ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«МЕХАНІЗМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ»

Виконала: студентка групи
ТУ-4-24-М1ПУА(2.0здс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Горобей Оксана Михайлівна
Керівник: PhD, Чмир Я.І.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Горобей Оксана Михайлівна. «Механізми кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні в умовах воєнного стану в Україні».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі визначено теоретико-правові та організаційні засади кадрового забезпечення органів публічної влади. Проаналізовано стан кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні в умовах воєнного стану. Запропоновано напрями удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні.

Ключові слова: публічне управління, кадрове забезпечення, органи публічної влади, регіональний рівень, публічні службовці, кадровий потенціал.

SUMMARY

Horobei Oksana. "Mechanisms of Personnel Support for Public Authorities at the Regional Level under Martial Law in Ukraine".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2026

The thesis defines the theoretical, legal, and organizational foundations of personnel support for public authorities. The current state of personnel provision for public authorities at the regional level under martial law is analyzed. Furthermore, the study proposes directions for improving the mechanisms of personnel support for public authorities at the regional level.

Key words: public management, personnel support, public authorities, regional level, public servants, human resources potential.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 8

1.1. Поняття, сутність та принципи кадрового забезпечення в системі публічного управління 8

1.2. Правовий статус публічних службовців та основи проходження публічної служби 12

1.3. Нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні 16

Висновки до розділу 1 25

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 27

2.1. Характеристика кадрового складу органів публічної влади на регіональному рівні (на прикладі Івано-Франківської ОДА) 27

2.2. Оцінка механізмів добору, відбору, адаптації та оцінювання публічних службовців 36

2.3. Виявлення основних проблем та викликів у сфері кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні 41

Висновки до розділу 2 44

РОЗДІЛ 3УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 46

3.1. Розвиток системи добору, професійного росту та кадрового резерву публічних службовців 46

3.2. Вдосконалення системи підвищення кваліфікації та формування професійних компетентностей публічних службовців 50

3.3. Мотиваційні, організаційні та управлінські інструменти зміцнення кадрового потенціалу органів публічної влади 61

Висновки до розділу 3 64

ВИСНОВКИ 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 71

ДОДАТКИ 79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадрове забезпечення органів публічної влади є базовою умовою інституційної спроможності держави та місцевого самоврядування, адже саме персонал забезпечує практичну реалізацію повноважень, безперервність управлінських процесів, якість адміністративних послуг і стійкість управління в кризових ситуаціях. В Україні актуальність кадрової проблематики істотно посилилася на тлі реформ державного управління, цифровізації та децентралізації, що підвищили вимоги до професійних компетентностей публічних службовців і якості управління людськими ресурсами. Додатково правовий режим воєнного стану, запроваджений у зв'язку зі збройною агресією РФ, суттєво змінив контекст функціонування органів влади на регіональному рівні, актуалізувавши потребу у кадровій стійкості, швидкому заміщенні критично важливих посад, адаптації персоналу до нових функцій і підвищених ризиків. У таких умовах питання добору, професійного розвитку, оцінювання результативності, мотивації та збереження кадрового потенціалу набувають особливої практичної ваги, оскільки від них залежить здатність регіональних адміністрацій та органів місцевого самоврядування забезпечувати управління територіями, підтримку населення, координацію з сектором безпеки й оборони, реалізацію державних і регіональних програм. Отже, дослідження механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні в умовах воєнного стану є актуальним як у науковому, так і в прикладному вимірах.

Теоретичні й прикладні аспекти кадрового забезпечення у публічному управлінні розкриваються у працях українських науковців з державного управління та права, які аналізують кадрову політику, підходи до формування кадрового потенціалу, принципи публічної служби, інструменти професійного розвитку та оцінювання результативності. Водночас сучасний етап розвитку цієї проблематики характеризується появою нових викликів, пов'язаних із

функціонуванням державної служби та місцевого самоврядування у воєнний період, необхідністю оперативної адаптації кадрових процедур і зміною пріоритетів компетентностей публічних службовців. Крім того, важливим методологічним орієнтиром у частині стандартів управління людськими ресурсами виступають підходи SIGMA/OECD, які акцентують на меритократичному доборі, прозорості процедур, професійному розвитку та результативності публічної служби.

До числа науковців, які здійснювали ґрунтовні дослідження у сфері управління персоналом у публічному секторі, належать такі українські дослідники, як Ващенко К.О., Кравченко Н.М., Атаманчук Г.В., Надолішній П.І., Данильчук М.І., Овчаренко В.Ф., Ковальчук Т.Т., Карпунцов В.В., Біла С.А. та Шевчук А.І. Їхні праці висвітлюють ключові аспекти організації кадрової політики, стратегічного управління персоналом, оцінювання ефективності державної служби, впровадження компетентнісного підходу, професійного розвитку працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, а також використання цифрових інструментів у кадровій роботі. З огляду на глибину і різноманіття проблем, які постають у сфері публічного управління персоналом, зазначена тема залишається надзвичайно актуальною і потребує комплексного наукового аналізу, що й обумовлює вибір напряму даного дослідження.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-правових засад і розроблення практичних напрямів удосконалення механізмів кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні в умовах воєнного стану в Україні (на прикладі Івано-Франківської обласної державної адміністрації).

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв’язання таких взаємопов’язаних завдань:

– розкрити зміст і принципи кадрового забезпечення в системі публічного управління;

– охарактеризувати правовий статус публічних службовців та базові процедури проходження публічної служби;

– проаналізувати нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення в Україні та особливості його реалізації в умовах воєнного стану;

– здійснити аналіз кадрового складу органів публічної влади на регіональному рівні на прикладі Івано-Франківської ОДА/ОВА;

– оцінити діючі механізми добору, відбору, адаптації та оцінювання публічних службовців; виявити ключові проблеми та виклики кадрового забезпечення на регіональному рівні під час воєнного стану;

– обґрунтувати напрями удосконалення системи добору, професійного розвитку й кадрового резерву;

– визначити підходи до вдосконалення системи підвищення кваліфікації та формування компетентностей;

– запропонувати мотиваційні, організаційні та управлінські інструменти зміцнення кадрового потенціалу органів публічної влади.

Об'єкт дослідження є кадрове забезпечення органів публічної влади в системі публічного управління України на регіональному рівні.

Предмет дослідження є механізми кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні в умовах воєнного стану в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, застосування яких зумовлене метою та завданнями роботи. Використано методи аналізу і синтезу для уточнення змісту кадрового забезпечення та структурування його елементів; порівняльно-правовий метод для зіставлення норм законодавства у сфері державної служби, служби в органах місцевого самоврядування та антикорупційних вимог; формально-юридичний метод для характеристики чинної нормативної бази та її застосування у воєнний період; системний підхід для розгляду кадрового забезпечення як комплексної управлінської системи; методи узагальнення та класифікації для визначення проблем і формування

напрямів удосконалення механізмів кадрового забезпечення; елементи прикладного аналізу управлінської практики для характеристики кадрових процесів на регіональному рівні на прикладі Івано-Франківської ОДА/ОВА.

Нормативно-правова та інформаційна база дослідження. Нормативно-правову основу роботи становлять Конституція України, закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про правовий режим воєнного стану», а також законодавчі акти щодо запровадження та забезпечення режиму воєнного стану. Інформаційну базу дослідження становлять стратегічні документи реформування державного управління, матеріали НАДС з питань управління персоналом і професійного навчання, а також відкриті організаційні й інформаційні матеріали регіонального рівня, що стосуються діяльності та структури Івано-Франківської ОДА. Додатково використано наукові публікації з питань кадрової політики та управління людськими ресурсами у публічному секторі, а також міжнародні аналітичні матеріали щодо принципів належного публічного адміністрування в частині управління людськими ресурсами.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає в тому, що сформульовані підходи та узагальнення можуть бути використані в діяльності кадрових служб і керівників структурних підрозділів органів публічної влади на регіональному рівні при вдосконаленні процедур добору, адаптації та оцінювання персоналу, плануванні професійного навчання, розвитку кадрового резерву, а також у підготовці локальних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу в умовах воєнного стану.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття, сутність та принципи кадрового забезпечення в системі публічного управління

Кадрове забезпечення в системі публічного управління є одним із ключових чинників ефективності функціонування органів публічної влади. Саме від професійного, компетентного, мотивованого та стабільного персоналу залежить здатність держави реалізовувати публічну політику, забезпечувати безперервність управлінських процесів, надавати якісні публічні послуги населенню, а також підтримувати належний рівень довіри з боку громадян до органів публічної влади [1; 2]. У сучасних умовах реформування публічного управління та децентралізації влади в Україні, а особливо в умовах воєнного стану, питання належного кадрового забезпечення набувають особливої актуальності, оскільки саме персонал органів влади стає «носієм» інституційної спроможності держави реагувати на кризові виклики.

У науковій літературі кадрове забезпечення розглядається як цілісна система організаційно-правових, управлінських, соціально-економічних та інформаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток, збереження й раціональне використання кадрового потенціалу публічної служби [1; 2; 7]. При цьому кадровий потенціал трактується не лише як сукупність працівників, що обіймають певні посади, а як поєднання їхніх професійних знань, практичних умінь, навичок, особистісних якостей, мотивації до публічної служби та здатності діяти в інтересах суспільства. Таким чином, кадрове забезпечення виходить за межі простого «укомплектування штатів» і перетворюється на стратегічно важливий напрям публічного управління.

Поняття кадрового забезпечення тісно пов’язане з категоріями «кадрова політика» та «управління персоналом». Кадрова політика в органах публічної

влади визначається як стратегічна лінія поведінки щодо роботи з персоналом, яка відображає довгострокові цілі й пріоритети у сфері кадрів, задає орієнтири щодо чисельності, структури, професійно-кваліфікаційних характеристик і ціннісних орієнтацій персоналу [1; 7]. Управління персоналом, своєю чергою, охоплює систему практичних дій з реалізації кадрової політики і включає планування, добір, відбір, розподіл, професійний розвиток, оцінювання, мотивацію та припинення служби. Кадрове забезпечення можна розглядати як інтегральну категорію, що поєднує стратегічний (політичний) вимір кадрової політики й операційний (практичний) вимір управління персоналом, забезпечуючи їх узгодженість із цілями публічного управління.

Зміст кадрового забезпечення публічної служби охоплює широкий комплекс взаємопов'язаних елементів. Передусім це кадрове планування, яке полягає у прогнозуванні потреб органів влади в персоналі з урахуванням стратегічних та оперативних завдань. Кадрове планування передбачає визначення необхідної чисельності працівників, їхньої спеціалізації, рівня професійної підготовки, стажу, а також очікуваних змін у кадровому складі внаслідок природного вибуття, ротацій, реорганізацій структурних підрозділів тощо [2]. Наступним складником є добір і відбір кадрів, що включають формування кадрового резерву, організацію конкурсних процедур, оцінювання професійної придатності кандидатів, їхні особистісні якості, доброчесність і мотивацію до публічної служби. Важливим є не лише формальне дотримання конкурсних процедур, а й орієнтація на пошук людей, здатних діяти в складних, непередбачуваних умовах, що особливо показово в період воєнного стану.

Важливою складовою кадрового забезпечення є раціональний розподіл і використання персоналу в межах органу влади. Йдеться про призначення працівників на посади відповідно до їхніх компетентностей, досвіду, особистісних якостей, а також про формування таких структур управління, які забезпечували б оптимальне поєднання повноважень, відповідальності та навантаження. У цьому контексті важливе значення має і ротація кадрів, що дозволяє запобігати професійній стагнації, формувати ширший управлінський

досвід, а в умовах воєнного стану – оперативно реагувати на кадрові потреби у найбільш навантажених напрямках діяльності.

Окремим, надзвичайно важливим елементом є професійний розвиток публічних службовців. Кадрове забезпечення не може обмежуватися одноразовим добором кадрів на вході; воно має передбачати постійне підвищення кваліфікації, перепідготовку, наставництво, підтримку самоосвіти, участь у тренінгах, семінарах, освітніх програмах. Відповідно до підходів, закладених у сучасному законодавстві та практиці ЄС, публічний службовець має сприйматися як «працівник, що постійно навчається» [8; 9]. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли перед органами влади постають нові, раніше нехарактерні завдання, пов’язані з координацією дій у сфері оборони, цивільного захисту, роботи з внутрішньо переміщеними особами, управління ризиками тощо.

Не менш значущим елементом кадрового забезпечення є оцінювання результатів службової діяльності персоналу. Система оцінювання дозволяє зіставити фактичні результати роботи кожного службовця із запланованими цілями, виявити сильні та слабкі сторони, визначити потреби у професійному розвитку, обґрунтувати рішення про заохочення, просування чи, за необхідності, звільнення працівника [2; 7]. У сучасних умовах акцент робиться не тільки на формальному виконанні обов’язків, а й на досягненні конкретних результатів, орієнтованих на потреби громадян, ефективність використання ресурсів, здатність працювати в умовах підвищеної невизначеності.

Особливістю кадрового забезпечення в публічному секторі є його жорстка регламентованість нормами адміністративного, трудового, фінансового, антикорупційного та іншого законодавства. На відміну від приватного сектору, де кінцевим критерієм успіху переважно є фінансовий результат, у публічному управлінні основною метою діяльності персоналу виступають реалізація публічної влади, забезпечення прав і свобод людини, дотримання принципів законності та верховенства права. Це зумовлює підвищені вимоги до

доброчесності, прозорості, відповідальності публічних службовців, а також до формалізації процедур прийняття кадрових рішень [3; 10].

Кадрове забезпечення нерозривно пов'язане з поняттям публічної служби. Закон України «Про державну службу» визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [3]. У свою чергу, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» трактує службу в органах місцевого самоврядування як професійну, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, спрямовану на реалізацію права територіальної громади на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади [4]. Отже, кадрове забезпечення органів публічної влади охоплює як державних службовців, так і посадових осіб місцевого самоврядування, що формують єдиний, хоча й диференційований, корпус публічної служби.

У структурі кадрового забезпечення особливе місце посідає принципова основа, тобто система засад, на яких повинна будуватися робота з персоналом. У законодавстві та доктрині публічного управління виокремлюється низка базових принципів кадрового забезпечення. Серед них принцип законності, який означає, що всі кадрові рішення мають прийматися виключно на підставі й у межах чинного законодавства, із дотриманням установлених процедур [3]. Принцип професіоналізму вимагає орієнтації на високий рівень фаховості, компетентності, постійне підвищення кваліфікації працівників, застосування сучасних методів управлінської діяльності. Принцип політичної неупередженості передбачає відокремлення політичних рішень від професійної службової діяльності, недопущення використання службового становища в інтересах політичних партій чи окремих політиків [3; 10]. Принцип рівного доступу до публічної служби означає недопущення дискримінації за будь-якими ознаками та забезпечення прозорих, справедливих конкурсних процедур. Принципи прозорості та відкритості передбачають публічність кадрових процесів і можливість громадського контролю, а принцип доброчесності –

нетерпимість до корупційних практик, конфлікту інтересів, зловживання владою. Нарешті, принцип стабільності та наступності підкреслює необхідність збереження кадрового потенціалу, уникнення необґрунтованих кадрових чисток, досягнення балансу між оновленням кадрового складу й інституційною пам’яттю органів влади [3; 7; 10].

В умовах воєнного стану в Україні, запровадженого у 2022 році у зв’язку зі збройною агресією Російської Федерації, значення ефективного кадрового забезпечення публічної влади суттєво зростає [5; 6]. Воєнний стан змінює контекст реалізації кадрової політики: посилюються вимоги до стресостійкості, психологічної готовності, мобілізаційної спроможності службовців; зростає роль оперативності прийняття рішень і готовності до ротації; актуалізуються питання поєднання публічної служби з виконанням військового обов’язку, взаємодії з військовими адміністраціями та структурами сектору безпеки й оборони. У таких умовах кадрове забезпечення має враховувати фактори ризику, загрозу втрат персоналу, тимчасове вибуття працівників через мобілізацію або вимушене переміщення, необхідність інтеграції нових людей у колективи, що працюють під постійним тиском зовнішніх обставин.

Отже, кадрове забезпечення органів публічної влади доцільно визначити як цілісну, засновану на правових і організаційних механізмах систему форм, методів, процедур та інструментів, спрямованих на формування конкурентоспроможного, професійного, доброчесного і мобільного кадрового корпусу, здатного ефективно діяти як у звичайних умовах, так і в ситуаціях кризового чи воєнного характеру.

1.2. Правовий статус публічних службовців та основи проходження публічної служби

Ефективність кадрового забезпечення органів публічної влади безпосередньо залежить від того, наскільки чітко та послідовно визначено

правовий статус публічних службовців і врегульовано процедури проходження служби. Правовий статус державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є комплексною юридичною категорією, що включає систему їхніх прав, обов'язків, обмежень, гарантій і видів юридичної відповідальності, закріплених у Конституції України, спеціальних законах та підзаконних нормативних актах [3; 4; 10]. Саме через відповідні правові норми держава визначає очікувану модель поведінки публічного службовця, встановлює «правила гри» у сфері публічної служби.

Закон України «Про державну службу» визначає державного службовця як громадянина України, який займає посаду державної служби в державному органі чи його апараті, отримує заробітну плату за рахунок державного бюджету та здійснює повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань і функцій держави [3]. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» закріплює правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, які здійснюють професійну діяльність на постійній основі в органах місцевого самоврядування, реалізуючи право територіальних громад на місцеве самоврядування й делеговані повноваження органів виконавчої влади [4]. Таким чином, публічні службовці виступають особливою категорією працівників, для яких характерні специфічні вимоги та додаткові обмеження порівняно з іншими працівниками бюджетної сфери.

Структура правового статусу публічного службовця включає кілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, це система прав, які забезпечують можливість належного виконання службових обов'язків і захисту законних інтересів службовця. Серед таких прав – право на належні, безпечні та здорові умови праці, на своєчасну й повну оплату праці, на відпочинок, на професійний розвиток, на захист честі, гідності та ділової репутації, на звернення із пропозиціями щодо вдосконалення роботи органу, на участь у формуванні власної траєкторії професійного зростання [3]. По-друге, це обов'язки, які відображають публічний характер служби: обов'язок дотримуватися Конституції та законів України, діяти виключно в межах наданих повноважень і

в спосіб, передбачений законом, забезпечувати дотримання прав і свобод людини, сумлінно виконувати посадові обов'язки, запобігати конфлікту інтересів, не розголошувати інформацію з обмеженим доступом [3; 10].

Не менш важливою складовою є встановлені законом обмеження, які покликані мінімізувати ризики зловживань і корупційних проявів у публічній службі. Ідеться, зокрема, про обмеження щодо сумісництва й суміщення службової діяльності з іншими видами діяльності, щодо участі в управлінні комерційними структурами, щодо отримання подарунків, використання службового становища в особистих інтересах або в інтересах третіх осіб, а також про обмеження, пов'язані з політичною діяльністю [10]. Важливе місце займає принцип політичної неупередженості, згідно з яким державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування не повинні демонструвати політичні вподобання при виконанні службових обов'язків, використовувати свою посаду для агітації чи підтримки політичних партій або кандидатів, а також брати участь у політичній діяльності під час робочого часу [3; 10]. Такий підхід має на меті забезпечити нейтральність публічного апарату, його орієнтацію на публічний інтерес, а не на інтереси змінюваних політичних еліт.

Важливою частиною правового статусу публічного службовця є система гарантій. Законодавство забезпечує публічним службовцям гарантії правового й соціального захисту, у тому числі гарантії оплати праці, відпочинку, пенсійного забезпечення, захисту від незаконного звільнення чи переведення, права на оскарження рішень роботодавця в адміністративному й судовому порядку [3]. Одночасно нормативно закріплено й різні види юридичної відповідальності публічних службовців: дисциплінарну, адміністративну, кримінальну, цивільно-правову. У разі порушення службової дисципліни, неетичної поведінки або вчинення корупційних правопорушень до них можуть застосовуватися дисциплінарні стягнення, звільнення, обмеження у праві обіймати певні посади, а також кримінальне покарання [3; 10].

Проходження публічної служби чітко регламентоване законом і складається з кількох основних стадій. Вступ на службу, як правило,

здійснюється на конкурсній основі. Конкурсні процедури передбачають публічне оголошення про вакантні посади, подання претендентами відповідних документів, проведення тестувань, співбесід, інших форм оцінювання професійних компетентностей та доброчесності кандидатів, а також ухвалення рішення конкурсною комісією [3; 4]. Такий підхід має забезпечити прозорість, об'єктивність, недискримінаційність доступу до публічної служби, а також сприяти залученню компетентних та мотивованих фахівців.

У процесі проходження служби важливе значення має оцінювання результатів службової діяльності. Законодавство передбачає щорічне оцінювання державних службовців, яке проводиться на основі індивідуальних цілей, визначених керівником органу, та показників результативності, ефективності й якості виконання завдань [2; 7]. Результати оцінювання можуть бути підставою для заохочення, просування по службі, підвищення посадового окладу, а також для застосування дисциплінарних заходів чи звільнення у випадку систематичного невиконання службових обов'язків. Оцінювання сприяє посиленню персональної відповідальності службовця, узгодженню індивідуального внеску з цілями органу, формуванню культури результативності в публічній службі.

Особливу увагу сучасне законодавство приділяє професійному розвитку публічних службовців. Законом визначено обов'язковість підвищення кваліфікації, участі в програмах професійного навчання, тренінгах, семінарах [3; 8; 9]. У сучасних умовах наголос робиться на розвитку управлінських, лідерських, комунікативних, цифрових компетентностей, а також навичок роботи в умовах кризових, надзвичайних та воєнних ситуацій. Створення системи безперервного навчання дозволяє підтримувати актуальність знань і навичок службовців, адаптувати їх до нових викликів, у тому числі тих, що виникають у зв'язку з воєнним станом.

Введення в Україні правового режиму воєнного стану зумовило певну трансформацію правового статусу публічних службовців і порядку проходження служби [5; 6]. Закон «Про правовий режим воєнного стану» передбачає

можливість тимчасового обмеження окремих прав і свобод громадян, у тому числі пов’язаних із трудовими відносинами, режимом роботи, переміщенням тощо [5]. Водночас зберігаються базові гарантії правового й соціального захисту публічних службовців. Прийняття Закону про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» фактично запустило процес адаптації публічної служби до нових умов збройної агресії, що зачепило і кадрову сферу [6]. Воєнний стан призвів до посилення вимог до службової дисципліни, мобілізаційної готовності, готовності працювати понаднормово, у складних психологічних умовах, інколи – під загрозою життю й здоров’ю. Значно збільшилася кількість ситуацій, коли публічні службовці взаємодіють із військовими адміністраціями, силовими структурами, органами цивільного захисту, що вимагає від них додаткових компетентностей і здатності приймати рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, правовий статус публічних службовців і регулювання проходження публічної служби створюють фундаментальні рамки, у межах яких реалізуються всі подальші кадрові процедури – від добору та професійного розвитку до оцінювання й припинення служби. Саме від того, наскільки ці рамки є чіткими, узгодженими й адаптованими до умов воєнного стану, залежить спроможність органів публічної влади забезпечувати стійкість і результативність управлінської діяльності.

1.3. Нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні

Нормативно-правове регулювання кадрової політики в органах публічної влади України є фундаментальною основою формування та функціонування системи державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. В умовах демократичного суспільства, побудованого на принципах законності, верховенства права, рівності громадян і відкритості публічної адміністрації, саме

правові засади визначають механізми добору, оцінювання, просування, мотивації та відповідальності публічних службовців. Кадрова політика в публічному секторі не є суто адміністративною процедурою, а виступає інструментом реалізації стратегічних цілей державної політики, інституційної стабільності, ефективного врядування й забезпечення публічного інтересу. У такому контексті нормативно-правове регулювання виконує кілька ключових функцій: визначення статусу публічного службовця, регламентація процедур кадрової роботи, уніфікація стандартів професійної поведінки, забезпечення прозорості та запобігання зловживанням. В Україні система нормативно-правового забезпечення кадрової політики формувалася еволюційно, під впливом як національного досвіду адміністративного будівництва, так і міжнародних зобов'язань, насамперед у межах курсу на європейську інтеграцію, що зумовило розгалуженість правових норм і поєднання конституційних засад, спеціального законодавства, антикорупційних і трудових норм, актів, що регулюють правовий режим воєнного стану, а також підзаконних і локальних документів органів влади різних рівнів.

Фундаментальним орієнтиром є Конституція України, прийнята в 1996 році, яка заклала засадничі принципи правового статусу громадян, рівності доступу до публічної служби, гарантій трудових прав і обов'язків, а також визначила, що органи державної влади й органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень і в спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Саме вона визначила, що держава функціонує на основі розподілу влад, а отже, кожна гілка влади повинна мати власну кадрову автономію, одночасно дотримуючись єдиних правових стандартів. Стаття 38 Конституції закріплює право кожного громадянина на доступ до державної служби відповідно до здібностей і професійної підготовки, що стало основою для розробки спеціалізованих законодавчих актів у цій сфері [7]. Ключовим нормативним актом, що регламентує діяльність у сфері державної служби, є Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який набув чинності 1

травня 2016 року. Цей закон став результатом багаторічної підготовки реформи державної служби, що мала на меті деполітизацію, професіоналізацію та підвищення ефективності державного апарату, і запровадив принципово нову модель державної служби, що ґрунтується на компетентнісному підході, чіткому розмежуванні посадових категорій, прозорих процедурах конкурсного добору, незалежній оцінці результатів діяльності й уніфікованій системі оплати праці. Він визначає правовий статус державних службовців, їхні права та обов'язки, механізми добору, навчання, просування, атестації, дисциплінарної відповідальності, а також встановлює повноваження суб'єктів управління державною службою [3]. Особливу роль у цьому процесі відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке виконує функції координаційного, аналітичного та методологічного органу в цій сфері.

Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" у чинній редакції від 1997 року із внесеними змінами до сьогодні залишається нормативною базою для кадрової політики в органах місцевої влади. Попри певну архаїчність його положень, він забезпечує базові правові орієнтири щодо статусу посадових осіб місцевого самоврядування, умов вступу на службу, трудових прав, дисциплінарної відповідальності тощо, визначає правові, організаційні, матеріальні й соціальні умови реалізації громадянами права на службу в органах місцевого самоврядування та регламентує порядок призначення, просування по службі, оцінювання діяльності й припинення служби [4]. Протягом останніх років неодноразово здійснювались спроби його оновлення, зокрема в межах ініціативи децентралізації та реформи публічної служби, однак проєкти нового закону неодноразово зупинялись на етапі парламентського розгляду. Водночас низка підзаконних актів, розроблених урядом і профільними міністерствами, частково модернізують цю сферу та забезпечують уніфікацію процедур добору, оцінювання й навчання посадових осіб місцевого самоврядування за аналогією до держслужбовців.

Важливим елементом нормативного регулювання кадрового забезпечення є антикорупційне законодавство. Закон України "Про запобігання корупції"

накладає обмеження на осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у частині конфлікту інтересів, декларацій доброчесності, подарунків, сумісництва тощо, визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції, установлює вимоги щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, подання декларацій про майновий стан, обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності й прямо впливає на критерії добору й відбору кадрів, процедури службових розслідувань, дисциплінарної відповідальності та припинення служби у зв'язку з корупційними правопорушеннями [10]. Суттєве значення має й трудове законодавство, насамперед Кодекс законів про працю України, який, хоча і є універсальним нормативним актом для всіх сфер зайнятості, має безпосереднє застосування в кадровій роботі публічного сектору щодо регулювання тривалості робочого часу, відпусток, дисциплінарних стягнень, гарантій і компенсацій, матеріальної й дисциплінарної відповідальності, якщо інше не встановлено спеціальними законами.

Важливим напрямом правового регулювання є стандартизація процедури конкурсного добору на посади державної служби. Затверджене Кабінетом Міністрів України Положення про проведення конкурсу на зайняття посад державної служби визначає чітку процедуру етапів конкурсу: подання документів, допуск, тестування, співбесіда, оцінювання та прийняття рішення. Відкритість процедури та наявність незалежної конкурсної комісії є гарантіями прозорості та мінімізації корупційного впливу; ці правила регламентуються також Законом "Про державну службу", який встановлює єдиний порядок для державних органів усіх рівнів, незалежно від галузевої специфіки. Ще одним інструментом нормативного забезпечення кадрової політики є Типові положення про кадрові служби, затверджені наказами НАДС та іншими урядовими органами, які деталізують функції, права й обов'язки підрозділів з управління персоналом у міністерствах, відомствах, органах місцевого самоврядування: ведення особових справ, підготовка наказів, організація конкурсів, контроль за проходженням служби, координація навчання та атестації, моніторинг

дотримання етичних стандартів. Така уніфікація створює передумови для злагодженого функціонування кадрової системи на всіх рівнях публічного управління.

У межах імплементації європейських стандартів публічної служби Україна зобов'язалася гармонізувати свою кадрову політику з вимогами "SIGMA" (ініціатива підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) та принципами належного врядування, запропонованими Європейською комісією, що передбачає дотримання стандартів прозорості, професійності, політичної нейтральності, відкритості процедур, результативності та етичності публічної служби. З огляду на це, НАДС бере участь у реалізації програм, спрямованих на формування компетентнісних моделей, створення національного класифікатора посад, стандартизацію посадових інструкцій і запровадження системи управління за результатами "performance-based HRM" (управління персоналом, орієнтоване на результат) [30]. Окреме місце в системі нормативно-правового регулювання кадрової політики займає система професійного навчання публічних службовців, яка регламентується нормативами НАДС та МОН і включає положення про підвищення кваліфікації, проходження тренінгів, обов'язкові курси адаптації, спеціалізоване навчання для новопризначених працівників; платформи електронного навчання, зокрема "Дія.Освіта", та центри підвищення кваліфікації при ОДА функціонують у межах державної політики забезпечення неперервного професійного розвитку. При цьому особливу увагу приділено запровадженню електронних інструментів: "e-CMS" (електронна система управління навчальними курсами), електронний облік результатів навчання, персоніфіковані навчальні траєкторії.

Окремий вимір нормативного регулювання кадрового забезпечення формують акти, що стосуються правового режиму воєнного стану. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" визначає правові рамки функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану, у тому числі особливості реалізації повноважень органами державної влади, органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, а також передбачає

можливість тимчасового обмеження прав і свобод громадян з метою забезпечення оборони держави та безпеки населення [5]. Закон України про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні” від 24 лютого 2022 року став правовою основою для розгортання надзвичайного режиму роботи органів публічної влади та їхніх кадрових служб, що зумовило адаптацію багатьох кадрових процедур: забезпечення безперервності надання публічних послуг в умовах загроз безпеці персоналу, переміщення, зміни режиму роботи органів влади, застосування гнучких форм організації праці, можливість спрощення окремих процедур добору кадрів, особливості переведення службовців [6].

Важливу роль у забезпеченні цілісності й практичної дієвості нормативного регулювання кадрового забезпечення відіграють підзаконні акти – постанови Кабінету Міністрів України, накази НАДС, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, у яких деталізуються порядок проведення конкурсів, типові форми посадових інструкцій, положення про структурні підрозділи, методики оцінювання результатів службової діяльності, стандарти професійних компетентностей, вимоги до підвищення кваліфікації та стажування; завдяки цьому загальні положення законів набувають конкретного, прикладного характеру, що дозволяє кадровим службам застосовувати їх у повсякденній діяльності [2; 7; 8]. На регіональному рівні до системи нормативно-правового забезпечення кадрової роботи належать локальні акти обласних державних адміністрацій, обласних і міських рад: регламенти діяльності органів, положення про структурні підрозділи та кадрові служби, внутрішні інструкції, розпорядження керівників; у регіонах, що зазнали значних руйнувань чи розташовані поблизу зон бойових дій, локальні акти можуть містити додаткові положення щодо організації праці в умовах небезпеки, евакуації персоналу, дистанційного або змішаного формату роботи, заміщення посад у разі тривалої відсутності працівників, мобілізованих до Збройних Сил України [7; 9].

Варто зазначити, що в кадровій політиці органів публічної влади останніми роками спостерігається тенденція до нормативного узгодження інструментів

управління персоналом із підходами приватного сектору: запровадження системи оцінювання службової діяльності за принципами “KPI” (ключові показники ефективності), ротаційні моделі, запобігання вигоранню, електронний документообіг у кадрових службах – усе це поступово закріплюється в нормативних актах, що свідчить про трансформацію кадрової політики з жорстко бюрократичної до результатоорієнтованої та динамічної моделі [2]. Отже, нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади України є розгалуженою, багаторівневою системою, що поєднує конституційні засади, галузеве спеціальне законодавство, підзаконні акти та міжнародні стандарти і поступово еволюціонує у напрямку професіоналізації, прозорості та ефективності публічної служби, попри наявні проблеми фрагментарності, часткової невідповідності норм і відставання окремих положень від практик країн ЄС. Подальше вдосконалення нормативно-правового регулювання кадрової політики потребує гармонізації законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування із законом про державну службу, розширення повноважень кадрових служб, впровадження єдиного кадрового обліку, підвищення відповідальності керівників за дотримання процедур, а також активного використання цифрових технологій.

Таблиця 1.1 – Система нормативно-правового регулювання кадрової політики в органах публічної влади України: рівні, ключові акти та кадрові інструменти

Рівень регулювання	**Ключові нормативні акти / рамки**	**Що саме регулює у кадровій політиці**	**Кадрові процедури та інструменти, що випливають**
Конституційний	Конституція України (зокрема ст. 38) [7].	Принципи законності, верховенства права, рівного доступу до публічної служби, вимоги до дій органів влади “на підставі, в межах, у спосіб”	Загальні гарантії рівного доступу; правова межа для будь-яких кадрових рішень
Спеціальне законодавство про державну службу	Закон України “Про державну службу” № 889-VIII [3].	Статус держслужбовця, категорії посад, вступ і проходження	Конкурсні процедури; оцінювання результатів; професійний розвиток;

Рівень регулювання	Ключові нормативні акти / рамки	Що саме регулює у кадровій політиці	Кадрові процедури та інструменти, що випливають
		служби, оцінювання, просування, навчання, дисциплінарна відповідальність; роль НАДС	уніфікація оплати праці; кадрове адміністрування
Спеціальне законодавство про службу в ОМС	Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [4].	Статус посадових осіб ОМС, умови вступу, проходження, оцінювання, припинення служби; базові правові орієнтири кадрової роботи	Процедури добору й проходження служби на місцевому рівні; уніфікація за аналогією до держслужби через підзаконні акти
Трудове законодавство	Кодекс законів про працю України	Режим робочого часу, відпустки, гарантії та компенсації, дисциплінарні стягнення (у частині, що застосовується до публічної служби)	Норми робочого часу й відпочинку; дисциплінарні механізми; гарантії працівникам
Антикорупційне регулювання	Закон України “Про запобігання корупції” [10].	Обмеження й вимоги до осіб, уповноважених на виконання функцій держави/ОМС: конфлікт інтересів, доброчесність, сумісництво, подарунки, декларування	Критерії добору; контроль доброчесності; процедури реагування на конфлікт інтересів; підстави дисциплінарних рішень і припинення служби
Воєнний стан	Закон України “Про правовий режим воєнного стану” [5].; Закон України про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні” від 24.02.2022 [6].	Особливості функціонування органів влади та кадрових процедур у воєнний час; адаптація режиму роботи, можливі спрощення процедур	Гнучкі форми організації праці; особливості переведення; адаптація кадрових процедур для безперервності надання послуг
Підзаконні акти та методичні документи	Постанови КМУ, накази НАДС, міністерств та ЦОВВ [2; 7; 8].	Деталізація конкурсів, посадових інструкцій, методик оцінювання, стандартів компетентностей, підвищення кваліфікації	Положення про конкурс; типові посадові інструкції; методики оцінювання; стандарти компетентностей; регламентація роботи кадрових служб

Рівень регулювання	Ключові нормативні акти / рамки	Що саме регулює у кадровій політиці	Кадрові процедури та інструменти, що випливають
Міжнародні стандарти та євроінтеграційні рамки	“SIGMA”; принципи належного врядування; “performance-based HRM” (управління персоналом, орієнтоване на результат) [30].	Вимоги прозорості, професійності, політичної нейтральності, етичності, результативності; орієнтація на компетентнісні моделі	Компетентнісні моделі; класифікатор посад; стандартизація інструкцій; управління за результатами
Професійне навчання та цифровізація	Норми НАДС та МОН; “Дія.Освіта”; “e-CMS” (електронна система управління навчальними курсами)	Неперервний професійний розвиток; цифрові інструменти навчання й обліку результатів	Курси адаптації; тренінги; е-навчання; електронний облік результатів; персоніфіковані траєкторії
Локальні акти органів влади	Регламенти, положення про підрозділи, внутрішні інструкції, розпорядження керівників [7; 9].	Конкретизація національних стандартів у конкретному органі/регіоні; особливості організації праці в умовах ризиків	Внутрішні регламенти роботи кадрових служб; процедури документообігу; правила дистанційної/змішаної роботи

Узагальнюючи, наведена система демонструє, що кадрова політика в органах публічної влади України формується не одним актом, а сукупністю взаємопов’язаних норм, у яких конституційні принципи задають базові гарантії й межі кадрових рішень, спеціальні закони визначають статус і процедури публічної служби, трудове та антикорупційне законодавство створюють обов’язкові стандарти захисту прав і доброчесності, акти воєнного стану забезпечують адаптацію кадрових процесів до безпекових викликів, а підзаконні й локальні документи переводять загальні положення у прикладні алгоритми роботи кадрових служб. Саме узгодженість і послідовність цієї багаторівневої правової бази, а також її здатність адаптуватися до умов воєнного стану й водночас рухатися до стандартів європейської інтеграції, визначають можливість формування професійного, стійкого та відповідального кадрового корпусу публічної служби.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретико-правові та організаційні засади кадрового забезпечення органів публічної влади, що дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків.

По-перше, кадрове забезпечення в системі публічного управління є комплексною категорією, яка охоплює планування потреб у персоналі, добір і відбір кадрів, їх професійний розвиток, оцінювання результатів службової діяльності, мотивацію, забезпечення службової дисципліни та припинення служби. Воно інтегрує стратегічний вимір кадрової політики й операційний вимір управління персоналом, ґрунтується на принципах законності, професіоналізму, політичної неупередженості, відкритості, рівного доступу до публічної служби та доброчесності [1; 2; 7].

По-друге, правовий статус публічних службовців (державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування) визначається системою прав, обов’язків, обмежень, гарантій та відповідальності, закріплених у спеціальних законах про державну службу й службу в органах місцевого самоврядування, а також у трудовому й антикорупційному законодавстві [3; 4; 10]. Проходження публічної служби регламентується чітко визначеними процедурами вступу, просування, оцінювання та припинення служби, в яких центральне місце посідають конкурсний відбір і безперервний професійний розвиток.

По-третє, нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні є багаторівневим і включає Конституцію України, закони «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про правовий режим воєнного стану», а також численні підзаконні акти та локальні документи органів влади [3–6; 10]. Саме завдяки цій системі створюються правові рамки для формування професійного й доброчесного кадрового корпусу публічної адміністрації.

По-четверте, воєнний стан, запроваджений у 2022 році, істотно вплинув на кадрове забезпечення органів публічної влади, надавши йому кризового виміру

[5; 6]. До традиційних завдань добору й розвитку персоналу додалися виклики, пов’язані з мобілізаційною готовністю, роботою в умовах постійної небезпеки, необхідністю забезпечення безперервності надання публічних послуг в умовах руйнування інфраструктури, масових переміщень населення та зростання психологічного навантаження на службовців.

По-п’яте, узагальнення теоретико-правових засад кадрового забезпечення органів публічної влади створює методологічну основу для подальшого аналізу практичного стану кадрового забезпечення на регіональному рівні в умовах воєнного стану. У наступному розділі роботи на прикладі Івано-Франківської обласної державної адміністрації буде здійснено оцінку реального кадрового потенціалу, існуючих механізмів добору, відбору, оцінювання та професійного розвитку публічних службовців, а також виявлено основні проблеми й виклики, що постають перед органами публічної влади в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Характеристика кадрового складу органів публічної влади на регіональному рівні (на прикладі Івано-Франківської ОДА)

Кадровий склад органів публічної влади на регіональному рівні доцільно розглядати як поєднання персоналу апарату обласної державної адміністрації та персоналу її структурних підрозділів – департаментів, управлінь, служб, що виконують галузеві та міжгалузеві функції. В умовах воєнного стану ця система функціонує в особливому режимі, оскільки обласна державна адміністрація здійснює повноваження також у форматі обласної військової адміністрації, а керівник адміністрації виконує функції начальника обласної військової адміністрації, що фіксується у публічному представленні керівництва на офіційному ресурсі Івано-Франківської обласної державної адміністрації [1]. Така організаційна конструкція є інституційною ознакою трансформації регіонального рівня виконавчої влади у воєнних умовах і прямо випливає з правової рамки функціонування органів публічної влади під час воєнного стану [2; 3]. У науковому дискурсі кадрове забезпечення публічної служби трактується як системна категорія, що поєднує організаційно-правові засади, процедури добору, розвиток компетентностей і механізми відповідальності, а в кризові періоди – ще й здатність інституції підтримувати безперервність функцій та управлінську стійкість; у цьому зв’язку, зокрема, Ю. П. Битяк акцентує на організаційно-правових засадах державної служби як основі функціонування кадрового корпусу [4]., О. М. Ярошенко – на системності організації публічної служби та її процедурній визначеності [5].

Структурна конфігурація органу формує “каркас” кадрового складу, оскільки саме структура задає потребу в посадах, функціях і компетентностях. У відкритих матеріалах Івано-Франківської обласної державної адміністрації

представлено перелік ключових структурних підрозділів, а поряд із ними – показники граничної чисельності (штатні одиниці) відповідних підрозділів та апарату, що дозволяє відстежувати формалізований розподіл людських ресурсів за напрямами діяльності [7; 8]. Додатково, наявність відповідного набору на порталі відкритих даних підтримує логіку регулярного оновлення інформації про структуру у разі управлінських змін [9]. У межах такої структури зазвичай виділяються блоки з більшою чисельністю – фінансовий, соціальний, інфраструктурний та управлінсько-координаційний, і блоки з меншою чисельністю, що відображають вузькоспеціалізовані напрями. Ця диференціація узгоджується з підходами до організації публічної служби, де кадровий ресурс концентрується там, де є найбільше навантаження з бюджетного планування, соціального захисту, координації міжгалузевих процесів і управління ресурсами, а також там, де рішення мають високу суспільну значущість і потребують процедур контролю та підзвітності; відповідні акценти простежуються у В. Г. Федоренка щодо організаційної спроможності державного управління [10]. та у С. М. Серьогіна зі співавторами щодо практичних механізмів управління персоналом в органах публічної влади [11], а також у В. М. Семенченка щодо сучасних тенденцій кадрової політики [12]. Водночас важливо підкреслити, що структура і гранична чисельність описують “нормативну рамку” кадрової спроможності, але не завжди відображають фактичну укомплектованість, тому оцінка кадрової стійкості має враховувати вакансійність, мобілізаційні вибуття, внутрішні переміщення персоналу та наслідки реорганізацій; на це звертає увагу, зокрема, О. В. Шевченко, аналізуючи сучасні виклики управління персоналом у публічному секторі [13], а також Г. А. Смоквіна і А. В. Григор’єва, узагальнюючи статистичні передумови розвитку кадрової політики [14].

Кадрові параметри Івано-Франківської обласної державної адміністрації за показником граничної чисельності (589 одиниць) демонструють водночас високу концентрацію людського ресурсу у кількох “ядерних” ланках і розгалужену мережу середніх та малих підрозділів, що забезпечують галузеві функції. Майже половина всієї граничної чисельності зосереджена у п’яти

найбільших елементах структури – апарат (89), департамент фінансів (53), департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури (52), департамент розвитку громад та територій, дорожнього, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури (46), департамент соціальної політики (43) – разом 283 одиниці, тобто орієнтовно 48,0% від загального обсягу. Така концентрація означає, що саме ці ланки, з одного боку, формують “операційний хребет” управління (апарат), а з іншого – акумулюють найбільші за обсягом процеси планування, координації, ресурсного розподілу та соціального реагування (фінанси, економіка й інфраструктура, територіальний розвиток, соціальна політика). Решта структурних компонентів розподіляють інші 306 одиниць між більш спеціалізованими напрямами, формуючи “довгий хвіст” функцій – від освіти та охорони здоров’я до цифровізації, культури й цивільного захисту.

Якщо згрупувати підрозділи за функціональними блоками, виразно проступають три майже рівновеликі “масиви” чисельності, які задають профіль органу. Перший – управлінсько-координаційний і забезпечувальний контур: апарат (89), юридичний департамент (23), департамент ресурсного забезпечення та управління майном (21), управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю (17), управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (12). Разом це 162 одиниці, або близько 27,5% усієї граничної чисельності. Така частка показує, що орган має суттєвий “внутрішній” ресурс на координацію, правовий супровід, організаційно-розпорядчі процедури, управління майном і матеріальними потоками, а також на комунікації й цифрові трансформації. Другий – економіко-фінансово-інфраструктурний блок: департамент фінансів (53), департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури (52), департамент розвитку громад та територій, дорожнього, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури (46), департамент агропромислового розвитку (19). Сукупно це 170 одиниць, або приблизно 28,9%. Це наймасивніший блок у структурі, і він відображає, що значна частина управлінської праці на регіональному рівні пов’язана з

бюджетним процесом, інфраструктурою, територіальним розвитком, дорожньо-житлово-комунальною сферою та економічною політикою. Третій – соціально-гуманітарний блок: департамент соціальної політики (43), департамент освіти і науки (26), департамент охорони здоров'я (27), управління культури, національностей та релігій (22), управління спорту та молодіжної політики (16), служба у справах дітей (10), управління з питань ветеранської політики (10). Разом це 154 одиниці, або орієнтовно 26,1%. Така пропорція демонструє значущість соціальної, освітньої та медичної функцій, а також окреме інституційне виділення напрямів, що загострюються в умовах воєнного часу – робота з ветеранами та захист прав дитини.

Окремого аналізу потребує "периферія" структури, яка не є периферійною за змістом, але має відносно менші кадрові ліміти і, відповідно, потребує більш точного налаштування процесів. Це, зокрема, управління з питань цивільного захисту (20 одиниць, близько 3,4%), управління екології та природних ресурсів (27 одиниць, близько 4,6%), департамент міжнародного співробітництва та євроінтеграції громад (25 одиниць, близько 4,2%), а також державний архів області (31 одиниця, близько 5,3%). У сукупності ці напрями формують ще один важливий "шар" – безпеково-екологічну й зовнішньополітичну підтримку, а також інституційну пам'ять і документальну спадковість управління (через архів). Показово, що за чисельністю екологічний напрям (27) співмірний з охороною здоров'я (27), а міжнародний та євроінтеграційний (25) – близький до освіти і науки (26). Це свідчить про структурне визнання їхньої ваги, хоча й у межах більш компактних команд.

Розглядаючи співвідношення "ядра" й "спеціалізацій", варто звернути увагу на апарат як найбільший елемент – 89 одиниць (приблизно 15,1%). Це значна частка, яка вказує на суттєве навантаження координаційних, організаційних, контрольних і документально-процедурних функцій. У практичному вимірі така частка апарату часто означає, що значна кількість управлінських операцій (погодження, розпорядчі процедури, міжвідомча взаємодія, підготовка рішень, контроль виконання) потребує спеціального

персоналу, і саме від його організації залежить швидкість проходження управлінських циклів у всіх галузевих департаментах. Водночас велика питома вага апарату робить критично важливими чіткі регламенти, стандартизовані маршрути документів і зрозумілу внутрішню “логістику” завдань, інакше апарат може перетворюватися на “вузьке горло” для галузевих рішень.

У межах соціально-гуманітарного блоку можна побачити внутрішню “ієрархію” навантаження: найбільша чисельність у департаменті соціальної політики (43), далі йдуть охорона здоров’я (27) та освіта і наука (26). Це схоже на структурне відображення того, що соціальна політика поєднує найбільшу кількість різнотипних кейсів і категорій отримувачів підтримки, тоді як медицина та освіта часто мають більш відокремлені, але масштабні й постійні процеси. Додатково виділяється блок “ціннісно-гуманітарної стабільності” – культура (22) та спорт і молодіжна політика (16), які у сумі дають 38 одиниць (приблизно 6,5%). Це не домінуюча частка, але достатня для підтримання системної роботи з громадами, ідентичністю та молоддю, що стає важливим у періоди підвищених соціальних ризиків. Окремі 10 одиниць у службі у справах дітей і 10 – у ветеранській політиці є найменшими за граничною чисельністю показниками в усій структурі (по близько 1,7% кожен), і це означає, що ці напрями, попри високу суспільну чутливість, організовані у форматі компактних команд. Для компактних команд типовими стають підвищені вимоги до універсальності компетентностей, чіткої пріоритизації, налагоджених міжвідомчих маршрутів і партнерської взаємодії з іншими установами, бо “внутрішньої” чисельності може не вистачати для закриття всіх задач без мережевої кооперації.

Економіко-фінансово-інфраструктурний блок є найбільшим (170), але його внутрішня структура теж показова: фінанси (53) та економічний розвиток, промисловість і інфраструктура (52) майже рівні за чисельністю, що підкреслює “парність” функцій – фінансове планування і контроль мають йти поряд із програмуванням розвитку й інфраструктурними процесами. Департамент розвитку громад та територій, дорожнього, житлово-комунального

господарства, містобудування та архітектури (46) формує третій за масштабом вузол у цьому блоці і, по суті, концентрує найширший спектр територіально-інфраструктурних задач. Агропромисловий розвиток (19) є найменшим компонентом блоку (близько 3,2%), що може означати або більш вузький набір функцій усередині адміністрації, або більшу частку реалізації політик через інші інституційні канали, де роль департаменту – координаційна, регуляторна й програмна, а не “виробнича”.

Управлінсько-координаційний контур (162) також має внутрішню логіку: юридичний департамент (23) і ресурсне забезпечення та майно (21) разом формують 44 одиниці, тобто приблизно стільки ж, скільки департамент соціальної політики (43). Це показує вагу правового супроводу та управління ресурсами як наскрізних функцій для всієї структури. Комунікації (17) і цифровий розвиток (12) у сумі дають 29 одиниць (приблизно 4,9%), що є помітним ресурсом, але не домінуючим. Такий масштаб зазвичай означає, що комунікаційна та цифрова функції позиціонуються як підтримка основних управлінських процесів, а не як самостійні “великі виробники” політики, і тому їхня результативність часто залежить від інтегрованості у роботу всіх інших департаментів – наскільки цифрові рішення та комунікації вбудовані в щоденні цикли планування, надання послуг, взаємодії з громадами та кризового реагування.

Окремої уваги потребують примітки щодо спеціального фонду, оскільки вони додають “другий вимір” до формальної граничної чисельності. У департаменті розвитку громад та територій, дорожнього, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури додатково утримуються 13 одиниць за рахунок коштів спеціального фонду державного бюджету, які не входять у граничну чисельність адміністрації. У державному архіві області – додатково 8 одиниць із того самого фінансового джерела, також поза граничною чисельністю. Сумарно це ще 21 одиниця “поза лімітом”, що становить близько 3,6% від базової граничної чисельності 589. Якщо розглядати це як реальний потенціал залучення персоналу за наявності фінансування, то умовно

“операційна” місткість структури може сягати 610 одиниць, а два згадані підрозділи стають більш вагомими за фактичним ресурсом: департамент територіально-інфраструктурного розвитку – 59, архів – 39. Водночас принципово, що ці одиниці не є частиною граничної чисельності, тобто вони відображають специфіку фінансової моделі утримання персоналу – поєднання загального і спеціального фондів – і потребують окремого управлінського контролю, бо різні джерела фінансування зазвичай мають різні правила планування, звітності та стійкості.

У підсумку наведені дані дозволяють описати кадровий профіль як структурно збалансований між трьома “великими полюсами” – управлінсько-координаційним, економіко-інфраструктурним і соціально-гуманітарним – з додатковими спеціалізованими напрямами безпеки, екології, міжнародної взаємодії та інституційної пам’яті. Водночас концентрація майже половини ресурсу у п’яти найбільших ланках означає, що будь-які зміни навантаження, реорганізації чи кадрові втрати саме в цих елементах найшвидше впливатимуть на спроможність органу в цілому, тоді як малі підрозділи з чисельністю 10–12 одиниць потребують особливої уваги до міжвідомчих зв’язків, взаємозаміщення та чіткого розподілу функцій, щоб критично важливі напрями не залежали від надто обмеженого кадрового резерву.

Важливою ознакою воєнного періоду є наявність у структурі підрозділів, орієнтованих на реагування на безпекові загрози, цивільний захист, оборонну роботу, взаємодію з правоохоронними органами, а також супровід ветеранської політики та посилення соціального реагування. Інституційна представленість таких напрямів свідчить, що кадрова система регіонального рівня адаптується до нових публічних потреб, сформованих війною: підтримка сил оборони, організація безпекових процедур, робота з ветеранами та їхніми родинами, супровід соціальних наслідків воєнних дій [2; 3]. У науковому осмисленні правової та інституційної специфіки обласних військових адміністрацій як тимчасових органів у системі публічної влади під час воєнного стану Я. Яковчук підкреслює їх функціонування на перетині адміністративних і

безпекових завдань, що об’єктивно змінює вимоги до управлінської спроможності та кадрового забезпечення [15]. У ширшому порівняльному контексті управління персоналом у публічному секторі дослідники підкреслюють, що кризові умови підсилюють значення компетентностей міжвідомчої координації, оперативного прийняття рішень, комунікацій і дотримання стандартів доброчесності, а також вимагають від органів влади інструментів управління змінами й підтримки персоналу; це, зокрема, відображено у аналітиці Світового банку щодо практик управління людськими ресурсами для підвищення результативності [16]. та у дослідженні B. Poljašević зі співавторами про напруження між вимогами реформ і опором змінам у публічній адміністрації [17]. З огляду на це кадровий склад у воєнний час змінюється не лише кількісно, а й якісно: зростає попит на компетентності кризового управління, інформаційної стійкості та комунікацій, а також на здатність працювати в режимі підвищеної відповідальності та дефіциту часу; у цьому контексті В. І. Ткаченко обґрунтовує вплив цифрової трансформації HR-функцій на спроможність державного управління [18], а О. В. Шевченко виокремлює управлінські ризики й шляхи їх подолання в сучасних умовах [13].

Апарат обласної державної адміністрації доцільно розглядати як організаційне ядро, що забезпечує управлінську координацію: документальне забезпечення, організаційно-розпорядчі процедури, взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування, аналітичний супровід і контроль виконання. Оприлюднені матеріали щодо структури апарату дають змогу фіксувати реальну внутрішню організацію праці та її функціональний розподіл [8]. Для воєнного часу це має принципове значення, оскільки апарат виконує роль “штабу стабільності” – підтримує безперервність управління, коли зовнішнє середовище є нестабільним, а управлінські рішення потребують швидкого погодження, комунікації та контролю виконання; значущість координаційної спроможності апарату та якості організаційних процедур як чинника результативності підкреслюється у працях В. Г. Федоренка [10] і у навчально-прикладних узагальненнях С. М. Серьогіна зі співавторами [11].

Кадровий склад у реальному управлінні не є статичним і змінюється через реорганізації, оптимізації та перерозподіл функцій. Показовими є документально оформлені зміни у структурі Івано-Франківської обласної державної адміністрації, де фіксуються управлінські рішення щодо структурних перетворень і пов’язаних кадрових наслідків [19]. У воєнний період це набуває додаткового значення, оскільки органи влади змушені одночасно оптимізувати ресурси та посилювати спроможність у критичних напрямах, і такі зміни потребують коректного кадрового супроводу – від коригування штатних розписів до управління переведеннями, функціональним перерозподілом і ризиками втрати інституційної пам’яті; відповідні ризики кадрової політики та її статистичні передумови розкриваються, зокрема, у Г. А. Смоквіної та А. В. Григор’євої [14], а управлінський вимір сучасних кадрових викликів – у О. В. Шевченка [13].

Окремою складовою характеристики кадрового складу є вакансійність як індикатор потреби в персоналі та потенційної кадрової нестійкості. У воєнний час вакансійність може посилюватися через мобілізацію, міграцію, зростання навантаження та професійне виснаження, а також через зміну вимог до компетентностей, коли частина посад потребує більш спеціалізованого профілю. У підходах до управління персоналом у публічній владі наголошується, що вакансії та плинність кадрів у поєднанні з високим навантаженням можуть знижувати спроможність органу забезпечувати якість послуг і управлінських рішень, тому особливої ваги набувають механізми адаптації, навчання, мотивації та оцінювання результативності [11; 16]. У підсумку кадровий склад Івано-Франківської обласної державної адміністрації в умовах воєнного стану характеризується поєднанням традиційних функціональних блоків регіонального управління та посиленим безпеково-соціальним компонентом, що проявляється у структурному оформленні відповідних напрямів, у змінах організаційної конфігурації, у перерозподілі штатної чисельності та у наявності вакантних позицій; сукупність цих ознак дозволяє розглядати кадровий склад як

адаптивну систему, спроможність якої визначається не лише чисельністю, а й якістю процедур управління персоналом та професійним розвитком [11; 20; 21].

2.2. Оцінка механізмів добору, відбору, адаптації та оцінювання публічних службовців

Механізми добору та відбору кадрів у публічній службі у стандартній моделі орієнтовані на конкурсні процедури як інструмент забезпечення прозорості, рівного доступу та підвищення якості кадрових рішень. Така логіка узгоджується з базовими принципами публічної служби, закріпленими у законодавстві [22], а також із підходами до професіоналізації державної служби й формування компетентнісних моделей; зокрема профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади описують компетентнісні вимоги як основу якісних кадрових рішень [23]. Разом із тим воєнний стан змінив “нормальний” режим кадрового комплектування, оскільки виникла потреба у швидкому заповненні посад, підтримці безперервності надання публічних послуг і оперативній заміні працівників у разі вибуття працівників. Саме тому на нормативному рівні закріплено спеціальні правила функціонування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [24]., що формує особливу модель кадрових рішень: оперативність частково переважає над повним циклом конкурсних процедур, але водночас зростає значення подальшого контролю правомірності та документального підтвердження відповідності кандидата.

На рівні практичних роз’яснень центрального органу управління державною службою підкреслюється спрощення процедур призначення: у відповідях НАДС щодо призначення осіб на посади державної служби під час воєнного стану акцентовано подання заяви, особової картки та документів, які підтверджують громадянство, освіту й досвід роботи відповідно до вимог посад [25]. Паралельно НАДС підтримує окремий інформаційний блок щодо порядку призначення та звільнення у воєнний період, що відображає інституційну

відмінність кадрових процедур у період війни [26]. Це означає, що механізм добору стає більш адміністративно оперативним і менш тривалим у часі, що важливо для управлінської стійкості регіонального рівня, проте одночасно підвищує роль внутрішніх процедур перевірки відповідності кваліфікаційним вимогам і реальної компетентності кандидата. У наукових і прикладних дослідженнях з управління персоналом у публічному секторі підкреслюється, що якість добору прямо впливає на результативність органів влади, а спрощення процедур потребує посилення інструментів внутрішньої оцінки й контролю, щоб мінімізувати ризики суб'єктивізму та зниження стандартів [16; 27].

Механізм відбору в спрощеному режимі фактично переміщується з формальної конкурсної площини у площину внутрішньої оцінки відповідності кандидата посаді. Це означає зростання ролі структурного підрозділу з питань управління персоналом, який має частково компенсувати відсутність повного конкурсного циклу підвищенням якості *первинного відбору*: перевірки досвіду роботи, відповідності освіти, наявності необхідних компетентностей, а також оцінки можливих репутаційних ризиків і ризиків конфлікту інтересів у межах чинних процедур. Практично це вимагає підвищеної уваги до документування кадрового рішення – формування особових справ, фіксації підстав призначення, підтвердження кваліфікації та контролю виконання строкових вимог, адже документальна дисципліна виступає одним із ключових інструментів підзвітності публічної служби [11; 25; 26].

Специфікою воєнного режиму є й те, що окремі елементи документального підтвердження можуть мати спеціальний порядок або відтермінування, що формує логіку "відкладеного контролю": оперативне призначення поєднується з подальшим приведенням документів у відповідність до вимог законодавства та управлінського контролю. Такий підхід відображено у фахових узагальненнях щодо проходження публічної служби у період дії воєнного стану [28]. у поєднанні з нормативними змінами [24]. У методологічному сенсі це означає, що кадрова служба має працювати не лише як "вхідний фільтр", а і як постійний супровідний механізм, який контролює виконання вимог, дотримання обмежень

і строків, а також управління правовими ризиками перебування особи на посаді [24–26].

Адаптація новопризначених публічних службовців у воєнний час має прискорений характер. Якщо у відносно стабільних умовах адаптація передбачає поступове входження в посаду, знайомство з регламентами та організаційною культурою, то у воєнний період вона відбувається у режимі високого навантаження, коли працівник має швидко включатися у кризові процеси та рішення. У працях про професійний розвиток державних службовців підкреслюється значення навчання, наставництва та індивідуальних траєкторій розвитку як інструментів забезпечення якості виконання функцій і зменшення ризику помилок [29]., а нормативна база системи професійного навчання визначає організаційні рамки такого розвитку [30]. Для воєнного часу це доповнюється потребою в організаційних практиках підтримки стійкості персоналу: розподіл навантаження, взаємозаміщення, доступ до актуальних шаблонів документів і внутрішніх баз знань, а також цифрові інструменти кадрового супроводу. У цьому контексті інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах розглядається як інфраструктурна основа уніфікації процесів кадрового обліку та підтримки управлінських рішень [31]., а публічний опис HRMIS, оприлюднений НАДС, конкретизує її функціональне призначення [32].; зв’язок цифровізації HR-функцій із підвищенням управлінської спроможності додатково обґрунтовується у наукових узагальненнях В. І. Ткаченка [18].

Оцінювання результатів службової діяльності у воєнний час зберігає принципову роль як інструмент управління якістю роботи персоналу, але потребує адаптації критеріїв і підходів до умов, коли стандартні планові показники можуть бути об’єктивно недосяжними через зовнішні обставини. У методологічних працях з оцінювання результативності діяльності державних службовців наголошується, що оцінювання має спиратися на чіткі критерії, вимірювані індикатори та узгодженість очікувань, інакше воно перетворюється на формальність і джерело конфліктів [33]. У воєнних умовах оцінювання

набуває більш контекстного характеру: фіксується не лише результат, а й умови його досягнення, обмеження ресурсів, терміновість завдань, зміни пріоритетів і перерозподіл функцій. Саме тому зростає значення методичного забезпечення і уніфікації підходів керівників та кадрових служб, зокрема через методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування [34]. та профільні роз'яснення НАДС щодо застосування норм Закону України "Про державну службу" у період дії воєнного стану [35].

Таблиця 2.1

Механізми добору, відбору, адаптації та оцінювання публічних службовців у воєнний період: нормативні зміни, організаційні наслідки та ризики

Кадровий процес	**Нормативна та методична рамка**	**Воєнна модифікація механізму**	**Ключові організаційні ризики**	**Компенсаторні інструменти кадрової служби**
Добір і призначення	Законодавчі зміни для воєнного періоду; роз'яснення та навігаційні матеріали НАДС [24–26].	Спрощене призначення без повного конкурсного циклу; підвищення ролі документального контролю	Зниження прозорості, нерівномірність якості добору, репутаційні ризики	Стандартизація переліку документів; повна фіксація підстав призначення; контроль строків і вимог [25–26].
Первинний відбір –	Компетентнісний підхід; вимоги до посад; внутрішні процедури кадрового підрозділу [23].	Перенесення центру відбору у внутрішню оцінку відповідності кандидата	Суб'єктивізм, дефіцит часу на оцінку компетентностей	Внутрішні чек-листи відповідності; документування оцінки ризиків; контроль відповідності кваліфікації [11; 23].
Адаптація	Система професійного навчання; індивідуальні програми розвитку; цифрові інструменти обліку [30–32].	Прискорена адаптація у високонавантаженому середовищі	Помилки через швидке включення, виснаження, збої комунікації	Наставництво; швидкий доступ до регламентів і шаблонів; план взаємозаміщення; використання HRMIS [31–32].

Оцінювання результатів	Методичні підходи; роз’яснення; методичні рекомендації [33–35].	Контекстне оцінювання з урахуванням обмежень воєнного часу	Формалізація, конфлікти щодо справедливості оцінки, складність порівняння результатів	Узгодження пріоритетів; фіксація змін завдань; уніфікація підходів керівників; методична підтримка кадрової служби [34–35].

На рівні державної політики паралельно простежується орієнтир на повернення до добору на основі заслуг після стабілізації умов, що пов’язано з реформою державного управління та міжнародними зобов’язаннями. У моніторингових оцінках щодо принципів публічної адміністрації, підготовлених у межах SIGMA, підкреслюється важливість меритократичного добору, професійного розвитку й цілісного управління людськими ресурсами як передумови інституційної спроможності [20]. Навчальні матеріали SIGMA щодо управління людськими ресурсами в публічній службі конкретизують зміст відповідних принципів і вимог до практик добору, розвитку та оцінювання [21]. У підсумку механізми добору, відбору, адаптації та оцінювання публічних службовців на регіональному рівні в умовах воєнного стану є змішаними: вони поєднують правово дозволену спрощеність окремих процедур, посилену роль кадрових служб у внутрішній оцінці відповідності, прискорену адаптацію у високонавантаженому середовищі та підвищену потребу в методично коректному оцінюванні результативності. При цьому стратегічним орієнтиром системи залишається відновлення меритократичних процедур і посилення професіоналізації публічної служби, що узгоджується як із національними цілями реформи державного управління, так і з міжнародними підходами до результативності публічного сектору [16; 17; 20–21; 27].

2.3. Виявлення основних проблем та викликів у сфері кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні

Проблеми та виклики кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні у воєнний період мають багатофакторний характер, оскільки формуються під одночасним впливом правових змін, організаційних трансформацій та людського виміру війни. Для регіональних адміністрацій ці виклики посилюються тим, що саме на область покладається значний обсяг координаційних функцій: забезпечення безперервності публічних послуг, взаємодія з громадами, кризове реагування, гуманітарні та соціальні програми, комунікації з центральними органами влади та сектором безпеки. У таких умовах кадрова система стає одночасно і ключовим ресурсом стійкості, і потенційним вузьким місцем [7; 10].

Одним із базових викликів є кадрова нестабільність, пов’язана з вибуттям працівників через мобілізацію, переміщення, зміну життєвих обставин, а також через зростання навантаження й професійне вигоряння. Навіть у відносно тилових регіонах зростає обсяг завдань і інтенсивність роботи, що потребує або збільшення чисельності персоналу, або перерозподілу функцій і пріоритизації. Водночас можливості швидкого нарощування кадрового складу обмежуються бюджетними ресурсами, процедурними вимогами та реальним ринком праці. Наявність на структурному ресурсі органу влади спеціальних блоків щодо вакансій опосередковано відображає, що потреби в кадрах не є повністю закритими, а заповнення посад потребує постійної роботи [1].

Другий виклик пов’язаний з організаційними змінами, зокрема реорганізаціями, оптимізаціями та скороченнями. Документально підтверджений приклад змін у структурі Івано-Франківської ОДА включає зменшення чисельності окремих підрозділів на визначену кількість штатних одиниць, а також кадрові наслідки у вигляді запланованого вивільнення керівника підрозділу через реорганізацію. Це демонструє, що орган влади у воєнний період може бути змушений поєднувати дві взаємно напружені логіки:

оптимізацію чисельності в окремих напрямах і посилення спроможності в інших. Подібні трансформації створюють ризики втрати інституційної пам’яті та управлінської наступності, особливо якщо звільнення або переміщення стосуються посад із високою концентрацією знань про внутрішні процеси [4].

Третій виклик стосується якості добору кадрів у спрощеному режимі. Правова можливість призначення без конкурсу є необхідною для швидкого заповнення посад і підтримки функціональності органів влади, але вона об’єктивно знижує рівень конкурентності та може створювати ризики непрозорості рішень, суб’єктивізму або кадрових помилок. При цьому нормативна модель намагається балансувати швидкість і контроль через вимоги подальшого подання документів, дотримання антикорупційних стандартів, виконання законодавчих умов щодо декларацій та інших обов’язкових підтверджень. Проблемність тут полягає в тому, що навантаження на кадрові служби зростає, а будь-які процедурні помилки можуть мати правові наслідки як для органу, так і для працівника. Наукові дослідження воєнного періоду підкреслюють, що саме зміна звичного порядку вступу на службу без конкурсу є однією з найбільш дискусійних площин реформування кадрових процедур у кризових умовах [5; 6; 9].

Четвертий виклик пов’язаний з адаптацією нових працівників та підтримкою працездатності чинного персоналу. Воєнний час ускладнює адаптаційні процеси через прискорення темпів роботи, нестачу часу на наставництво, необхідність одночасного навчання і виконання завдань, а також через психологічні фактори. Для регіональних органів влади додатковим фактором є необхідність опановувати нові напрями діяльності, які раніше могли бути другорядними, зокрема ветеранська політика, цивільний захист, взаємодія з силовим блоком, кризові комунікації. Наявність в структурі відповідних підрозділів свідчить, що ці функції набули інституційного характеру, а отже кадрова система повинна забезпечувати не лише кількість працівників, а й спеціалізовану компетентність [1; 10].

П’ятий виклик стосується оцінювання результатів службової діяльності та управління ефективністю. У воєнний час стандартні критерії результативності часто потребують переосмислення, оскільки пріоритети можуть швидко змінюватися, а виконання планів залежить від зовнішніх обставин. У цьому контексті особливої ваги набуває методична визначеність і офіційні роз’яснення центральних органів, зокрема НАДС, щодо застосування норм законодавства про державну службу у період воєнного стану. Сам факт оприлюднення роз’яснення щодо застосування статті 40 закону про державну службу у воєнний час демонструє, що правозастосування кадрових норм потребує додаткового регуляторного «супроводу», аби уникати неоднакових практик та конфліктних ситуацій [8].

Шостий виклик пов’язаний із перспективою повернення до конкурсних процедур і загальною визначеністю кадрової політики на перехідний період. З одного боку, спрощені призначення є функціонально виправданими у війні; з іншого боку, надмірна тривалість неконкурсного режиму може знижувати довіру до системи та створювати ризики деградації кадрових стандартів. Публічна дискусія 2025 року та наявні офіційні повідомлення про законодавчі ініціативи, спрямовані на відновлення конкурсів, вказують на усвідомлення державою необхідності повернення до конкурентного добору як елементу довгострокової інституційної спроможності. Одночасно у публічних повідомленнях фігурують очікування відновлення конкурсів у 2026 році, що демонструє наявність часової рамки для зміни кадрового режиму, принаймні на рівні планування. Для регіональних органів влади це означає потребу вже зараз готуватися до «подвійного» управління кадрами: підтримувати функціональність у спрощеному режимі та паралельно не втрачати конкурсні стандарти як майбутню базову модель [12; 13; 14].

Отже, основні проблеми та виклики кадрового забезпечення на регіональному рівні в умовах воєнного стану охоплюють кадрову нестабільність і дефіцит ресурсів, організаційні реорганізації та ризики втрати наступності, зниження конкурентності добору через спрощений режим, ускладнення

адаптації персоналу та підвищене психологічне навантаження, складність оцінювання ефективності в нестабільному середовищі, а також невизначеність перехідної кадрової моделі між воєнною необхідністю та повоєнним відновленням конкурсних стандартів. На прикладі Івано-Франківської ОДА/ОВА ці виклики простежуються через структурну адаптацію до безпеково-соціальних завдань, кадрові наслідки реорганізацій та наявність індикаторів потреби у персоналі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз стану кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні в умовах воєнного стану на прикладі Івано-Франківської ОДА/ОВА. Встановлено, що кадровий склад органу формується як система апарату та структурних підрозділів, а його конфігурація безпосередньо залежить від організаційної структури й розподілу функцій. Структурний аналіз показує диференціацію чисельності між підрозділами та наявність інституційно оформлених напрямів, що відображають потреби воєнного часу, зокрема у сферах цивільного захисту, оборонної взаємодії та ветеранської політики.

Виявлено, що кадровий склад у воєнний період є динамічним: він зазнає змін під впливом реорганізацій та оптимізацій, які мають як організаційні, так і персональні наслідки у вигляді перегляду штатної чисельності та кадрових рішень щодо вивільнення у зв’язку зі структурними змінами. Це підтверджує, що кадрове забезпечення у війні є не лише питанням добору нових кадрів, а й управління змінами та збереження інституційної спроможності.

Оцінка механізмів добору й відбору засвідчила, що в умовах воєнного стану базовою особливістю є правово закріплений спрощений порядок призначення без конкурсного відбору, що підвищує оперативність кадрового комплектування, але водночас підсилює роль внутрішнього контролю відповідності, документального супроводу та дотримання вимог

антикорупційного й суміжного законодавства. Адаптація персоналу у воєнний час відбувається прискорено і потребує поєднання професійного введення в посаду з інструментами підтримки стійкості працівників. Оцінювання результатів діяльності зберігає управлінську значущість, проте потребує методичної визначеності та спеціальних роз'яснень щодо застосування норм у воєнних умова.

Виявлено комплекс ключових проблем і викликів кадрового забезпечення на регіональному рівні: нестабільність персоналу та кадрові втрати, обмеженість ресурсів, організаційні реорганізації та ризики втрати наступності, потенційне зниження прозорості й конкурентності добору через неконкурсний режим, ускладнення адаптації та зростання психологічного навантаження, а також потреба в переході до відновлення конкурсних процедур як інструменту довіри та якості кадрових рішень після стабілізації умов.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Розвиток системи добору, професійного росту та кадрового резерву публічних службовців

Удосконалення кадрового забезпечення на регіональному рівні в умовах воєнного стану об’єктивно пов’язане з потребою забезпечувати безперервність виконання повноважень органів публічної влади, стабільність надання послуг та оперативну здатність реагувати на кризові ситуації. Стратегічна рамка реформування державного управління на 2022–2025 роки передбачає подальший розвиток професійної, спроможної та політично неупередженої публічної служби, зокрема через вдосконалення інструментів управління персоналом, цифровізацію кадрових процесів та підвищення якості добору кадрів [17; 18]. У цьому контексті регіональний рівень має свою специфіку: поєднання вертикалі державної влади з місцевим самоврядуванням, підвищене навантаження на персонал через безпекові виклики, зростання обсягів міжвідомчої взаємодії та потребу швидко нарощувати управлінську спроможність для відновлення, підтримки ВПО, гуманітарної логістики й реалізації державних програм.

Першочерговим напрямом розвитку системи добору є перехід до послідовнішого меритократичного підходу з чітким зв’язком між описом посади, вимогами до компетентностей, процедурами оцінювання кандидата та подальшим управлінням результативністю. Принципи SIGMA у частині управління людськими ресурсами у публічній адміністрації підкреслюють, що добір має здійснюватися на основі прозорих, відкритих і конкурентних процедур, які забезпечують рівний доступ та відбір за професійними якостями [41; 42]. Для регіонального рівня це означає необхідність максимальної стандартизації підготовки конкурсної документації, профілів посад і вимог до кандидатів, щоб мінімізувати ризики випадковості, суб’єктивізму або

непрозорих рішень. Методичне забезпечення підготовки умов конкурсу й визначення спеціальних вимог до кандидатів розглядається НАДС як інструмент уніфікації та підвищення якості добору [29; 24].

Разом з тим, у період воєнного стану система добору потребує особливої гнучкості, оскільки кадрові втрати, релокація працівників, мобілізація та зміна функцій органів влади створюють ситуації, коли класичні тривалі процедури заповнення вакансій не завжди відповідають потребам управління. У таких умовах важливо, щоб навіть спрощені або тимчасові механізми призначень супроводжувалися чіткими запобіжниками якості: фіксацією критеріїв добору, перевіркою відповідності кваліфікаційним вимогам та подальшим оцінюванням результативності. Станом на 2025 рік питання відновлення конкурсних процедур на державну службу розглядалося у форматі законодавчих ініціатив: у парламенті зареєстровано проєкт закону, спрямований на відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження і припинення державної служби [37]., а профільний комітет Верховної Ради публічно повідомляв про рекомендацію прийняти відповідний законопроєкт за основу [38]. НАДС також інформувало про підтримку урядом ініціатив, спрямованих на повернення конкурсної процедури та її узгодження з підходами SIGMA/OECP [39]. Для регіонального рівня значущість цих кроків полягає у відновленні прогнозованих та зрозумілих «правил гри» на ринку публічної праці, що прямо впливає на спроможність залучати професійних кандидатів і втримувати кадри.

Розвиток добору доцільно розглядати не лише як процес закриття вакансій, а як формування кадрового потоку, що включає пошук, залучення, попередню оцінку потенціалу та формування кадрових пулів. У цьому сенсі практично важливим є інститут резервів, який дозволяє зменшувати час на заміщення посад, створювати «подушку» кадрової стійкості та підтримувати безперервність функцій. У 2023 році урядом запроваджено експериментальний проєкт щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України, що закріплено постановою Кабінету Міністрів України із

затвердженим порядком реалізації [34]. НАДС забезпечує інформаційно-комунікаційну складову функціонування цього резерву та описує алгоритм долучення громадян через електронну реєстрацію й анкетування [35]. Сам факт існування такого механізму має прикладне значення і для регіонального рівня поза деокупованими територіями: він демонструє можливість створювати спеціальні кадрові пулі для задач підвищеної складності, ризику або терміновості, застосовуючи цифрові інструменти, попередню верифікацію даних і централізовані правила відбору.

Паралельно із державними механізмами резервування в системі місцевого самоврядування відбувається нормативне оформлення підходів до роботи з кадровим резервом. НАДС у 2024 році затвердило типовий порядок формування і організації роботи з кадровим резервом (наказ № 155-24), який, однак, станом на дату перегляду в офіційній базі законодавства позначений як такий, що ще не набрав чинності [36]. Для регіональної практики важливо враховувати цей документ як орієнтир майбутньої стандартизації, не підміняючи ним чинні локальні регламенти. Натомість саме наявність типового підходу дозволяє органам місцевого самоврядування та регіональним підрозділам державної влади готуватися до більш упорядкованого кадрового планування, де резерв включатиме не лише перелік осіб, а й механізми оцінювання, розвитку, оновлення та використання резервістів у кризових ситуаціях.

Суттєвим чинником модернізації добору є цифровізація кадрових процесів. В Україні нормативно визначено засади функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, що закріплено постановою Кабінету Міністрів України № 1343 від 28.12.2020 [15]. НАДС через публічний портал HRMIS описує призначення системи як інструменту кадрового та організаційного обліку і підтримки HR-процесів у державних органах [16]. На регіональному рівні впровадження та якісне використання HRMIS має значення не лише як «облік кадрів», а як база для управлінських рішень: аналіз плинності, структури персоналу, потреб у навчанні, планування заміщення критичних посад, а також підтримка прозорості

та підзвітності кадрових рішень через фіксацію процедур і даних у системі [15; 16]. Практична цінність цифровізації підсилюється в умовах воєнного стану, коли частина процесів відбувається дистанційно, кадри переміщуються між територіями, а управління має спиратися на оперативні та достовірні дані.

Професійний ріст як складова кадрового забезпечення має бути організований так, щоб кар'єрні траєкторії не зводилися до ситуативних призначень, а були пов'язані з результатами оцінювання, набуттям компетентностей і потребами органу. Такий підхід відповідає і принципам SIGMA, які наголошують на необхідності професійного розвитку та управління результативністю як частини цілісної системи HRM у публічному секторі [41; 42]. На регіональному рівні, де органи влади часто конкурують за кадри з приватним сектором та центральними структурами, важливо створювати умови, за яких внутрішнє просування стає реальним стимулом утримання персоналу: зрозумілі критерії, можливість горизонтальної мобільності між підрозділами, програми розвитку управлінських компетентностей, а також кадровий резерв керівників середньої ланки, підготовлений до виконання функцій в умовах кризи.

У практичному вимірі розвиток добору та кар'єрного зростання доцільно поєднувати з підходом «критичних посад» і «критичних компетентностей» для регіону. Йдеться про визначення переліку функцій, переривання яких створює значні ризики для життєзабезпечення, безпеки або виконання повноважень, та про формування механізмів дублювання і наступництва. В умовах воєнного стану це набуває форми організаційної готовності: наявність працівників, здатних тимчасово замінити керівника, підтримувати документообіг, забезпечувати комунікації з військовими адміністраціями та центральними органами, працювати з гуманітарними реєстрами чи кризовими потребами. Реалізація таких підходів спирається на системні дані (в ідеалі – HRMIS) та постійну актуалізацію організаційної структури, посадових інструкцій і профілів компетентностей [15; 16].

Отже, розвиток системи добору, професійного росту та кадрового резерву на регіональному рівні має відбуватися через поєднання нормативно визначених механізмів (конкурсність як базова модель, резервування, стандартизація вимог), цифрових інструментів (HRMIS як дані для рішень), а також інституційних практик, спрямованих на наступництво, кар'єрне планування та готовність до кризових сценаріїв, що прямо випливає із державних стратегічних документів та міжнародних принципів належного публічного адміністрування [17; 18; 41; 42].

3.2. Вдосконалення системи підвищення кваліфікації та формування професійних компетентностей публічних службовців

Підвищення кваліфікації та формування компетентностей у публічній владі доцільно розглядати як безперервний механізм підтримання професійної спроможності органу, а не як епізодичну "подію" з отриманням сертифіката. Саме логіка безперервності зафіксована у чинній нормативній рамці професійного навчання: положення, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, задає організаційні засади функціонування професійного навчання для державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, а подальші зміни до цієї рамки, внесені постановою Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2024 року № 448, уточнюють окремі елементи організації та порядку навчання, зберігаючи базовий принцип системності й прив'язки до потреб служби [19; 20]. Для регіонального рівня така системність має прикладне значення, оскільки органи працюють у середовищі постійних змін функцій, пріоритетів і процедур, а воєнний стан додатково підсилює варіативність завдань, швидкість ухвалення рішень, вимоги до безперервності послуг і до взаємодії з іншими інституціями. У цьому контексті нормативна конструкція воєнного стану виступає не тлом, а чинником зміни компетентнісного профілю працівника: правовий режим воєнного стану та його

запровадження у 2022 році створюють специфічні умови функціонування органів влади, що вимагає швидкої адаптації організацій і персоналу [6; 7].

У практичній площині ключовою проблемою професійного навчання на рівні органу є розрив між формальною участю у підвищенні кваліфікації та реальними змінами в компетентностях і поведінкових практиках. Цей розрив проявляється тоді, коли навчання існує "паралельно" до управлінського циклу органу: програми обираються не на основі управлінських потреб і ризиків, а за принципом доступності провайдера чи зручності графіка; результати навчання не трансформуються у зміну регламентів, шаблонів документів, комунікаційних процедур; керівники не фіксують очікувані зміни у роботі працівника; кадрові служби не мають інструментів вимірювання ефекту. Саме тому вдосконалення навчання на регіональному рівні доцільно будувати як керований цикл, де навчання стає частиною управління результативністю, а не "додатком" до нього: *цикл "потреба – програма – навчання – застосування – оцінка ефекту" – курсив авт.*. Нормативно-організаційні умови для такого підходу прямо підтримуються урядовими документами розвитку системи: план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р, задає середньострокові напрями удосконалення, а Концепція реформування системи професійного навчання, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р, визначає принципи модернізації й наближення до європейських підходів [21; 22]. Важливо, що ці документи слід трактувати не як "зовнішні декларації", а як рамку для внутрішнього планування органу: якщо план розвитку системи існує на державному рівні, регіональний орган має перетворити його на конкретні процедури визначення потреб, планування навчання, контролю впровадження та внутрішнього моніторингу.

Практично цикл починається з якісного визначення потреби. Потреба у компетентностях на регіональному рівні має, щонайменше, три джерела. Перше – стратегічні та програмні документи реформи державного управління і цифрової трансформації, які задають нові вимоги до процесів, сервісів і

підзвітності, а отже – до компетентностей персоналу (зокрема, через рамку реформ і модернізації управління) [17; 18]. Друге – нормативні зміни у сфері публічної служби та процедур (конкурси, оцінювання, класифікація посад, оплата праці тощо), які прямо змінюють правила роботи і потребують навчання “під норму” [28; 29; 30; 31; 32]. Третє – операційні виклики органу, що проявляються у типових помилках, затримках, конфліктах процедур, скаргах, кадровому виснаженні, вакансійності та у зростанні частки “кризових” кейсів; ці виклики повинні фіксуватися як управлінські дані та переводитися у компетентнісні прогалини, які можна закрити навчанням і зміною робочих практик. Воєнний стан посилює третє джерело потреби, бо орган одночасно працює з безпековими обмеженнями, з високою невизначеністю та з додатковим навантаженням на координацію й комунікації [6; 7].

Після визначення потреби орган переходить до конструювання програми. Тут критично важливо не зводити програму до переліку тем, а вибудовувати її як набір компетентнісних модулів, прив’язаних до функцій і посадових профілів. На практиці для регіонального рівня доцільно відокремлювати три “кошики” програм: базові обов’язкові компетентності (нормативні процедури, документування, етика, доброчесність, комунікація, цифрова грамотність), функціонально-галузеві компетентності (соціальна політика, фінанси, інфраструктура, освіта, охорона здоров’я, екологія тощо) та кризово-воєнні компетентності (кризове управління, безпекова комунікація, кібергігієна, взаємодія з силовими структурами у межах компетенції, психологічна стійкість у професійній діяльності). Саме зміщення пріоритетів у бік кризових компетентностей є ознакою воєнного часу, і воно узгоджується з державними документами розвитку системи навчання, які акцентують потребу модернізації, цифровізації і гнучкості форматів [21; 22]. Окремо важливо, що регіональний орган має закладати в програму не лише навчальні години, а й механізм “виведення” знань у робочі процеси: наприклад, оновлення шаблонів документів після навчання, міні-стандарти внутрішніх комунікацій, чек-листи для процедур, короткі внутрішні інструкції, розбір кейсів з керівником.

На етапі реалізації навчання доцільно комбінувати формати. Нормативна рамка системи професійного навчання допускає різні організаційні рішення, а державна політика розвитку системи прямо підтримує удосконалення й інклюзивність доступу, що у воєнний час практично означає зростання частки дистанційного та змішаного навчання [19; 20; 21]. Прикладним інструментом для забезпечення доступу до навчальних матеріалів і програм виступає Портал управління знаннями, який позиціонується як офіційний ресурс професійного розвитку й доступу до навчальних продуктів [26]. Для органу це відкриває можливість стандартизувати мінімальний “пакет” курсів для певних категорій посад і швидко масштабувати його на весь персонал, а також поєднувати внутрішні навчання з курсами на платформі. Додатковим джерелом пріоритизації виступають затверджені НАДС переліки пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації на відповідний рік, що дозволяє органу “вирівнювати” свої плани з державними пріоритетами професійного розвитку [27]. У воєнний час ця синхронізація важлива ще й тому, що зовнішні провайдери, програми міжнародної допомоги і партнерські навчальні проєкти часто орієнтуються саме на пріоритети, сформульовані центральним органом.

Ключова слабкість системи проявляється на наступному кроці – застосуванні знань у роботі. Якщо орган не будує механізми застосування, навчання майже неминуче деградує у формальність. Застосування потребує управлінської “інфраструктури”: керівник має закріпити очікування щодо нових практик; кадрова служба – зафіксувати їх у плані розвитку; працівник – отримати інструменти (шаблони, чек-листи, доступи, приклади). У цьому контексті індивідуалізація розвитку є не “модним” словом, а управлінським рішенням: методичні рекомендації щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця, затверджені наказом НАДС від 04 грудня 2019 року № 221-19, створюють інструмент, який дозволяє прив’язати навчання до посадових завдань і до управлінських очікувань, а інформаційні матеріали НАДС щодо індивідуальних програм професійного розвитку підтверджують актуальність цього підходу для

кадрових служб і керівників [24; 25]. На регіональному рівні індивідуальна програма має формуватися не як “універсальний” список курсів, а як коротка траєкторія розвитку на рік із конкретними діями: курс, практичне завдання, впровадження інструменту, внутрішній звіт або демонстрація результату, наставництво або супервізія за потреби.

У центрі циклу перебуває оцінка ефекту, яка має бути не декларативною, а вимірюваною. У межах публічної служби оцінювання результативності є пов’язаним механізмом: якщо орган не має культури результативності, навчання не отримує “даних” про прогалини, а отже втрачає адресність. У цьому сенсі методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС від 24 червня 2025 року № 80-25, та роз’яснення НАДС щодо застосування окремих норм у спеціальних умовах формують методичну основу для перетворення оцінювання на інструмент розвитку, а не лише контролю [28]. Для регіонального рівня це важливо ще й тому, що значна частина реалізації політик відбувається у взаємодії з органами місцевого самоврядування: якщо підходи до оцінювання й розвитку у різних ланках не узгоджені, з’являються прогалини у якості виконання спільних процесів.

Таблиця 3.1

Матриця управління компетентностями публічних службовців на регіональному рівні в умовах воєнного стану: пріоритети, інструменти, формати та показники ефекту

Компетентнісний домен	Типові ролі/цільові групи	Прикладні навчальні акценти (без деталізації програм провайдерів)	Рекомендовані формати	Мінімальні показники ефекту для органу	Нормативна та інституційна опора
Нормативно-процедурна спроможність	апарат, кадрові служби, керівники підрозділів	коректне застосування процедур професійного навчання; планування навчання; ведення й моніторинг ІППР; узгодження навчання з оцінюванням	змішаний формат, внутрішні інструктажі, короткі модулі	скорочення процедурних помилок; підвищення якості документування; виконання планів ІППР	[19; 20; 24; 25]
Управління результативністю та оцінювання	керівники, HR/кадри, відповідальні за оцінювання	налаштування критеріїв під воєнні умови; фіксація контексту і змін завдань; перетворення оцінювання на “дані” для розвитку	практикуми на кейсах, внутрішні сесії, менторинг	зростання частки “адресних” планів розвитку; зменшення конфліктів оцінювання; прозорість очікувань	[28]
Цифрові компетентності й організаційна цифровізація	усі працівники, цифрові підрозділи, керівники	цифрова грамотність, робота з електронними процесами, базова кібергігієна; інтеграція HR-процесів у цифрові інструменти	дистанційно, мікромодулі, тренажери	скорочення часу на операції; зменшення помилок у цифрових процесах; стабільність кадрового обліку	[15; 16; 21; 26]

Кризове управління і координація у воєнний час	керівники, підрозділи безпеки/цивільного захисту, комунікації	координація між підрозділами; комунікації з населенням у кризі; робота в умовах обмежень і терміновості	симуляції, розбір інцидентів, командні навчання	зменшення часу реагування; узгодженість дій; підвищення якості міжвідомчої взаємодії	[6; 7; 21]
Євроінтеграційні й міжнародні компетентності	міжнародні підрозділи, керівники, профільні спеціалісти	перенесення практик, проєктний підхід, стандарти співпраці; навчання за кордоном як інструмент інституційного розвитку	стажування, обміни, дистанційні курси, внутрішні презентації після повернення	впроваджені зміни у процедурах; внутрішні стандарти; поширення знань на підрозділи	[23; 22; 21]
Компетентності добору та професійного входження	кадрові служби, керівники, комісії/відповідальні	стандартизація вимог; коректне застосування методичних матеріалів щодо конкурсів; поєднання добору з планом розвитку	внутрішні методсесії, інструктажі, шаблони	зростання якості добору; зменшення “випадкових” призначень; швидша адаптація нових працівників	[29; 24; 21]

Після побудови такої матриці орган отримує практичний інструмент розгалуження планування: кожен підрозділ не просто “відправляє” людей на курси, а формує, які саме домени компетентностей він має підсилити, які показники ефекту він очікує, і яка нормативна опора дозволяє це робити. При цьому матриця не є раз і назавжди сталою: щонайменше раз на пів року вона має переглядатися з урахуванням змін правового поля, управлінських пріоритетів і

кадрових ризиків воєнного часу. Саме плановість і регулярність перегляду відповідає логіці системного розвитку професійного навчання, закріпленій у документах розвитку системи до 2027 року [21].

Далі практичне розгалуження вдосконалення навчання доцільно здійснювати через внутрішню “архітектуру управління навчанням” на рівні органу. По-перше, потрібен короткий регламент, який визначає, хто ініціює потреби у навчанні, як вони агрегуються, хто затверджує план, як обираються провайдери, як фіксується проходження навчання і як оцінюється ефект. Такий регламент має бути узгоджений із загальними організаційними засадами системи професійного навчання, визначеними урядовими актами [19; 20]. По-друге, потрібен календарний план навчання органу, який складається не лише з дат, а й із пріоритетів компетентностей і цільових груп, при цьому він має бути синхронізований із державними пріоритетними темами підвищення кваліфікації на відповідний рік [27]. По-третє, потрібен механізм “виведення в практику”: внутрішні міні-проєкти після навчання, короткі презентації для колег, оновлення шаблонів і регламентів, створення невеликої внутрішньої бази знань. Портал управління знаннями дає можливість не лише проходити курси, а й будувати внутрішню навігацію до навчальних продуктів, які орган обирає як пріоритетні [26].

Воєнний стан змінює логіку відбору тем і форматів. Якщо у відносно стабільних умовах орган може планувати навчання у довших циклах, то в умовах війни зростає частка коротких модулів, інструктажів, тренувань на кейсах і симуляцій, які дають швидке “включення” компетентності в практику. У цьому сенсі план розвитку системи до 2027 року, який передбачає удосконалення і гнучкість, на регіональному рівні доцільно реалізовувати як поєднання двох контурів: “стратегічного” (довші програми, індивідуальні траєкторії, професійне навчання за кордоном) і “операційного” (короткі модулі під поточні зміни, процедури, інциденти). Наявність порядку організації професійного навчання за кордоном створює інструмент стратегічного контуру, але ефект від нього виникає лише тоді, коли орган планує “повернення знань”: внутрішні навчальні

сесії, адаптація процедур, запуск змін у підрозділі, інакше навчання залишається індивідуальним досвідом без інституційної користі [23].

Окремим блоком у воєнний час виступає цифрова складова професійного розвитку. Її доцільно трактувати ширше, ніж навчання “цифровим навичкам”. По суті йдеться про те, що кадрові процеси, облік, планування, аналітика і прозорість мають опиратися на цифрову інфраструктуру. Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343, створює інституційну основу для впорядкування HR-процесів, а публічні матеріали щодо HRMIS формують рамку розуміння функцій і логіки цього інструменту для практиків [15; 16]. Для регіонального рівня це важливо з двох причин. Перша – оперативність: у війні кадрові переміщення, тимчасові зміни режимів роботи, швидка заміна функцій потребують структурованих даних і швидких управлінських рішень, що без цифрового контуру ускладнюється. Друга – дисципліна і підзвітність: навчання стає ефективним тоді, коли орган знає, хто що проходив, які компетентності підсилені, де є прогалини, які індивідуальні програми розвитку виконані, а які ні; без систематизації даних така управлінська аналітика не працює.

Компетентнісна логіка навчання має бути пов’язана з вимогами до посад, добором і професійним входженням. Методичні рекомендації НАДС щодо організації та проведення конкурсів, а також інші методичні матеріали, які стандартизують вимоги, виконують роль “вхідного стандарту” компетентностей [29]. Однак в умовах воєнного часу, коли процедура добору може зазнавати змін, а органи стикаються з кадровою нестійкістю, особливо цінним стає поєднання добору з швидкою адаптацією і планом розвитку. Тут індивідуальна програма професійного розвитку має працювати як механізм “післявходження” у посаду: працівник отримує не абстрактний перелік курсів, а короткий план, що закриває критичні для посади компетентності у перші місяці, а далі – розвиває профіль під задачі підрозділу [24; 25]. Така логіка зменшує ризик професійних помилок у

період, коли працівник вимушений швидко включатися у високонавантажене середовище.

Оцінювання результативності і навчання мають бути замкнені у єдину петлю управління. Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності, а також роз'яснення НАДС щодо застосування норм у спеціальних умовах створюють методичний "міст" між тим, що орган очікує від працівника, і тим, що орган робить для розвитку працівника [28]. На практиці це означає, що після оцінювання має формуватися короткий компетентнісний профіль: сильні сторони, прогалини, 2–3 пріоритетні навички на рік, конкретні навчальні модулі та практичні завдання. Якщо цього немає, оцінювання стає ритуалом, а навчання – формальністю. Водночас у війні оцінювання повинно враховувати контекст: зміни завдань, обмеження ресурсів, терміновість, ризики безпеки. Саме тому органу потрібні внутрішні правила фіксації змін завдань і очікувань, щоб оцінювання було справедливим, а програми розвитку – реалістичними.

Додатковий вимір, який у воєнний час набуває практичного значення для регіонального рівня, пов'язаний із підготовкою кадрів для специфічних територій і задач відновлення. Експериментальний проєкт щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях і алгоритм зарахування до такого резерву демонструють, що держава формує окремі інструменти кадрової готовності до специфічних умов, а це, своєю чергою, вимагає спеціалізованих програм навчання і компетентнісних модулів для таких працівників [34; 35]. Для регіонального рівня це означає, що система підвищення кваліфікації має бути здатною швидко "вмикати" спеціальні треки: робота з відновленням інфраструктури, управління кейсами населення, координація гуманітарних і державних програм, безпекові процедури в межах компетенції, комунікації у високоризиковому середовищі. Якщо орган не має таких треків, кадровий резерв перетворюється на формальний список без реальної готовності.

Професійне навчання має також враховувати зміни, пов’язані з класифікацією посад і оплатою праці, оскільки ці інструменти формують нову “економіку мотивації” публічної служби і впливають на запит на компетентності. Нормативні рішення щодо класифікації посад і оплати праці на основі класифікації задають рамку, у якій компетентнісний розвиток може бути пов’язаний із кар’єрними траєкторіями та із прозорішими правилами винагороди [30; 31; 32]. Для органу це означає, що програми навчання мають підтримувати не лише “поточне виконання”, а й професійне зростання: якщо посадові профілі змінюються, компетентнісні моделі мають підлаштовуватися, а навчальні треки – відповідати рівням посад. Звітні матеріали про результати класифікації посад можуть бути використані органом як джерело для планування компетентностей: де є дисбаланси, де є потреба у підсиленні певних ролей, які групи посад потребують навчання першочергово [33].

У підсумку вдосконалення системи підвищення кваліфікації та формування компетентностей на регіональному рівні доцільно розглядати як управлінську систему з чітким циклом, інструментами планування, цифровою підтримкою, індивідуалізацією розвитку та оцінюванням ефекту. Нормативна база професійного навчання, зміни до неї, планові документи розвитку системи до 2027 року, порядок навчання за кордоном, методичні інструменти індивідуального професійного розвитку, цифрові ресурси доступу до навчання та методична підтримка оцінювання створюють достатню рамку для практичного налаштування системи в конкретному органі [19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28]. Воєнний стан не скасовує цієї рамки, а робить її реалізацію більш критичною: чим швидше змінюються завдання, тим важливіше, щоб навчання було адресним, швидко застосовним, вимірюваним за ефектом і вплетеним у реальні процеси органу. Якщо орган переводить навчання у формат керованого циклу та підтримує його цифровими і методичними інструментами, тоді підвищення кваліфікації стає не витратою часу, а механізмом підтримки стійкості й результативності регіонального управління в умовах війни.

3.3. Мотиваційні, організаційні та управлінські інструменти зміцнення кадрового потенціалу органів публічної влади

Зміцнення кадрового потенціалу на регіональному рівні неможливе без поєднання професійного добору і навчання з мотиваційними та організаційними інструментами утримання персоналу, підвищення результативності та формування довіри в колективі. В умовах воєнного стану мотиваційна модель публічної служби стикається з подвійним тиском: з одного боку, зростає навантаження та ризики, з іншого – ринок праці пропонує альтернативи, а бюджетні обмеження ускладнюють швидке підвищення матеріальних стимулів. Тому удосконалення механізмів зміцнення кадрового потенціалу має включати як фінансові рішення, так і організаційні зміни, що роблять роботу у публічному секторі більш прогнозованою, справедливою і професійно привабливою.

Фінансова мотивація у державних органах в останні роки розвивається у напрямі оплати праці на основі класифікації посад, що має зменшувати диспропорції та підвищувати прозорість винагороди. Кабінет Міністрів України затверджував нормативні рішення щодо оплати праці на основі класифікації посад, зокрема через визначення підходів та схем у відповідні періоди, включаючи 2025 рік [31]. Окремо уряд приймав постанови, спрямовані на врегулювання питань проведення класифікації посад державної служби, що підтверджує інституційний характер цієї реформи [30]. НАДС здійснює моніторинг та аналіз упровадження класифікації посад і публікує звіти, які містять дані про повторні класифікації, типові підстави їх проведення, а також зафіксовану потребу органів у додатковому навчанні щодо класифікації [33]. Для регіонального рівня це означає, що кадрові служби та керівники мають поєднувати впровадження класифікації із навчанням відповідальних працівників, коректним оновленням посадових описів та комунікацією із персоналом щодо логіки змін, інакше реформа оплати праці може сприйматися як формальна або незрозуміла, що знижує мотиваційний ефект.

Однак фінансові інструменти не можуть бути єдиним способом зміцнення кадрового потенціалу, особливо коли йдеться про стійкість організації під час війни. Організаційні інструменти включають управління навантаженням, забезпечення безпеки праці, підтримку психологічної стійкості, розвиток внутрішніх комунікацій та справедливих процедур управління. Важливим управлінським інструментом є оцінювання результатів службової діяльності, яке має створювати передбачуваний зв'язок між завданнями, результатами, розвитком і заохоченням. НАДС підтримує впровадження оцінювання через методичні рекомендації та навчальні матеріали [28]., а у сфері місцевого самоврядування затвердило окремі методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності службовців [28]. На регіональному рівні ефективність оцінювання залежить від управлінської культури: регулярності постановки цілей, проведення оціночних співбесід, використання результатів оцінювання для планування навчання та кар'єрних рішень. Якщо оцінювання обмежується формальним заповненням документів, воно не виконує мотиваційної функції і не сприяє розвитку.

Інструменти зміцнення кадрового потенціалу також включають розвиток кадрового резерву та механізмів дублювання функцій, що для регіонального рівня під час війни є питанням організаційної стійкості. Експериментальний резерв для деокупованих територій, запроваджений постановою Кабінету Міністрів України, показує модель, у межах якої формується цифровий пул кандидатів, що може бути використаний для швидкого укомплектування органів у ситуаціях особливої потреби [34; 35]. Перенесення логіки такого підходу на регіональний рівень у ширшому сенсі означає доцільність створення внутрішніх «карт критичних компетентностей», планів наступництва та механізмів тимчасового заміщення, що можуть бути активовані у разі мобілізації, евакуації, втрати зв'язку або інших кризових подій. З організаційної точки зору такі механізми мають бути підкріплені навчанням, регулярними тренуваннями сценаріїв безперервності та доступом до актуальних даних про персонал, що робить впровадження HRMIS особливо релевантним [15; 16].

Управлінські інструменти зміцнення кадрового потенціалу тісно пов’язані з цифровізацією. Наявність правової основи функціонування HRMIS у державних органах створює передумови для переходу до HR-аналітики та управління на основі даних [15]. Для регіонального рівня це може означати систематичний аналіз плинності кадрів за підрозділами, причин звільнень, середньої тривалості заміщення вакансій, структури компетентностей та потреб у навчанні. Такі дані дозволяють робити більш обґрунтовані рішення щодо організаційної структури, перерозподілу навантаження, розвитку персоналу та створення мотиваційних пакетів у межах наявних ресурсів. Публічний портал HRMIS, який підтримує НАДС, слугує індикатором інституційної уваги держави до системного управління людськими ресурсами, а не лише до кадрового діловодства [16].

Окремою управлінською задачею для регіонального рівня є підтримка професійної ідентичності та залученості працівників, що в умовах війни суттєво впливає на утримання кадрів. Тут важливими стають нематеріальні стимули: визнання внеску працівників, участь у прийнятті рішень, прозорі комунікації керівництва, можливості професійного росту та доступ до якісного навчання. Саме тому планові документи розвитку системи навчання до 2027 року, а також інструменти індивідуального професійного розвитку мають розглядатися не лише як освітня політика, а і як елемент мотиваційного середовища, який показує працівникові можливість розвитку в межах публічної служби [21; 24; 25]. Дистанційні та змішані формати навчання, що підтримуються цифровими платформами, додатково знижують бар’єри доступу до розвитку для працівників, які через безпекову ситуацію або навантаження не можуть брати участь у традиційних довгих очних програмах [26].

Таким чином, мотиваційні, організаційні та управлінські інструменти зміцнення кадрового потенціалу на регіональному рівні мають поєднувати реформу оплати праці на основі класифікації посад і підтримку її якості через навчання та моніторинг [30; 31; 33]., системи оцінювання результативності як основу справедливого управління і розвитку [28]., цифрові HR-інструменти як

базу для управління на основі даних [15; 16]., а також резерви і механізми організаційної стійкості, що дозволяють підтримувати безперервність функцій під час воєнних ризиків.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади на регіональному рівні в умовах воєнного стану. Показано, що розвиток системи добору і професійного росту має спиратися на меритократичні принципи та стандарти публічної служби, які відображені у стратегічних документах реформування державного управління та міжнародних підходах SIGMA/OECP, а також на відновлення і підвищення якості конкурсних процедур у межах законодавчих ініціатив [17; 18; 37; 41]. Доведено практичну значущість кадрових резервів як інструменту організаційної стійкості, зокрема з урахуванням урядового експериментального проєкту резерву для деокупованих територій та нормативного оформлення підходів до кадрового резерву в системі публічної служби [34; 36].

Обґрунтовано, що підвищення кваліфікації та формування компетентностей на регіональному рівні повинні будуватися на чинній нормативній базі професійного навчання та планових документах розвитку системи до 2027 року, із впровадженням циклу управління навчанням і переходом до більшої індивідуалізації розвитку через індивідуальні програми професійного розвитку та цифрові платформи доступу до навчальних програм [19; 21; 24; 26]. Показано, що мотиваційна й організаційна складові зміцнення кадрового потенціалу мають включати поєднання фінансових рішень, пов’язаних із оплатою праці на основі класифікації посад, із управлінськими механізмами оцінювання результативності та цифровими HR-інструментами, насамперед HRMIS, що забезпечує підґрунтя для управління персоналом на основі даних [15; 30; 33]. Сукупність запропонованих підходів формує модель кадрового забезпечення, орієнтовану на стійкість, професійність та здатність

регіональних органів публічної влади виконувати свої функції в умовах воєнних викликів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання першого завдання було сформовано цілісне уявлення про кадрове забезпечення як про систему управлінських дій у публічному секторі. Було розкрито його зміст не як окрему кадрову “ділянку роботи”, а як комплекс взаємопов’язаних процесів, що охоплюють планування потреб у персоналі, формування та відтворення кадрового потенціалу, організацію роботи з професійними компетентностями, підтримання належного рівня службової дисципліни, а також забезпечення результативності діяльності службовців у межах покладених повноважень. Окрему увагу було приділено принципам, на яких має ґрунтуватися кадрова робота в органах публічної влади, і показано, що саме принципи законності, професіоналізму, відкритості, доброчесності, політичної неупередженості та рівного доступу формують рамку управлінських рішень і зменшують ризики суб’єктивізму. Було доведено, що в умовах підвищених кризових навантажень ці принципи не втрачають актуальності, а, навпаки, стають ключовим “стабілізатором” управління, оскільки дозволяють органу влади зберігати прогнозованість процедур, відповідальність та довіру до кадрових рішень.

У межах другого завдання було розкрито правовий статус публічних службовців як комплексну юридичну категорію, що включає систему прав, обов’язків, гарантій, обмежень і видів відповідальності, які визначають модель службової поведінки та межі владних повноважень. Було встановлено, що правовий статус формує не лише соціально-трудові умови служби, а й вимоги до доброчесності, поведінкових стандартів, дотримання конфлікту інтересів та інших антикорупційних запобіжників, без яких сучасна публічна служба не може функціонувати як професійний інститут. У цьому ж контексті було детально висвітлено базові процедури проходження служби, починаючи зі вступу на посаду (включно з конкурсними та визначеними законом неконкурсними механізмами), і завершуючи процедурами оцінювання, просування, переведення, дисциплінарного реагування та припинення служби. Було

показано, що ці процедури мають не “формальний”, а управлінський зміст: вони забезпечують відбір і утримання компетентних кадрів, підтримують якість виконання завдань і створюють правову визначеність для органу та службовця.

Під час виконання третього завдання було систематизовано нормативно-правову основу кадрового забезпечення та виокремлено ключові групи актів, що регулюють добір, оцінювання, професійне навчання, оплату праці, етичні стандарти, антикорупційні вимоги, а також організацію роботи кадрових підрозділів у системі публічної адміністрації. Було з’ясовано, що нормативне регулювання в цій сфері має багаторівневий характер: загальні принципи задаються законами, а прикладні механізми деталізуються постановами уряду, актами профільних органів та локальними документами установ. Особливу увагу було приділено впливу воєнного стану на практику застосування кадрових норм: було встановлено, що низка процедур була адаптована з метою забезпечення оперативності та безперервності управління, але водночас зросли ризики, пов’язані з прискоренням кадрових рішень і підвищеним навантаженням на кадрові служби. Окремо було підкреслено, що навіть у кризових умовах ключові гарантії законності, правової визначеності та підзвітності кадрових рішень мають залишатися незмінними, оскільки саме вони забезпечують легітимність діяльності органу та захист прав службовців.

У ході виконання четвертого завдання було здійснено характеристику кадрового складу регіонального органу публічної влади на прикладі Івано-Франківської ОДА. Було проаналізовано структурну конфігурацію органу як основу формування кадрового складу, з’ясовано логіку розподілу функцій між апаратом і структурними підрозділами, а також визначено кадрові акценти у напрямах, що є критично важливими для забезпечення повноважень регіонального рівня. Дослідження показало, що кадрова “вага” зосереджується там, де концентруються бюджетні, соціальні, координаційні та інфраструктурні функції, а в умовах воєнного стану додатково посилюється роль напрямів, пов’язаних із безпекою, цивільним захистом, взаємодією з військовими структурами та підтримкою населення. Було наголошено, що у фокусі аналізу

перебували не лише кількісні параметри, а й функціональна роль персоналу як ресурсу інституційної стійкості, здатного забезпечити безперервність управління і виконання розширених кризових завдань.

У межах п’ятого завдання було оцінено, як фактично функціонують механізми добору, відбору, адаптації та оцінювання публічних службовців на регіональному рівні в умовах воєнного стану. Було встановлено, що кадрова практика в цей період поєднувала елементи відкритості (інформування про вакансії, комунікаційні канали) та адміністративної оперативності, зумовленої необхідністю швидко заповнювати критично важливі позиції. Аналіз показав, що зростання швидкості призначень підвищило значущість внутрішніх процедур перевірки відповідності кандидата кваліфікаційним вимогам, документального супроводу рішень, дотримання антикорупційних обмежень і забезпечення прозорості. Окремо було розкрито специфіку адаптації персоналу в умовах високого навантаження: було підтверджено, що вона відбувалася прискорено і вимагала одночасного входження у функції та психологічного пристосування до кризового режиму роботи. Також було показано, що оцінювання результатів діяльності зберігало роль ключового управлінського інструменту, однак потребувало більш гнучкого застосування критеріїв і посиленої методичної визначеності в умовах нестабільних пріоритетів.

У результаті виконання шостого завдання було ідентифіковано основні проблеми та виклики кадрового забезпечення на регіональному рівні під час воєнного стану з урахуванням людського, організаційного й правового вимірів. Було встановлено, що одним із найбільш відчутних викликів стала кадрова нестабільність, зумовлена мобілізаційними процесами, вимушеними переміщеннями, обмеженістю ринку праці для спеціалізованих посад, а також зростанням навантаження та ризиками професійного вигорання. Аналіз показав, що паралельно посилилися труднощі кадрового планування, оскільки органи влади діяли в режимі змінних пріоритетів і нерівномірного навантаження між підрозділами. Було також доведено наявність напруження між потребою швидких кадрових рішень і вимогами прозорості та меритократії: спрощені

механізми призначень, необхідні для безперервності управління, потребували додаткових запобіжників, щоб не створювати ризиків зниження якості добору та довіри до кадрових рішень.

За сьомим завданням було обґрунтовано напрями удосконалення системи добору, професійного розвитку й кадрового резерву з орієнтацією на стійкість органу та відновлення стандартів якості. Було доведено, що навіть за умов воєнного часу кадрова система має зберігати меритократичну логіку як базову ціль, а тимчасові спрощення процедур мають супроводжуватися чіткими "післяконтрольними" механізмами: перевіркою документів, фіксацією відповідності вимогам, управлінським супроводом та оцінюванням результативності. Окремо було показано доцільність розвитку кадрового резерву як інструменту організаційної наступності й швидкого заміщення критичних функцій, що знижує ризики перерв у виконанні повноважень у разі вибуття ключових працівників. Також було розкрито необхідність пов'язувати резерв і кар'єрне планування з компетентнісними профілями посад та системою оцінювання, щоб резерв не мав номінального характеру, а працював як реальний ресурс кадрової стійкості.

У межах восьмого завдання було визначено підходи до вдосконалення системи підвищення кваліфікації та формування професійних компетентностей як безперервного процесу, інтегрованого у потреби органу та результати діяльності працівників. Було підкреслено, що ефективна модель навчання для публічної служби має виходити за межі формальної участі у курсах і повинна будуватися на циклі: визначення потреб – планування програм – навчання – застосування – оцінка ефекту. Аналіз показав, що в умовах воєнного стану зміст навчання закономірно зміщується у бік кризового управління, цифрових навичок, комунікацій, управління ризиками, взаємодії з безпековим сектором та роботи з соціальними наслідками війни. Було доведено важливість індивідуальних траєкторій розвитку, коли професійне навчання пов'язується з конкретними завданнями підрозділу та результатами оцінювання, а також з

практичним перенесенням знань у робочі процеси, що є критичним для реального підвищення компетентності персоналу.

За дев’ятим завданням було сформовано пропозиції щодо мотиваційних, організаційних та управлінських інструментів зміцнення кадрового потенціалу, які можуть бути застосовані на регіональному рівні. Було обґрунтовано, що кадрова стійкість не забезпечується лише добором і навчанням, а потребує середовища утримання персоналу, де поєднуються матеріальні та нематеріальні стимули, справедливість управлінських процедур і зрозумілі правила професійного зростання. Було розкрито, що організаційні інструменти мають включати управління навантаженням, підтримку психологічної стійкості, розвиток внутрішніх комунікацій, наставництво та підвищення якості управлінської взаємодії між керівниками й працівниками. Також було показано, що управлінські інструменти (цілевизначення, оцінювання результативності, планування розвитку) мають працювати як єдиний контур, у якому оцінювання не зводиться до формальності, а слугує підставою для розвитку компетентностей, мотивації й кадрових рішень. Окремо було підкреслено роль цифрових HR-інструментів як підґрунтя для управління на основі даних, що дозволяє більш обґрунтовано планувати потреби, відстежувати плинність кадрів і підвищувати прозорість кадрових процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2005. 304 с.

2. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. Адміністративне право і процес. 2019. № 5. С. 125–130.

3. Васильченко О. В. Управління персоналом у державному секторі: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

4. Вища школа адвокатури НААУ. Проходження публічної служби у період дії воєнного стану: інформаційний матеріал. 2022.

5. Грицяк І. А. Професійний розвиток державних службовців: європейський досвід та українські реалії. Державне управління: теорія та практика. 2019. № 2. С. 45–52.

6. Державна служба в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія / за ред. В. С. Загорського. Київ: НАДУ, 2017. 312 с.

7. Деякі питання оплати праці державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя, інших державних органів на основі класифікації посад у 2025 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.07.2024 № 794.

8. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 369.

9. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р.

10. Задоя З. та ін. Особливості вступу на державну службу в період дії воєнного стану. 2024.

11. Звіт про результати класифікації посад державної служби в державних органах за 2024 рік: звіт / Національне агентство України з питань державної служби.

12. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Розділ “Керівництво”: електронний ресурс.

13. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Розділ “Структура”: електронний ресурс.

14. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. “Структура апарату”: електронний ресурс.

15. Коваленко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні: виклики та перспективи. Вісник НАДУ. 2020. № 1. С. 60–68.

16. Ковбасюк Ю. В., Войтович Р. В., Телешун С. О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади: наукова розробка. Київ: НАДУ, 2015. 64 с.

17. Комірчий П. О. Кадрове забезпечення публічної служби у правоохоронній сфері: форми та процедури. Юридичний вісник.

18. Козак Н. В. Оцінювання результативності діяльності державних службовців: методологічні аспекти. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2(55). С. 112–119.

19. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4(85). С. 10–17.

20. Лазор О. Я. Державне управління у сфері реалізації екологічної політики в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2003. 542 с.

21. Луцик І. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 88–89.

22. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.

23. Національне агентство України з питань державної служби. Державна служба в умовах війни: електронний ресурс.

24. Національне агентство України з питань державної служби. Інформація про конкурси у воєнний час: електронний ресурс.

25. Національне агентство України з питань державної служби. Індивідуальна програма професійного розвитку: електронний ресурс.

26. Національне агентство України з питань державної служби. Портал управління знаннями (офіційний ресурс професійного навчання публічних службовців): електронний ресурс.

27. Національне агентство України з питань державної служби. Про HRMIS (публічний портал): електронний ресурс.

28. Національне агентство України з питань державної служби. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки. Київ: НАДС, 2016. 48 с.

29. Національне агентство України з питань державної служби. Роз’яснення від 23.09.2024 № 184 р/з щодо застосування статті 40 Закону України “Про державну службу” в період дії воєнного стану: електронний ресурс.

30. Національне агентство України з питань державної служби. Уряд підтримав проект Закону, що відновлює конкурсну процедуру: новина. 14.07.2025.

31. Національне агентство України з питань державної служби. Який алгоритм зарахування до Резерву (резерв працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України): електронний ресурс.

32. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2015. 200 с.

33. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2018. 504 с.

34. Орел О. В. Пріоритети ресурсного забезпечення публічного управління в територіальних громадах в умовах трансформації місцевого самоврядування. Економіка та держава. 2024.

35. Палеха Ю. М., Карпова П. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 320 с.

36. Петренко Л. І. Інноваційні підходи до управління персоналом у публічному секторі. Державне управління: теорія та практика. 2021. № 3. С. 75–82.

37. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2025 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 № 1409.

38. Прищенко С. В. Кольорознавство: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ: Кондор, 2018. 436 с.

39. Про введення воєнного стану в Україні: Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX "Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні"".

40. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

41. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX.

42. Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.04.2024 № 448.

43. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.

44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 24.06.2025 № 80-25.

45. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного

розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04.12.2019 № 221-19.

46. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації публічних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2026 році: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04.08.2025 № 104-25.

47. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1343.

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

49. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1206-р.

50. Про затвердження Порядку організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за кордоном: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 990.

51. Про затвердження Стратегії реформування державного управління України на 2021–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.10.2020 № 1363-р.

52. Про затвердження Типового порядку формування і організації роботи з кадровим резервом: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11.11.2024 № 155-24.

53. Про затвердження Указу Президента України “Про введення воєнного стану в Україні”: Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX.

54. Про затвердження Порядку організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за кордоном: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 990.

55. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2023 № 524.

56. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (із змінами).

57. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р.

58. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII.

59. “Про зміни у структурі Івано-Франківської обласної державної адміністрації”: Розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації від 19.10.2023 № 405.

60. Радух Н. Б. Імплементація зарубіжного досвіду кадрової політики в системі публічного управління. Публічна служба. 2022. № 2.

61. Реанімаційний пакет реформ. Законопроєкт щодо відновлення проведення конкурсів на посади державної служби: аналіз строків і ризиків: аналітичний матеріал.

62. Семенченко В. М. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики в органах публічної влади. Вісник НАДУ. 2019. № 2. С. 89–96.

63. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

64. Смоквіна Г. А., Григор’єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. Економіка: реалії часу. 2022. № 6(64). С. 40–46.

65. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: текст Стратегії (PDF) / Кабінет Міністрів України.

66. Ткаченко В. І. Цифрова трансформація HR-функцій в державному управлінні. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 3(58). С. 101–108.

67. Урядовий проект щодо відновлення конкурсної процедури на посади державної служби: матеріали та повідомлення у публічному просторі. 2025.

68. Федоренко В. Г. Теорія державного управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 368 с.

69. Фенич Я. В. Особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану. 2024.

70. Чаплай І. В. Публічна служба: європейські стандарти та українські реалії. Київ: НАДУ, 2016. 284 с.

71. Черевняк К. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: методичні рекомендації. Ужгород: УжНУ, 2020. 60 с.

72. Чудновець І. С. Реалізація кадрового забезпечення державної служби в Україні: етапи, особливості та сутність. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 4.

73. Шевченко О. В. Управління персоналом у публічному секторі: сучасні виклики та шляхи їх подолання. Державне управління: теорія та практика. 2022. № 1. С. 55–63.

74. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

75. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель формування кадрової політики регіонального рівня. Науковий журнал з питань державного управління.

76. Ярошенко О. М. Організація публічної служби в Україні: проблеми та перспективи: монографія. Харків: Право, 2014. 400 с.

77. Cambridge University Press. Human Resources and Public Administration. PS: Political Science & Politics.

78. Chien H. Human Resource Management in the Public Sector: Examining International Cases. International Journal of Public Policy.

79. Haerah K. Review of Human Resource Management in the Field of Public Management and Public Administration. Advances in Social Humanities Research. 2(7). 924–933.

80. International Journal of Human Resource Management. Strategic Human Resource Management and Public Sector Performance.

81. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration (Monitoring Report, December 2023). OECD/SIGMA, 2023.

82. Olowu A. Exploring the Role of Human Resource Management in Advancing Change in the Public Sector. Noyam Journals.

83. PSHRA (Public Sector HR Association). The International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) is becoming the Public Sector HR Association (PSHRA).

84. SAGE Publications. Public Sector Human Resource Management.

85. SIGMA (OECD/EU). Public Service and Human Resource Management: Principle 9.

86. Taylor & Francis Online. International Review of Public Administration.

87. World Bank. Public Sector Human Resource Practices to Drive Performance. World Bank Publications.

88. Poljašević B., Gričnik A. M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. Administrative Sciences. 15(3). 94. DOI: 10.3390/admsci15030094.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток 2
до розпорядження
Івано-Франківської
обласної державної
адміністрації
від 29.06.2021 № 253

(в редакції розпорядження
Івано-Франківської
обласної військової
адміністрації
від 30.10.2023 № 428)

Структура і гранична чисельність працівників
Івано-Франківської обласної державної адміністрації

№ з/п	Назва структурного підрозділу обласної державної адміністрації	Гранична чисельність (одиниць)
1	**2**	**3**
1.	Апарат обласної державної адміністрації	89
2.	Департамент економічного розвитку, промисловості та інфраструктури	52
3.	Департамент фінансів	53
4.	Департамент освіти і науки	26
5.	Департамент охорони здоров'я	27
6.	Департамент соціальної політики	43
7.	Департамент агропромислового розвитку	19
8.	Департамент розвитку громад та територій, дорожнього, житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури	46*
9.	Департамент міжнародного співробітництва та євроінтеграції громад	25
10.	Юридичний департамент	23
11.	Департамент ресурсного забезпечення та управління майном	21
12.	Управління інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю	17

13.	Управління екології та природних ресурсів	27
14.	Управління з питань ветеранської політики	10
15.	Управління з питань цивільного захисту	20
16.	Управління культури, національностей та релігій	22
17.	Управління спорту та молодіжної політики	16
18.	Управління цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	12
19.	Державний архів області	31**
20.	Служба у справах дітей	10
	Всього:	**589**

*Крім того, 13 одиниць утримуються за рахунок коштів спеціального фонду державного бюджету і не входять у граничну чисельність обласної державної адміністрації.

**Крім того, 8 одиниць утримуються за рахунок коштів спеціального фонду державного бюджету і не входять у граничну чисельність обласної державної адміністрації.