

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

КОРЧЕВСЬКИЙ Олександр Анатолійович

Удосконалення кадрової політики у сфері державної служби в Україні

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
О. А. Корчевський

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності кадрової політики державної служби.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики державної служби в Україні.....	13
РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	23
2.1. Особливості формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби.....	23
2.2. Аналіз функціонування кадрової політики державної служби на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Вінницькій області..	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	38
3.1. Пріоритетні напрямки удосконалення кадрової політики у сфері державної служби України.....	38
3.2. Трансформаційні виклики кадрової політики у сфері державної служби України у післявоєнний час із використанням міжнародного досвіду.....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Тенденції розвитку українського суспільства характеризується масштабними реформами у системі державного управління, що передбачають підвищення ефективності, прозорості та професіоналізму державної служби. У цих умовах особливого значення набуває вдосконалення кадрової політики, яка є ключовим інструментом формування компетентного, добросовісного та мотивованого кадрового корпусу державних службовців.

Кадрова політика у сфері державної служби визначає стратегічні орієнтири щодо добору, підготовки, просування, оцінювання та розвитку персоналу державного сектору. Її якість безпосередньо впливає на рівень ефективності реалізації державних функцій, результативність управлінських рішень і довіру громадян до органів влади. Водночас трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зокрема воєнні виклики, міграція населення та цифровізація управління, зумовлюють необхідність оновлення підходів до реалізації кадрової політики та забезпечення сталого розвитку державної служби.

В умовах воєнного стану кадрова політика у сфері державної служби України набуває особливої ваги, адже саме людський ресурс є основою стабільного функціонування державних інституцій, результативного управління ресурсами та гарантування безпеки громадян. Під час війни система державної служби стикається з безпрецедентними викликами: необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації, ефективної координації між різними рівнями управління, забезпечення гуманітарних потреб населення та підтримки економічної стійкості. У таких умовах кадровий потенціал стає вирішальним чинником, що визначає спроможність держави виконувати свої функції навіть у надзвичайних обставинах.

Державні службовці України під час війни здобули безцінний досвід роботи в екстремальних умовах. Їхня здатність швидко пристосовуватися до

змін, співпрацювати з міжнародними партнерами, вирішувати гуманітарні проблеми та забезпечувати життєдіяльність територій суттєво зміцнила державний механізм. Цей досвід підвищив рівень професіоналізму працівників і створив підґрунтя для розроблення нових підходів до управління персоналом, ефективних як у кризові періоди, так і в мирний час.

Водночас мотивація державних службовців залишається ключовою умовою їхньої високої результативності. Військові реалії підвищують значення психологічної витривалості, професійного розвитку та системи заохочень, що сприяє збереженню кадрового потенціалу. Особливо важливо забезпечити безпеку працівників, які виконують свої обов'язки в небезпечних регіонах або в зоні бойових дій. Це зумовлює потребу у впровадженні спеціальних програм соціального захисту, страхування, реабілітації та підтримки службовців і членів їхніх родин.

Характер і зміст службових обов'язків визначаються діяльністю органів влади та державною політикою, яка в умовах війни є надзвичайно динамічною. Законодавча влада має своєчасно коригувати нормативно-правову базу до сучасних викликів, забезпечуючи її відповідність потребам суспільства та умовам воєнного часу. Паралельно необхідно продовжувати реалізацію стратегій розвитку, передбачаючи їхню гнучкість і здатність до оновлення у відповідь на нові обставини. Такий підхід уже демонструє позитивні результати, узгоджуючись із запитамися громадян і сучасними тенденціями державного управління.

Питання формування та реалізації кадрової політики у державній службі розглянуті у працях М. Волощука, О. Петріченка, О. Білаша, Т. Карабіна, М. Менджула, В. Коновальчука, К. Клименка та О. Ференса. Кадровий потенціал державної служби був предметом вивчення таких дослідників, як В. Богатирець, О. Васильєва, Р. Войтович, Т. Кагановський, Т. Кіцак, Л. Михалевська, А. Рачинська та В. Федорова. Разом з тим залишаються проблемні питання, які потребують розв'язання: недостатнє впровадження інноваційних методів управління персоналом, відсутність

системного підходу до формування кадрового резерву та мотивації службовців, а також обмежена відповідність законодавства європейським стандартам. Не менш важливими є аспекти психологічної підтримки працівників, гарантування їхньої безпеки та створення умов для професійного розвитку навіть у кризових ситуаціях.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, нормативних і практичних засад кадрової політики у сфері державної служби та розроблення пропозицій щодо її удосконалення з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку державного управління в Україні.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні підходи до визначення сутності державної кадрової політики;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби України;
- окреслити особливості формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби;
- провести аналіз функціонування кадрової політики державної служби на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Вінницькій області;
- обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення кадрової політики у сфері державної служби України з використанням міжнародного досвіду;
- визначити особливості трансформації кадрової політики державної служби у післявоєнний період.

Об'єктом дослідження є система кадрової політики у сфері державної служби України.

Предметом дослідження є механізми, принципи, методи та інструменти формування і реалізації кадрової політики у сфері державної служби.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у концептуальному

узагальненні теоретичних засад кадрової політики державної служби та обґрунтуванні напрямів її вдосконалення в умовах реформування публічного управління та післявоєнного відновлення України.

Практична цінність отриманих результатів роботи полягає у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, Національним агентством України з питань державної служби для вдосконалення кадрової політики, удосконалення системи професійного розвитку державних службовців, підвищення мотивації та формування нової управлінської культури, орієнтованої на результат і потреби громадян.

Апробація результатів дослідження. За підсумками дослідження автором опубліковано тези доповіді Корчевський О.А. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення: Матер. Всеукраїнської науково-практ. конференції, м. Вінниця, 16-17 жовтня 2025 року.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, з висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності державної кадрової політики.

Державна кадрова політика посідає ключове місце в системі державного управління, адже саме рівень професійності та якість кадрового потенціалу визначають ефективність реалізації державних завдань і здатність влади задовольняти потреби громадян.

На сучасному етапі розвитку Україна стикається з серйозними викликами у сфері кадрової політики, особливо в умовах повномасштабної війни. У такій ситуації управління кадрами набуває стратегічного значення, адже від професіоналізму, стійкості та мотивації державних службовців залежить стабільність функціонування органів влади та виконання їх основних функцій.

Кадрова політика розглядається як один із пріоритетних напрямів державного управління, метою якого є забезпечення суспільства компетентними й висококваліфікованими фахівцями. Під кадрами розуміють професійно підготовлених спеціалістів, які працюють у різних сферах життєдіяльності суспільства. Вони формують важливу складову соціальної структури та впливають на процеси соціальної стратифікації.

Залежно від сфери діяльності виокремлюють такі категорії кадрів:

- державно-політичні кадри – працівники, які забезпечують діяльність органів влади;
- матеріально-господарські кадри – фахівці, задіяні у виробничій та економічній сферах;
- соціально-культурні кадри – працівники освіти, медицини, культури та інших гуманітарних галузей.

Основна сутність кадрової політики полягає у формуванні, розвитку та

раціональному використанні людського потенціалу, який є базою функціонування державних, самоврядних, бізнесових і громадських інституцій. Крім того, вона спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством.

Сучасні теорії управління наголошують на необхідності подолання відчуженості між державою та громадянським суспільством. Держава має вибудовувати партнерські відносини з різними соціальними верствами та активними громадськими організаціями, що сприятиме утвердженню демократичних принципів і протидії корупції. У цьому контексті кадрова політика відіграє провідну роль, адже саме вона є інструментом оновлення, модернізації та адаптації державного апарату до викликів сучасності, створюючи підґрунтя для його сталого розвитку на засадах демократії [20].

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

- акумулює та реалізує кадровий потенціал, сприяючи професійній соціалізації громадян і їх успішній адаптації до трудової діяльності;
- регулює кадрову систему та її інститути, забезпечуючи впорядкованість і цілеспрямованість процесів управління кадрами;
- організовує управління кадрами, охоплюючи добір, навчання, розстановку та кар'єрне зростання працівників відповідно до потреб організації;
- здійснює аналіз кадрової роботи, що включає діагностику, виявлення проблем і визначення потреб у персоналі;
- вдосконалює систему роботи з кадрами, упроваджуючи заходи з оптимізації та оновлення всіх аспектів управління людськими ресурсами.

Вивчення питань державної кадрової політики є актуальним завданням для сучасної України. Серед вітчизняних дослідників, які зробили вагомий внесок у розробку її теоретичних засад, варто назвати О. Аксьонову, А. Волківську, О. Вольську, С. Дубенку, В. Євдокимова, С. Серьогіна, О. Яценко, В. Якобчука та інших. Проблеми кадрової політики загалом і

державної кадрової політики зокрема розглядаються у працях таких науковців, як В. Авер'янов, Г. Атаманчук, О. Воронко, Н. Нижник, Г. Фокін та інші.

Проблемам кадрової політики та управління людськими ресурсами в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну присвячено низку фундаментальних досліджень українських учених, серед яких — К. Баранова, В. Борщевський, Ю. Залозна, Я. Качан, Л. Кібальник, І. Крамар, А. Миколюк, О. Лазор, О. Рой, О. Руденко, О. Самборська та інші.

Для глибшого розуміння сутності сучасної державної кадрової політики необхідно чітко визначити базові поняття, зокрема «кадри», «управлінські кадри» та «кадрова політика».

У широкому сенсі термін «кадри» охоплює всіх працездатних громадян держави. Проте у професійному вимірі це поняття має вужче значення — під ним розуміють основний, постійний і професійно підготовлений персонал, який становить ядро колективу підприємства, установи чи організації та виконує як виробничі, так і управлінські функції.

На сучасному етапі в науковій літературі та нормативно-правових актах відсутнє єдине визначення поняття «державна кадрова політика». Це пояснюється багатозначністю самого терміна та зміною суб'єктів кадрової політики в різні історичні періоди. Водночас варто розрізняти поняття «кадрова політика» та «державна кадрова політика», оскільки вони мають різний зміст.

Кадрова політика — це ширше поняття, що охоплює діяльність підприємств, установ, організацій, політичних партій, а також органів державної влади й місцевого самоврядування, спрямовану на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу.

Державна кадрова політика, своєю чергою, має вузьку сферу застосування — вона стосується діяльності органів державної влади та спрямована на забезпечення ефективного функціонування системи управління шляхом формування професійного кадрового корпусу.

Отже, для повного розкриття змісту сучасної державної кадрової політики необхідно враховувати як загальні закономірності кадрових процесів, так і специфіку їх реалізації у сфері державного управління [12].

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

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

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

Кадрова політика держави є складовою загальної політики, що визначає принципи та механізми відбору громадян на державну службу, їх

професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, стажування, переведення, працевлаштування та формування системи мотивації. Вона відображає інтереси різних соціальних груп, місцевих громад і зацікавлених сторін у забезпеченні державних органів компетентними працівниками [12].

Держава розглядає людський потенціал суспільства як важливий об'єкт свого впливу, тоді як безпосередніми суб'єктами управління виступають посадові особи, які становлять основу державного апарату [40].

Ключовим пріоритетом державної кадрової політики є підвищення ефективності функціонування органів влади шляхом їх укомплектування висококваліфікованими службовцями. Основна мета полягає у досягненні високого рівня професійної компетентності, моральних якостей і культури державних службовців, раціональному використанні кадрового потенціалу, поєднанні спадкоємності з оновленням кадрів, а також у створенні сприятливих умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Державна кадрова політика має бути всебічною, об'єктивною та ґрунтуватися на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом. Вона повинна враховувати різноманітні чинники кадрової діяльності — економічні, соціальні, політичні, моральні та соціально-психологічні аспекти.

Єдиний підхід до реалізації кадрової політики не виключає її багаторівневого характеру. Вона має бути узгодженою для всієї держави, але водночас передбачати можливість адаптації до умов державного, регіонального та місцевого рівнів управління. При цьому кадрова політика повинна охоплювати весь персонал незалежно від способів та інтенсивності державного впливу.

Перспективна спрямованість кадрової політики полягає у створенні передумов для формування покоління фахівців нової якості, здатних ефективно реагувати на виклики соціального розвитку. Це передбачає урахування змін у змісті та характері діяльності державних службовців.

Водночас кадрова політика має бути гнучкою: забезпечувати стабільність і впевненість працівників у майбутньому, а також швидко адаптуватися до змін поточних завдань і пріоритетів.

Важливим компонентом кадрової політики є індивідуальний підхід до персоналу. Її метою є формування у державних службовців високих морально-етичних якостей — патріотизму, доброчесності, гуманізму, громадянської свідомості та відповідальності за виконання службових обов'язків і власні дії.

Кадрова політика має ґрунтуватися на законодавчих нормах, що гарантують неупереджене, правомірне та справедливе вирішення кадрових питань. Водночас важливо враховувати як національний, так і міжнародний досвід у цій сфері [46].

На думку Л. Михалевської, кадровий потенціал — це сукупність людських ресурсів, які залучаються до трудової діяльності з метою досягнення суспільно значущих результатів. Дослідниця підкреслює, що кадровий потенціал є наслідком управлінської роботи, спрямованої на розвиток професійних компетентностей працівників, і виступає стратегічним ресурсом, який може бути задіяний у будь-який момент відповідно до потреб [49].

Кадрова політика набуває особливого значення в умовах воєнного стану. У цей період вона має забезпечувати безперервність діяльності державних інституцій, створювати умови для підтримки працівників у складних обставинах і підвищувати ефективність управління персоналом. Усі ці елементи становлять основу сучасної державної кадрової політики, спрямованої на забезпечення стійкості та здатності до адаптації перед новими викликами.

Повномасштабна агресія росії проти України докорінно трансформувала всі сфери суспільного життя, зокрема систему публічної служби. В таких умовах перед державою постали складні завдання — організація ефективної роботи державних службовців, захист їхніх прав і

законних інтересів, а також гарантування безпечних умов виконання службових обов'язків під час воєнних дій [31].

Введення воєнного стану на всій території України відповідно до Указу Президента № 64/2022 від 24 лютого 2022 року спричинило суттєві зміни у трудовому законодавстві для державних службовців. Виникла потреба в оперативному пристосуванні до нових умов праці. Воєнний стан створив безліч непередбачуваних ситуацій, що вимагали від керівників швидких і зважених рішень. Управління персоналом у цей період стало серйозним викликом, який потребував негайних організаційних змін та ефективного управлінського реагування [56].

Система державного управління також була змушена адаптуватися до воєнних реалій, зберігаючи при цьому стійкість і гнучкість. Її головним завданням залишалося забезпечення безперервного функціонування органів влади та надання адміністративних послуг громадянам і бізнесу навіть в умовах війни. Паралельно тривала реалізація стратегій реформування державного управління, що включали низку проєктів, не пов'язаних безпосередньо з воєнними подіями.

Отже, аналіз понятійно-категорійного апарату та рівня наукової розробки проблем кадрової політики у сфері публічної влади свідчить про необхідність її подальшого ґрунтовного дослідження. Особливої актуальності набуває аналіз сучасного стану кадрової політики в органах державної влади України під час воєнного стану, коли виникають нові виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до екстремальних умов, оперативного прийняття управлінських рішень і забезпечення стійкості всієї системи державного управління.

1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики державної служби в Україні

Нормативно-правову основу кадрової політики становить низка законодавчих актів, серед яких ключове місце займає Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Цей документ визначає принципи, правові та організаційні засади функціонування професійної, політично нейтральної, ефективної та орієнтованої на потреби громадян державної служби. Закон також встановлює порядок реалізації права громадян України на рівний доступ до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях, компетентності та досягненнях [29].

– Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII визначає основні положення правового режиму воєнного стану, порядок його запровадження та припинення, а також регулює діяльність органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій у цей період. Крім того, він встановлює гарантії дотримання прав і свобод громадян, а також прав та законних інтересів юридичних осіб [62].

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX спрямований на адаптацію діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування до умов воєнного часу, забезпечення їх безперервної роботи та стабільності кадрових процесів.

– Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції, встановлює превентивні антикорупційні механізми, а також регулює порядок усунення наслідків корупційних правопорушень [33].

– Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 року №

1682-VI встановлює правові та організаційні основи проведення люстрації — очищення влади задля захисту демократичних цінностей, утвердження принципів верховенства права та дотримання прав людини в Україні [34].

– Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136 від 15 березня 2022 року визначає специфіку регулювання трудових відносин у період дії воєнного стану, забезпечуючи адаптацію трудового законодавства до умов надзвичайної ситуації.

– Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 171 «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад, що передбачають відповідальне або особливо відповідальне становище, а також посад із підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» визначає механізм перевірки кандидатів з метою забезпечення прозорості, об'єктивності та доброчесності при їх призначенні на посади.

– Постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 року № 563 «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади»» регламентує процедури практичного впровадження норм закону про люстрацію, спрямованих на утвердження демократичних цінностей та верховенства права [34].

Згідно зі статтею 21 Закону України «Про державну службу», вступ на державну службу відбувається шляхом призначення громадянина України на відповідну посаду за результатами відкритого конкурсу.

Метою конкурсного відбору є залучення найбільш кваліфікованих і компетентних фахівців, спроможних ефективно виконувати службові обов'язки. При цьому дотримуються принципи рівного доступу, політичної неупередженості, законності, прозорості, доброчесності, суспільної довіри, недискримінації та використання об'єктивних методів оцінювання кандидатів.

Водночас, у зв'язку з воєнним станом, було внесено корективи у функціонування системи публічної служби, зокрема щодо порядку кадрових

призначень. На час дії воєнного стану допускається призначення на посади державної служби без проведення конкурсу, що передбачено Законом України «Про правовий режим воєнного стану».

Першим нормативно-правовим актом, який урегулював трудові відносини в умовах воєнного стану, став Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», ухвалений 15 березня 2022 року [55]. Цей закон визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, а також регулює трудові відносини працівників усіх підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, виду діяльності чи галузевої належності.

Положення цього Закону, які встановлюють інші правила регулювання трудових відносин, ніж ті, що передбачені Кодексом законів про працю України або іншими актами трудового законодавства, мають пріоритет у період дії воєнного стану. Це стосується працівників усіх підприємств, організацій і установ, незалежно від форми власності, а також осіб, які працюють за трудовими договорами з фізичними особами. Норми трудового законодавства, що суперечать цьому Закону, на час воєнного стану не застосовуються.

Питання прийняття на державну службу регулюються Законом України «Про державну службу» та Законом України «Про правовий режим воєнного стану». В умовах війни існуючі кадрові проблеми набули більшої гостроти, що зумовило необхідність оперативного спрощення процедур залучення персоналу. Одним із таких рішень стало запровадження спрощеного порядку призначення на посади, який дозволяє забезпечити безперервність роботи органів державної влади навіть у надзвичайних умовах.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», який набув чинності 20 травня 2022 року, вніс корективи до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», визначивши особливості призначення на посади публічної служби. У період дії воєнного

стану дозволено призначення осіб на:

- посади державної служби;
- посади в органах місцевого самоврядування;
- керівні посади у підприємствах, установах і організаціях державного та комунального секторів економіки.

Такі призначення можуть здійснюватися без проведення конкурсного відбору, встановленого законодавством. Для цього кандидат подає заяву, заповнену особову картку затвердженого зразка та документи, які підтверджують громадянство, освіту і професійний досвід згідно з чинними вимогами.

Водночас ця норма не передбачає безстрокового перебування на посаді. Відповідно до частини 7 статті 10 зазначеного Закону, після припинення або скасування воєнного стану обов'язково проводиться конкурс на заміщення таких посад, але не пізніше ніж через шість місяців після цього. Максимальний термін перебування особи, призначеної без конкурсу, становить не більше 12 місяців із моменту припинення або скасування воєнного стану .

Закон покладає відповідальність за організацію процесу призначення працівників у період воєнного стану безпосередньо на державні органи, надаючи їм право самостійно визначати порядок проведення таких призначень. Зокрема, орган може розміщувати інформацію про вакансії на своєму офіційному вебсайті, у соціальних мережах, надсилати повідомлення кандидатам, які раніше брали участь у конкурсах, або поширювати інформацію через внутрішні канали комунікації.

Особа, яка прагне обійняти посаду в державному органі, подає заяву, заповнену особову картку встановленого зразка та документи, що підтверджують її громадянство України, рівень освіти та професійний досвід відповідно до вимог чинного законодавства.

Відповідно до Закону України «Про громадянство України», до документів, що засвідчують громадянство, належать: паспорт громадянина

України, паспорт для виїзду за кордон, тимчасове посвідчення громадянина, дипломатичний або службовий паспорт, посвідчення особи моряка, члена екіпажу чи посвідчення на повернення в Україну.

Освіта підтверджується дипломом молодшого бакалавра, бакалавра або магістра, а досвід роботи — трудовою книжкою, архівними довідками чи іншими документами, що засвідчують стаж.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» також визначає ключові положення щодо регулювання трудових відносин і кадрової політики у цей період, зокрема:

- для подолання кадрового дефіциту, спричиненого тимчасовою відсутністю працівників (через евакуацію, простій, відпустку чи тимчасову непрацездатність), роботодавець має право укласти трудові договори з новими працівниками на період заміщення;

- за потреби установи працівника можуть тимчасово перевести на іншу посаду або роботу без його згоди.

- роботодавець має право звільнити працівника з власної ініціативи у випадку його тимчасової непрацездатності або перебування у тривалій відпустці;

- у період воєнного стану тривалість робочого часу може бути збільшена, особливо для працівників об'єктів критичної інфраструктури;

- порядок оформлення, ведення та зберігання кадрових документів у цей період визначається безпосередньо керівником установи.

Умови воєнного стану зумовлюють необхідність більш гнучкого підходу до застосування антикорупційного законодавства. Зокрема, Закони України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» передбачають можливість відтермінування подання електронних декларацій.

Особи, призначені в умовах воєнного стану на політичні посади, посади державної служби, в органах місцевого самоврядування чи на керівні

посади у суб'єктах державного сектора економіки, комунальних підприємствах, установах і організаціях, мають право подати декларації протягом трьох місяців після припинення або скасування воєнного стану.

Так само суб'єкти декларування, для яких граничний термін подання декларації припав на період воєнного стану, можуть виконати цей обов'язок упродовж 90 календарних днів після його завершення.

Законодавством також передбачено відтермінування проведення спеціальної перевірки, визначеної Законами України «Про запобігання корупції» та «Про очищення влади». Проведення цієї перевірки перенесено на три місяці після припинення або скасування воєнного стану.

Кабінет Міністрів України, ухваливши Постанову № 440 від 12 квітня 2022 року «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», дозволив державним службовцям виконувати службові обов'язки дистанційно. Згідно з цією постановою, у період воєнного стану керівник державної служби може запровадити дистанційну роботу, якщо для цього є відповідні організаційні та технічні умови. Водночас виконання роботи за межами України можливе лише у випадку службового відрядження, оформленого відповідно до вимог чинного законодавства.

Важливу роль у формуванні та реалізації кадрової політики в органах державної влади відіграють нормативно-правові акти, ухвалені Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) — центральним органом виконавчої влади, діяльність якого регулюється Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500 .

НАДС координує розробку та впровадження єдиної стратегії державного управління, удосконалює правові та організаційні засади державної служби, адаптує міжнародний досвід і впроваджує європейські стандарти інституційного розвитку. Одним із ключових напрямів діяльності агентства є оновлення нормативно-правової бази, що регулює кадрові

процеси в державних органах.

На офіційному вебсайті НАДС у спеціальному розділі регулярно публікуються накази, роз'яснення та рекомендації, які стосуються кадрової політики, зокрема питань організації роботи в умовах воєнного стану. Ознайомлення з цими документами є обов'язковим для всіх державних службовців, оскільки це сприяє прозорості діяльності органів влади, уніфікації кадрових підходів і дотриманню єдиних стандартів у сфері державної служби.

Загалом, до введення воєнного стану кадрова політика в Україні характеризувалася стабільністю та плановістю. Її основою були довгострокові стратегії розвитку, спрямовані на поступове реформування системи державної служби, удосконалення механізмів добору, просування та мотивації кадрів, а також підвищення професійної компетентності державних службовців.

Переваги й недоліки запроваджених змін і реформ можна проаналізувати за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Наслідки запроваджених змін і реформ кадрової політики державної служби

Критерій	До введення воєнного стану	Після введення воєнного стану	Переваги та недоліки наслідки змін
Характер кадрової політики	Планова, стабільна, спрямована на довгостроковий розвиток системи державної служби.	Гнучка, адаптивна, зорієнтована на швидке реагування в умовах кризи.	+Оперативність прийняття рішень; - втрата довгострокової стратегії розвитку.
Механізм добору кадрів	Призначення за результатами відкритих конкурсів	Можливість призначення без конкурсу відповідно до законодавства.	+спрощення процедур, заповнення вакансій; -зниження прозорості та ризик суб'єктивності у відборі.
Документообіг	Переважно паперовий, частково автоматизований	Повна цифровізація та впровадження електронного	+підвищення швидкості обробки даних, зменшення

		документообігу.	бюрократії; -потреба у технічній підтримці та кіберзахисті.
Умови праці	Традиційна офісна робота, фіксований графік	Дистанційна або змішана робота, гнучкий графік	+ безперервність роботи, безпека працівників; - складнощю з контролем ефективності
Навчання та підвищення кваліфікації	Очні курси, тренінги, державні навчальні заклади	Он-лай освіта, платформи дистанційного навчання («Дія.Цифрова освіта» тощо)	+ доступність і безперервність навчання; –менша ефективність практичної підготовки.
Мотивація та підтримки персоналу	Матеріальні стимули, премії, кар’єрне зростання.	Психологічна підтримка, збереження робочих місць, соціальні гарантії.	+підвищення лояльності персоналу ; - обмеження матеріальних стимулів.
Антикорупційний контроль	Обов’язкове подання декларацій, спеціальні перевірки	Відтермінування декларацій та перевірок до завершення військового стану.	+спрощення навантаження на службовців; –ризик тимчасового зниження прозорості;
Організація кадрових процесів	Централізована система управління кадрами	Більш автономне управління на рівні органів влади	Гнучкість у прийнятті рішень; - можливість неузгоджених дій між структурами
Пріоритети кадрової політики	Професійний розвиток і ефективність управління кадрами	Стабільність державного управління , безпека працівників.	+підтримка функціонування держави у кризових умовах; відтермінування стратегічних реформ.

Примітка: складено автором на основі [62;63;64].

Отже, можна констатувати, що якщо до запровадження воєнного стану кадрова політика держави була спрямована переважно на системне реформування та поступове вдосконалення, то після його введення вона набула адаптивного характеру, зорієнтувалася на оперативне реагування, стійкість і підтримку державних службовців у кризових обставинах.

На сучасному етапі трансформації кадрової політики в Україні в умовах воєнного стану мають як позитивні результати, так і певні проблемні аспекти, які потребують врахування. Водночас критичний аналіз таких недоліків у період найглибшої кризи державності виглядає дещо суперечливим, адже головним завданням нині є збереження стабільності держави та ефективного функціонування управлінських структур.

Необхідно також враховувати, що сьгоднішні виклики є безпрецедентними, тому оцінка діяльності державної служби повинна бути виваженою та об'єктивною. Кадрова політика держави виконує ключову роль — забезпечує безперервність та життєздатність системи публічного управління у надзвичайно складних умовах. Це вже можна вважати значним досягненням, навіть попри наявність певних недоліків чи незавершених процесів.

Отже, аналіз чинної нормативно-правової бази дає підстави стверджувати, що в період воєнного стану законодавчо врегульовано багато питань, пов'язаних із формуванням кадрового потенціалу органів влади та організацією їхньої роботи. Практика функціонування публічної служби у цей період демонструє високу гнучкість і здатність до адаптації. Законодавчим органам вдалося закріпити норми, які забезпечують належне і актуальне кадрове наповнення органів публічної влади з урахуванням особливостей їхньої діяльності в кризових умовах спричинених військовими діями. .

РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

2.1. Особливості формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби

Згідно із законодавством, державним службовцем є громадянин України, який обіймає посаду в державному органі та виконує завдання і функції держави відповідно до Конституції та чинних законів України. До основних прав державних службовців належать право на рівний доступ до державної служби, справедливу оплату праці, безпечні умови роботи, соціальний захист, можливість професійного навчання й підвищення кваліфікації, участь у профспілковій діяльності, а також право на захист своїх законних прав та інтересів. Серед основних обов'язків державних службовців — дотримання Конституції та законів України, сумлінне й професійне виконання службових обов'язків, дотримання етичних норм, охорона державної таємниці та недопущення виникнення конфлікту інтересів [11].

Прийняття на державну службу відбувається на конкурсній основі, що гарантує відкритість, неупередженість і об'єктивність процесу відбору кандидатів. Особи, які претендують на зайняття посад, мають відповідати встановленим кваліфікаційним вимогам, зокрема щодо освіти, професійного досвіду та необхідних компетенцій. Процедура добору включає подання документів, проходження тестувань, співбесід та інших форм оцінювання професійної придатності. Закон також регламентує порядок кар'єрного зростання державних службовців, який ґрунтується на результатах роботи, рівні професійних досягнень і кваліфікації працівника.

Державні службовці проходять регулярну оцінку результатів своєї діяльності, що впливає на їх кар'єрне зростання та рівень мотивації. Крім того, вони зобов'язані брати участь у навчанні та підвищенні кваліфікації з метою забезпечення належного рівня професійної компетентності. Для цього

публічним службовцям надається доступ до широкого спектра освітніх програм, тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток професійних знань і навичок.

Оплата праці та соціальні гарантії державних службовців регулюються чинним законодавством і включають посадовий оклад, надбавки, премії та інші виплати, що залежать від результатів роботи й трудового стажу. Вони мають право на соціальний захист, який охоплює медичне страхування, пенсійне забезпечення, відпустки та інші форми соціальних гарантій. Водночас державні службовці несуть відповідальність за невиконання службових обов'язків, порушення етичних норм, законодавства чи умов трудового договору [29].

Законом передбачено проведення внутрішніх розслідувань, застосування дисциплінарних стягнень, а також можливість оскарження рішень щодо притягнення до відповідальності чи припинення державної служби. Підставами для звільнення можуть бути завершення строку служби, добровільне звільнення, скорочення штату, порушення службової дисципліни, досягнення граничного віку перебування на державній службі, а також стан здоров'я, який унеможливує виконання службових обов'язків, та інші випадки, передбачені законодавством. Процедура звільнення включає завчасне повідомлення працівника, проведення відповідних адміністративних дій і, за потреби, виплату вихідної допомоги.

Отже, Закон України «Про державну службу» встановлює системний підхід до регулювання кадрових відносин у державному секторі, спрямований на забезпечення прозорості, ефективності та професіоналізму державної служби. Його положення орієнтовані на створення конкурентного середовища для добору кадрів, стимулювання професійного зростання службовців, формування належних умов праці та підвищення відповідальності працівників за виконання своїх обов'язків [29].

Крім того, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», ухвалений у 2023 році, визначає правові, організаційні,

економічні та соціальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Він регламентує їхній статус, права, обов'язки, гарантії, умови праці та відповідальність. Метою закону є підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, створення умов для професійного розвитку службовців, удосконалення системи управління на місцевому рівні та забезпечення дотримання прав громадян [29].

Положення цього закону поширюються на всіх службовців органів місцевого самоврядування, незалежно від займаної посади. Прийом на службу відбувається на конкурсній основі, що забезпечує прозорість, неупередженість і рівні можливості для всіх кандидатів. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає чіткі правові та організаційні механізми діяльності служби, які спрямовані на підвищення ефективності місцевого управління, розвиток професійної компетентності кадрів, створення умов для їхнього кар'єрного зростання та забезпечення належного рівня соціального захисту [29].

Обидва законодавчі акти — «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» — встановлюють порядок добору кадрів через відкриті конкурси, що гарантує рівний доступ громадян до державних посад. Конкурсні комісії здійснюють оцінювання кандидатів на основі їхніх професійних, особистісних і компетентнісних характеристик, використовуючи тестування та співбесіди для перевірки рівня знань, умінь і навичок. Регулярна оцінка діяльності державних службовців дає змогу визначити їх відповідність займаній посаді, а також виявити потребу в додатковому навчанні або підвищенні кваліфікації.

Закони також передбачають запровадження гнучкої системи оплати праці, що включає посадові оклади, премії, надбавки за стаж, складність і відповідальність виконуваної роботи. Передбачено різноманітні форми стимулювання та визнання досягнень працівників — нагороди, почесні звання, публічне відзначення результатів. В Україні активно впроваджуються інформаційні технології для автоматизації процесів добору, обліку та

управління персоналом, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності й зручності адміністративних процедур. Також функціонують онлайн-платформи, які забезпечують можливість дистанційного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Конституція України від 28 червня 1996 року виступає основою формування кадрової політики держави, визначаючи її головні принципи та засади реалізації [28].

Важливе значення у формуванні кадрової політики мають також такі нормативно-правові акти, як Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» (від 17 березня 2011 року № 3166-VI), який визначає правові основи організації, повноважень і діяльності центральних органів виконавчої влади; Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» (від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII), що регламентує правові та організаційні механізми функціонування системи запобігання й протидії корупції в Україні; Закон України «Про доступ до публічної інформації» (від 13 січня 2011 року № 2939-VI), який гарантує право громадян на отримання інформації, що перебуває у володінні органів влади; а також Закон України «Про державну таємницю» (від 21 січня 1994 року № 3855-XII), який регулює відносини, пов'язані із захистом державної таємниці та інформації з обмеженим доступом.

Спеціальне законодавство визначає антикорупційні заходи та механізми запобігання конфлікту інтересів, зокрема через обов'язкове декларування доходів і майна державних службовців. Нині активно розробляються та впроваджуються етичні кодекси, які встановлюють стандарти поведінки публічних службовців, спрямовані на запобігання проявам корупції та неетичних дій.

Водночас практика засвідчує необхідність підвищення прозорості та відкритості конкурсних процедур шляхом використання сучасних технологій і нових методик оцінювання кандидатів. Також важливим є впровадження інноваційних підходів до професійного навчання, зокрема електронного

навчання та співпраці з міжнародними освітніми інституціями.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) відіграє ключову роль у формуванні та реалізації кадрової політики в системі публічного управління. Його діяльність спрямована на забезпечення результативності державної служби, розвиток професійного потенціалу працівників і підтримання високих стандартів управління персоналом.

Основні напрями роботи НАДС у цій сфері охоплюють:

- розроблення нормативно-правових актів, законопроектів і методичних документів, що регулюють діяльність державної служби.
- аналіз, удосконалення та оновлення правової бази у сфері державної служби.
- організацію конкурсних процедур на заміщення вакантних посад, зокрема проведення тестувань, оцінювання професійних компетентностей і співбесід.
- планування та реалізацію системи професійного навчання державних службовців.
- розроблення програм підвищення кваліфікації, навчальних курсів, тренінгів і семінарів для працівників державних органів.
- забезпечення доступу службовців до освітніх ресурсів і матеріалів для професійного саморозвитку.
- оцінювання ефективності роботи державних службовців через запровадження сучасних механізмів оцінки результатів діяльності.
- упровадження антикорупційних заходів і формування системи етичних стандартів у державній службі.
- розроблення кодексів етики, правил поведінки та професійних норм для державних службовців.
- моніторинг кадрової ситуації в органах державної влади, визначення кадрових потреб і стратегічних напрямів розвитку кадрової політики.
- надання методичної, консультативної та інформаційної допомоги у

сфері державної служби.

– ведення обліку державних службовців, забезпечення прозорості й відкритості кадрових процесів.

– співпрацю з вітчизняними та міжнародними інституціями задля обміну досвідом і впровадження сучасних практик управління персоналом.

Завдяки цим функціям НАДС сприяє створенню сучасної, ефективною, прозорої та відповідальної системи державної служби, що відповідає європейським стандартам і потребам українського суспільства.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності Національного агентства з питань державної служби є реформування системи оплати праці державних службовців на засадах прозорості, справедливості, рівності, результативності, конкурентоспроможності та передбачуваності (рис. 2.1) [24].



Рис. 2.1. Принципи та пріоритети реформи заробітної плати державних службовців

Джерело:[18].

В Україні активно впроваджуються інноваційні підходи до реалізації кадрової політики у сфері публічної служби, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та мотивації працівників. Одним із ключових напрямів є цифровізація кадрових процесів — запровадження електронних систем управління персоналом, таких як HRMIS (Human Resource Management Information System). Це дало змогу автоматизувати кадрові процедури, зменшити обсяг паперової роботи, підвищити оперативність і точність обробки інформації. Паралельно розвивається електронний документообіг, що забезпечує швидке опрацювання кадрових документів і запитів [18].

В умовах воєнного стану особливої ваги набули механізми управління віддаленою роботою державних службовців. Можливість дистанційної праці дозволила підтримувати стабільність функціонування органів влади, забезпечувати безперервність адміністративних процесів і зберігати продуктивність навіть у надзвичайних обставинах.

Крім того, створення онлайн-платформ для дистанційного навчання, таких як «Дія. Цифрова освіта», сприяло підвищенню кваліфікації працівників публічної служби та загальному зміцненню кадрового потенціалу держави.

Публічна служба, головною метою якої є реалізація функцій держави, змушена швидко реагувати на сучасні виклики та коригування до кризових умов. Серед основних завдань, що вимагали оперативного реагування, слід відзначити організацію трудових відносин у період воєнного стану, особливості діяльності військових адміністрацій і їхніх посадових осіб, забезпечення безпеки в умовах війни, а також дотримання вимог кібербезпеки та кібергігієни.

Запровадження програм стажувань і обміну досвідом з іншими країнами та міжнародними організаціями, а також упровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) дало змогу більш об'єктивно оцінювати результати роботи державних службовців та їхній внесок у

діяльність органів влади, наблизивши українську практику до міжнародних стандартів. Додатково діє система матеріального стимулювання за досягнення високих результатів, а також реалізуються програми стажувань для молоді й ініціативи, спрямовані на залучення нових фахівців до державної служби, зокрема через молодіжні ради при державних органах. Це сприяє оновленню кадрового складу та підвищенню ефективності управління персоналом.

Попри воєнні умови, продовжують проводитися відкриті конкурси на заміщення вакантних посад, які здійснюються через електронні ресурси, зокрема портал вакансій «Career.gov.ua», що забезпечує прозорість і неупередженість відбору кандидатів. Активно використовуються соціальні мережі для інформування громадськості та комунікації з державними службовцями, а також розвиваються внутрішні цифрові платформи для обміну інформацією та співпраці між підрозділами.

Такі інноваційні підходи сприяють формуванню сучасної, ефективної та результативно орієнтованої системи управління персоналом у державній службі України.

2.2. Аналіз поточного стану кадрової політики у сфері державної служби

Кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні результативної діяльності будь-якої організації, адже вона визначає стратегії та методи управління персоналом, спрямовані на досягнення балансу між потребами установи та потенціалом її працівників.

Для аналізу кадрової політики в сфері державної служби доцільно розглянути діяльність Головного управління Державної податкової служби у Вінницькій області як органу державної служби.

Головне управління Державної податкової служби у Вінницькій області виступає територіальним органом податкової служби, який відповідає за

адміністрування податків і контроль за їх своєчасною сплатою в межах області. Основними його завданнями є реалізація податкового законодавства та забезпечення дотримання податкових зобов'язань відповідно до чинних нормативно-правових актів.

Загальна інформація про діяльність Головного управління ДПС у Вінницькій області наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ГУ ДПС у Вінницькій області [7; 69]

Повна офіційна назва	Головне управління Державної податкової служби у Вінницькій області
Коротке найменування	ГУ ДПС у Вінницькій області
Місце знаходження	21028, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7.
Код за ЄДРПОУ	43142454
Е-mail:	vin.official@tax.gov.ua
Офіційний сайт	https://vin.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/
Телефон	(0432) 59-23-01
В.о. начальника	Домерат О.А.
Кількість працівників, чол.	847

Важливою складовою Головного управління ДПС у Вінницькій області є управління персоналом, основне завдання якого полягає в забезпеченні ефективної діяльності служби шляхом раціональної організації, координації та підтримки працівників. Основні елементи системи управління персоналом у ГУ ДПС у Вінницькій області наведено на рисунку 2.1.

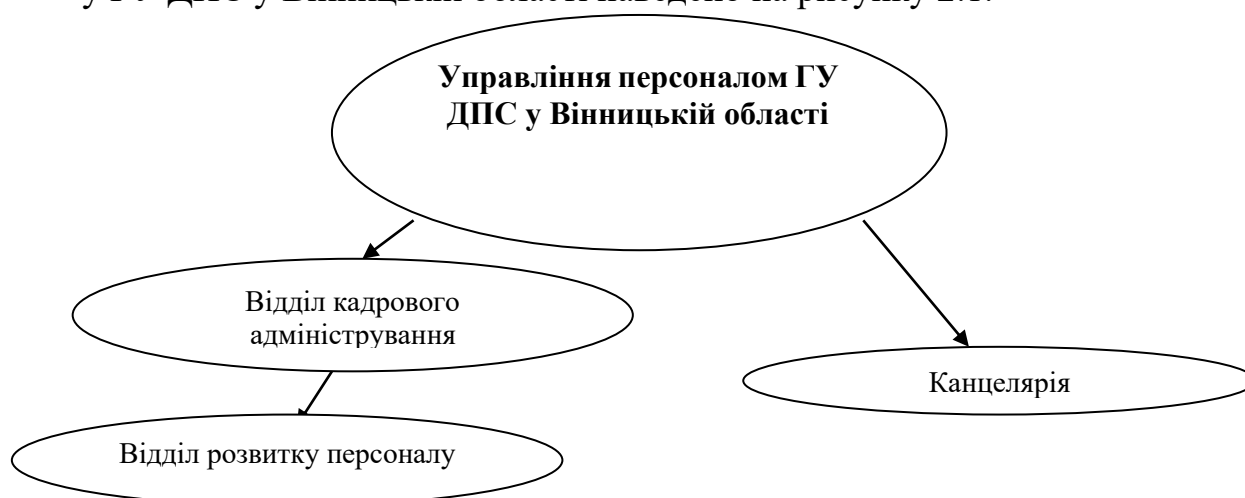


Рис. 2.1 Структура управління персоналом ГУ ДПС у Вінницькій обл.

Як видно з рисунка 2.1, система управління персоналом включає відділ кадрового адміністрування, відділ розвитку персоналу та канцелярію.

Ключовим компонентом формування та реалізації кадрової політики виступає нормативно-правова база, яка створює правові засади регулювання трудових відносин, визначає права й обов'язки сторін, а також встановлює стандарти та вимоги щодо підбору, оцінювання й розвитку кадрів.

У Головному управлінні ДПС у Вінницькій області функціонує законодавче підґрунтя для розробки та реалізації такої політики.

Персонал є одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації, адже саме його склад визначає ефективність внутрішніх процесів, успішність у досягненні стратегічних цілей і рівень надання послуг. Кількісний та якісний склад працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці й загальні результати діяльності організації, оскільки саме ці чинники визначають ефективність виконання завдань, розподіл функцій і загальний рівень обслуговування.

У таблиці 2.2 наведено характеристику персоналу Головного управління ДПС у Вінницькій області за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2

**Характеристика персоналу ГУ ДПС у Вінницькій області
У 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Здійснено призначення працівників на посади	79	77	65	-14
Оцінено роботу службовців на посадах категорій «Б» та «В»	390	250	723	+333
Професійне навчання та підвищення компетентності службовців	778	570	725	-53

Примітка: сформовано на основі [65].

Згідно з даними таблиці 2.2, у 2024 році кількість призначених на посади працівників Головного управління ДПС у Вінницькій області становила 65 осіб, що на 14 осіб менше, ніж у 2022 році. Це зниження

свідчить про тенденцію до скорочення нових призначень, що, у свою чергу, пов'язано з підвищенням вимог до кандидатів на державні посади, у тому числі щодо професійних компетенцій, досвіду роботи та відповідності посадовим обов'язкам. Така практика відображає прагнення до більш селективного підходу у формуванні кадрового складу, що сприяє підвищенню ефективності функціонування органу державної служби.

Паралельно з цим, у 2024 році кількість службовців, яких оцінювали щодо професійної діяльності, зросла до 723 осіб, що на 333 особи більше порівняно з 2022 роком. Зростання обсягів оцінювання відображає активізацію практики контролю за результатами діяльності персоналу та впровадження системи регулярного аналізу ефективності роботи працівників. Така динаміка спрямована на забезпечення якості виконання службових обов'язків, а також на ідентифікацію потреб у професійному розвитку та підвищенні компетенцій державних службовців.

Що стосується підвищення кваліфікації персоналу, у 2024 році її пройшли 725 осіб, що на 53 особи менше, ніж у 2022 році. Незначне зменшення кількості працівників, які підвищували кваліфікацію, пояснюється обмеженням ресурсів, яке спостерігалось особливо у 2023 році, а також скороченням загальної кількості учасників навчальних заходів. Водночас рівень підвищення кваліфікації залишився на достатньо стабільному рівні, що свідчить про збереження уваги до безперервного професійного розвитку державних службовців, навіть в умовах обмежених ресурсів.

Загалом, аналіз зазначених даних дозволяє констатувати наступні тенденції: спостерігається зменшення кількості нових призначень, стабільне підвищення кваліфікації працівників з невеликим спадом у 2023 році та значне збільшення обсягів оцінювання професійної діяльності службовців. Така динаміка відображає посилення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, орієнтацію на підвищення ефективності управління персоналом та формування кадрового резерву з високим рівнем професійних

компетенцій.

Щодо вакантних посад у Головному управлінні ДПС у Вінницькій області, оголошується конкурс на заміщення посад державних службовців категорій «В» та «Б». Співбесіду для визначення переможців конкурсу проводить керівник ГУ ДПС у Вінницькій області.

Управління інфраструктури та бухгалтерського обліку забезпечує організаційні умови для проведення конкурсу, тоді як Управління електронних сервісів відповідає за технічний супровід конкурсних процедур.

Крім того, у Головному управлінні ДПС у Вінницькій області проводяться перевірки державних службовців відповідно до Закону України «Про очищення влади» від 16.09.2014 № 1682-VII. За результатами перевірки видаються довідки, у яких зазначається наявність або відсутність обмежень щодо перевірюваної особи.

Отже, аналіз сучасного стану кадрової політики ГУ ДПС у Вінницькій області свідчить, що структура та система управління персоналом активно адаптуються до змінних умов діяльності. Основні напрями підвищення кваліфікації державних службовців у Головному управлінні ДПС у Вінницькій області наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Підвищення професійної кваліфікації державних службовців
Головного управління ДПС у Вінницькій області у 2024 році
здійснюється за спеціалізованими професійними (сертифікатними) та
короткостроковими програмами.**

Напрями	Теми
Підвищення кваліфікації відповідно до спеціалізованих професійних (сертифікатних) програм.	1.«Впровадження стратегічних цілей Державної податкової служби України із застосуванням сучасних методів податкового менеджменту» 2.«Боротьба з відмиванням незаконних доходів, фінансовою підтримкою терористичної діяльності та поширення зброї масового знищення».

<p>Підвищення кваліфікації відповідно короткострокових програм</p>	<p>1.«Сучасна державна бюджетно-податкова політика та шляхи її впровадження»; 2. «Компетенції у сфері міжнародної діяльності: міжнародні договори та переговори, англomовне ділове листування, міжнародне співробітництво, офіційні візити, енергетична геополітика та дипломатія, інформаційна безпека, пріоритети зовнішньої політики України, актуальні глобальні політичні питання та тенденції розвитку світової економіки» 3. «Сучасні проблеми та виклики застосування податкового законодавства»</p>
--	--

Примітка: сформовано на основі [65].

У податковій службі також проводяться різноманітні навчальні заходи. Зокрема, це тренінги на тему «Особливості надання електронних довірчих послуг Кваліфікованим надавачем електронних довірчих послуг Державної податкової служби України для працівників ДПС та її територіальних органів» та «Презентація HRMIS для ДПС».

Значно зростає роль електронних сервісів, автоматизації та онлайн-комунікацій як для забезпечення безперервності роботи, так і для контролю над податковими процесами. Крім того, у ГУ ДПС у Вінницькій області організуються різні зустрічі, зокрема в рамках міжнародного проєкту технічної допомоги «Шведсько-українське партнерство для сучасної та ефективної податкової служби – METS».

Введення військового стану в Україні суттєво вплинуло на функціонування органів державної служби, зокрема на кадрову політику Головного управління ДПС у Вінницькій області. Основні виклики, що постали перед управлінням, включають:

- зміни в законодавстві та нормативних актах, що регулюють діяльність податкових органів у період воєнного стану;
- необхідність швидкої адаптації кадрів державної служби до нових умов роботи, зокрема дистанційного (цифрового) адміністрування податкових процесів;
- забезпечення безпеки та інформаційної захищеності працівників та баз даних податкових органів;
- кадровий дефіцит через мобілізацію та добровільне залучення

працівників до територіальної оборони;

Ці фактори вимагали оперативного коригування кадрової політики та введення нових підходів до управління кадрами.

До основних напрямків кадрової політики у період військового стану відносять:

- переведення на гнучкі форми роботи;
- впровадження дистанційної та змішаної форми роботи для частини персоналу;
- забезпечення необхідними технічними засобами та сучасним програмним забезпеченням для безперервного виконання посадових обов'язків;
- організація електронного документообігу та обробки податкових даних;
- забезпечення безпеки персоналу та інформаційних ресурсів;
- посилення заходів інформаційної та кібербезпеки;
- введення обмеженого доступу до критичних даних;
- організація навчання працівників щодо правил безпечної роботи під час військових загроз;
- адаптація системи оцінки ефективності та мотивації;
- періодичний перегляд коригування КРІ відповідно до нових умов праці;
- морально-психологічна підтримка кадрів державної служби;
- введення додаткового стимулювання у формі матеріального та нематеріального забезпечення для кадрів державної служби в умовах підвищеного ризику;
- підвищення професійної мобільності та перепідготовка кадрів державної служби;
- організація короткострокових тренінгів з нових процедур адміністрування податків та електронних сервісів;

- залучення працівників до міжвідомчої взаємодії та обміну досвідом;

- впровадження мобільного навчання нових працівників для заміщення вакантних посад через мобілізаційні зміни.

У період військового стану особлива увага приділяється критично важливим підрозділам – обліку податків, контролю за надходженнями та взаємодії з бізнесом.

Прийняття кадрових рішень відбувається значно оперативніше, ніж у мирний час, включаючи тимчасові призначення та переведення працівників.

Акцент на підтримці морального стану та професійної стійкості працівників через тренінги, консультації та командні зустрічі.

Військовий стан кардинально вплинув на кадрову політику ГУ ДПС у Вінницькій області, змусивши адаптувати її до нових викликів. Основні особливості включають гнучкість організаційних рішень, пріоритетність критично важливих підрозділів, розвиток дистанційних форм роботи та навчання, посилення заходів безпеки та підтримку професійної стійкості кадрів. Незважаючи на проблеми та підвищене навантаження, впроваджені заходи дозволяють забезпечити безперервність функціонування управління та виконання стратегічних завдань податкової служби у складних умовах.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Пріоритетні напрямки удосконалення кадрової політики у сфері державної служби України

Формування та реалізація державної кадрової політики в системі державної служби України є надзвичайно важливим завданням, особливо в умовах дії воєнного стану. З метою підвищення результативності цього процесу активно розробляється й запроваджується значна кількість нормативно-правових актів.

На практиці формування кадрової політики є складним, довготривалим і багатокомпонентним процесом. Основними складовими державної кадрової політики виступають її мета, цілі, завдання, суб'єкти та об'єкти, форми взаємодії між ними, принципи та пріоритети, а також механізми розроблення й реалізації. Важливе місце посідають питання планування персоналу, забезпечення якісного добору, відбору та розстановки кадрів, удосконалення системи кадрової роботи, упровадження сучасних технологій розвитку, організації проходження служби, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, їх стажування, формування кадрового резерву, стимулювання та мотивації персоналу, оцінювання результатів діяльності, кадрового контролю, відповідальності й соціального забезпечення. Усі ці елементи потребують чіткого визначення, систематичного оновлення та закріплення в нормативно-правових актах.

Рівень ефективності реалізації державної кадрової політики в системі публічної служби значною мірою визначається наявністю необхідних передумов, серед яких провідне місце займає ухвалення законодавчих актів, що регламентують засади державної кадрової політики та національну стратегію у цій сфері. Вони мають відповідати перспективам трансформації українського суспільства та узгоджуватися з європейськими стандартами.

На думку інших дослідників [17], формування ефективної кадрової політики передбачає дотримання послідовних етапів, серед яких:

- розроблення кадрової доктрини;
- визначення концепції державної кадрової політики, зокрема її змісту, системи цілей, пріоритетів і принципів;
- підготовка цільових і комплексних програм;
- створення та налагодження дієвих механізмів реалізації державної кадрової політики, а також вирішення окремих проблемних питань.

Зазначені етапи становлять основу для впровадження ефективної кадрової політики, що відповідає сучасним викликам і сприяє розвитку системи державної служби.

Регулювання державної кадрової політики в системі публічної служби має здійснюватися на основі відповідних нормативно-правових актів, які повинні бути взаємопов'язаними та відповідати принципу системності, що передбачає послідовність: доктрина – концепція (законодавча база) – стратегія [12].

Аналіз чинного законодавства свідчить, що нині існують профільні нормативно-правові акти, які регулюють окремі види публічної служби — державну, муніципальну, дипломатичну, митну, податкову тощо. Це свідчить про багатовекторність нормативного регулювання у сфері публічної служби та водночас підкреслює потребу в подальшому її вдосконаленні відповідно до актуальних викликів і сучасних стандартів управління.

Розроблення концепції державної кадрової політики виступає одним із ключових інструментів, що забезпечує цілісний і системний підхід до управління людськими ресурсами. Вона сприяє адаптації державної служби до сучасних викликів та визначає стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу країни.

Серед основних реформ, передбачених Стратегією сталого розвитку «Україна – 2030», важливе місце займали побудова прозорої системи державного управління та створення професійного інституту державної

служби, поряд із процесами децентралізації та формування ефективного територіального устрою. Проте нині більшість цих стратегічних документів або втратили актуальність, або потребують суттєвого оновлення.

Певний поступ у реформуванні державного управління спостерігається із впровадженням Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [Додаток А]. Цей документ став логічним продовженням попереднього етапу реформи, базуючись на результатах оцінювання системи управління, проведеного експертами програми SIGMA.

Одним із ключових очікуваних результатів реалізації Стратегії до 2025 року є формування професійної, компетентної та політично нейтральної публічної служби, діяльність якої спрямована на ефективне забезпечення інтересів громадян і зміцнення довіри до державних інституцій.

Основними заходами, передбаченими Стратегією, є:

- ухвалення концепції реформування системи оплати праці державних службовців, яка має на меті залучення висококваліфікованих фахівців і створення конкурентного середовища праці в органах державної влади;
- створення єдиного вебпорталу вакансій (career.gov.ua), що забезпечує можливість подання документів онлайн на всі категорії посад державної служби;
- упровадження інформаційної системи HRMIS для ефективного управління людськими ресурсами та автоматизованого нарахування заробітної плати в державних органах. На даний час система проходить дослідну експлуатацію в 11 центральних органах виконавчої влади;
- запуск сучасної освітньої платформи для професійного навчання державних службовців, яка сприяє взаємодії між замовниками та надавачами освітніх послуг і забезпечує доступ до актуальних програм навчання для всіх категорій держслужбовців, посадових осіб місцевого самоврядування та керівників адміністрацій.

Крім того, Стратегія передбачає:

- розвиток професійної компетентності державних службовців;

- удосконалення методологічного та методичного забезпечення підготовки управлінських кадрів;
- формування й підготовку кадрового резерву.

Реалізація цих заходів спрямована на створення сучасної, ефективної та прозорої системи державної служби, здатної відповідати актуальним викликам і забезпечувати сталий розвиток системи державного управління.

У розділі «Професійна публічна служба та управління персоналом» Стратегії визначено, що головною метою цього напрямку є подальший розвиток професійної, добросесної та політично нейтральної державної служби й служби в органах місцевого самоврядування, діяльність яких має бути спрямована на захист інтересів громадян.

Цей напрям зосереджує увагу на дотриманні високих стандартів професіоналізму, етичної поведінки та політичної неупередженості службовців — чинників, які є визначальними для ефективного функціонування публічної служби в демократичній державі.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [64] підкреслено, що чинний Закон України «Про державну службу» [62] відповідає європейським принципам і спрямований на розв’язання основних питань, пов’язаних із діяльністю державної служби. Водночас деякі його положення потребують оновлення та вдосконалення з метою підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Особливу увагу приділено необхідності ухвалення нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», яка має забезпечити узгодженість із законодавством про державну службу та гарантувати рівні можливості для всіх громадян у доступі до служби в органах місцевого самоврядування. Це сприятиме підвищенню прозорості, об’єктивності та справедливості кадрового відбору, а також ефективності функціонування місцевого самоврядування.

Окремо в Стратегії наголошується на важливості відновлення інституту кадрового резерву, що дозволить забезпечити якісне заміщення

посад у публічній службі. Формування кадрового резерву сприятиме зростанню професійної компетентності службовців і підвищенню результативності діяльності державних органів. Як уже зазначалося раніше, система кадрового резерву в Україні наразі функціонує доволі ефективно та має розгалужену базу потенційних кандидатів.

Очікувані напрями подальшого розвитку кадрової політики у сфері державної служби передбачають:

1) Подальше впровадження інтегрованої інформаційної системи HRMIS. Її використання забезпечить оперативний, точний і прозорий моніторинг кількісного та якісного складу працівників державних органів, ефективний облік фонду оплати праці, а також поступову заміну застарілих інформаційних систем сучасними цифровими технологіями.

2) Розвиток механізмів мотивації державних службовців. Суттєвим є вдосконалення системи стимулювання працівників до професійного зростання, самовдосконалення та безперервного навчання, що сприятиме підвищенню їхньої компетентності й ефективності діяльності.

3) Удосконалення діяльності служб управління персоналом. Йдеться про формування сучасних, результативних і гнучких структур управління людськими ресурсами, здатних забезпечити якісне кадрове адміністрування та підтримати реалізацію реформ у системі публічного управління.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України, підкреслюється важливість не лише оновлення кадрового складу, а й створення ефективної системи стратегічного, програмного та бюджетного планування на як центральному, так і місцевому рівнях.

Модернізація державної кадрової політики вимагає комплексного підходу, що включає оновлення нормативно-правової бази, запровадження інноваційних методів управління персоналом та зміцнення інституційної спроможності публічної служби. Це сприятиме її адаптації до європейських стандартів і підвищенню ефективності державних реформ.

Необхідно також забезпечити оновлення та гармонізацію нормативно-правових актів, які регулюють діяльність різних видів державної служби, з урахуванням сучасних викликів. Важливим завданням є створення механізмів узгодження стратегічних документів на державному рівні, що дозволить досягти їх взаємної відповідності та системності.

Особливу увагу слід приділити формуванню ефективної державної кадрової політики, орієнтованої на розроблення дієвих механізмів мотивації персоналу з урахуванням специфіки роботи в умовах воєнного стану, підвищення кваліфікації працівників через системне навчання та залучення нових фахівців із високим рівнем професійної підготовки.

Усі ці заходи мають бути спрямовані не лише на підвищення стійкості управлінських структур, але й на формування кадрового потенціалу, здатного оперативно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечувати стабільність функціонування державних інституцій і сприяти післявоєнному відновленню країни. Формування кадрової політики, адаптованої до реалій війни, виступає одним із ключових чинників ефективності публічного управління як у кризових, так і в мирних умовах.

3.2. Трансформаційні виклики кадрової політики у сфері державної служби України у післявоєнний час із використанням міжнародного досвіду.

Державна кадрова політика, що реалізовуватиметься в післявоєнний період, потребує впровадження комплексних і стратегічно спрямованих заходів. Основна увага має бути зосереджена на відновленні країни, поверненні її до довоєнного рівня розвитку, відбудові найбільш постраждалих територій та їх повній інтеграції в єдиний економічний простір держави.

Одним із ключових напрямів післявоєнного відновлення є кадрова складова, яка передбачає відтворення кадрового потенціалу, оновлення та

зміцнення людських ресурсів по всій території України. Саме людський капітал виступатиме головним рушієм відбудови держави та модернізації її управлінських інститутів.

Вивчення та використання зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами набуває особливої ваги для України в умовах війни та відбудови. Запозичення найкращих практик з інших країн сприятиме ефективнішому реагуванню на сучасні виклики, забезпеченню стійкості економіки та підвищенню мотивації персоналу. Застосування світових тенденцій та їх адаптація до українських реалій стануть основою формування дієвої стратегії управління людськими ресурсами, що забезпечить як економічну, так і соціальну стабільність держави.

Для України, яка нині переживає безпрецедентні виклики, важливим є системне впровадження міжнародного досвіду у сфері HR-менеджменту. Основними напрямками такого впровадження мають стати:

- адаптація політики управління персоналом до кризових умов;
- надання психологічної підтримки та підвищення мотивації працівників;
- реабілітація й реінтеграція військовослужбовців у цивільне життя;
- розвиток і безперервне навчання кадрів у післявоєнний період;
- налагодження інституційної підтримки та розширення співпраці з міжнародними організаціями.

Особливе значення має адаптація HR-політики до кризових ситуацій, що підтверджується досвідом держав, які пройшли через війни чи масштабні соціально-економічні кризи. У таких країнах створення гнучких стратегій управління персоналом дозволило своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати стабільність роботи організацій і забезпечувати ефективність функціонування управлінських структур навіть у найскладніших умовах.

Війна суттєво підвищує психологічне навантаження на працівників, що, у свою чергу, негативно позначається на рівні їхньої мотивації та продуктивності. У цьому контексті важливого значення набуває зарубіжний

досвід, який підкреслює необхідність запровадження програм психологічної підтримки персоналу. У багатьох країнах подібні ініціативи спрямовані на зниження рівня стресу, підтримання морального стану та підвищення емоційної стійкості працівників, що дозволяє зберігати їхню ефективність навіть у кризових умовах.

Застосування таких підходів може стати дієвим інструментом для зміцнення стабільності та стійкості українських організацій в умовах сучасних викликів [18].

Яскравим прикладом є Ізраїль, держава, яка протягом тривалого часу живе в умовах постійної військової загрози. Тут активно функціонують програми підтримки психологічного добробуту працівників. В умовах постійної небезпеки терактів та бойових дій ізраїльські підприємства впроваджують комплексні заходи зі зниження стресу, зокрема програми «психологічного захисту». Вони передбачають проведення тренінгів зі стресостійкості, консультацій психологів, а також надання допомоги працівникам і членам їхніх родин. Окрім того, держава сприяє створенню спеціалізованих центрів психологічної підтримки, де співробітники можуть отримати кваліфіковану допомогу [64].

Не менш показовим є досвід Японії, відомої своєю інтенсивною трудовою культурою, що часто призводить до підвищеного рівня стресу та професійного вигорання. У відповідь на ці проблеми в країні активно впроваджуються програми з управління стресом. Японські компанії широко застосовують методики медитації, тренінги з емоційної саморегуляції та практики усвідомленості. Популярним напрямом є концепція *ikigai* — філософія, яка допомагає людині знайти сенс і задоволення у своїй діяльності, підвищити внутрішню мотивацію та знизити рівень напруги.

У Європі, зокрема в Німеччині, функціонує розвинена система соціального захисту, що надає підтримку працівникам у складних і кризових ситуаціях. Німецькі компанії активно впроваджують програми психологічної підтримки, які включають консультації фахівців, групи взаємопідтримки та

тренінги зі стрес-менеджменту. Такі корпорації, як Siemens і Bosch, пропонують власні комплексні програми допомоги, що охоплюють психологічні консультації, заняття спортом і відновлювальні активності. Крім того, у Німеччині широко застосовується концепція Work-Life Balance, яка передбачає гнучкий робочий графік та можливість дистанційної роботи [64].

У Сполучених Штатах Америки також активно розвиваються програми підтримки працівників у стресових умовах. Прикладами таких ініціатив є заходи компаній із надання психологічної допомоги співробітникам у кризових ситуаціях. Так, Google і Microsoft організують тренінги зі стрес-менеджменту, забезпечують доступ до консультацій фахівців, а також проводять релаксаційні заходи на робочому місці, наприклад заняття йогою або медитацію. Важливим компонентом є також практика визнання досягнень працівників, що підвищує мотивацію та знижує рівень стресу [64].

Особливу увагу слід приділити реінтеграції військовослужбовців у цивільне життя. Досвід країн, які пережили військові конфлікти, демонструє важливість забезпечення ветеранів роботою та соціальною підтримкою. Програми професійної перепідготовки та працевлаштування відіграють ключову роль у їхній успішній адаптації, що, у свою чергу, сприяє стабільності та розвитку суспільства.

Реінтеграція військових у цивільне середовище є складним завданням, яке потребує системного підходу та взаємодії держави, бізнесу та громадських організацій. Багато країн, що зазнали конфліктів, розробили ефективні моделі інтеграції ветеранів. Одним із найуспішніших прикладів є США, де важливу роль виконує Міністерство у справах ветеранів (VA). Воно пропонує широкий спектр послуг, включно з медичною допомогою, психіатричною підтримкою, освітніми програмами та працевлаштуванням. Програма GI Bill забезпечує ветеранам фінансову підтримку для оплати освіти або професійної підготовки, а ініціатива Hiring Our Heroes допомагає налагоджувати контакт із роботодавцями та знаходити роботу [64].

В Ізраїлі функціонує розвинена система реінтеграції, що фокусується на професійній підготовці та працевлаштуванні військовослужбовців. Значну роль відіграють соцмережі та онлайн-платформи, що підвищує ефективність пошуку роботи та інтеграції ветеранів у цивільне життя.

Після Другої світової війни Німеччина створила потужну систему підтримки ветеранів. Сьогодні вона передбачає професійну перепідготовку та доступ до ринку праці. Зокрема, програми *Berufsförderungsdienst der Bundeswehr (BFD)* пропонують навчальні курси, професійну орієнтацію та допомогу у працевлаштуванні [64]. Крім того, держава забезпечує ветеранів пенсіями, медичною допомогою та соціальним захистом у разі інвалідності. У Німеччині активно співпрацюють державний та приватний сектори, і великі компанії зобов'язані надавати перевагу ветеранам під час працевлаштування.

Ще одним важливим аспектом стало впровадження нових підходів до навчання та професійної перепідготовки кадрів у післявоєнний період. Відновлення економіки вимагало відбудови зруйнованих підприємств і впровадження сучасних технологій. Значним уроком стало інвестування в освіту та перепідготовку персоналу, що сприяло економічному зростанню та стабільності [64].

Післявоєнна Японія опинилася перед завданням відновлення економіки, серйозно зруйнованої війною. Основою обраної урядом та бізнесом стратегії стало впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації робочої сили. Значну увагу приділяли освіті — як загальній, так і технічній, а також створенню системи безперервного навчання на робочих місцях [64].

Була впроваджена концепція «кайдзен», що передбачає постійне вдосконалення процесів і підходів, включно з регулярним підвищенням кваліфікації працівників. Важливу роль відігравали практики командної роботи, які сприяли розвитку колективного духу та підвищенню продуктивності.

Японський досвід показав, що інвестиції в людський капітал є ключовою основою швидкого економічного зростання та зміцнення глобальної конкурентоспроможності країни.

Після Корейської війни (1950–1953) Південна Корея також опинилася у скрутному становищі, будучи однією з найбідніших країн світу. Проте протягом кількох десятиліть країна змогла досягти значного економічного зростання та перетворитися на одну з провідних світових економік. Одним із ключових чинників успіху стало реформування системи освіти та професійної підготовки, а також розвиток високотехнологічних галузей. Значну роль відігравали університети та науково-дослідні інститути, що активно співпрацювали з промисловістю. Держава підтримувала приватний сектор, інвестуючи в підготовку кадрів, особливо у технічних і інженерних спеціальностях, що дозволяло оперативно адаптувати робочу силу до потреб інноваційної економіки [64].

Досвід зазначених країн свідчить, що післявоєнний період вимагає застосування інноваційних підходів до розвитку кадрового потенціалу. Інвестиції в освіту, професійне навчання та підтримку людського капіталу залишаються ключовими чинниками забезпечення сталого економічного зростання.

Особливу важливість має співпраця з міжнародними організаціями, які здатні надати Україні необхідні ресурси, експертні знання та підтримку для подолання наслідків війни та успішної реалізації реформ у сфері управління людськими ресурсами. Зокрема, агентства ООН, такі як Міжнародна організація праці (МОП) та Програма розвитку ООН (ПРООН), можуть суттєво сприяти процесу відновлення.

МОП концентрує увагу на захисті прав працівників, створенні нових робочих місць та забезпеченні соціального захисту населення. Організація здатна підтримати Україну у розробці програм навчання та підвищення кваліфікації, зокрема для ветеранів і осіб, які втратили роботу через війну. ПРООН реалізує проекти, спрямовані на розвиток людського капіталу,

подолання соціальної нерівності та забезпечення сталого розвитку.

Європейський Союз є важливим партнером України у відновленні людського потенціалу. Він надає фінансову та технічну підтримку через програми, такі як Європейський соціальний фонд (ЄСФ) та Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР). Ці ресурси спрямовані на розвиток освітніх ініціатив, професійне навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Крім того, ЄС активно підтримує реформи в Україні, що сприяють підвищенню прозорості та ефективності управління людськими ресурсами [64].

Світовий банк також відіграє значну роль у реформуванні системи людських ресурсів, фінансуючи та надаючи технічну підтримку проектам модернізації освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Особлива увага приділяється програмам реабілітації та реінтеграції ветеранів, підвищенню кваліфікації постраждалих груп населення та створенню нових робочих місць.

НАТО реалізує програми інтеграції військових у цивільне життя, зокрема через ініціативи Trust Fund, які фінансують професійну підготовку та працевлаштування ветеранів. Альянс також сприяє обміну досвідом і навчальними програмами, що підвищують ефективність системи безпеки та оборони.

Співпраця з міжнародними організаціями відіграє ключову роль для України у процесі відновлення та розвитку людського потенціалу. Кожна така організація може сприяти розробці та реалізації програм, які допоможуть країні долати виклики та забезпечувати стійкий економічний розвиток.

Отже, зарубіжний досвід управління людськими ресурсами є надзвичайно важливим для України, особливо в умовах війни та під час післявоєнного відновлення. Його адаптація до українських умов сприятиме відновленню економіки, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку. При цьому необхідно враховувати локальні реалії, щоб

практики були ефективними та довгостроковими. Подальші дослідження варто зосередити на впливі культурних та соціальних особливостей на впровадження елементів зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами в Україні.

Аналіз сучасних методів формування кадрового резерву в системі публічної служби свідчить про необхідність подальшого реформування цієї сфери. Особливо в умовах воєнного стану розвиток кадрової політики потребує чітко визначеної стратегії, спрямованої на залучення висококваліфікованих спеціалістів, їхній професійний розвиток та формування резерву управлінців, здатних ефективно діяти у кризових ситуаціях. У цьому контексті важливим є врахування положень Стратегії розвитку державного управління та публічної служби, розробленої НАДС, яка визначає пріоритети модернізації кадрової політики. Особлива увага приділяється формуванню кадрового резерву, підвищенню кваліфікації, впровадженню мотиваційних механізмів, застосуванню сучасних технологій у кадровому менеджменті та цифровізації процесів.

Цінним джерелом для розробки ефективних підходів до кадрової політики у післявоєнний період є досвід інших країн, які стикалися з кризовими ситуаціями. Ефективне управління кадровим резервом у таких умовах забезпечує не лише стабільність системи управління, а й її здатність оперативно реагувати на виклики та залучати висококваліфікованих фахівців для вирішення пріоритетних завдань.

Отже, реформування політики кадрового резерву в Україні є стратегічно важливим завданням, що має враховувати міжнародний досвід, сучасні виклики війни та потреби післявоєнного відновлення країни. Тільки інтегрований підхід, який поєднує навчання, мотивацію, залучення нових фахівців та впровадження інноваційних інструментів, дозволить побудувати ефективну й стійку систему публічного управління.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку Україна стикається з серйозними викликами у сфері кадрової політики, особливо в умовах повномасштабної війни. У такій ситуації управління кадрами набуває стратегічного значення, адже від професіоналізму, стійкості та мотивації державних службовців залежить стабільність функціонування органів влади та виконання їх основних функцій.

Кадрова політика розглядається як один із пріоритетних напрямів державного управління, метою якого є забезпечення суспільства компетентними й висококваліфікованими фахівцями. Під кадрами розуміють професійно підготовлених спеціалістів, які працюють у різних сферах життєдіяльності суспільства. Вони формують важливу складову соціальної структури та впливають на процеси соціальної стратифікації.

Кадрова політика у сфері державної служби визначає стратегічні орієнтири щодо добору, підготовки, просування, оцінювання та розвитку персоналу державного сектору. Її якість безпосередньо впливає на рівень ефективності реалізації державних функцій, результативність управлінських рішень і довіру громадян до органів влади. Водночас трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зокрема воєнні виклики, міграція населення та цифровізація управління, зумовлюють необхідність оновлення підходів до реалізації кадрової політики та забезпечення сталого розвитку державної служби.

Дослідження теоретичних засад кадрової політики у сфері державної служби підтверджує, що вона є комплексним механізмом управління людськими ресурсами, спрямованим на забезпечення ефективності публічної служби, професійного розвитку державних службовців та формування кадрового резерву.

В Україні активно впроваджуються інноваційні підходи до реалізації кадрової політики у сфері публічної служби, спрямовані на підвищення

ефективності, прозорості та мотивації працівників. Сучасні підходи акцентують увагу на прозорості, політичній нейтральності, професійній доброчесності та відповідності європейським стандартам.

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики у державній службі, представлене законами України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», створює базу для її реалізації, проте потребує оновлення та вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

Аналіз кадрової політики, проведений на прикладі Головного управління Державної податкової служби у Вінницькій області, засвідчив наявність системного підходу до управління персоналом, проте визначив потребу у посиленні кадрового резерву, підвищенні кваліфікації державних службовців та активнішому використанні сучасних технологій HRMIS і мотиваційних механізмів.

В умовах післявоєнного відновлення особливе значення набувають адаптація кадрової політики до нових викликів, використання міжнародного досвіду щодо реінтеграції військовослужбовців, психологічної підтримки персоналу та розвитку професійних компетенцій. Це забезпечить оперативну реакцію на кризові ситуації та створить кадровий потенціал, здатний ефективно виконувати завдання державного управління.

У післявоєнний період головним завданням стане не лише усунення виявлених недоліків, а й формування стійкої, адаптивної системи кадрової політики, здатної забезпечити довготривалу ефективність публічної служби. Це потребуватиме впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення процедур добору та оцінювання кадрів, а також посилення міжвідомчої взаємодії з метою створення узгодженої державної кадрової політики.

Досвід інших країн, що пройшли через кризи, може стати цінним орієнтиром для України. Адаптація успішних міжнародних практик сприятиме підвищенню результативності державного управління як у

воєнних умовах, так і в період відновлення.

Отже, в умовах воєнного стану кадрова політика у сфері державної служби України набуває особливого значення. Вона охоплює не лише аспекти підвищення ефективності державної служби, а й питання підтримки, мотивації, безпеки та професійного зростання державних службовців. Використання набутого під час війни практичного досвіду державних службовців, упровадження сучасних управлінських підходів і врахування кращих міжнародних практик сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу держави та підвищенню її спроможності протистояти майбутнім викликам.

Реформування кадрової політики у сфері державної служби України є стратегічно важливим завданням. Лише комплексний підхід, який поєднує нормативно-правове врегулювання, ефективне управління у сфері державної служби, навчання, мотивацію та інтеграцію зарубіжного досвіду, дозволить побудувати сучасну, професійну та гнучку систему державного управління, здатну забезпечувати стійкий розвиток держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf (дата звернення: 02.08.2025).
2. Берендєєва А.І. Стратегічні напрями кадрової політики національної поліції в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. №3. 2024. С.274-277.
3. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. Матеріали. К. НАДУ, 2013. 52 с.
4. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3 (37). С. 175-187.
5. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 01.08.2025).
6. Військова кадрова політика: проблеми реалізації в умовах воєнної агресії : монографія / І. М. Половінкін, О. Л. Тракалюк, В. В. Хома та ін.; за К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 172 с.
7. Вінницька міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Contents/ContentItems/48b5csqhwagrqrkx1e21gp3d5> (дата звернення 24.07.2025).
8. Волик В.С. Державна кадрова політика в Україні: теоретичні засади та перспективні напрями удосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 167–172.
9. Гарват О. А. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і*

торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2013. № 1. С. 153-158

10. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с

11. Гончар С.В. Пропозиції модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні. *Філософські обрії сьогодення : зб. наук. праць. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ». 2018. С. 283–290.*

12. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : ЛДУВС, 2018. 232 с. ГУ ДПС у Вінницькій області. Офіційний сайт. URL: <https://vin.tax.gov.ua> (дата звернення 26.07.2025).

13. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25* (дата звернення 22.09.2025).

14. Даниленко Ю. С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки. 2016. Вип. 6(2). С. 68-71.*

15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68.*

16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК». 2018. №4 (52). С. 231-238.*

17. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

18. Дімітрова Є. Основні підходи до формування державної кадрової політики. URL:<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12520/1/Dimitrova7.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).

19. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної

кадрової політики в Україні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 4. С. 10-17.

20. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №3(59). С.287-291.

21. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно- компетентного керівника органів державного управління. *Управління сучасним містом*. 2021. №7-9. С.145-153.

22. Дрок І.С. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2022. Випуск 70. С. 318–323.

23. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. пр. УАДУ*. Київ: Вид-во УАДУ. 2019. №2(3). С. 50-57.

24. Єрмоленко О. А. Інноваційні методи покращення кадрового потенціалу державних органів влади. *Економіка розвитку*. 2014. № 1. С. 101-105.

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

26. Застрожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук.пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр»*. 2019. Вип. 1 (55). С.150-155.

27. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. №2. С. 148-152.

28. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

29. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page5#Text>
30. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
31. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 року № 3166-VI . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
32. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 року № 794-VII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
33. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
34. Закон України «Про очищення влади» (люстрацію) від 16 вересня 2014 року № 1682-VII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>
35. Закон України «Про статус народного депутата України» від 17 листопада 1992 року № 2790-XII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text>
36. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
37. Закон України «Про державну таємницю» від 21 січня 1994 року № 3855-XII . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
38. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.
39. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х. : НУЦЗУ, 2020. 46 с.
40. Калініченко Л.Л., Літвінова А.М., Науменко А.В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С.111-124
41. Качан Я., Міщенко К., Бовт І. До питання про реалізацію

кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 1(43). С.143-156.

42. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.

43. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка*. 2017. № 876. С. 138–143.

44. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні URL: <http://www.viche.info/journal/2380/> (дата звернення: 09.09.2023).

45. Корінь М. В. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.

46. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82.

47. Кухарчук Х. І., Богацька В. М. Напрями та елементи кадрової політики органів прокуратури як теоретико-практична основа запоруки успішної охорони закону. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. 2016. Вип. 23. С. 51–53.

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

49. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С.61-67

50. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141–148

51. Логунова Н.А. Класифікація видів кадрової політики організації.

URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon132.html> (дата звертання 24.07.2025)

52. Лук'янов В.І. Формування кадрової політики підприємства. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. 2015. С. 185–186.

53. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 4(73). С.22-26.

54. Матвєєва Н.М, Базецька Г. І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*.2023.Вип.49.URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (дата звернення 24.07.2025).

55. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», ухвалений 15 березня 2022 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

56. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2030” Указ Президента України URL:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.

57. Інформація про організаційну структуру Апарату міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://opendata.gov.ua/dataset/1-2-ihqpprmauir-pro-oprahi3auinhy-ctpyktyry-anapat-bmp2/resource/87c02f87-cb64-49ae-b002-0af6da7008c2> (дата звернення 24.07.2025).

58. Про бюджет Вінницької міської територіальної громади на 2023 рік. URL:[https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДФ/ДФ%20документи/ПроектиБюджету/Рішення%20про%20бюджет%20\(проект%202023\).pdf](https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДФ/ДФ%20документи/ПроектиБюджету/Рішення%20про%20бюджет%20(проект%202023).pdf) (дата звернення 25.08.2025).

59. Про бюджет Вінницької міської територіальної громади на 2024 рік. URL:<https://www.vmr.gov.ua/media/2023/Громадські%20слухання/Бюджет/Проект%20рішення%20про%20бюджет%20Вінницької%20міської%20територіальної%20громади%20на%202024%20рік.pdf> (дата звернення 25.08.2025).

60. Про внесення змін в рішення міської ради від 01.04.2011 року №

217 «Про внесення змін в рішення міської ради від 14.01.2011 року № 85 «Про оптимізацію загальної структури виконавчих органів міської ради, апарату міської ради та її виконкому та їх чисельності» зі змінами: Рішення ВМР від 28.09.2025 №2358. URL: <https://2021.vmr.gov.ua / Docs/CityCouncil Decisions /2024/№2358%2028-06- 2024.pdf> (дата звернення 22.09.2025).

61. Про хід виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки» за 2024 рік: Рішення ВМР від 12.12.2024 №3003р.м.Вінниця. URL: <https://vmr.gov.ua/media/Департаменти /ДКП/Програми/ №2805%2015-12 2022%20 Про%20 хід%20виконання %20Програми% 20підвищення %20ефектив ності% 20роботи% 20ОМС% 20і%20 КП%20ВМТГ%20на%202021-2023%20роки%20за%202022%20рік.pdf> (дата звернення 26.07.2025).

62. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 24.07.2025).

63. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 24.07.2025).

64. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 27.04.2025).

65. Clarity-project. ГУ ДПС у Вінницькій області. URL: <https://clarity-project.info/edr/44069150> (дата звернення 26.07.2024).

