платформ для добору кадрів, компетентнісних профілів, інструментів KPI та моделей якості публічного управління. У цих країнах кадрова політика перетворюється на стратегічний інструмент державного розвитку, що забезпечує стабільність, ефективність та демократичність системи врядування.

Порівняння українського досвіду з міжнародними підходами дає змогу дійти висновку, що успішна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, довгостроковою та структурно цілісною. У країнах, які переживали кризи чи надзвичайні ситуації, спостерігається тенденція до адаптації кадрових процедур, але навіть у таких умовах зберігаються ключові стандарти прозорості, професіоналізму та етичності. Це доводить, що тимчасове спрощення окремих процесів можливе, але фундаментальні принципи не можуть бути порушені. Такий підхід є надзвичайно важливим і для України, оскільки він дозволяє забезпечити баланс між оперативними кадровими рішеннями в умовах війни та стратегічним баченням побудови ефективної, стійкої та професійної системи публічної служби.

4. Досліджено сучасний стан системи добору та призначення державних службовців під час воєнного стану. Отже, сучасний механізм добору й призначення державних службовців у період воєнного стану функціонує в умовах масштабних кадрових викликів та вимушеної адаптації. Призупинення конкурсів, значний дефіцит фахівців, висока плинність кадрів, мобілізація частини службовців, вимушене переміщення та прямі людські втрати суттєво підірвали кадрову спроможність державної служби, ускладнивши дотримання стандартів відкритості, чесного відбору та рівного доступу до публічної служби. У відповідь держава впроваджує низку компенсаторних рішень – цифрові інструменти добору, модернізований кадровий резерв, електронні сервіси для ветеранів, інформаційні кампанії та адресні підходи до укомплектування посад у найбільш критичних сферах і майбутніх деокупованих регіонах. Проте статистичні показники засвідчують, що без системного відновлення конкурсних процедур, зміцнення мотиваційних механізмів та формування довгострокової

стратегії управління людськими ресурсами неможливо забезпечити ні стабільність державної служби, ні її якісне кадрове оновлення. Саме тому модернізація процесу добору є ключовою передумовою підвищення інституційної стійкості публічної влади як у воєнний, так і в післявоєнний період.

5. Охарактеризовано практику професійного розвитку та мотивації персоналу в державному управлінні. Аналіз практик професійного розвитку та мотивації персоналу в системі державного управління показав, що в умовах війни ця сфера зазнала суттєвого оновлення й стала одним із ключових чинників стійкості публічної служби. Професійний розвиток дедалі більше розглядається не як додатковий елемент кадрової політики, а як її стратегічна основа, адже саме компетентність і готовність службовців діяти в умовах високої невизначеності визначають спроможність держави підтримувати ефективне управління. Активне впровадження дистанційних форматів навчання, поява нових цифрових платформ, зокрема Порталу управління знаннями, модернізація освітніх програм із урахуванням воєнного контексту та зростання ролі самоосвіти засвідчують перехід до більш гнучкої та динамічної моделі професійного розвитку. Водночас зміст підготовки службовців стає значно більш практичним і орієнтованим на нагальні потреби: увага зосереджується на розвиткові компетентностей у сфері кризового менеджменту, публічної комунікації, цифрової та інформаційної безпеки, антикорупційних практик, кіберзахисту та євроінтеграційних процесів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити професійну спроможність персоналу, а й забезпечити його здатність ефективно виконувати службові обов'язки в умовах війни. Усе це свідчить про поступове формування нової моделі професійного розвитку, яка інтегрує сучасні форми навчання, цифрові технології та прагнення до постійного вдосконалення професійних компетентностей як основи мотивації й утримання кадрів у публічному секторі.

6. Визначено ключові виклики реалізації кадрової політики в органах публічної влади в умовах війни. Отже, можна констатувати, що реалізація кадрової політики в умовах воєнного стану відбувається під впливом складних,

багатовимірних викликів, які суттєво звужують її ефективність та стійкість. Відсутність узгодженої довгострокової стратегії управління людськими ресурсами, дисбаланс кадрового забезпечення між регіонами, зниження престижності державної служби й недостатність механізмів мотивації створюють системні бар'єри, які значно ускладнюються в умовах війни. Масштабна мобілізація, вимушене переміщення населення, підвищене навантаження на службовців та емоційно-психологічне виснаження формують новий спектр ризиків, що потребують негайної реакції та гнучких управлінських рішень.

Водночас війна загострила проблему нерівномірності кадрових ресурсів: окремі громади втратили значну частину персоналу, інші — зіткнулися з перевантаженням або браком кваліфікованих фахівців. Додатковим викликом є посилення цифрової нерівності, адже швидкий перехід до електронних HR-процедур, дистанційної роботи та онлайн-навчання не всі органи влади змогли реалізувати однаково ефективно. Недостатня технічна оснащеність, брак цифрових компетентностей та відсутність рівномірного доступу до сучасних технологій ускладнюють впровадження цифрових рішень і поглиблюють розрив між громадами. У сукупності ці фактори свідчать, що кадрова політика в умовах війни потребує комплексного оновлення, стратегічного підсилення та адаптації до нових реалій, щоб забезпечити стійкість державного управління й здатність реагувати на масштабні виклики сьогодення.

7. Розглянуто процес впровадження цифрових та дистанційних інструментів управління персоналом. Зазначені напрями цифровізації засвідчують, що впровадження сучасних технологічних та дистанційних інструментів управління персоналом стає не просто інноваційним трендом, а необхідною передумовою стабільного функціонування державного апарату в умовах воєнних викликів. Повномасштабна війна оголила слабкі місця традиційних кадрових процедур, які не здатні оперативно реагувати на динамічні зміни, кадровий дефіцит та потребу в мобільності персоналу. Саме цифрові рішення забезпечують швидкість, адаптивність і стійкість кадрових процесів,

дозволяючи органам влади ефективно працювати навіть за умов загроз, евакуації чи руйнування матеріальної бази. Упровадження таких інструментів, як HRMIS, електронний документообіг, дистанційні конкурси, цифрові платформи для навчання та професійного розвитку, відеоконференції, хмарні сервіси та е-Карта вакансій для ветеранів, формує нову модель управління персоналом – інтегровану, прозору та цифрово орієнтовану. Такі рішення не лише автоматизують рутинні процедури й усувають бюрократичні бар'єри, а й значно зменшують корупційні ризики, забезпечують повноцінний облік кадрів, розширюють можливості доступу до професійного навчання та створюють умови для ефективної комунікації в межах державного сектору. Цифровізація стає інструментом вирівнювання можливостей між громадами, покращуючи кадрові процеси там, де традиційні механізми не можуть працювати повноцінно.

У підсумку можна стверджувати, що цифрові та дистанційні інструменти управління персоналом виступають ключовим фактором трансформації публічної служби. Вони забезпечують її гнучкість, професіоналізацію та стійкість у кризових умовах, а також створюють підґрунтя для модернізації кадрової політики відповідно до європейських стандартів. Саме ці технологічні рішення формують нову кадрову екосистему, яка дозволяє державі ефективно функціонувати сьогодні і вибудовувати стратегічну кадрову спроможність для післявоєнного відновлення.

8. Розроблено пропозиції щодо модернізації кадрової політики у державному секторі під час воєнного стану. Модернізація кадрової політики у державному секторі в умовах воєнного стану потребує глибокого переосмислення всіх ключових механізмів роботи з персоналом. Передусім йдеться про необхідність переходу від фрагментарних рішень до цілісної, стратегічно вивіреної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити державу компетентним, стресостійким, гнучким і мотивованим кадровим корпусом. Це включає оновлення методів добору й оцінювання службовців, впровадження компетентнісного підходу, створення ефективного кадрового резерву, реформування конкурсних процедур і використання нових

інструментів для швидкого залучення фахівців у критично важливі сфери. Водночас запропоновані напрями наголошують, що цифровізація не може існувати окремо від організаційних та нормативних змін – вона повинна стати органічною складовою оновленої кадрової політики. Лише поєднання технологічних рішень із чіткою правовою базою, сучасною корпоративною культурою та конкурентною системою мотивації здатне забезпечити реальну якість і прозорість управління персоналом. Інтегроване застосування HRMIS, електронних конкурсів, дистанційного навчання, цифрових систем оцінювання та інших інструментів дозволяє підвищити швидкість і точність кадрових процесів, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити системність професійного розвитку.

У цілому модернізація кадрової політики постає як багатовимірний процес, що поєднує правові, організаційні, технологічні та культурні трансформації. Її реалізація створить умови для формування сучасної, мобільної та професійної публічної служби, здатної ефективно виконувати державні функції, протистояти викликам воєнного часу та забезпечити сталий розвиток країни в період післявоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник / Кол.авт.; за заг. ред. В.М. Ємельянова. Миколаїв: Вид-во Ємельянова Т.В., 2021. 281 с.
2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Яковчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Житомир, 2022. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf
3. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/_D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8_2025.pdf
4. Аналітичний звіт щодо впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, розроблених суб'єктами надання освітніх послуг та погоджених НАДС у 2024 році. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-shhodo-vprovadzenix-program-2024.pdf>
5. Андріяш В. І., Євтушенко О. М., Гончар С. В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівні в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 7. С. 8–36.
6. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Юрид. думка, 2010. 656 с.

7. Без конкурсів було призначено 49,9 тис. держслужбовців у 2022-2023 роках – НАДС. *Інформаційне агентство «InterFax-Україна»*. 15.02.2024. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/967361.html>
8. Беззубов Д. О. Кадрова політика як об'єкт науково-правових досліджень. *Вісник Донецького юридичного інституту МВС України*. 2019. № 2. С. 121–126.
9. Бехтер Л.А., Гельман В.М. Основи кадрової політики та кадрового планування: Конспект лекцій. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2022. 103 с.
10. Бондарук С. Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування. *Український економічний часопис*. № 7. 2024. С. 16–19. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-2>
11. Варзар І. М. Регіональні аспекти кадрової політики в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 2(49). С. 33–41.
12. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Публічне адміністрування та національна безпека: електронне наукове видання*. № 1(31) Київ: Видавництво "Інтернаука", 2023. С. 7-16.
13. Гусак І. В. Тенденції становлення державної політики у сфері управління персоналом в органах влади України та органах місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/view/375/300>
14. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України № 440 від 12 квітня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>
15. Дзвінчук Д., Мельничук А. Особливості формування кадрового складу органів публічної влади в Україні. *Координати публічного управління*. № 1 (4), 2025. С. 138-160.

16. До кадрового резерву для визволених територій зголосилися майже три тисячі українців. *Укрінформ*. 12.11.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tymchasovo-okupovani/3926096-do-kadrovogo-rezervu-dla-vizvolenih-teritorij-zgolosilisa-majze-tri-tisaci-ukrainciv.html>

17. Е-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування. *Офіційний сайт Е-ветеран*. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiY2FjZjg1OGYtNjJkOC00MjZlLTg1ZGMtYTc0N2RlMzlhNzMxIiwidCI6IjVjM2NjODcwLTZlMGUtNDc1Mi1hMmVlLTZkMjlmZTE1NmM3NSIsImMiOjI9>

18. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

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

20. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву як одна з основних функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 2(37). С. 85-90. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/185694994.pdf>

21. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах HRMIS. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://public.nads.gov.ua/about>

22. Кадрова політика в державній службі : навч. посіб. / Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко. Дніпро : Пороги, 2020. 250 с.

23. Кадровий резерв для деокупованих територій найбільше потребує державних службовців та фахівців органів місцевого самоврядування. *Урядовий портал*. 21 липня 2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kadrovyyi-rezerv-dlia-deokupovanykh-terytorii-naibilshe-potrebuie-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-fakhivtsiv-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia>

24. Калініченко Л. Л., Літвінова А. М., Науменко А. В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 85. 2024. С. 111-124.

25. Карпенко О. П. Реформування системи підготовки кадрів для органів публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2019. № 1. С. 90-98.

26. Катречко В. В., Верба С. М. Проблеми кадрової політики в органах публічної влади (на прикладі Херсонської ОДА) / Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія : Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII Міжнар. наук. конф. 16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : наук. зб. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 1 (1). С. 53-57.

27. Качан Я., Глусь Д. Стратегічна кадрова політика у публічній службі як фактор формування ефективних механізмів надання адміністративних послуг на регіональному рівні. *Успіхи і досягнення у науці*. № 9 (19). 2025. С. 501-515. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/29303/29260>

28. Качан Я., Міщенко К., Бовт І. До питання про реалізацію кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні. *Наукові перспективи*. № 1 (43). 2024. С. 143-156. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-143-156](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-143-156)

29. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

30. Кодекс законів про працю України від 23.07. 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

31. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. *Економічний простір*. 2009. № 31. С. 220–230.

32. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади : вітчизняний та зарубіжний досвід.

Економічний простір. 2020. № 158. С. 77-82. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587>

33. Котковський В., Самородов Б., Чхейло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Т. 3(50). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>

34. Кушніренко І. Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 15. С. 97–100.

35. Лісовий С. В. Розвиток кадрової політики в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 5. С. 80-87.

36. Майже 184 тисяч учасників навчання і 496 нових програм підвищення кваліфікації: як у 2024 році підвищували кваліфікацію публічні службовці. *Національне агентство з питань державної служби*. 27.08.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/maizhe-180-tysiach-uchasnykiv-navchannia-i-496-novykh-prohram-pidvyshchennia-kvalifikatsii-iak-u-2024-rotsi-pidvyshchuvaly-kvalifikatsiiu-publichni-sluzhbovtsi>

37. Марчук Ю. П. Інноваційні підходи до управління персоналом в системі публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2020. № 2. С. 54-62.

38. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник Київ : Знання, 2009. 582 с.

39. Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (доповнена редакція з урахуванням змін, внесених Законом України № 2352 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин»). *Національне агентство з питань державної служби*. 2022. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/823/Metodychni_recomendatsii_trudovi_vidnosyny.pdf

40. НАДС оприлюднено кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025 року. *Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби*. 30.04.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv-za-pershyyi-kvartal-2025-roku>

41. Надрага В. М. Принципи та методи формування кадрової політики в органах публічного управління. *Державне управління: теорія і практика*. 2019. № 3. С. 75-82.

42. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/npasearch>

43. Нижник Н.Р. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. Київ : Наукова думка, 2002. 304 с.

44. Оболенський О.Ю. Державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 520 с.

45. Оновлення процедури відбору на державну службу. *Документ розроблений ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив» у межах проекту «Ініціатива покращення врядування в Україні: розширення можливостей формування політики для суспільного прогресу» за підтримки Швейцарії*. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ali_infobrief_civilservants.pdf

46. Петренко А. В. Підвищення ефективності кадрової політики в умовах європейської інтеграції України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1. С. 112-120.

47. План для Ukraine Facility (2024-2027 pp.). URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

48. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

49. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>

50. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>

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

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

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

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

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

56. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету Міністрів України № 524 від 23.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text>

57. Радух Н. Б. Імплементация зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 33 (72). № 2. 2022. С. 113-118.

58. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк,

О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

59. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. URL: <http://apie.org.ua/uk/aktualni-praktiki-upravlinnya-perso/>

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

61. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.09.2025. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-3-kv-25-1.pdf>

62. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

63. У НАДС відбувся ПромоДень на публічній службі 2024. *Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби*. 07.05.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbuvsia-promoden-na-publichnii-sluzhbi-2024>

64. Упродовж 2025 року майже 140 тисяч державних службовців планують пройти навчання за програмами підвищення кваліфікації. *Національне агентство України з питань державної служби*. 02.04.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-2025-roku-maizhe-140-tysiach-derzhavnykh-sluzhbovtziv-planuiut-proity-navchannia-za-prohramamy-pidvyshchennia-kvalifikatsii>

65. Федулова Л. І. Людський капітал у системі публічного управління. *Економіка і держава*. 2018. № 12. С. 17–23.

66. Цветков В. В. Кадрова політика в органах публічної влади: стан та перспективи розвитку. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2019. № 3. С. 45–52.

67. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. *ЛЗІ. Аналітика*. 18.07.2025. URL: <https://www.parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/>

68. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Том 3 № 87. URL: <http://visnykpravo.uzhnu.edu.ua/article/view/325218/315215>

69. Як долучитися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України? Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. 12.07.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-doluchytysia-do-rezervu-pratsivnykiv-derzhavnykh-orhaniv-dlia-roboty-na-deokupovanykh-terytoriakh-ukrainy>

70. European Public Administration Network (EUPAN) Strategy Paper. URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/01/EUPAN-strategy-paper-2022-2025.pdf>

71. Kaufmann D., Kraay A. Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? *The World Bank Research Observer*. 2008. Vol. 23, Issue 1. P. 1–30.

72. OECD/SIGMA. Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

73. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 368 p.

74. Randma-Liiv T., Savi R. Digital Era Governance and HRM in Estonia. *International Journal of Public Sector Management*. 2020. Vol. 33, Issue 6–7. P. 729–743.

75. The Cabinet of Ministers of Ukraine – Resolution No 65 of February 11, 2016. "On approval of the Rules of ethical conduct of civil servants." Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/24883931>

