

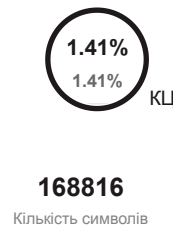
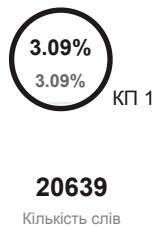
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
Bilkevych Y O Удоск_сист_упр_персоналом органів публ_влади на тер_рівні (Звяг_рай_військ_адмін_Жит_обл).docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Бількевич Юлія Олегівна		Бількевич Юлія Олегівна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
20639	168816	12/18/2025	---	332903737

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		12
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		22

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Дипломна робота_Сабанюк Ірини.docx 12/24/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	26 0.13 %
2	https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u289/rp_upravlinnya_personalom_v_organah_publichnoyi_vladi_ro_bocha_programa.pdf	22 0.11 %

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Бількевич Юлія Олегівна, студентка курсу ІІ, групи ДСз 21м ННІЕМ, кафедри менеджменту та публічного врядування, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення системи управління персоналом органів публічної влади на територіальному рівні (на прикладі Звягельської районної військової адміністрації Житомирської області)» яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовувала шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовувала без порушення академічної доброчесності.

Я ознайоmlена з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Бількевич Юлії Олегівни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл «Bilkevych Y O
Удоск_сист_упр_персоналом органів публ_влади на тер_рівні
(Звяг_рай_військ_адмін_Жит_обл).docx_»

містить: 3.09% коефіцієнта подібності; 1.41% коефіцієнта цитованості;
0 заміненних букв; 0 інтервалів; 12 мікропробілів; 0 білих знаків;
22 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Бількевич Юлія Олегівна:

- самостійно виконала кваліфікаційну роботу;
- коректно посилалась на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

Паладійчук С.Б.

Національний університет водного господарства
та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту та публічного
врядування
_____ (Л.Х. Тихончук)
“__” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Бількевич Юлії Олегівни

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління персоналом органів публічної влади на територіальному рівні (на прикладі Звягельської районної військової адміністрації Житомирської області)

Керівник роботи: доктор філософії, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Паладійчук Сергій Богданович
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року С №1333

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня» 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні та правові основи управління персоналом в органах публічної влади.

2. Аналіз системи управління персоналом Звягельської районної військової адміністрації.

3. Шляхи оптимізації системи управління персоналом Звягельської районної військової адміністрації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1. Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика основних моделей публічного управління;

2. Таблиця 1.2. Порівняльний аналіз правового регулювання державної служби в умовах мирного та воєнного стану;

3. Рисунок 2.1. Управлінська структура Звягельської РВА;

4. Рисунок 2.2. Динаміка укомплектування штату Звягельської РВА впродовж 2023-2024 рр.;
5. Таблиця 2.1. Аналіз руху персоналу Звягельської РВА (2023-2024 рр.);
6. Рисунок 2.3. Розподіл працівників Звягельської РВА в розрізі вікових груп.;
7. Таблиця 2.2 SWOT-аналіз процесів відбору та розвитку персоналу в Звягельській РВА;
8. Таблиця 3.1. Напрями імплементації міжнародного досвіду в систему управління персоналом Звягельської РВА.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Паладійчук С.Б.	03.11.25	09.11.25
Розділ 2	Паладійчук С.Б.	10.11.25	23.11.25
Розділ 3	Паладійчук С.Б.	24.11.25	07.12.25

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.25- 09.11.25	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.25- 23.11.25	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	24.11.25- 07.12.25	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25- 17.12.25	

Студентка

(підпис)

Бількевич Ю.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

(підпис)

Паладійчук С.Б.
(прізвище та ініціали)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Удосконалення системи управління персоналом органів
публічної влади на територіальному рівні (на прикладі
Звягельської районної військової адміністрації Житомирської
області)»

Виконала:
студентка II курсу,
групи ДСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Бількевич Юлія Олегівна

Керівник Паладійчук
Сергій Богданович

Рецензент _____

Рівне – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Теоретичні засади управління персоналом в контексті публічного управління та адміністрування	9
1.2. Етика державного службовця та вимоги до керівника в умовах воєнного стану	16
1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності органів державної влади та управління персоналом в Україні	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗВЯГЕЛЬСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	30
2.1. Загальна характеристика діяльності Звягельської районної військової адміністрації	30
2.2. Аналіз кадрового забезпечення Звягельської РВА	39
2.3. Професійна етика та корпоративна культура	47
2.4. Дослідження процесів відбору, оцінки та розвитку державних службовців	51
2.5. Визначення основних проблем та стратегічних викликів в управлінні персоналом Звягельської РВА	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗВЯГЕЛЬСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	62
3.1. Напрями оптимізації процесів відбору та адаптації персоналу	62
3.2. Удосконалення системи оцінки та професійного розвитку державних службовців	70
3.3. Забезпечення ефективної мотивації, утримання та підтримки психологічної стійкості персоналу	74
3.4. Управління персоналом в контексті майбутнього розширення повноважень адміністрації та міжнародний досвід	78
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна військова агресія російської федерації спричинила істотну трансформацію системи публічного управління в Україні. Виникла об'єктивна необхідність у формуванні нових інституційних механізмів, здатних ефективно реагувати на виклики воєнного стану. Важливу роль у цій системі відведено районним військовим адміністраціям, відповідальним за реалізацію завдань у сферах оборони, громадської безпеки та забезпечення функціонування територіальних громад.

В умовах значних навантажень та перманентних загроз людський капітал стає визначальним фактором ефективності апарату публічної влади. Професіоналізм, психологічна стійкість та мотивація персоналу безпосередньо впливають на результативність функціонування органів влади на регіональному рівні.

Стандартні методи кадрового менеджменту, орієнтовані на мирний час, демонструють недостатню адаптивність та ефективність у нових реаліях. Це зумовлює науково-практичну потребу в дослідженні та удосконаленні системи управління персоналом адміністрації з урахуванням специфіки діяльності.

Аналіз даної проблематики на прикладі Звягельської районної військової адміністрації дозволить сформулювати цільові, практично орієнтовані рекомендації. Їхня імплементація сприятиме підвищенню ефективності роботи адміністрації. Актуальність теми посилюється також у довгостроковій перспективі, враховуючи прийняття 05.11.2025 року Закону України № 4677-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування», який передбачає суттєве розширення повноважень місцевих адміністрацій після завершення воєнного стану та висуває нові вимоги до кадрового потенціалу.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади на територіальному

рівні на основі аналізу діяльності Звягельської районної військової адміністрації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) зазначити теоретичні засади управління персоналом в контексті публічного управління та адміністрування;
- 2) проаналізувати етику публічного службовця та вимоги до керівника в умовах воєнного стану;
- 3) систематизувати нормативно-правове регулювання діяльності органів публічної влади та управління персоналом в Україні;
- 4) надати загальну характеристику діяльності Звягельської районної військової адміністрації;
- 5) провести аналіз кадрового забезпечення Звягельської РВА;
- 6) оцінити стан професійної етики та корпоративної культури Звягельської РВА;
- 7) дослідити процеси відбору, оцінки та розвитку державних службовців РВА;
- 8) визначити проблеми та стратегічні виклики в управлінні персоналом;
- 9) обґрунтувати напрями оптимізації процесів відбору та адаптації персоналу;
- 10) запропонувати шляхи удосконалення системи оцінки та професійного розвитку державних службовців;
- 11) розробити рекомендації щодо забезпечення ефективної мотивації, утримання та підтримки психологічної стійкості персоналу;
- 12) дослідити міжнародний досвід та проаналізувати перспективи розвитку управління персоналом РВА в контексті нових законодавчих змін.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом в органах публічної влади на територіальному рівні.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційні та практичні засади удосконалення системи управління персоналом на прикладі Звягельської районної військової адміністрації.

Теоретичні основи і ступінь висвітлення проблеми дослідження у науковій літературі. Проблематика функціонування державної служби та управління персоналом в органах публічної влади України в умовах воєнного стану стала предметом активного обговорення у сучасному науковому та експертному середовищі. Особливу увагу дослідники приділяють нормативно-правовим змінам, що регламентують організацію діяльності державних органів в умовах війни. Значний науковий інтерес викликають положення Закону України № 2259-IX, який тимчасово змінив процедури призначення на посади державної служби, спростив окремі кадрові процеси та суттєво вплинув на практику добору персоналу. У наукових працях наголошується, що ці зміни потребують зваженого підходу до забезпечення балансу між оперативністю кадрових рішень і дотриманням базових принципів державної служби.

У публікаціях фахівців з державного управління увага акцентується на тому, що воєнний стан загострив низку системних проблем кадрового забезпечення публічної влади. Дослідники, серед яких Н. Гончарук, І. Журавльова, О. Оболенський, М. Новікова, підкреслюють, що кадровий дефіцит, зростання навантаження на персонал, складність виконання функцій в умовах постійних ризиків та невизначеності суттєво впливають на стабільність державної служби [20;25;34]. У низці робіт, зокрема дослідженнях М. Корощенко та М. Масика, піднімається питання необхідності адаптації механізмів мотивації, розвитку компетенцій, оцінювання результатів роботи та формування кадрового резерву відповідно до викликів воєнного часу [35;36].

Окремого наукового аналізу набуває діяльність військових адміністрацій як тимчасових органів державної влади. У статтях А. Студенецької та І. Хомишин розглядаються правові засади створення цих органів, особливості їх функціонування та ризики, пов'язані зі спрощеними процедурами призначення на посади в умовах воєнного стану. Дослідники наголошують на складності поєднання особливого правового режиму з вимогами до професіоналізму, етичності та політичної неупередженості персоналу, а також

на необхідності забезпечення інституційного контролю за якістю кадрових рішень [39;41].

Значний масив наукових робіт присвячено питанням стійкості та модернізації публічного управління в умовах війни. Такі автори, як О. Мельниченко, А. Чередниченко, а також В. Щербак аналізують психологічну стійкість державних службовців, інституційні механізми підвищення спроможності державного управління, гармонізацію українських практик з європейськими стандартами належного врядування. У цих роботах наголошується на важливості професійної підготовки, розвитку етичного лідерства та ефективних управлінських інструментів, які дозволяють стабілізувати діяльність органів влади під час тривалих криз [37;42;44].

Незважаючи на наявність первинних досліджень та активну роботу державних органів щодо адаптації кадрових процесів до умов воєнного стану, комплексний аналіз стану та динаміки розвитку системи управління персоналом на рівні конкретних районних військових адміністрацій, з виявленням специфічних проблем та розробкою прикладних рекомендацій, залишається актуальним та недостатньо висвітленим. Дане дослідження спрямоване на часткове заповнення цієї прогалини на прикладі Звягельської районної військової адміністрації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в роботі висновки та рекомендації можуть бути використані керівництвом Звягельської районної військової адміністрації для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності процесів відбору, адаптації, мотивації та професійного розвитку персоналу. Результати дослідження також можуть становити інтерес для інших військових адміністрацій та органів публічної влади України, особливо у процесі підготовки до реалізації нових повноважень у післявоєнний період.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні та правові основи управління персоналом в

органах публічної влади. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом у Звягельській РВА. У третьому розділі розроблено шляхи удосконалення досліджуваної системи з урахуванням стратегічних викликів та міжнародного досвіду.

Методологічна основа дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльно-правовий метод, статистичний аналіз, контент-аналіз документів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, включно з текстами нових законодавчих ініціатив, офіційні документи Звягельської РВА, наукові публікації, аналітичні матеріали НАДС та статистичні дані.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Ефективність функціонування органів публічної влади та їх здатність виконувати покладені державою завдання безпосередньо залежать від якості кадрового потенціалу та досконалості механізмів управління ним. В умовах сучасних викликів, зумовлених необхідністю адаптації системи державного управління до кризових реалій воєнного стану та євроінтеграційних процесів, осмислення теоретичних і правових засад кадрової політики набуває пріоритетного значення. Саме тому, модернізація державної служби неможлива без концептуального оновлення підходів до роботи з персоналом та посилення орієнтації на європейські стандарти належного врядування [35].

Перший розділ магістерської роботи присвячено формуванню методологічного базису дослідження, необхідного для об'єктивного аналізу практичної діяльності об'єкта вивчення. Логіка побудови розділу передбачає комплексний розгляд еволюції наукових підходів до управління персоналом у публічному секторі: від класичних бюрократичних моделей до сучасних концепцій, орієнтованих на результат та створення суспільної цінності.

Публічна служба як політико-правовий інститут є ключовим інструментом реалізації державної політики, а відтак вимагає посиленої уваги до питань професіоналізації, етики та формування корпусу лідерів, здатних до стратегічного мислення та відповідальності [25]. Відтак, особлива увага приділяється дослідженню трансформації етичних стандартів та вимог до лідерських компетенцій, які зазнають суттєвих змін під впливом екстремальних умов функціонування державного апарату. Систематизація нормативно-правового регулювання дозволяє виявити специфіку законодавчого поля, що поєднує стабільність конституційних принципів із гнучкістю спеціальних правових актів. Такий теоретико-правовий аналіз слугує фундаментом для

подальшого оцінювання стану кадрового забезпечення та розробки шляхів його оптимізації.

1.1. Теоретичні засади управління персоналом в контексті публічного управління та адміністрування

Управління персоналом у системі публічного управління характеризується низкою специфічних особливостей, що відрізняють його від кадрового менеджменту в комерційному секторі. Його природа кардинально відрізняється від аналогічної діяльності у комерційному секторі. Якщо головною метою бізнесу є максимізація прибутку через ефективне використання ресурсів, то публічне управління спрямоване на реалізацію нематеріальних, проте фундаментальних суспільних інтересів: забезпечення національної безпеки, гарантування прав і свобод громадян, надання якісних публічних послуг та виконання стратегічних функцій держави, тощо.

Відмінність у цілях публічної служби зумовлює специфіку теоретичних засад, моделей та практичних підходів до управління персоналом. Працівники органів публічної влади, зокрема військових адміністрацій у період воєнного стану, розглядаються не лише як трудовий ресурс, а як фахівці, відповідальні за реалізацію управлінських рішень і забезпечення стабільного функціонування відповідної території. Рівень їхнього професіоналізму, стійкості та мотивації безпосередньо впливає на ефективність діяльності публічної влади.

Історично теоретичні підходи до управління державними службовцями сформувалися в результаті тривалої еволюції, що відображала зміни у розумінні ролі держави та державного апарату.

Ранні систематизовані концепції, зокрема німецький камералізм XVII–XVIII століть, уперше запропонували наукове обґрунтування вимог до службовців, акцентуючи на їхній підготовці у сферах управління, фінансів і права, а також на дотриманні встановлених норм державної служби.

Проте сучасна теорія управління державними службовцями бере свій початок із класичної бюрократичної моделі, сформульованої на початку XX століття Максом Вебером. Його концепція ґрунтувалася на принципі раціонально-легальної влади, яка замінила патрімоніальну (успадковану, традиційну, де посади та ресурси передавалися спадково) та харизматичну (залежну від особистих якостей лідера і його здатності впливати на підлеглих) форми управління. Вебер розглядав чиновника як безособовий елемент чіткої ієрархічної структури, діяльність якого суворо регламентована формальними правилами та інструкціями. Ефективність у такому підході досягалася через максимальну раціоналізацію, стандартизацію процедур, чіткий розподіл повноважень та меритократичний принцип добору кадрів за кваліфікацією, а не за походженням.

Згодом стали очевидними обмеження класичної бюрократичної моделі. Американський соціолог Роберт Мертон проаналізував дисфункції бюрократії, коли формальне дотримання правил переважає над досягненням кінцевих цілей, що призводить до ригідності, зниження адаптивності та втрати гнучкості в управлінні. У сучасних кризових умовах, зокрема в діяльності військових адміністрацій, які потребують оперативних і нестандартних рішень, сліпе дотримання інструкцій може мати негативні наслідки.

Як відповідь на обмеження бюрократичної моделі Вебера виникла школа людських відносин Елтона Мейо, яка акцентувала увагу на значенні соціально-психологічного клімату, неформальних взаємин у колективі та внутрішньої мотивації персоналу.

Значний злам у традиційних поглядах відбувся у 80-х роках XX століття з поширенням концепції «Нового публічного менеджменту». Ця парадигма передбачала імплементацію ринкових механізмів та бізнес-підходів у державний сектор з метою підвищення його ефективності та продуктивності. Управління персоналом почало орієнтуватися на конкретний результат. Це проявилось у впровадженні таких інструментів, як оцінка за ключовими показниками ефективності, контрактна система найму керівників, аутсорсинг

непрофільних функцій, створення внутрішньої конкуренції між державними установами та управління за цілями.

Водночас, критики наголошували на серйозних небезпеках цієї концепції, які включають надмірну комерціалізацію державних функцій та втрату внутрішніх компетенцій внаслідок постійного аутсорсингу. Ці процеси можуть призвести до послаблення етичних стандартів служіння суспільству, замінюючи їх гонитвою за формальними показниками. Зрештою, це ілюструє закон Гудхарта: «Коли показник стає метою, він перестає бути добрим показником».

Сучасний етап розвитку теорії пов'язаний із парадигмами, що прийшли на зміну Новому публічному менеджменту, такими як «Належне врядування» та «Нове публічне врядування». Вони повертають у центр уваги такі важливі цінності, як етика, прозорість, підзвітність, верховенство права та активне залучення громадянського суспільства до процесу прийняття рішень. Однією з найвпливовіших сучасних концепцій є «Суспільна цінність», розроблена Марком Муром. Згідно з нею, ефективність державного органу вимірюється не стільки економією бюджетних коштів, скільки створенням реальної, відчутної цінності для громадян. Мур запропонував модель стратегічного трикутника, згідно з якою керівник державного органу для створення суспільної цінності має постійно балансувати три елементи: чітке визначення самої суспільної цінності, забезпечення легітимності та підтримки з боку політичного середовища і суспільства, наявність операційної спроможності (ресурсів, компетенцій персоналу) для досягнення поставлених цілей.

Підсумовуючи складний шлях трансформації від бюрократії до служіння суспільству, варто звести ключові характеристики цих моделей в єдину систему. З огляду на різноманітність та еволюційний характер розглянутих підходів, ключові відмінності між основними парадигмами публічного управління доцільно представити у форматі порівняльної таблиці.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика основних моделей публічного управління

	Класична бюрократія (М. Вебер)	Новий публічний менеджмент (NPM)	Пост-NPM (Належне врядування / Суспільна цінність)
Основна мета	Раціональність, дотримання закону, передбачуваність.	Ефективність, економія бюджетних коштів, результативність	Створення суспільної цінності, легітимність, довіра, справедливість.
Основні цінності	Стабільність, ієрархія, формалізм, політична нейтральність.	Конкуренція, продуктивність, орієнтація на результат, підприємництво.	Підзвітність, прозорість, участь громадян, співпраця, етика, права людини.
Роль держслужбовця	Безособовий виконавець правил та інструкцій, «гвинтик» у машині.	Менеджер, орієнтований на досягнення показників.	Партнер, співтворець суспільних благ у діалозі з громадянами.
Сприйняття громадянина	Об'єкт регулювання, пасивний отримувач послуг.	Клієнт, споживач державних послуг.	Громадянин-партнер, співвиробник послуг, джерело легітимності.
Основні інструменти	Чітка ієрархія, формальні правила, стандартизовані процедури, довічне наймання.	Управління за цілями, аутсорсинг, контракти, оцінка ефективності.	Мережева взаємодія, публічні консультації, стратегічне планування, етичні кодекси.
Слабкі сторони	Ригідність, повільність, дегуманізація, нездатність до адаптації	Ризик комерціалізації, послаблення етики, фокус на формальних показниках.	Складність вимірювання «суспільної цінності», ризик розмивання відповідальності.

Джерело : сформовано автором

Концепція "Суспільної цінності" є вкрай актуальною для аналізу діяльності Звягельської РВА, яка має створювати цінність (безпеку, соціальний захист) за підтримки військового командування та громади, спираючись на власну операційну спроможність.

Ключові теоретичні принципи управління персоналом в українській науковій та практичній сферах являють собою комплексне поєднання ідей. Це поєднання відображає особливості національних реформ, курс на інтеграцію до Європейського Союзу та необхідність реагувати на виклики, спричинені воєнними діями.

Сучасна система державної служби України цілком ґрунтується на підході, який вимагає від службовців не лише теоретичних знань, а й доведеної здатності успішно застосовувати їх на практиці для вирішення професійних завдань. Такий компетентнісний підхід формалізований у нормативних документах Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) і передбачає, що в основі всіх кадрових процесів — від добору до оцінювання та розвитку — лежить чітко визначена модель компетенцій. НАДС виокремлює такі загальні компетенції, як лідерство, комунікація та взаємодія, досягнення результатів, стресостійкість, цифрова грамотність [50]. Проте аналіз цих компетенцій вимагає глибшого занурення. Наприклад, лідерство в умовах військової адміністрації — це не лише про управління командою, а й про здатність до кризового лідерства: прийняття відповідальних рішень в умовах невизначеності, трансляція впевненості та надії, мобілізація громади [39]. Стресостійкість, у свою чергу, трансформується у більш комплексне поняття психологічної резильєнтності — здатності не просто витримувати тиск, а й відновлюватися після травматичних подій, зберігаючи працездатність.

Усвідомлення того, що носієм таких якостей є конкретний фахівець, логічно веде до застосування теорії людського капіталу. Вона розглядає персонал не як традиційну статтю бюджетних видатків, а як найцінніший актив держави. Інвестиції в цей актив приносять довгострокові дивіденди у вигляді підвищення якості державного управління. В умовах масового відтоку кваліфікованих кадрів та демографічної кризи, спричиненої війною, питання збереження та розвитку наявного людського потенціалу виходить за межі кадрового менеджменту. Інструментами реалізації цієї теорії є не лише формальні програми підвищення кваліфікації, а й створення умов для

організаційного навчання та управління знаннями. Військова адміністрація повинна функціонувати як організація, що навчається, тобто бути здатною швидко аналізувати новий досвід (наприклад, організацію евакуації, розподіл гуманітарної допомоги), виявляти помилки, фіксувати успішні практики та оперативно поширювати ці знання серед усіх співробітників. Однією з найбільших загроз для людського капіталу сьогодні є професійне вигорання, спричинене хронічним стресом, понаднормовою роботою та емоційним навантаженням.

Діяльність кадрових служб функціонує в межах жорсткого інституційного підходу. Вся система управління персоналом чітко регламентована Законом України «Про державну службу», Кодексом законів про працю та десятками постанов Кабінету Міністрів та наказів НАДС. Ці інституційні рамки мають подвійну природу. З одного боку, вони забезпечують стабільність, передбачуваність, рівність доступу до служби та захист прав державних службовців. З іншого — створюють значну бюрократичну інерцію та знижують гнучкість кадрових рішень. Воєнний стан став каталізатором для тимчасової модифікації цих інститутів. Зокрема, запровадження спрощеної процедури добору на посади шляхом укладення строкових трудових договорів дозволило оперативно заповнювати вакансії. Проте такий підхід несе і ризики: зниження якості відбору, потенційні корупційні зловживання та відсутність у новопризначених працівників довгострокової мотивації.

Важливу роль у сучасній системі відіграє аксіологічний підхід. Він ставить у центр системи управління персоналом основні цінності державної служби: верховенство права, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, політична неупередженість [3]. Цей підхід тісно пов'язаний з теорією «Суспільної мотивації до служби», яка досліджує феномен, чому люди обирають державну службу, керуючись не стільки матеріальними стимулами, скільки бажанням служити суспільству, реалізовувати суспільно значущі проєкти та бути причетними до розбудови держави [35]. В умовах війни патріотизм та бажання бути корисним своїй країні стали потужним

нематеріальним мотиватором. Практична реалізація ціннісного підходу вимагає впровадження етичного лідерства, коли керівник не лише декларує цінності, а й є їхнім взірцем у повсякденній поведінці.

Проте, ефективна реалізація як компетентнісного підходу, так і теорії людського капіталу вимагає постійної адаптації до стрімких зовнішніх змін та глобальних викликів. Вплив сучасних трансформаційних процесів неможливо ігнорувати. Цифровізація кардинально змінює HR-процеси: від електронного документообігу та онлайн-навчання до використання великих даних для аналізу кадрового потенціалу. Портал «Дія» є яскравим прикладом цифрової трансформації послуг, що вимагає від держслужбовців нових цифрових навичок. Водночас існують виклики: кібербезпека та цифровий розрив між поколіннями службовців.

Євроінтеграційний вимір встановлює чітку рамку для реформ. Принципи «належного врядування», розроблені програмою SIGMA/OECD, є дорожньою картою для України. Вони вимагають забезпечення повної прозорості конкурсів, деполітизації державної служби, побудови системи управління, що базується на заслугах (меритократії), та підзвітності чиновників суспільству.

Таким чином, теоретичні засади управління персоналом у публічному управлінні України є складною, динамічною системою, що еволюціонує. Вони інтегрують у себе елементи класичної бюрократії, орієнтацію на ефективність, запозичену з бізнес-середовища, та сучасний фокус на компетенціях, цінностях і розвитку людського капіталу.

Воєнний стан діє як чинник, що виявляє системні недоліки та одночасно стимулює її прискорену трансформацію. Це зумовлює об'єктивну необхідність перегляду застарілих, ригідних практик на користь підвищення гнучкості та адаптивності системи.

Відтак, оптимізація системи управління персоналом у Звягельській районній військовій адміністрації повинна ґрунтуватися на комплексному розумінні викладених теоретичних засад та їх адаптованому застосуванні до

специфічних викликів, що постають на регіональному та загальнодержавному рівнях.

1.2. Етика державного службовця та вимоги до керівника в умовах воєнного стану

Введення воєнного стану в країні докорінно трансформує не лише функціональні обов'язки державних органів, а й саму сутність та вимоги до публічної служби. Етичні норми та лідерські якості, що у мирний час могли вважатися переважно формальною вимогою, в умовах загрози для держави стають важливою передумовою стійкості державного апарату. Воєнний стан висуває підвищені вимоги до морально-етичних засад кожного службовця та до професійних якостей керівників усіх рівнів. У діяльності Звягельської районної військової адміністрації, що відповідає за реалізацію державної політики на території району, питання етики та лідерства набувають особливої актуальності. Ефективність її діяльності залежить не стільки від формального виконання бюрократичних процедур, скільки від моральної стійкості персоналу та здатності керівника приймати складні, відповідальні рішення в умовах високої невизначеності та психологічного тиску.

Нормативною основою етичної поведінки є Закон України «Про державну службу», зокрема його принципи, та Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС. Ці документи окреслюють такі ключові цінності, як верховенство права, законність, професіоналізм, доброчесність, політична неупередженість та лояльність. Однак повномасштабне вторгнення наповнило ці формалізовані принципи новим, глибшим змістом і породило низку складних етичних дилем, з якими щоденно стикаються службовці.

Принцип лояльності зазнав найсуттєвішої трансформації. У мирний час він трактувався переважно як вірність державі та її конституційному ладу, а також сумлінне виконання рішень органу, в якому працює службовець. В

умовах війни лояльність перетворилася на активний, дієвий патріотизм. Це вже не просто пасивне утримання від дій, що шкодять державі, а свідомо й цілеспрямована діяльність на її захист у межах своїх повноважень. Для працівника РВА це означає готовність працювати в режимі 24/7 та ставити інтереси держави вище за особисті. Водночас іноді виникає етична дилема – вірність букві закону може вступати в суперечність із необхідністю негайних дій. Начальник РВА може отримати наказ, виконання якого, на його думку, матиме негативні наслідки для місцевої громади. В такій ситуації етичний вибір вимагає не сліпого підпорядкування, а здатності аргументувати свою позицію та шукати оптимальне рішення, залишаючись вірним найвищій цінності – збереженню людських життів та безпеки.

Принцип доброчесності та боротьби з корупцією в умовах війни набуває статусу питання національної безпеки. Війна створює нові масштабні корупційні ризики, пов'язані з розподілом міжнародної гуманітарної допомоги, видачею різноманітних дозволів (зокрема, для перетину кордону), а в перспективі – з процесами відбудови [50]. Кожен акт корупції в такий час – це не просто злочин, а прямий удар по обороноздатності країни, що підриває довіру громадян до влади та довіру міжнародних партнерів. Для службовців Звягельської РВА етична вимога доброчесності означає абсолютну прозорість у роботі з гуманітарними вантажами, справедливий та неупереджений розподіл ресурсів серед ВПО та постраждалих громад, а також нульову толерантність до будь-яких проявів зловживань. Етична проблема полягає у забезпеченні доброчесності та неупередженості при прийнятті управлінських рішень, незважаючи на обставини, що ускладнюють застосування стандартних процедур, та значний дефіцит ресурсів.

Виникають значні виклики для дотримання принципів законності та професіоналізму. Війна вимагає швидкості, а закон часто передбачає тривалі бюрократичні процедури. Формується етична дилема між формальною законністю та реальною ефективністю. Наприклад, оперативна передача будівельних матеріалів чи пального, що перебували на балансі, на терміновий

запит військових для зведення фортифікаційних споруд, може суперечити встановленому порядку використання майна. Етично відповідальний керівник у такій ситуації має не ігнорувати закон, а шукати легальні механізми для прискорення процесів, які передбачені законодавством воєнного стану, брати на себе відповідальність за неординарні рішення та ретельно їх документувати. Професіоналізм сьогодні – це не лише досконале знання законодавства, а й здатність до професійної дискреції – обґрунтованого вибору найкращого рішення в межах закону, гнучкість та адаптивність.

Окрім трансформації класичних принципів, війна породила нові етичні імперативи. Першим з них є етика психологічної стійкості. В умовах постійного стресу, емоційного вигорання та ризику отримання травматичного досвіду, збереження власного ментального здоров'я стає не просто особистою справою, а професійним обов'язком службовця. Психологічно стійкий працівник здатний зберігати працездатність, приймати зважені рішення та надавати якісні послуги громадянам, які самі перебувають у кризовому стані [37]. Відтак, турбота про свій психологічний стан та звернення за фаховою допомогою є проявом відповідального ставлення до своїх обов'язків.

Другим новим імперативом є етика комунікації. У часи інформаційної війни державний службовець, особливо керівник, стає важливим джерелом інформації для громади. Його етичний обов'язок полягає у дотриманні балансу між необхідністю інформувати громадян про реальну ситуацію та недопущенням поширення паніки. Це вимагає поширення лише перевіреної інформації, спростування ворожих фейків та дезінформації, а також здатності спілкуватися з людьми спокійно, впевнено та з емпатією. Кожне слово представника влади має вагу, і безвідповідальна комунікація може завдати шкоди, не меншої за ворожий обстріл.

Якщо в мирний час керівник державного органу міг дозволити собі бути переважно адміністратором, що забезпечує дотримання процедур, то воєнний стан вимагає від нього бути справжнім лідером-кризовим менеджером. Його

роль виходить далеко за межі управління персоналом та перетворюється на функцію забезпечення стійкості всього району.

На основі аналізу сучасної практики можна виділити ключові групи вимог до такого керівника.

1. Стратегічні та антикризові компетенції.

Рішучість та здатність приймати рішення в умовах невизначеності: керівник не може чекати на повну інформацію чи детальні інструкції з 'центру'. Він має бути готовим приймати відповідальні, часто непопулярні рішення на основі обмежених даних, покладаючись на свій досвід, інтуїцію та чітке розуміння кінцевої мети. Це вимагає високого рівня стресостійкості та готовності нести персональну відповідальність за наслідки.

Адаптивність та стратегічна гнучкість: воєнна ситуація змінюється щодня. Плани, що були актуальними вранці, ввечері можуть стати застарілими. Лідер має мислити сценаріями, швидко перебудовувати процеси, відмовлятися від недієвих підходів та заохочувати інновації та ініціативу серед підлеглих. Організація має стати гнучкою та здатною до швидких змін.

2. Морально-етичні компетенції.

В умовах кризи та загальної втоми будь-які прояви недоброчесності, подвійних стандартів чи зловживання становищем з боку керівника мають руйнівний ефект. Він має бути абсолютним взірцем доброчесності, справедливості та відданості справі. Морально-етичний клімат у колективі та рівень суспільної довіри до влади є прямим наслідком управлінської культури та особистого прикладу керівників.

Важливо також мати здатність відстоювати правильні, але непопулярні рішення перед вищим керівництвом, громадою чи навіть власним колективом. Це вміння сказати «ні» тиску чи корупційним пропозиціям. Це готовність захистити своїх підлеглих від несправедливих звинувачень.

3. Соціально-психологічні та комунікаційні компетенції.

Ці компетенції вимагають від керівника здатності тонко відчувати психологічний стан колективу та громади, проявляти співчуття, надавати

підтримку та створювати атмосферу психологічної безпеки. Ігнорування емоційної складової неминуче призведе до конфліктів, вигорання та падіння ефективності.

Кризова комунікація - ключова компетенція, що вимагає, щоб лідер був головним комунікатором своєї установи. Його комунікація має бути проактивною, регулярною, чесною та зрозумілою. Він має пояснювати свої рішення, визнавати проблеми та демонструвати шлях до їх вирішення, вселяючи в людей надію та впевненість.

Формування організаційної стійкості - завдання лідера, що полягає у побудові не просто ефективної, а стійкої команди. Це означає створення культури взаємодопомоги та довіри, чіткий розподіл обов'язків для уникнення хаосу, турботу про відновлення ресурсів працівників а також розвиток командного духу та відчуття спільної мети.

Отже, етика та лідерство в умовах воєнного стану перестають бути абстрактними категоріями і стають практичними інструментами виживання та ефективності держави. Для Звягельської районної військової адміністрації оптимізація системи управління персоналом має бути спрямована на добір, розвиток та мотивацію саме таких службовців і керівників, які поєднують високий професіоналізм із непохитними етичними принципами та сучасними лідерськими якостями. Саме вони є запорукою того, що державна влада на місцях не лише функціонуватиме, а й користуватиметься довірою та підтримкою громадян, що є вирішальним для досягнення перемоги.

1.3. Нормативно-правове регулювання діяльності органів державної влади та управління персоналом в Україні

Ефективне функціонування органів державної влади, зокрема таких специфічних інституцій, як військові адміністрації, та реалізація кадрової політики в їх межах, ґрунтуються на складній, багаторівневій та динамічній системі нормативно-правового регулювання. Ця система є не просто набором

правил; вона є практичним втіленням тих теоретичних парадигм, які були розглянуті у підрозділі 1.1, та створює те правове поле, в якому виникають етичні виклики та формуються вимоги до лідерства, проаналізовані в підрозділі 1.2. В умовах повномасштабної агресії та дії правового режиму воєнного стану ця система зазнала трансформацій, спрямованих на забезпечення гнучкості, оперативності та стійкості державного апарату. Розуміння цієї комплексної правової архітектури, її ієрархії та внутрішніх зв'язків є необхідною умовою для подальшого аналізу та розробки шляхів оптимізації системи управління персоналом у Звягельській районній військовій адміністрації.

Систему нормативно-правового регулювання доцільно розглядати за ієрархічним принципом, починаючи від актів найвищої юридичної сили і закінчуючи спеціалізованими підзаконними актами, що деталізують їх застосування.

I. Конституція України

Конституція України є основним нормативно-правовим актом, що визначає засади публічної служби. Вона має найвищу юридичну силу і є нормою прямої дії, формуючи не лише правову, а й ідеологічну рамку для всієї системи державної служби. Ключове значення для теми дослідження мають такі її положення:

1. Стаття 38 закріплює право громадян брати участь в управлінні державними справами та гарантує їм рівне право доступу до державної служби. Ця норма є фундаментальною для побудови меритократичної системи, де добір на посади здійснюється на основі професійних якостей, що є віддзеркаленням ідеалів як класичної веберіанської бюрократії, так і сучасної парадигми «Належного врядування».

2. Стаття 3 визначає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю. Цей принцип є ключовим ціннісним орієнтиром для кожного державного службовця, діяльність якого має бути спрямована на служіння людині та суспільству, що прямо корелює з концепцією «Суспільної цінності».

3. Стаття 8 проголошує принцип верховенства права, що означає, що держава, її органи та посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Це є основою законності в діяльності будь-якого державного органу, включно з РВА, і є тією межею, яка відділяє вимушені кризові рішення від свавілля.

4. Статті 118-120 визначають основи організації та діяльності місцевих державних адміністрацій, які є інституційною базою для районних військових адміністрацій у мирний час, забезпечуючи стабільність та спадковість інститутів [1].

Таким чином, Конституція встановлює найвищі стандарти та принципи, які закони та підзаконні акти мають деталізувати та втілювати в життя, наголошуючи на службовій, а не на владній природі державної діяльності.

II. Закони України – основний інструмент регулювання

Наступний рівень складають кодекси та закони України, які деталізують конституційні норми. Для системи управління персоналом ключовими є декілька тематичних груп законів, що часто перетинаються та доповнюють одна одну.

1. Спеціальне законодавство про державну службу та протидію корупції:

1.1. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 р. є кодифікованим актом, що комплексно регулює відносини, пов'язані з публічною службою [3]. Його структура та зміст багато в чому відображають принципи класичної бюрократичної моделі Вебера, спрямовані на раціоналізацію, деполітизацію та професіоналізацію. Водночас, в ньому імплементовано елементи NPM та «Належного врядування». Ключові положення включають:

- Принципи державної служби (ст. 4): верховенство права, професіоналізм, доброчесність, ефективність, політична неупередженість – ці принципи є юридичним закріпленням етичних вимог.
- Права та обов'язки державного службовця (ст. 7-8).

Закон чітко розмежовує права (на повагу до своєї гідності, на оплату праці, на професійне навчання) та обов'язки (дотримуватися Конституції, діяти на підставі закону, бути політично неупередженим, підвищувати свою кваліфікацію). В умовах воєнного стану баланс між правами та обов'язками суттєво зміщується. Наприклад, право на відпочинок чи повагу до приватного життя об'єктивно обмежується цілодобовим режимом роботи РВА, в той час як обов'язок зберігати державну таємницю набуває критичної ваги.

- Вступ на державну службу.

У мирний час єдиним шляхом вступу є конкурс, що є практичним втіленням принципу меритократії. Прозора процедура з кількох етапів (тестування на знання законодавства, абстрактне мислення, вирішення ситуаційних завдань, співбесіда) була розроблена для мінімізації корупційних ризиків та суб'єктивізму. Як ми побачимо далі, саме ця норма зазнала найбільших змін під час війни.

- Проходження служби та її оцінювання.

Закон регулює питання рангів, оплати праці, підвищення кваліфікації та щорічного оцінювання результатів службової діяльності. Інструмент оцінювання є прямим запозиченням з NPM, спрямованим на вимірювання ефективності та результативності роботи кожного службовця.

1.2. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 14.10.2014 р. є юридичною основою для реалізації принципу доброчесності, який є наріжним каменем етики держслужбовця [4]. Він є інструментом зовнішнього контролю, що доповнює внутрішній етичний компас службовця. Він встановлює низку превентивних антикорупційних механізмів: обов'язок подання електронних декларацій, механізми врегулювання конфлікту інтересів, обмеження щодо одержання подарунків. Саме цей закон надає юридичні інструменти для боротьби з корупційними ризиками, які, як було зазначено, значно зростають під час війни. Тимчасове зупинення, а потім відновлення обов'язкового декларування є яскравим прикладом того, як держава

намагається балансувати між безпековими ризиками та потребою в антикорупційному контролі.

2. Законодавство, що регулює діяльність в умовах воєнного стану.

Ця група законів має пріоритетну дію, тимчасово змінюючи або доповнюючи норми мирного часу.

2.1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12.05.2015 р. є фундаментальним для теми дослідження, а саме:

- надає визначення правового режиму воєнного стану;
- передбачає створення на базі місцевих державних адміністрацій відповідних військових адміністрацій (ст. 4). Таким чином, саме цей закон є правовою підставою існування Звягельської районної військової адміністрації;
- наділяє начальників військових адміністрацій широкими повноваженнями, що виходять за межі повноважень голів місцевих державних адміністрацій у мирний час. Такі повноваження охоплюють не лише цивільні, а й військові питання: організація оборони, забезпечення громадського порядку, евакуація населення, встановлення особливого режиму в'їзду та виїзду, управління комунальним та державним майном. Саме ця юридично закріплена концентрація влади в одних руках робить особисті етичні якості та лідерські компетенції керівника, проаналізовані в підрозділі 1.2, ключовим запобіжником проти зловживань. Закон надає інструменти, а етика та лідерство визначають, як вони будуть використані [6].

2.2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022 р. вніс тимчасові, але суттєві зміни до трудового законодавства, надавши керівникам необхідну гнучкість. Його норми дозволяють призупиняти дію трудового договору, збільшувати тривалість робочого часу, спрощувати процедури кадрового діловодства. Для військових адміністрацій, де потреба в людях та завдання можуть змінюватися щогодини, ці норми є критично важливими для збереження операційної спроможності [7].

3. Загальне та спеціальне адміністративне та трудове законодавство.

3.1. Кодекс законів про працю України (КЗпП) застосовується до державної служби в частині, що не врегульована спеціальним Законом «Про державну службу». Це стосується загальних питань робочого часу, часу відпочинку, гарантій для певних категорій працівників тощо [2].

3.2. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV від 09.04.1999 р. є системоутворюючим для розуміння інституційної природи Звягельської РВА [5]. Він визначає правовий статус, організацію, повноваження та порядок діяльності обласних та районних державних адміністрацій як місцевих органів виконавчої влади в Україні. Важливо наголосити, що цей закон встановлює базову модель функціонування, на основі якої, шляхом доповнення та модифікації, діють військові адміністрації. Ключовим для розуміння є те, що місцева державна адміністрація є ланкою вертикалі виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики на відповідній території. Закон покладає місцеві державні адміністрації такі основні завдання:

- виконання Конституції, законів України, актів Президента та Кабінету Міністрів;
- забезпечення законності і правопорядку, додержання прав і свобод громадян;
- виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку;
- підготовка та виконання відповідних обласних та районних бюджетів.

Закон детально розписує галузеві повноваження місцевих державних адміністрацій у сферах бюджету та фінансів, управління майном, економіки, містобудування, житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо. Для теми магістерської роботи цей закон важливий тим, що саме Звягельська районна державна адміністрація, з її апаратом, персоналом, приміщеннями та базовими повноваженнями, стала інституційною та кадровою основою для створення Звягельської районної військової

адміністрації. Закон «Про правовий режим воєнного стану» не скасував дію цього закону, а доповнив його новими повноваженнями. Таким чином, для того, щоб оцінити масштаб трансформації та зрозуміти весь обсяг завдань, що стоять перед персоналом РВА, необхідно чітко уявляти той функціонал, який вони виконували у мирний час відповідно до Закону «Про місцеві державні адміністрації».

III. Підзаконні нормативно-правові акти – деталізація та імплементація

Цей рівень включає акти, що приймаються на основі та на виконання законів і є по суті інструкціями для повсякденної роботи кадрових служб.

- Укази Президента України.

Ключовими актами, які регулюють діяльність, є Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» та укази про його продовження, а також Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» та укази про призначення їх начальників [10;11].

- Постанови Кабінету Міністрів України.

До прикладу, постанова КМУ № 1509 від 29.12.2023 р. «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» [13]. Цей акт є частиною масштабної реформи, що відображає ідеї NPM. Вона спрямована на підвищення ролі фіксованого посадового окладу (до 70%) та зменшення варіативної (преміальної) частини. Система базується на класифікації посад (так звана грейдингова система), де кожній посаді присвоюється певний рівень на основі складності, відповідальності та кваліфікаційних вимог. Мета реформи – зробити систему оплати праці більш прозорою, конкурентною, передбачуваною та менш залежною від суб'єктивного рішення керівника щодо премій, що, у свою чергу, знижує корупційні ризики.

- Акти Національного агентства з питань державної служби та інших центральних органів виконавчої влади. НАДС видає накази, методичні рекомендації та численні роз'яснення, що стали основним джерелом інформації

для кадрових служб в умовах швидких законодавчих змін. Ці документи допомагають уніфікувати практику застосування нових норм по всій країні.

Отже, нормативно-правове регулювання управління персоналом в Україні, і зокрема в Звягельській районній військовій адміністрації, є комплексною системою, що перебуває у стані динамічної трансформації. З одного боку, вона зберігає фундаментальні принципи управління, за якими керівні посади мають обіймати найздібніші та найкваліфікованіші люди, а не ті, хто має вищий соціальний чи економічний статус, доброчесності та законності, закладені Конституцією та профільними законами. З іншого боку, під впливом воєнного стану були запроваджені тимчасові, але глибокі зміни, що надали системі необхідну гнучкість, але й породили нові виклики та ризики.

Оптимізація системи управління персоналом в Звягельській РВА можлива лише за умови глибокого розуміння цієї правової бази, її обмежень та можливостей, а також здатності адаптувати кадрові процеси до вимог сьогодення, не втрачаючи при цьому стратегічних орієнтирів на побудову професійної та доброчесної державної служби європейського зразка.

Для наочної демонстрації глибини цих трансформацій, доцільно узагальнити ключові відмінності.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз правового регулювання державної служби в умовах
мирного та воєнного стану

Сфера регулювання	Норма мирного часу	Адаптація в умовах воєнного стану
Вступ на державну службу	Обов'язковий конкурс (тести, ситуаційні завдання, співбесіда) згідно з ЗУ «Про державну службу».	Спрощений добір (без конкурсу, за результатами співбесіди) на строкові контракти
Повноваження керівника РДА	Чітко визначені цивільні повноваження у соціально-економічній та гуманітарній сферах згідно з ЗУ «Про місцеві державні адміністрації».	Розширені повноваження (цивільні та військові), включаючи оборону, безпеку, евакуацію згідно з ЗУ «Про правовий режим воєнного стану».
Трудові відносини	Регулюються КЗпП та ЗУ «Про державну службу» (стандартна тривалість	Можливість збільшення робочого часу до 60 год/тиждень, призупинення

	робочого часу, процедури звільнення).	трудового договору , спрощені процедури згідно з ЗУ №2136-IX.
Фінансовий контроль	Обов'язкове щорічне е-декларування для всіх службовців згідно з ЗУ «Про запобігання корупції».	Декларування було тимчасово призупинене на початку вторгнення, а згодом відновлене з певними особливостями для військових та осіб на окупованих територіях.

Джерело: сформовано автором

Отже, нормативно-правове регулювання управління персоналом в Україні, і зокрема в Звягельській районній військовій адміністрації, є комплексною системою, що перебуває у стані динамічної трансформації. З одного боку, вона зберігає основоположні принципи закладені Конституцією та профільними законами. З іншого боку, під впливом воєнного стану були запроваджені тимчасові, але глибокі зміни, що надали системі необхідну гнучкість, але й породили нові виклики та ризики. Оптимізація системи управління персоналом в Звягельській РВА можлива лише за умови глибокого розуміння цієї правової бази, її обмежень та можливостей, а також здатності адаптувати кадрові процеси до вимог сьогодення, не втрачаючи при цьому стратегічних орієнтирів на побудову професійної та доброчесної державної служби європейського зразка.

Управління персоналом в умовах надзвичайних ситуацій вимагає комплексного підходу, поєднання етичних принципів, гнучких управлінських рішень, стратегічного мислення та дотримання законодавства. Молоде покоління державних службовців, з їх ініціативністю, цифровою обізнаністю та орієнтацією на результат, є каталізатором змін. Їх етика та бачення керівника — це про майбутнє державної служби, яка здатна відповідати викликам сучасності.

За результатами теоретичного аналізу, проведеного в першому розділі, можна сформулювати цілісне уявлення про основні принципи управління персоналом у системі державного управління в умовах воєнного стану. Сучасна українська модель поєднує підхід, орієнтований на професійні компетенції та

розвиток людського потенціалу, з чітким дотриманням правових норм і важливістю моральних цінностей.

Воєнний стан суттєво впливає на ці принципи, перетворюючи загальні вимоги на конкретні умови, у яких ключове значення мають доброчесність і лояльність працівників. Відповідно змінюються і вимоги до керівників: від них очікується не лише вміння адмініструвати, а й здатність діяти в кризових ситуаціях, проявляти ініціативу, підтримувати колектив і забезпечувати його стабільність.

Ці зміни відображаються і в законодавстві. Хоча основою залишаються Конституція та базові закони, нормативна база була доповнена спеціальними правовими актами, які зробили кадрову політику більш гнучкою та адаптованою до нових умов.

Отже, ефективне управління персоналом у військовій адміністрації — це складний процес, який вимагає балансу між дотриманням процедур, етичними нормами та сучасним підходом до лідерства в умовах особливого правового режиму.

Проведений аналіз теоретичних основ і законодавчої бази дозволив сформулювати чітке розуміння того, якою має бути ефективна система управління персоналом. Наступним логічним кроком є перехід до практичного дослідження, щоб з'ясувати, наскільки реальний стан справ відповідає визначеним вимогам.

Тому у другому розділі буде проведено детальний аналіз функціонування системи управління персоналом на прикладі Звягельської районної військової адміністрації. Це дасть можливість виявити як сильні сторони, так і недоліки чинної кадрової політики, а також визначити основні проблеми та виклики. Отримані результати стануть основою для підготовки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗВЯГЕЛЬСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

Теоретико-методологічне обґрунтування засад кадрової політики, здійснене у попередній частині роботи, знаходить своє логічне продовження у аналізі діяльності Звягельської районної військової адміністрації. Другий розділ магістерської роботи присвячено комплексному діагностуванню стану та динаміки розвитку системи управління персоналом установи в умовах правового режиму воєнного стану.

Структурна організація дослідження у цьому розділі фокусується на послідовному вивченні організаційно-правових засад функціонування адміністрації, що дозволяє оцінити вплив трансформації повноважень на кадрові процеси. Центральне місце відведено дослідженню кількісних та якісних характеристик кадрового забезпечення, вивченню стану корпоративної культури та професійної етики, а також моніторингу ефективності процедур відбору, оцінювання та професійного розвитку службовців.

Метою цього етапу дослідження є неупереджене визначення основних проблем, внутрішніх системних відхилень і стратегічних викликів, які обмежують результативність діяльності персоналу. Результати проведеного аналізу слугуватимуть фактологічним підґрунтям для розробки шляхів оптимізації та вдосконалення кадрового менеджменту, які будуть запропоновані у завершальній частині роботи.

2.1. Загальна характеристика діяльності Звягельської районної військової адміністрації

Звягельська районна військова адміністрація виконує функції органу виконавчої влади на території Звягельського району Житомирської області та є об'єктом даного магістерського дослідження. Для повного аналізу системи

управління персоналом необхідно спочатку розглянути правову основу, інституційну структуру та основні напрями діяльності цієї установи, з урахуванням змін, що відбулися в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації.

На сьогодні Звягельська районна військова адміністрація функціонує у форматі, який поєднує організаційні елементи та повноваження районної державної адміністрації в умовах мирного часу з додатковими обов'язками, передбаченими законодавством на період дії воєнного стану. Така організація роботи суттєво впливає на всі аспекти її діяльності, зокрема на управління персоналом.

Правова база діяльності адміністрації має багаторівневу структуру та відображає поступовий розвиток її правового статусу. Фундаментальною основою, як і для будь-якого органу державної влади, є Конституція України, яка у статті 118 визначає місцеві державні адміністрації як місцеві органи виконавчої влади, що забезпечують реалізацію державної політики на відповідних територіях.

Базовим спеціалізованим нормативно-правовим актом, що регламентує повноваження, структуру та порядок діяльності установи в мирний час, є Закон України «Про місцеві державні адміністрації». Відповідно до нього, Звягельська районна державна адміністрація відповідала за виконання державних програм соціально-економічного та культурного розвитку, підготовку та виконання районного бюджету, забезпечення законності й правопорядку, а також за реалізацію повноважень, делегованих їй Звягельською районною радою. Це була класична модель місцевого органу виконавчої влади, діяльність якого була спрямована на сталий розвиток регіону.

Однак із 24 лютого 2022 року, відповідно до Указу Президента України «Про утворення військових адміністрацій» та Закону України «Про правовий режим воєнного стану», відбулася докорінна інституційна трансформація. Звягельська районна державна адміністрація та її голова набули статусу відповідної районної військової адміністрації та її начальника. Важливо

підкреслити, що не було створено нової юридичної особи; натомість, існуюча інституція була наділена більш широкими повноваженнями військового характеру. Цей юридичний механізм дозволив зберегти інституційну спадковість, персонал та управлінську інфраструктуру, водночас кардинально змінивши пріоритети та функціонал. Якщо раніше районна державна адміністрація була переважно цивільним органом, то районна військова адміністрація стала важливим елементом системи оборони та безпеки держави на місцевому рівні. Ця трансформація прямо корелює з висновками теоретичного розділу про те, як кризові умови вимагають від державних інституцій максимальної гнучкості та адаптивності.

Діяльність Звягельської районної військової адміністрації в умовах війни є багатовекторною та спрямована на вирішення трьох основних блоків завдань: сприяння обороні та безпеці, забезпечення життєдіяльності району та гуманітарне реагування, а також виконання традиційних функцій виконавчої влади.

1. Сприяння обороні та безпеці.

Це новий, пріоритетний напрям діяльності. Він включає тісну координацію з підрозділами Збройних Сил України, зокрема з районним територіальним центром комплектування та соціальної підтримки, сприяння мобілізаційним заходам, участь у будівництві фортифікаційних споруд, забезпечення громадського порядку та безпеки, дотримання режиму комендантської години, а також реалізацію заходів цивільного захисту населення, включно з облаштуванням укриттів та оповіщенням про небезпеку.

2. Гуманітарне реагування та соціальний захист.

Звягельський район, як і вся Житомирщина, став одним із центрів прихистку для внутрішньо переміщених осіб. Тому значний обсяг роботи РВА пов'язаний із їх реєстрацією, розселенням, координацією надання гуманітарної допомоги, забезпеченням соціальних виплат. Управління соціального захисту населення та новостворений відділ з питань ветеранської політики працюють у

режимі максимального навантаження, вирішуючи питання соціальної адаптації ВПО, підтримки родин військовослужбовців та реабілітації ветеранів.

3. Забезпечення стійкості та життєдіяльності району.

Попри війну, економіка та інфраструктура району мають функціонувати. До завдань РВА входить забезпечення стабільної роботи об'єктів критичної інфраструктури, підготовка до опалювальних сезонів, зокрема розгортання «Пунктів незламності». Управління соціально-економічного розвитку території сприяє релокації бізнесу, підтримує місцевих аграріїв для забезпечення продовольчої безпеки.

4. Інформаційна політика та комунікація.

Як було зазначено в теоретичному розділі, в умовах війни комунікація стає інструментом безпеки. Відділ інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю та цифрового розвитку та цифровізації РВА відіграє важливу роль у протидії ворожій дезінформації, оперативному та достовірному інформуванні населення про ситуацію в районі, а також у підтримці постійного діалогу з громадськістю для збереження соціальної згуртованості.

Управлінська структура Звягельської РВА зберігає класичну вертикальну ієрархію.

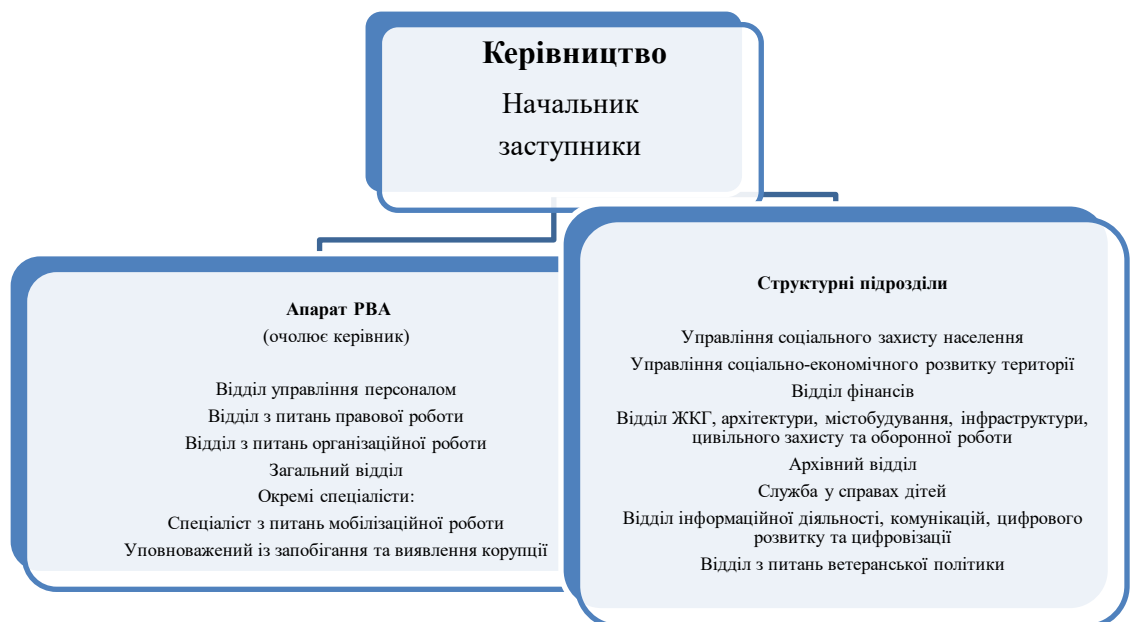


Рис. 2.1. Управлінська структура Звягельської РВА

Керівництво адміністрації складається з начальника військової адміністрації, який здійснює загальне керівництво та несе персональну відповідальність за виконання покладених на адміністрацію завдань, та його заступників, які курують окремі напрями.

Структурно районна військова адміністрація поділяється на апарат та структурні підрозділи (управління і відділи). Апарат РВА виконує комплекс функцій організаційного, правового, кадрового та матеріально-технічного забезпечення, створюючи передумови для злагодженої роботи всієї адміністрації. Його діяльність спрямована на підтримання внутрішньої керованості, належного документообігу та правової коректності рішень. До складу апарату входять такі відділи та окремі спеціалісти:

1. Відділ управління персоналом

Цей відділ виконує ключові функції щодо реалізації державної кадрової політики на рівні РВА. До його основних завдань належать:

- ведення кадрового діловодства, формування та зберігання особових справ працівників;
- організація процедур добору та призначення персоналу, підготовка конкурсної документації;
- забезпечення проходження державної служби: планування службової кар'єри, стажування, підвищення кваліфікації;
- контроль за дотриманням вимог законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування;
- оформлення відпусток, відряджень, оцінювання службової діяльності;
- підготовка аналітичних матеріалів щодо стану кадрового забезпечення.

Відділ фактично формує кадрову політику адміністрації та забезпечує відповідність HR-процесів чинним нормативним актам.

2. Відділ з питань правової роботи

Цей відділ гарантує юридичну правильність діяльності РВА. Його основні функції включають:

- проведення правової експертизи проєктів розпоряджень начальника РВА, внутрішніх актів та інших документів;
- участь у підготовці нормативних документів, що регламентують діяльність адміністрації;
- юридичний супровід процедур публічних закупівель;
- представництво інтересів адміністрації в судах і правоохоронних органах;
- надання правових консультацій керівництву та структурним підрозділам;
- аналіз змін законодавства та інформування працівників про актуальні правові вимоги.

Цей відділ виступає гарантом законності, мінімізуючи ризики і забезпечуючи відповідність усіх управлінських рішень чинному правовому полю.

3. Відділ з питань організаційної роботи

Функціонує як координаційний центр внутрішньої та зовнішньої взаємодії. Серед його завдань:

- організація та координація роботи структурних підрозділів апарату;
- забезпечення комунікації з органами місцевого самоврядування та територіальними органами центральної влади;
- підготовка матеріалів для засідань, нарад та координаційних зустрічей;
- моніторинг виконання завдань, доручень керівництва та урядових ініціатив;
- інформаційно-аналітична підтримка керівництва — збір, узагальнення та опрацювання даних для управлінських рішень.

Відділ відіграє стратегічну роль у забезпеченні узгодженості управлінських процесів та ефективної комунікації як всередині адміністрації, так і з зовнішніми суб'єктами влади.

4. Загальний відділ

Це ключовий елемент організації документообігу. Його функції охоплюють:

- реєстрацію, облік і розподіл вхідної та вихідної кореспонденції;
- ведення діловодства відповідно до вимог інструкцій та стандартів;
- забезпечення архівного зберігання документів і формування номенклатури справ;
- контроль за термінами виконання документів, підготовка нагадувань і довідок;
- організація роботи зі зверненнями громадян: реєстрація, передача на розгляд, контроль за відповідями.

Завдяки роботі цього відділу адміністрація підтримує прозорість процедур, чіткість документообігу й дисципліну виконання завдань.

5. Окремі спеціалісти

До апарату входять також фахівці, що забезпечують виконання окремих напрямів:

– Спеціаліст з питань мобілізаційної роботи:

займається плануванням та організацією заходів мобілізаційної підготовки, координацією дій з військовими частинами, формуванням мобілізаційних документів і контролем виконання мобілізаційних завдань.

– Уповноважений із запобігання та виявлення корупції:

здійснює антикорупційну політику в адміністрації, проводить оцінку корупційних ризиків, контролює виконання антикорупційних програм, надає методичну допомогу працівникам, відповідає за дотримання правил етичної поведінки та запобігання конфлікту інтересів.

Окрім апарату, основу структури адміністрації складають управління та відділи, які є головними виконавцями завдань державної політики у відповідних галузях на території району:

1. Управління соціального захисту населення

Це один з ключових та найбільш навантажених підрозділів, особливо в умовах воєнного стану. Його функції охоплюють:

- призначення та виплату всіх видів державних соціальних допомог, пільг та субсидій;
- ведення обліку та соціальний супровід внутрішньо переміщених осіб;
- надання соціальних послуг населенню, що опинилося у складних життєвих обставинах;

2. Управління соціально-економічного розвитку території

Цей підрозділ відповідає за стратегічне планування та аналіз економічних процесів у районі. Його завдання включають:

- розробку та моніторинг виконання програм соціально-економічного розвитку;
- сприяння релокації бізнесу та підтримку місцевих підприємств в умовах воєнного стану;
- залучення інвестицій, підготовку грантових заявок та проєктів для майбутньої відбудови та відновлення;
- аналіз ринку праці та розробку пропозицій щодо його регулювання.

3. Відділ фінансів

Відповідає за формування, виконання та звітність щодо районного бюджету, а саме:

- забезпечує фінансування програм та видатків адміністрації;
- в умовах воєнного стану ключовим завданням є фінансове забезпечення заходів оборони (наприклад, через субвенції військовим частинам) та критичних соціальних видатків, що вимагає високої гнучкості та суворого контролю за використанням коштів;
- здійснює моніторинг фінансової діяльності бюджетних установ району.

4. Відділ житлово-комунального господарства, архітектури, містобудування, інфраструктури, цивільного захисту населення та оборонної роботи - комплексний та один із найбільш критичних в умовах воєнного стану підрозділ. Його функції є багатокomпонентними:

- житлово-комунальне господарство та інфраструктура : моніторинг стану житлового фонду, комунальних мереж та об'єктів інфраструктури (дороги, мости), підготовка до опалювального сезону;
- архітектура та містобудування: регулювання забудови, надання містобудівних умов та обмежень;
- цивільний захист: організація та підтримання у належному стані фонду захисних споруд, оповіщення населення, планування евакуації, координація дій у разі ліквідації наслідків обстрілів;
- оборонна робота: сприяння силам оборони, організація будівництва фортифікаційних споруд, забезпечення заходів територіальної оборони.

5. Архівний відділ забезпечує зберігання, облік та використання документів Національного архівного фонду, що утворилися в процесі діяльності органів влади та підприємств району.

6. Служба у справах дітей реалізує державну політику у сфері захисту прав дітей та опікується питаннями усиновлення, опіки та піклування, соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування.

7. Відділ інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю, цифрового розвитку і цифровізації відповідає за інформаційний супровід діяльності РВА та комунікацію з громадськістю і ЗМІ.

Основним завданням в умовах воєнного стану є протидія дезінформації та ведення кризових комунікацій (оперативне інформування населення про загрози, допомогу, роботу укриттів тощо).

Напрямок цифрового розвитку забезпечує впровадження електронних сервісів (наприклад, "Дія"), підтримку ІТ-інфраструктури адміністрації та її кіберзахист.

8. Відділ з питань ветеранської політики

Відносно новий, але стратегічно важливий підрозділ, роль якого стрімко зростає. Його мета – реалізація державної політики з реінтеграції та підтримки ветеранів війни.

Завдання включають координацію зусиль з надання ветеранам психологічної, медичної, юридичної допомоги, а також сприяння у працевлаштуванні, отриманні освіти та адаптації до цивільного життя.

Ці підрозділи є підзвітними та підконтрольними начальнику адміністрації, а також відповідним структурним підрозділам Житомирської обласної військової адміністрації, що забезпечує єдність державної політики по всій вертикалі виконавчої влади.

Узагальнюючи, Звягельська РВА є складною управлінською системою, яка в умовах війни була змушена докорінно трансформувати пріоритети своєї діяльності, змістивши акцент з планового розвитку на кризове управління та сприяння обороні. Ця трансформація висуває надзвичайно високі вимоги до її персоналу, аналіз кадрового забезпечення якого буде проведено в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення Звягельської РВА

Продовжуючи реалізацію завдань нашого дослідження виникає необхідність провести аналіз кадрового забезпечення Звягельської РВА. В період 2023–2024 років штатна чисельність районної військової адміністрації залишалася сталою та становила 144 посади. Водночас фактична чисельність працюючих була значно нижчою: 92 особи станом на кінець 2023 року та 93 особи — на відповідний період 2024 року. Таким чином, виявляється стійкий розрив між організаційно визначеною та реальною кількістю працівників протягом усього аналізованого періоду.

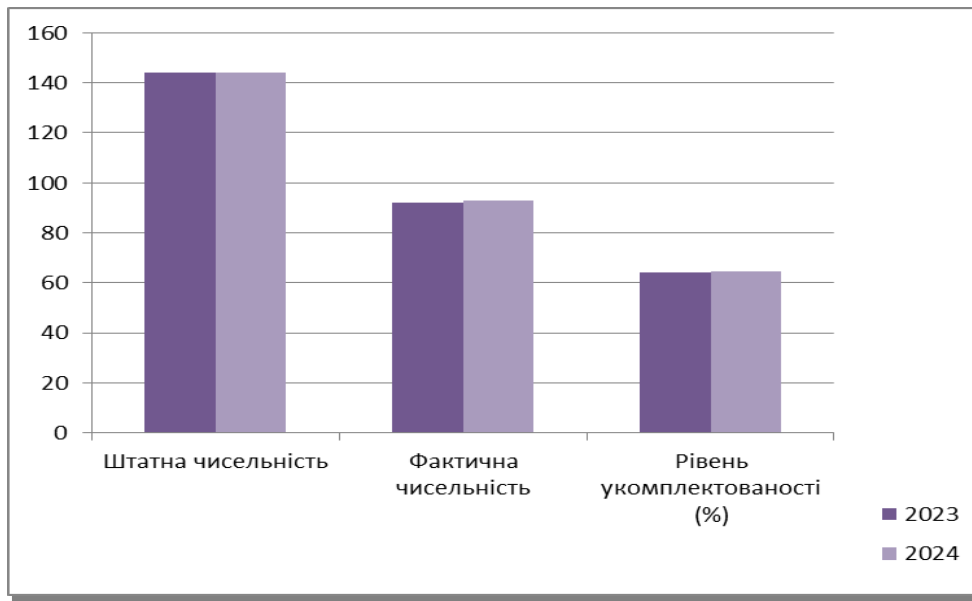


Рис. 2.2. Динаміка укомплектування штату Звягельської РВА впродовж 2023-2024 рр.

Для більш аргументованої оцінки використано низку індикаторів.

1. Рівень укомплектованості штату (коефіцієнт заповнення посад):

$$2023 \text{ р.: } (92 / 144) \times 100\% = 63,9\%$$

$$2024 \text{ р.: } (93 / 144) \times 100\% = 64,6\%$$

Цей показник демонструє стабільно низьку укомплектованість, що не перевищує двох третин від нормативної потреби.

2. Частка вакантних посад у структурі штату:

$$2023 \text{ р.: } 52 \text{ вакансії} \rightarrow 36,1\%$$

$$2024 \text{ р.: } 51 \text{ вакансія} \rightarrow 35,4\%$$

Таким чином, понад третина посад залишаються вакантними, що свідчить про хронічну недоукомплектованість.

3. Динамічний індикатор зміни фактичної чисельності (рік до року):

Темп приросту у 2024 р. порівняно з 2023 р.:

$$(93 - 92) / 92 \times 100\% = 1,1\%$$

Отримане значення свідчить про мінімальні позитивні зрушення, які не змінюють загальну тенденцію дефіциту персоналу.

Аналіз дає можливість виокремити кілька груп чинників, які зумовлюють існуючу ситуацію.

1. Економічні чинники

Визначальним фактором виступає рівень оплати праці. Наразі посадові оклади в районних військових адміністраціях є суттєво нижчими за середні пропозиції у приватному секторі, що робить вакансії в РВА менш привабливими та зменшує конкуренцію серед потенційних кандидатів. Обмеженість бюджетних ресурсів унеможлиблює запровадження системи розширених матеріальних стимулів, що знижує конкурентоспроможність державної служби на ринку праці.

2. Чинники воєнного часу

Умови повномасштабного вторгнення істотно вплинули на кадровий потенціал. Основними явищами є:

- мобілізація частини працівників або кандидатів, насамперед чоловіків;
- інтенсифікація міграційних процесів, що включають переміщення громадян за кордон або в більш безпечні регіони України;
- зменшення кількості осіб, готових працювати в органах публічної влади в районах, наближених до зони потенційних загроз.

Ці чинники створюють структурний дефіцит робочої сили.

3. Соціально-демографічні чинники

До зовнішніх соціальних аспектів слід віднести поступове зниження престижу державної служби та загальнонаціональну тенденцію до скорочення працездатного населення. Зменшення демографічної бази, з якої здійснюється добір кадрів, суттєво обмежує можливості формування кадрового резерву.

4. Внутрішні організаційні чинники

Окрему групу становлять внутрішні аспекти кадрової роботи, серед яких:

- тривалість процедур добору;
- недостатня активність у використанні сучасних методів HR-маркетингу;
- обмеженість можливостей адаптації нових працівників;

- недостатньо системна робота з формування кадрового резерву.

Ці чинники знижують ефективність залучення та утримання персоналу.

Недостатня чисельність персоналу формує низку організаційних і функціональних обмежень у роботі адміністрації.

1. Підвищення інтенсивності службового навантаження

Зважаючи на те, що обсяг управлінських завдань не зменшується, а в умовах воєнного стану, навпаки, зростає, зниження кількості працівників призводить до нерівномірного розподілу функцій між ними. В результаті збільшується час виконання завдань і знижується рівень оперативності.

2. Вплив на якість виконання функцій

Перевантаження персоналу ускладнює підтримання необхідного рівня точності та якості документів, підготовки управлінських рішень та дотримання стандартів діловодства. Це створює ризики появи організаційних помилок та порушень процедур.

3. Формування тенденції до плинності кадрів

Посилене навантаження, відсутність можливостей для професійного розвитку та нижча конкурентність посад можуть стимулювати звільнення працівників. Як наслідок, утворюється циклічний ефект, за якого недоукомплектованість сама себе відтворює.

4. Обмеження інституційного розвитку

Недостатність ресурсу персоналу обмежує потенціал адміністрації щодо стратегічного планування, модернізації внутрішніх процесів, запровадження інновацій та вдосконалення системи управління. У результаті більшість управлінських зусиль зосереджується на виконанні оперативних завдань..

Рух персоналу відображає динаміку змін у його складі через призначення та звільнення.

Таблиця 2.1.

Аналіз руху персоналу Звягельської РВА (2023-2024 рр.)

Показник	Роки	
	2023	2024
Призначено на роботу, осіб	19	12

Звільнено з роботи, осіб	30	13
Коефіцієнт плинності, %	≈32.6%	≈14.0%
Баланс руху кадрів, осіб	-11	-1
Основна причина звільнень	Незадовільний рівень заробітної плати	Незадовільний рівень заробітної плати

Джерело: складено автором на основі статистичних та аналітичних даних Звягельської районної військової адміністрації.

Аналіз руху персоналу за 2023-2024 роки дозволяє виявити кілька суперечливих, але взаємопов'язаних тенденцій, що характеризують кадрову ситуацію в адміністрації.

У сфері призначень фіксується суттєве зниження динаміки. Загальне скорочення обсягу нових призначень у 2024 році склало 37%. З огляду на існуючий високий рівень кадрового недобору, ця динаміка викликає занепокоєння. Вказана ситуація об'єктивно демонструє, що поточні темпи роботи адміністрації є недостатніми для оперативного заповнення наявних вакансій.

Особливо критичною виглядає ситуація з укомплектуванням посад категорії "Б". Різке падіння кількості призначень на керівні посади з восьми у 2023 році до однієї у 2024 році є вкрай показовим. Це може свідчити про труднощі у пошуку кваліфікованих управлінців, готових працювати за пропонований рівень оплати праці, або про загальну відсутність привабливих вакансій на цьому управлінському рівні.

Аналізуючи звільнення, можна побачити, що їх кількість у 2024 році скоротилася на 57%. На перший погляд, це виглядає як позитивна ознака стабілізації колективу. Проте цей показник потребує більш глибокого аналізу. Проте неможливо сказати однозначно чи є це результатом реального покращення умов праці та мотивації, чи ж це ситуативний фактор, пов'язаний зі скороченням альтернативних варіантів працевлаштування на ринку праці під час воєнного стану. Враховуючи, що основна причина звільнень (незадоволення рівнем заробітної плати) залишається невирішеною, існує ризик

"прихованої" плинності. Тобто формально працівники залишаються на посадах, але їхня мотивація, залученість та продуктивність є вкрай низькими.

Розрахований коефіцієнт плинності кадрів підтверджує цю динаміку. У 2023 році цей показник сягав надзвичайно високого рівня — приблизно 32.6%, що свідчить про серйозну кадрову кризу та нездатність утримувати персонал. У 2024 році показник суттєво знизився до 14.0%. Хоча це є значним покращенням, рівень плинності все ще залишається помітним і перевищує бажані норми. Головне, що зниження плинності відбулося на тлі збереження ключової проблеми (низької оплати праці), ому ризик втратити кадри і надалі є високим.

Баланс руху кадрів, що показує чистий приріст або скорочення персоналу, підтверджує негативні тенденції. У 2023 році розрив був суттєвим: було призначено 19 осіб, а звільнено 30, що дало чистий від'ємний баланс у -11 співробітників. У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася: 12 призначено проти 13 звільнених, із чистим балансом у -1 особу.

В обидва роки кількість звільнень перевищувала кількість призначень або була майже рівною. Це означає, що адміністрації не вдавалося не те що скоротити існуючу недоукомплектованість, але й навіть повністю компенсувати поточний відтік кадрів новими призначеннями. Хоча у 2024 році темпи скорочення персоналу суттєво зменшилися, загальний баланс руху кадрів продовжує бути від'ємним, що не дозволяє наблизитися до повної укомплектованості штату.

Ситуація з персоналом у Звягельській РВА залишається складною: дефіцит кадрів не зменшується, призначення на керівні посади майже зупинилися, звільнення знизилися, але причини незадоволеності не зникли, коефіцієнт плинності все ще досить високий. Якщо найближчим часом не будуть прийняті заходи щодо підвищення привабливості посад (особливо керівних), кадрова ситуація може погіршитися, що негативно вплине на ефективність роботи всієї установи.

У 2023 році штат РВА складався з 92 працівників, серед яких 17 чоловіків (18,5%) і 75 жінок (81,5%). У 2024 році чисельність персоналу зросла до 93 осіб, при цьому кількість чоловіків збільшилася до 20 (21,5%), а кількість жінок скоротилася до 73 (78,5%).

Отже, у 2024 році спостерігається незначне зростання частки чоловіків на 3% і відповідне зменшення частки жінок. Абсолютна кількість чоловіків зросла на 3, тоді як жінок стало на 2 менше.

Переважаання жінок серед працівників РВА пояснюється декількома ключовими факторами:

- традиційна гендерна структура державної служби. Державна служба в Україні історично має більшу частку жінок серед працівників, що пов'язано з професійними орієнтаціями, соціальними стереотипами та рівнем конкуренції на ринку праці;
- стабільність та соціальні гарантії. Державна служба забезпечує певний рівень соціальних гарантій та стабільності, що може бути привабливішим для жінок, навіть попри відносно низькі зарплати;
- воєнний стан, так як в умовах війни частина чоловіків може обирати інші форми зайнятості, такі як служба у Збройних силах України чи робота в інших сферах, що є більш актуальними у воєнний період;
- рівень заробітної плати. Низькі зарплати в державному секторі можуть бути менш привабливими для чоловіків, які, як правило, прагнуть вищого доходу, особливо у сучасних економічних умовах.

Незначне зростання кількості чоловіків у 2024 році, не може свідчити про нові кадрові підходи або про зміну умов на ринку праці. Загальна картина не зазнала суттєвих змін: жінки продовжують становити переважну більшість персоналу. Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки для функціонування РВА.

З одного боку, висока частка жінок у державних структурах може сприяти стабільності, ретельності у виконанні обов'язків та високій соціальній відповідальності. З іншого боку, брак чоловіків може впливати на кадровий баланс у керівних структурах, де традиційно важливі як управлінські навички, так і організаційна мобільність.

Середній вік працівників Звягельської районної військової адміністрації у 2023–2024 роках становить 48 років. Цей показник є індикатором того, що кадровий склад адміністрації переважно формується з досвідчених фахівців, які мають значний трудовий стаж та добре орієнтуються у сфері державної служби. Такий віковий профіль забезпечує стабільність і професіоналізм у роботі органу влади, адже працівники цього віку, як правило, демонструють високий рівень відповідальності, знання нормативної бази та сталість у виконанні своїх обов'язків. Окрім того, вони здатні підтримувати інституційну пам'ять та передавати досвід молодшим колегам.

Водночас такий середній вік також вказує на певні виклики. Переважання старших працівників свідчить про обмежений притік молодих фахівців, що створює загрозу дефіциту нових ідей, цифрових навичок та сучасних управлінських підходів. У перспективі це може призвести до ситуації, коли значна частина кадрового складу одночасно досягне пенсійного віку, що спричинить потребу у швидкому та масовому оновленні персоналу. Це, своєю чергою, вимагатиме значних ресурсів і зусиль для збереження безперервності роботи адміністрації.

Слід враховувати й те, що в умовах активного впровадження цифрових технологій та реформування державного управління, частина працівників старшого віку може відчувати труднощі з адаптацією до нових вимог. Хоча багато з них демонструють готовність до навчання, все ж оновлення компетенцій потребує системної підтримки та гнучких підходів з боку керівництва.

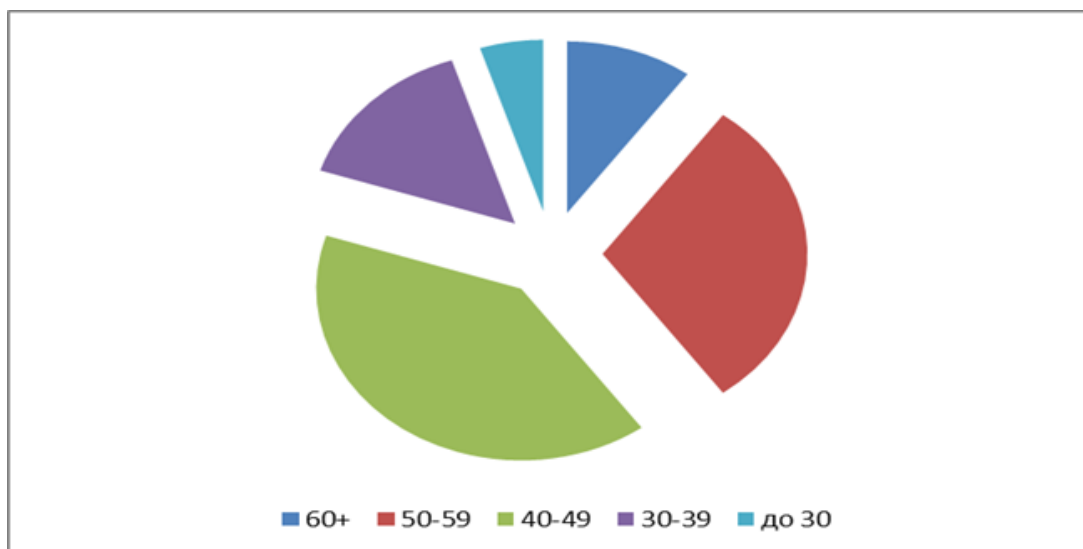


Рис. 2.3. Розподіл працівників Звягельської РВА в розрізі вікових груп

Таким чином, середній вік працівників у 48 років поєднує в собі як очевидні переваги, пов'язані з досвідом і стабільністю, так і стратегічні виклики, що потребують цілеспрямованої кадрової політики з акцентом на поступове омолодження штату, підтримку безперервного навчання та формування кадрового резерву.

На фоні загальнонаціональних тенденцій, де середній вік держслужбовця коливається в межах 42–45 років, показник у 48 років у Звягельській РВА дещо перевищує середній. Це може свідчити про уповільнений процес кадрового оновлення або про труднощі з залученням нових працівників, зокрема молоді. У цьому контексті важливо посилювати роботу зі стажуваннями, навчальними закладами та іншими механізмами, що сприяють оновленню складу персоналу, не втрачаючи при цьому наявну професійну якість.

2.3. Професійна етика та корпоративна культура

Професійна етика та корпоративна культура, хоча й не мають матеріального вираження, істотно впливають на ефективність роботи державних органів, оскільки визначають рівень суспільної довіри до влади. У діяльності Звягельської районної військової адміністрації, яка здійснюється в

умовах посиленних викликів, ці чинники мають особливе значення. Аналіз засвідчує, що етичні норми та внутрішня культура установи формуються під впливом нормативно-правових вимог, специфіки кадрового складу та наявних управлінських підходів.

Формально професійна етика державних службовців адміністрації ґрунтується на загальнодержавних універсальних принципах, таких як доброчесність, відповідальність, неупередженість, професіоналізм, прозорість та повага до прав людини. Ці принципи юридично закріплені в Конституції України та деталізовані в профільних законах «Про державну службу» та «Про запобігання корупції». Водночас важливою особливістю Звягельської РВА є відсутність власного, локального Кодексу етичної поведінки. Це означає, що етичні вимоги до поведінки базуються на загальних положеннях законодавства, а внутрішнє життя колективу регулюється переважно формальними документами, зокрема Регламентом роботи адміністрації, який затверджує і правила трудового розпорядку.

Однак реальна корпоративна культура виявляється значно складнішою та суперечливішою, ніж її нормативне підґрунтя. Перш за все, вона функціонує в умовах значного кадрового дефіциту: при штатній чисельності у 144 одиниці фактично працюють лише 93 особи. Такий стан справ неминуче зумовлює підвищене навантаження на наявних працівників, що потенційно впливає не лише на якість надання послуг, а й на психологічний клімат у колективі, висуваючи на передній план потребу у високій стресостійкості.

Демографічна структура колективу також накладає свій відбиток. Помітним є значний гендерний дисбаланс, де жінки складають переважну більшість персоналу. При цьому на керівних посадах часто зберігається чоловіче домінування, що може опосередковано впливати на кар'єрні перспективи. Істотний віковий розрив, за середнього віку працівників у 48 років, іноді призводить до труднощів у комунікації між досвідченими фахівцями та молодими колегами, а також до певної недооцінки нових, інноваційних підходів. Усе це в сукупності сприяє формуванню культури,

схильної до традиційності та формалізму, де чітке виконання процедур іноді переважає над пошуком найефективнішого рішення для громадянина.

Водночас позитивним аспектом є системний підхід до підвищення кваліфікації. Усі співробітники адміністрації щорічно проходять навчання, причому середній обсяг отриманих кредитів ЄКТС значно перевищує мінімально необхідний рівень (2.8 у 2024 році при мінімумі в 1 кредит). Пріоритетними напрямками навчання є боротьба з корупцією та цифрова грамотність, що свідчить про розуміння керівництвом ключових сучасних вимог.

В адміністрації зберігається чітка вертикаль влади: рішення зазвичай передаються зверху вниз, а взаємодія між підрозділами розвинена слабше. Це створює умови, за яких працівники рідше проявляють особисту ініціативу. Значною прогалиною є відсутність практики регулярних анонімних опитувань працівників, що позбавляє керівництво об'єктивного зворотного зв'язку щодо внутрішнього клімату та прихованих проблем. Цей недолік контрастує з добре налагодженим механізмом роботи зі зверненнями громадян, для яких передбачені різні канали комунікації, включно з анонімною кнопкою на офіційному сайті, що є позитивним показником зовнішньої відкритості.

Порівняння з досвідом аналогічних публічних служб розвинених країн ЄС виявляє ключові напрями для вдосконалення, демонструючи розрив між формальним дотриманням норм та їх глибокою культурною інтеграцією.

На відміну від Звягельської РВА, де відсутній власний етичний кодекс, у Німеччині для федеральних службовців діє деталізований «Кодекс поведінки для запобігання корупції», який є не просто формальним документом, а живим інструментом, інтегрованим у програми адаптації та підвищення кваліфікації. Він містить не лише принципи, а й аналіз практичних ситуацій, що допомагає співробітникам приймати правильні етичні рішення.

Інвестиції в навчання також є значно глибшими. Наприклад, у Великій Британії функціонує «Урядовий коледж лідерства» (Leadership College for Government), який пропонує системні програми розвитку для державних

службовців усіх рівнів, фокусуючись на формуванні стратегічного мислення, емоційного інтелекту та навичок кризового управління, що виходить далеко за межі базових потреб у цифровій грамотності чи антикорупції [60].

Культура відкритого зворотного зв'язку та цифровізація, що пронизує всі процеси, є нормою, а не винятком. Яскравим прикладом є Естонія з її ініціативою “e-Estonia”, де тотальна цифровізація державних послуг та внутрішнього документообігу не лише підвищує гнучкість, але й створює середовище прозорості та підзвітності, що мінімізує формалізм і корупційні ризики [58].

Цей порівняльний аналіз підкреслює, що для наближення до кращих світових практик Звягельській РВА необхідно перейти від формального виконання вимог до створення цілісної системи, де етичні цінності, глибокий професійний розвиток та сучасні цифрові інструменти є органічною частиною корпоративної культури.

Виходячи з проведеного аналізу, для вдосконалення професійної етики та корпоративної культури Звягельської районної військової адміністрації можна запропонувати кілька системних кроків. Насамперед, доцільною є розробка та впровадження власного Кодексу етичної поведінки, створеного за участю всього колективу, що зробить його дієвим та зрозумілим для всіх.

Для покращення внутрішнього клімату необхідно запровадити практику регулярних анонімних опитувань працівників. Важливо також створювати механізми для заохочення ініціативності та інновацій, що допоможе подолати надмірний формалізм.

Нарешті, ключовим завданням є розробка стратегії подолання кадрового дефіциту та оптимізації навантаження на наявних працівників. Комплексне впровадження цих заходів за умови сильного лідерства з боку керівництва дозволить сформувати в адміністрації сучасне, сприятливе та етично орієнтоване робоче середовище, що відповідатиме очікуванням суспільства.

2.4. Дослідження процесів відбору, оцінки та розвитку державних службовців

Аналіз ключових HR-процесів — відбору, оцінки та професійного розвитку — дозволяє на практиці побачити, як Звягельська районна військова адміністрація адаптує свою кадрову політику до викликів воєнного стану. Ці процеси, що є основою системи управління персоналом, зазнали суттєвих змін, демонструючи баланс між необхідністю оперативного реагування та довгостроковою метою збереження якісного кадрового потенціалу.

Процес відбору персоналу до Звягельської РВА, як і до інших органів державної влади, зазнав кардинальних змін. Традиційний конкурсний відбір, передбачений Законом «Про державну службу» як інструмент меритократії, був тимчасово замінений на спрощену процедуру добору. Цей механізм, що включає перевірку документів на відповідність формальним вимогам та співбесіду, був запроваджений як вимушений захід для оперативного заповнення критично важливих вакансій.

Аналіз кадрової роботи у Звягельській РВА за 2023-2024 роки показує, що цей інструмент використовується максимально прагматично. Так, у 2023 році було призначено 19 нових співробітників, а за першу половину 2024 року — 12. Важливим є той факт, що кількість успішних кандидатів, які пройшли добір, повністю збігається з кількістю призначених осіб. Це свідчить про те, що етап співбесіди є вирішальним і не існує практики, коли успішний кандидат не отримує посаду з інших, не пов'язаних із його кваліфікацією, причин.

Основною причиною відмов кандидатам, які не пройшли добір, є їхня невідповідність кваліфікаційним вимогам, зокрема відсутність профільної освіти чи необхідного стажу роботи. В умовах загального кадрового дефіциту та низької конкуренції на окремі посади це часто означає саме неможливість задовольнити базові, формальні критерії, встановлені законодавством.

Найбільш показовим та важливим результатом дослідження є внутрішня оцінка ефективності роботи персоналу, прийнятого за спрощеною процедурою.

За даними керівників структурних підрозділів РВА, рівень професіоналізму, відповідальності та продуктивності нових співробітників оцінюється як «середній та високий» і суттєво не відрізняється від оцінок персоналу, прийнятого раніше за результатами конкурсів. Цей висновок є надзвичайно позитивним і свідчить про високу адаптивність системи управління. Він узгоджується із загальнодержавними даними, які наводить Національне агентство України з питань державної служби, підкреслюючи, що механізм добору дозволив зберегти керованість та дієздатність державного апарату в найкритичніші місяці [50].

Таким чином, практика Звягельської РВА доводить, що гнучкі механізми рекрутингу в кризових ситуаціях можуть бути ефективними. Спрощена процедура дозволяє оперативно закривати вакансії без критичної втрати якості роботи установи, що є вирішальним в умовах війни. Водночас довгострокове застосування такого підходу несе ризики зниження стандартів та посилення суб'єктивізму [32]. Тому висновок про необхідність поступового повернення до елементів конкурсного відбору, щойно дозволить безпекова ситуація, є цілком обґрунтованим.

Ефективність спрощеного добору в Звягельській РВА нерозривно пов'язана з системою подальшого професійного розвитку. Саме вона виступає ключовим компенсаторним механізмом, що дозволяє швидко інтегрувати нових співробітників та підтримувати високий рівень компетентності всього колективу.

Законодавство вимагає від кожного державного службовця щорічно набирати мінімум 1 кредит ЄКТС для підтвердження свого професійного розвитку [15]. Аналіз даних по Звягельській РВА демонструє значне перевищення цього показника: у 2023 році середній обсяг навчання становив 2.2 кредити ЄКТС на одного працівника, а у 2024 році цей показник зріс до 2.8 кредитів. Це свідчить не лише про формальне виконання вимог, а й про наявність у співробітників стійкої мотивації до навчання та прагнення до самовдосконалення.

Наявність такої системи є беззаперечним позитивним аспектом, що вирішує кілька завдань одночасно. По-перше, вона забезпечує підтримку актуальної компетентності всього персоналу, що є важливим в умовах постійних змін у законодавстві та появи нових завдань, пов'язаних з війною. По-друге, вона слугує потужним інструментом адаптації нових працівників, дозволяючи їм у стислі терміни засвоїти специфіку державної служби та отримати необхідні знання.

Основними методами навчання є сучасні та гнучкі формати, що дозволяють проходити курси без відриву від роботи. Активно використовуються освітні онлайн-платформи, такі як Prometheus, Coursera, освітні серіали на порталі Дія. Цифрова освіта, а також ресурси ключових державних інституцій — Вищої школи публічного врядування та Національної академії державного управління. Крім онлайн-курсів, практикуються й більш спеціалізовані формати, як-от тематичні вебінари та тренінги. Пріоритетними напрямками навчання є антикорупційне законодавство, розвиток цифрових навичок та психологічна стійкість.

Попри розвинену мережу освітніх можливостей, актуальним залишається питання оцінки того, наскільки ці інструменти сприяють підвищенню професійного рівня працівників та адаптації органу до нових управлінських вимог. Для цього важливо проаналізувати кадрові процеси не лише за змістовими характеристиками (види навчання, тематика, форми підвищення кваліфікації), а й за структурними індикаторами — доступністю ресурсів, мотиваційними факторами, управлінською гнучкістю та рівнем зовнішнього нормативного впливу. Застосування SWOT-аналізу дозволяє узагальнити ці параметри та визначити стратегічні перспективи розвитку персоналу Звягельської РВА

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз процесів відбору та розвитку персоналу в Звягельській РВА

Сильні сторони	Слабкі сторони
Процедура дозволяє оперативно закривати вакансії.	Низька конкуренція: Відбір відбувається з обмеженої кількості кандидатів.

Збереження якості кадрів: Продуктивність нових співробітників не поступається тим, хто проходив конкурс. Розвинена система навчання: Працівники значно перевищують мінімальні вимоги до підвищення кваліфікації. Швидка адаптація: Система навчання ефективно інтегрує нових співробітників	Дефіцит кваліфікованих кадрів: Більшість відмов пов'язана з невідповідністю базовим вимогам. Ризик суб'єктивізму: Спрощена процедура (співбесіда) менш об'єктивна, ніж багаторічний конкурс. Низька привабливість держслужби: Високе навантаження та рівень оплати праці ускладнюють залучення кадрів.
Можливості Розробка гібридної моделі добору: Використати позитивний досвід для створення гнучкого та ефективного конкурсу в майбутньому. Розширення програм розвитку: Впроваджувати курси з розвитку лідерства та "м'яких навичок", спираючись на високу мотивацію працівників. Посилення бренду роботодавця: Демонструвати успіхи для залучення нових кадрів. Залучення ветеранів: Створити спеціальні програми для інтеграції ветеранів на державну службу.	Загрози Професійне вигорання: Високе навантаження через кадровий дефіцит може призвести до втрати найцінніших працівників. Довгострокове зниження стандартів: Тривале використання спрощеного відбору може погіршити загальний рівень держслужбовців. Відтік кадрів: Війна, мобілізація та конкуренція з приватним сектором створюють постійну загрозу. Обмеження ресурсів: Пріоритетність оборонних видатків може скоротити фінансування програм навчання та мотивації.

Джерело: складено автором на основі статистичних та аналітичних даних Звягельської районної військової адміністрації.

У підсумку, в цілому система підвищення кваліфікації в Звягельській РВА є ефективним та дієвим інструментом підтримки та розвитку кадрового потенціалу. Вона не лише допомагає адаптувати нових працівників, нівелюючи ризики спрощеної процедури відбору, а й забезпечує сталий професійний розвиток всього колективу, що є запорукою якісного виконання завдань, покладених на адміністрацію в умовах воєнного стану.

2.5. Визначення ключових проблем та викликів в управлінні персоналом Звягельської РВА

Проведений у попередніх підрозділах аналіз діяльності, кадрового складу та ключових HR-процесів у Звягельській районній військовій адміністрації дозволяє діагностувати та систематизувати основні проблеми і виклики, що

стоять перед її системою управління персоналом. Цей аналіз показує, що виявлені проблеми не є ізольованими, а являють собою комплекс взаємопов'язаних явищ, що взаємно посилюють одне одного. Це формує складне управлінське середовище, що вимагає розробки комплексної, довгострокової стратегії оптимізації кадрової політики. Хоча об'єктом дослідження є конкретна районна адміністрація, виявлені проблеми є значною мірою симптоматичними для всієї системи місцевих органів виконавчої влади в Україні, яка функціонує в умовах воєнного стану.

1. Неукомплектованість штату як загроза інституційній спроможності

Серед визначальних кадрових викликів варто виділити системну неукомплектованість штату, яка є водночас базовою причиною та результатом інших структурних диспропорцій. Стабільний дефіцит персоналу на рівні приблизно 35% формує суттєвий розрив між штатною й фактичною чисельністю, що впливає на оперативність та якість виконання адміністративних функцій. Виникаючі наслідки мають системний і взаємопосилюючий характер. Перш за все, це призводить до значного перевантаження наявного персоналу. В умовах, коли один співробітник змушений виконувати обов'язки за себе та за відсутнього колегу, відбувається не лише кількісне збільшення робочого часу, а й зміщення пріоритетів. Працівники змушені концентруватися на вирішенні нескінченного потоку нагальних завдань, що ускладнює концентрацію на стратегічній, аналітичній роботі та довгостроковому плануванні. Це створює ризик невиконання або неналежного виконання окремих функцій держави на території району.

Тривала робота в такому режимі веде до масштабного професійного вигорання співробітників. Цей стан, що характеризується емоційним виснаженням та зниженням ефективності, стає основним чинником плинності кадрів. Для державних службовців в умовах війни професійне вигорання перестало бути суто індивідуальною психологічною проблемою, перетворившись на фактор, що безпосередньо впливає на стійкість та ефективність державного управління [44].

Крім того, перманентна перевантаженість блокує можливості для професійного розвитку. Навіть за наявності доступу до навчальних програм, у співробітників об'єктивно бракує часу та психологічних ресурсів для повноцінного навчання. Таким чином, недоукомплектованість запускає негативний цикл: вона спричиняє вигорання та звільнення, що ще більше поглиблює кадровий дефіцит і збільшує навантаження на тих, хто залишився.

2. Неконкурентна система оплати праці як фундаментальна причина кадрової кризи.

Якщо недоукомплектованість є головним симптомом, то неконкурентна заробітна плата є основною причиною більшості кадрових проблем. Це ілюструється значним розривом у цифрах: станом на липень 2025 року середня заробітна плата по Житомирській області, за даними Мінфіну, становила 21 621 грн. На цьому тлі середня заробітна плата в адміністрації становить 12 500 грн. Водночас важливо враховувати диференціацію: заробітна плата спеціалістів (близько 80% персоналу) складає близько 9 800 грн, тоді як оклади керівного складу є суттєво вищими.

Аналіз чітко показав, що саме низький рівень оплати праці є основною причиною звільнень та ключовим фактором, що зумовлює низьку привабливість вакансій. Наслідком цього є висока плинність кадрів та втрата інституційної пам'яті. Коли звільняється співробітник, який тривалий час займався певним вузьким напрямом (наприклад, земельними питаннями), разом з ним втрачаються унікальні знання та досвід.

Можна стверджувати, що наявна система нездатна залучати та утримувати найбільш кваліфікованих фахівців, оскільки вони мають кращі пропозиції в приватному секторі.

Реформа оплати праці, спрямована на підвищення ролі посадового окладу, є кроком у правильному напрямку для підвищення прозорості. Проте вона не вирішує головної проблеми — загального низького рівня заробітних плат, який обмежується можливостями державного бюджету в умовах війни.

3. Дефіцит вузькопрофільних фахівців та кваліфікованих управлінців

Ця проблема є прямим проявом неконкурентної оплати праці та суттєво впливає на інституційну спроможність адміністрації. Аналіз засвідчив, що районна військова адміністрація відчуває труднощі із залученням фахівців, які вимагають специфічної освіти та мають високий попит на ринку, зокрема архітекторів, ІТ-спеціалістів, фахівців з кібербезпеки та юристів вузької спеціалізації. Відсутність таких професіоналів у штаті обмежує здатність адміністрації виконувати важливі функції, особливо в умовах воєнного стану та в період підготовки до відновлення. Фактичні дані адміністрації демонструють нерівномірний, проте значущий кадровий дефіцит у ключових секторах. Зокрема, у юридичному відділі штатом передбачено три посади, тоді як фактично працює лише один фахівець. Така недоукомплектованість ставить під питання своєчасність та якість правового супроводу рішень РВА. Посада начальника відділу цифровізації та захисту інформації є вакантною понад чотири роки, що створює ризики для стійкості цифрової інфраструктури та уповільнює впровадження ефективного електронного документообігу. Водночас, відсутність головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції впливає на функцію контролю за дотриманням антикорупційного законодавства, залишаючи її недостатньо забезпеченою. Крім того, відділ з питань ветеранської політики налічує лише три особи, і, враховуючи постійне розширення його повноважень, зокрема у сферах соціальної адаптації та реабілітації, така чисельність є недостатньою для якісного виконання зростаючого обсягу завдань та повноцінної взаємодії з ветеранською спільнотою регіону. Причиною цього дефіциту є поєднання неконкурентної заробітної плати, високої відповідальності (особливо для управлінців категорії "А" та "Б") та обмеженості місцевого ринку праці.

4. Баланс оперативності та якості у кадровому доборі

Звягельська РВА ефективно застосовує спрощену процедуру добору кадрів для оперативного реагування на актуальні кадрові потреби. Проведений аналіз підтверджує доцільність такого підходу в умовах воєнного стану.

Водночас, у довгостроковій перспективі постійне використання спрощеного механізму добору створює стратегічні ризики. Систематична відмова від конкурсних процедур може призвести до знецінення принципу меритократії, фундаментального для сучасної державної служби та інтеграції України до ЄС. Спрощений добір підвищує ймовірність ухвалення кадрових рішень на основі суб'єктивних чинників замість об'єктивної оцінки компетентності. Ключове завдання — своєчасне усвідомлення зазначених ризиків та поступовий, збалансований перехід до прозорих конкурсних процедур.

5. Обмеженість та пасивність каналів рекрутингу.

Проблема низької конкуренції та дефіциту кадрів посилюється через використання обмеженого та пасивного набору каналів залучення персоналу. Основними джерелами інформації про вакансії залишаються офіційний вебсайт та районний центр зайнятості. Аналіз ефективності рекрутингових зусиль за останній рік засвідчив, що понад 92% закритих вакансій були забезпечені саме через ці два канали. Такий підхід створює обмежене інформаційне поле, оскільки інформація про вакансії досягає лише тієї частини населення, яка вже активно шукає роботу в державному секторі. Це повністю ігнорує сегмент «пасивних кандидатів» — кваліфікованих фахівців, які наразі працевлаштовані, але могли б розглянути можливість переходу на державну службу. Наслідком цієї пасивності є значне збільшення термінів закриття вакансій: середній час залучення нового фахівця на посади спеціалістів вищої категорії (наприклад, юристів) становить понад 120 календарних днів, що в кілька разів перевищує аналогічні показники для молодших спеціалістів (близько 45 днів). Крім того, на одну вакантну посаду в адміністрації припадає в середньому лише 1.5 кандидата, і при цьому лише 20% з них повністю відповідають усім кваліфікаційним вимогам. Це підтверджує, що пасивні канали не забезпечують необхідної якості кадрового потоку. Викликом є необхідність переходу до проактивної моделі залучення талантів, що охоплює професійні соціальні

мережі, цільові оголошення у вузькопрофільних спільнотах та взаємодію з вищими навчальними закладами.

6. Вплив факторів воєнного стану.

Усі вищезазначені проблеми існують у складному контексті, який створює воєнний стан. Цей контекст виступає як посилюючий чинник. Безпекові ризики, постійний психологічний стрес створюють значне навантаження на кожного працівника. Мобілізація є однією з головних причин відтоку кадрів, що створює раптові операційні прогалини. Загальна економічна криза обмежує бюджетні можливості.

7. Невідповідність кадрового потенціалу майбутнім завданням.

Проаналізовані проблеми набувають особливої гостроти в контексті Закону України № 14048 від 05.11.2025 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування». Цей закон, що передбачає суттєве розширення повноважень РВА після завершення воєнного стану, перетворює поточні кадрові проблеми зі статусу операційних у статус стратегічних загроз.

Якщо поточна недоукомплектованість у 35% вже зараз обмежує інституційну спроможність, то виконання нових, значно складніших функцій (у сферах відбудови, управління ресурсами, посиленого контролю) з тим самим кадровим дефіцитом буде вкрай ускладнене.

Виходячи з проведеного кількісного аналізу кадрової структури, а також для поглиблення розуміння існуючих проблем та верифікації виявлених статистичних тенденцій, у рамках магістерського дослідження було застосовано метод анонімного анкетування працівників адміністрації.

Для поглиблення розуміння існуючих кадрових проблем та верифікації виявлених статистичних тенденцій у жовтні 2025 року в рамках дослідження було проведено анонімне онлайн-анкетування працівників Звягельської районної військової адміністрації (вибірка 65 осіб, що становить 69.9% від фактичної чисельності персоналу).

Результати анкетування надали прямі якісні підтвердження гостроти проблем, раніше ідентифікованих через аналіз статистичних даних .

Аналіз відповідей на питання щодо мотиваційних та демотиваційних факторів виявив суперечливу картину, де основним чинником утримання персоналу на посадах є не фінансова складова, а патріотична мотивація, про що повідомили 68% респондентів; серед інших значущих мотивів, які працівники обирали з можливістю множинного вибору, також відзначені стабільність державної служби (45%) та позитивний мікроклімат у колективі (25%), що підкреслює високу громадянську свідомість та цінність неформальних зв'язків, які наразі компенсують недоліки управлінської системи, тоді як переважна більшість опитаних чітко вказала на ключові проблеми, що суттєво знижують ефективність: низький рівень заробітної плати, неадекватний фактичному навантаженню, назвали 87% респондентів, що прямо підтверджує висновок про неконкурентоспроможність оплати праці як фундаментальну причину кадрового відтоку, а надмірний обсяг роботи та необхідність виконання обов'язків за вакантними посадами, на який вказали 72% респондентів, безпосередньо корелює з існуючим 35% кадровим дефіцитом, підтверджуючи, що наявний персонал працює в умовах значного операційного перевантаження; одночасно оцінка психологічного стану персоналу адміністрації засвідчила високу психоемоційну напругу, оскільки загалом 90% співробітників оцінили свій середній рівень стресу як помірний (49%) або високий (41%), що створює групу ризику масштабного професійного вигорання та підкреслює нагальну необхідність впровадження системи психологічної підтримки як елемента збереження інституційної стійкості; разом із тим, незважаючи на формально високі кількісні показники проходження навчання, які в середньому складають 2.8 кредити ЄКТС, більшість співробітників висловила сумніви щодо його практичної цінності, адже 69% респондентів не вважають навчання повністю релевантним, відповідаючи «Частково релевантне» (52%) або «Переважно не релевантне» (17%), що свідчить про якісний розрив, коли система професійного розвитку виконує нормативні вимоги, але не повністю відповідає потребам

працівників у прикладних, вузькоспеціалізованих знаннях, необхідних для кризового менеджменту та підготовки до реалізації розширених повноважень. Дефіцит вузькопрофільних фахівців, який є проблемою сьогодні, стане суттєвою перешкодою для реалізації нових повноважень завтра. Таким чином, комплекс взаємопов'язаних проблем, описаний вище, не просто заважає адміністрації ефективно працювати сьогодні, але й ставить під сумнів її здатність повною мірою реалізувати покладені на неї державою завдання у повоєнний період.

Це означає, що заходи з оптимізації, які будуть запропоновані у Розділі 3 нашої дипломної роботи, є не просто важливою, для покращення поточної ситуації функціонування системи управління персоналом, а необхідною умовою забезпечення належної інституційної спроможності адміністрації до виконання нових викликів в умовах воєнного стану та відповідних криз.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗВЯГЕЛЬСЬКОЇ РАЙОННОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

На основі здійсненого в попередніх розділах нашої дипломної роботи теоретичного узагальнення сутності управління персоналом в органах публічної влади та результатів практичного аналізу поточної системи функціонування Звягельської районної військової адміністрації сформовано необхідну аналітичну базу для подальшої розробки практико-орієнтованих рішень для оптимізації відповідної системи. Метою даного розділу є наукове обґрунтування та систематизація комплексу конкретних рекомендацій, спрямованих на стратегічну оптимізацію системи управління персоналом зазначеної адміністрації в умовах, зумовлених режимом воєнного стану та потребами повоєнної відбудови. Враховуючи виявлені дисфункції та необхідність підвищення кадрової спроможності, представлені пропозиції структуруються навколо ключових напрямів, зокрема, модернізації кадрових процедур, імплементації цифрових технологій та цілеспрямованого підвищення професійної компетентності державних службовців. Особливо важливим елементом є адаптація провідного зарубіжного досвіду реформування публічної служби, що забезпечує обґрунтованість запропонованих механізмів та їхню відповідність європейським стандартам. Реалізація цих заходів передбачає створення більш гнучкої, прозорої та ефективної моделі управління людськими ресурсами, що є запорукою сталості адміністративних процесів в умовах кризового періоду.

3.1. Напрями оптимізації процесів відбору та адаптації персоналу

Аналіз системи управління персоналом Звягельської районної військової адміністрації, проведений у другому розділі нашого дослідження, виявив

комплекс системних проблем. Зокрема, було діагностовано значний та постійний кадровий дефіцит, високу плинність кадрів, зумовлену переважно неконкурентним рівнем оплати праці, та дефіцит вузькопрофільних фахівців. Ці чинники посилюються пасивним підходом до рекрутингу та ризиками, пов'язаними з тривалим застосуванням спрощених процедур добору. Враховуючи стратегічний виклик, пов'язаний із майбутнім розширенням повноважень адміністрацій, поточна кадрова ситуація вимагає негайних, комплексних та продуманих заходів. Цей розділ фокусується на розробці та формулюванню конкретних, практичних рекомендацій, які мають на меті подолання циклічних проблем, а також забезпечення стійкої, ефективної та продуктивної системи управління персоналом.

Основою будь-якої інституційної спроможності є люди, а процес залучення та інтеграції цих людей є фундаментом кадрової політики. Аналіз у розділі 2 показав, що поточні процеси відбору та адаптації в Звягельській РВА мають переважно пасивний характер. Вони спрямовані на закриття нагальних вакансій, а не на стратегічне формування команди, здатної відповідати на майбутні виклики. Оптимізація цих двох взаємопов'язаних процесів є першочерговим завданням. В цьому контексті, у сфері управління персоналом цифровізація спрямована на створення зручного цифрового середовища для працівників, яке допомагає зменшити витрати часу та зусиль для досягнення результату [33].

Першим кроком має стати перегляд підходів до рекрутингу, переходячи від пасивної фіксації відгуків до активного залучення талантів. Поточна залежність від офіційного сайту та районного центру зайнятості, як було показано в аналізі, є вкрай недостатньою. Вона створює обмежене інформаційне поле, в яке потрапляють переважно кандидати, що вже перебувають в активному пошуку роботи, або офіційно безробітні. Цей підхід повністю ігнорує сегмент «пасивних кандидатів» — кваліфікованих фахівців, які працевлаштовані, але можуть бути відкриті до пропозицій.

Для вирішення зазначеної проблеми пропонується розробка та впровадження стратегії привабливості Звягельської районної державної адміністрації як місця роботи, що передбачає цілеспрямоване формування позитивного її сприйняття серед поточних та потенційних співробітників. В умовах, коли адміністрація не може конкурувати на ринку заробітних плат, вона має конкурувати на рівні цінностей та можливостей. Імідж як роботодавця адміністрації повинен базуватися не на фінансових стимулах, а на можливості отримати унікальний досвід кризового управління, долучитися до вирішення завдань національного значення, захисту та відбудови країни. Це нематеріальна мотивація, яка може залучити патріотично налаштованих професіоналів.

Практична реалізація цього підходу вимагає диверсифікації каналів комунікації. Вихідним аспектом такої оптимізації є інтеграція технологій, а саме електронних систем управління людськими ресурсами. Необхідно створити та професійно вести офіційні сторінки адміністрації у ключових соціальних мережах, зокрема LinkedIn, який є стандартом професійного рекрутингу, та Facebook, що має широке локальне покриття. Саме розвиток позитивного бренду роботодавця державної служби є ключовим фактором залучення та утримання персоналу, особливо в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри [40]. Контент-стратегія цих сторінок не повинна обмежуватися звичайними оголошеннями про вакансії. Вона має включати публікацію історії чи інтерв'ю з реальними співробітниками, роз'яснення про те, як робота відділів безпосередньо допомагає громаді та силам оборони. Ця стратегія комунікації допоможе підвищити суспільну привабливість державної служби і засвідчить її здатність до сучасного та динамічного розвитку.

Інтеграція сучасних цифрових інструментів також має стосуватися офіційного веб-сайту zvrda.gov.ua, який наразі виконує базову інформаційну функцію, проте його потенціал як інструменту рекрутингу та комунікації реалізований не повністю.

Для об'єктивної оцінки доцільно проведено його порівняльний аналіз із сайтом Житомирської обласної військової адміністрації — oda.zht.gov.ua.

Сайт Звягельської РВА має функціональну, але візуально застарілу структуру, перевантажену текстовими блоками, що ускладнює навігацію. На противагу йому, сайт Житомирської ОДА демонструє сучасний, чистий та громадяноцентричний підхід, виводячи на головну сторінку посилання на послуги та електронні звернення. Найбільш різною є різниця у функціональності: портал ОДА є повноцінною сервісною платформою (онлайн-запис на прийом, подання електронних звернень, каталог послуг), тоді як сайт РДА пропонує лише базовий пошук. Модернізація сайту zvrda.gov.ua, включаючи редизайн, впровадження інтерактивних сервісів (чат-бот, електронні звернення) та перегляд контентної політики дозволить трансформувати його з пасивної інформаційної дошки на динамічну сервісну платформу, що значно підвищить його привабливість як для громадян, так і для потенційних кандидатів.

Для закриття дефіцитних вузькопрофільних посад пасивний рекрутинг не працює взагалі. Тут необхідно застосовувати методи прямого пошуку. Керівництво адміністрації та керівники структурних підрозділів мають особисто ініціювати діалог з відомими фахівцями у регіоні, запрошуючи їх долучитися до команди. Це може бути особиста зустріч, запрошення на обговорення профільної проблеми, де фахівцю пропонують не просто посаду, а можливість очолити конкретний напрям відбудови чи цифрової трансформації району.

Паралельно має бути активована системна співпраця із закладами вищої та фахової передвищої освіти. Стратегічним напрямом кадрової політики має стати омолодження колективу та залучення талановитої, вмотивованої молоді, оскільки державна служба часто програє комерційному сектору в боротьбі за молодих фахівців. Щоб змінити цю ситуацію, необхідно вибудовувати системну співпрацю з місцевими закладами освіти. Найпростішим у цьому напрямі є налагодження партнерства з економіко-гуманітарним фаховим коледжем у м. Звягель. Для забезпечення ефективності запропонованої програми стажування, співпраця з економіко-гуманітарним фаховим коледжем

та іншими закладами освіти повинна будуватися на чіткому алгоритмічному підході, що включає три послідовні етапи.

Перший етап — підготовчо-організаційний. На цьому етапі відділ управління персоналом адміністрації спільно з адміністрацією навчального закладу розробляє та затверджує профіль стажера, який базується на реальних потребах структурних підрозділів. Важливим елементом є узгодження графіку стажування з навчальним процесом, щоб забезпечити максимальне занурення студента у робочі процеси без шкоди для навчання. Також на цьому етапі відбувається попередній відбір кандидатів на основі їхньої академічної успішності та мотиваційних листів, що дозволяє залучити найбільш зацікавлену молодь.

Другий етап — практична реалізація. Ключовою відмінністю запропонованого підходу від формальної практики є закріплення за кожним стажером керівника з числа досвідчених фахівців. Керівник не просто надає завдання, а залучає стажера до проєктної діяльності, участі в робочих нарадах та підготовці аналітичних документів. Програма стажування повинна передбачати ротацію стажера між кількома суміжними відділами (наприклад, юридичний відділ та відділ звернень громадян), що сприятиме формуванню комплексного розуміння роботи адміністрації.

Третій етап — оцінка та рекрутинг. По завершенню стажування проводиться підсумкова оцінка результатів, яка включає захист міні-проєкту або звіту перед керівництвом підрозділу. Найкращі стажери отримують сертифікат чи рекомендаційний лист від начальника адміністрації, а також вносяться до зовнішнього кадрового резерву з пріоритетним правом на заміщення вакантних посад молодших спеціалістів.

Другим важливим напрямом є мінімізація ризиків, пов'язаних зі спрощеною процедурою добору. Аналіз у підрозділі 2.5 показав, що, хоча ця процедура є оперативною необхідністю, її тривале застосування несе загрозу суб'єктивізму, фаворитизму та знецінення принципу меритократії. Це також стосується розвитку стратегічних рішень для підтримки соціальної

відповідальності, що безпосередньо впливає на підбір персоналу. Як підкреслюють у НАЗК (2023), яке перемогло у номінації «Держава як роботодавець», прозорість та справедливість процесів рекрутингу, засновані на цінностях інституції, підвищують довіру кандидатів і сприяють формуванню позитивного іміджу [51]. Оскільки повна відмова від спрощеної процедури наразі неможлива, слід впровадити запобіжники, що підвищать об'єктивність відбору.

Для цього пропонується розробити та формалізувати профілі компетенцій для кожної ключової посади. Профіль компетенцій — це детальний документ, який описує не лише формальні вимоги, такі як освіта та досвід, але й необхідні знання, зокрема знання законодавства, професійні навички, серед яких уміння проводити аналіз і вести діловодство, а також особистісні якості, зокрема здатність працювати в умовах напруження та уміння ефективно комунікувати. На основі цих профілів має бути впроваджена технологія структурованих співбесід. Це означає, що всі кандидати на одну посаду проходять співбесіду за єдиним переліком питань, який включає поведінкові та ситуаційні завдання, що дозволяє порівнювати їх за об'єктивними критеріями, а не на основі загального враження.

Принципово важливо, що ці профілі компетенцій мають бути негайно переглянуті в контексті Закону № 14048. Майбутнє розширення повноважень адміністрацій вимагатиме від персоналу абсолютно нових навичок. Тому у процес відбору вже сьогодні необхідно інтегрувати оцінку таких компетенцій, як проєктний менеджмент, підвищена цифрова грамотність та стандарти доброчесності.

Використання штучного інтелекту (ШІ) для аналізу даних кандидатів на цьому етапі може дозволити підвищити точність у прийнятих рішеннях щодо найму. Застосування ШІ в управлінні персоналом, зокрема для аналізу резюме та оцінки кандидатів, дозволяє зменшити вплив людського фактора, знизити суб'єктивність та скоротити витрати на процес рекрутингу [33]. Хоча повномасштабне впровадження ШІ в адміністрації є справою майбутнього,

стандартизація критеріїв відбору та використання цифрових тестів є першим кроком у цьому аналітичному напрямку.

Третім, і не менш важливим, напрямом є розвиток внутрішнього кадрового резерву. Аналіз у розділі 2 виявив значні труднощі із закриттям вакансій категорії «Б» (керівників підрозділів). Управлінське розв'язання цієї проблеми полягає у пріоритетному використанні внутрішнього просування співробітників, що забезпечує як оперативне закриття критичних вакансій, так і потужний мотиваційний стимул для наявного персоналу. Це не лише дешевше та швидше, ніж шукати керівника ззовні, але й є потужним мотиваційним чинником для персоналу. Пропонується розробити та затвердити «Положення про кадровий резерв Звягельської районної військової адміністрації». Відбір до резерву має відбуватися прозоро — наприклад, на основі результатів щорічного оцінювання та за рекомендацією безпосереднього керівника. Фахівці, зараховані до резерву, мають проходити спеціалізоване навчання, зокрема навчання з лідерства та навчання з кризового менеджменту, щоб бути готовими обійняти керівну посаду. Завершальним, але не менш значущим етапом оптимізації є формалізація процесу інтеграції, оскільки діяльність із залучення персоналу не може вважатися успішною до моменту завершення адаптації працівника. Аналіз кадрової динаміки у другому розділі дослідження виявив суттєвий показник плинності на ранніх етапах роботи, а також існування ризику, коли співробітники, формально залишаючись на посадах, демонструють низьку залученість та продуктивність. Ці явища чітко вказують на системні недоліки у процесі початкової інтеграції та адаптації нових кадрів. Для оптимізації адаптаційних процесів персоналу важливо втілення навчальних стратегій, які відповідають потребам нових працівників і сприяють їх швидкій інтеграції в організацію. Необхідно впровадити комплексну та формалізовану систему адаптації, що базується на практичних напрацюваннях.

Кроком у реалізації цієї системи має стати затвердження певного порядку наставництва. При цьому слід чітко визначити, що наставництво не може зводитися до суто формального процесу. Воно має бути усвідомленою,

структурованою програмою, спрямованою на забезпечення не лише професійної передачі знань, але й швидкої соціально-психологічної інтеграції нового співробітника в колектив. За кожним новим працівником має бути закріплений досвідчений наставник, який пройшов відповідний інструктаж і мотивований, у тому числі матеріально, до виконання цієї ролі. Завдання наставника полягає не лише у професійній допомозі, але й у сприянні соціальній інтеграції, тобто ознайомленні з колективом та корпоративною культурою, а також у наданні психологічної підтримки. На допомогу наставнику слід розробити та впровадити довідник, який у стандартизованій формі надає відповіді на 90% питань новачка: внутрішній трудовий розпорядок, детальна організаційна структура з контактами, інструкції з налаштування робочого місця, правила роботи з документами, стандарти комунікації та вимоги безпеки.

Логічним завершенням і формальною частиною інтеграційного процесу є розробка індивідуальних планів адаптації. Цей документ має створюватися для кожного новопризначеного співробітника на період випробувального терміну. Складання такого плану є спільною відповідальністю безпосереднього керівника підрозділу, закріпленого наставника та фахівця відділу управління персоналом. План адаптації повинен чітко артикулювати конкретні професійні завдання, очікувані результати діяльності та ключові показники успішності. Надзвичайно важливим компонентом плану є визначення графіка проміжних співбесід із керівництвом, призначених для надання об'єктивного оцінювання та конструктивного зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати траєкторію інтеграції та мінімізувати ймовірність виникнення розбіжностей в очікуваннях.. Використання технологій у навчанні на цьому етапі, як от адаптивні онлайн-програми, може покращити усвідомленість нових співробітників щодо корпоративної політики та процедур [34].

Реалізація цього комплексу заходів — запровадження сучасного підходу до добору персоналу, підвищення неупередженості оцінювання кандидатів, розвитку внутрішнього кадрового резерву та створення ефективної системи

адаптації — дасть змогу не лише подолати наявний брак фахівців, але й сформувати підґрунтя для створення професійної, стабільної та мотивованої команди..

Отже, оптимізація системи управління персоналом через технологічну інтеграцію, стратегічний підхід до рекрутингу, використання аналітичних даних та інноваційні навчальні методики є ключовими факторами, які сприяють ефективному відбору та адаптації персоналу в адміністрації.

3.2. Удосконалення системи оцінки та професійного розвитку державних службовців

Заходи з оптимізації процесів добору та інтеграції складають лише початкову фазу формування стійкого кадрового потенціалу. Для досягнення довгострокової організаційної ефективності, а також з метою мінімізації негативних наслідків, пов'язаних із внутрішнім відтоком продуктивності та ризиком професійного вигорання, необхідне впровадження нових підходів до системи оцінювання та професійного розвитку персоналу. Попередній аналіз засвідчив, що в умовах операційного перевантаження професійний розвиток блокується, а існуючий механізм оцінки має тенденцію до формалізації. Таким чином, завдання полягає у трансформуванні механізмів оцінювання та професійного розвитку із бюрократичної формальності на дієві інструменти управління людським капіталом.

Трансформація системи оцінювання є ключовою передумовою для будь-яких подальших реформ. В умовах, коли значна частина персоналу була призначена за спрощеною процедурою, об'єктивне та регулярне оцінювання результатів службової діяльності стає не просто формальною вимогою Закону «Про державну службу», а важливим механізмом верифікації професійної компетентності та результативності. Оцінювання має перестати бути самоціллю або інструментом формального контролю.

Пропонується змістити акцент із констатації відповідності посадовим інструкціям на аналіз реальної результативності та досягнення конкретних цілей. Для цього щорічне оцінювання має базуватися на чітких, вимірюваних та заздалегідь узгоджених між керівником та співробітником завданнях і ключових показниках ефективності. Водночас, враховуючи динаміку воєнного стану, річний цикл оцінювання є занадто довгим. Необхідно впровадити практику регулярних (щоквартальних або піврічних) сесій зворотного зв'язку. Такі сесії дозволять керівникам не лише фіксувати результати, але й своєчасно коригувати роботу, виявляти проблеми, що демотивують, та надавати співробітнику оперативну підтримку, що є особливо важливим для адаптації та запобігання вигоранню.

Найпріоритетнішим завданням є забезпечення комплексного зв'язку між результатами оцінювання та іншими функціональними напрямками управління персоналом. Це передбачає, що висновки за підсумками оцінювання не можуть мати лише декларативний характер і зберігатися виключно в особовій справі працівника. Натомість, вони повинні виступати як єдина, об'єктивна та прозора аналітична основа для ухвалення усіх подальших управлінських рішень у кадровій сфері. Такий зв'язок проявляється у трьох ключових аспектах. По-перше, встановлення прямого зв'язку з системою мотивації означає, що демонстрація високих результатів оцінювання має стати безпосередньою підставою для застосування механізмів преміювання та нематеріального заохочення. По-друге, результати оцінювання є визначальними для планування кар'єрного росту: лише співробітники, які стабільно підтверджують свою високу ефективність, повинні набувати статусу першочергових кандидатів для зарахування до внутрішнього кадрового резерву. По-третє, оцінювання виконує важливу функцію ідентифікації, виявляючи не лише досягнення, але й прогалини у компетенціях. Саме виявлені недоліки та зони для покращення повинні стати відправною точкою для формування цільових індивідуальних планів професійного розвитку працівників. Таким чином, система професійного розвитку стає логічним продовженням системи оцінки.

Аналіз у розділі 2 нашого дослідження виявив, що попри наявність можливостей для навчання, персонал не може ними скористатися через брак часу та енергії, спричинений кадровим дефіцитом. Отже, система розвитку має бути не лише доступною, але й релевантною та гнучкою.

Пріоритетним напрямом є забезпечення прямого зв'язку між змістом професійного навчання та стратегічними викликами, які стоять перед адміністрацією. У контексті майбутнього розширення функціональних повноважень, коли місцеві державні адміністрації будуть здійснювати нагляд за актами відповідних органів місцевого самоврядування, а голови місцевих адміністрацій координуватимуть та забезпечуватимуть законність у діяльності територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, навчальний процес не може обмежуватися лише загальнотеоретичними темами. Необхідно розробити цільові навчальні програми, орієнтовані на набуття трьох ключових груп компетенцій. Перша група включає поглиблені навички для відбудови та економічного розвитку, що охоплюють цільове навчання у сферах стратегічного проєктного менеджменту, ефективного використання електронної системи публічних закупівель ProZorro, освоєння методик фандрайзингу та роботи з міжнародними фінансовими донорами. Друга група зосереджується на прозорості та доброчесності та передбачає поглиблене вивчення антикорупційного законодавства, стандартів службової етики та механізмів запобігання конфлікту інтересів, що є необхідним для ефективної роботи з майбутніми фондами на відновлення країни. Додатково, у світлі нових наглядових функцій, доцільним є деталізоване вивчення законодавства, що регулює повноваження органів місцевого самоврядування, з метою забезпечення кваліфікованого та законного здійснення нагляду за їхніми актами. Третя група компетенцій охоплює цифрову грамотність та безпеку, що вимагає постійного навчання щодо використання нових цифрових інструментів, а також засвоєння основ кібербезпеки та протоколів інформаційного захисту в умовах війни. По-друге, формат навчання (гнучкість) має бути адаптований до умов перевантаження. Багатоденні семінари з відривом від роботи є

неефективними. Натомість, спираючись на пропозиції зі звіту з виробничої практики, пропонується запровадити систему регулярного внутрішнього навчання. Цей формат є економічно вигідним та практично орієнтованим: наприклад, керівник юридичного відділу може проводити щомісячний годинний семінар щодо актуальних змін у законодавстві, а фахівець з цифрової трансформації — короткі інструктажі з нових інструментів.

Запропоновані цільові навчальні програми повинні бути ефективно доповнені сучасними технологіями мікронавчання. Цей метод передбачає розробку або інтеграцію вже існуючих короткоформатних цифрових навчальних ресурсів, таких як онлайн-модулі тривалістю 15-30 хвилин, сфокусовані вебіари, покрокові інструкції та відео-уроки. Основна перевага мікронавчання полягає у його гнучкості: співробітники отримують можливість засвоювати необхідну інформацію у зручний для них час, що дозволяє уникнути відволікання від основних службових обов'язків. Для цього слід активно використовувати потенціал вищої школи публічного управління та інших державних та донорських освітніх платформ (Prometheus, EdEra), але не просто інформувати про них, а кураторськи відбирати курси та інтегрувати їх у плани розвитку.

Нарешті, зв'язок між оцінкою та розвитком має бути формалізований через індивідуальні плани професійного розвитку. Цей документ, який має складатися за результатами щорічного оцінювання, повинен чітко фіксувати виявлені прогалини у компетенціях та конкретні навчальні заходи (внутрішні семінари, онлайн-курси, самоосвіта), які співробітник зобов'язується пройти протягом року, а керівництво — забезпечити для цього умови. Це перетворює розвиток на спільну відповідальність працівника та роботодавця.

Отже, удосконалення систем оцінки та розвитку дозволить перейти від простого утримання персоналу до управління його ефективністю. Об'єктивна оцінка, пов'язана з кар'єрним ростом, та цільовий, гнучкий розвиток, спрямований на вирішення майбутніх завдань, створять синергетичний ефект, підвищуючи як індивідуальну компетентність, так і загальну інституційну

спроможність адміністрації. Це, у свою чергу, формує основу для наступного елемента — ефективної мотивації та утримання персоналу.

3.3. Забезпечення ефективної мотивації, утримання та підтримки психологічної стійкості персоналу

Ефективність формування дієздатного кадрового потенціалу залежить не лише від якісного відбору та цілеспрямованого розвитку персоналу, а й від впровадження інших супровідних управлінських механізмів. Аналіз чітко продемонстрував, що основними проблемами Звягельської адміністрації є неконкурентний рівень оплати праці та, як наслідок, висока плинність кадрів і ризик прихованої плинності. Успішне залучення та навчання співробітника втрачає будь-який сенс, якщо він звільняється через фінансову незадоволеність або емоційне вигорання. Тому третій, визначальний компонент оптимізації системи — це розробка комплексної стратегії мотивації, утримання та психологічної підтримки персоналу.

Керівництво адміністрації має об'єктивні обмеження і не може самостійно вирішити системну проблему низьких посадових окладів у державному секторі. Це зумовлює необхідність зміщення акценту з обмежених матеріальних стимулів на нематеріальні та організаційно-психологічні важелі впливу. Мотиваційна стратегія персоналу в умовах тривалого воєнного стану повинна базуватися на двокомпонентній основі, що передбачає забезпечення максимальної прозорості у розподілі матеріальних стимулів та систематичне впровадження ефективних механізмів нематеріального заохочення та психологічної підтримки.

Щодо матеріальної мотивації, єдиним доступним для керівництва інструментом залишається управління варіативною частиною заробітної плати. Щоб цей інструмент був мотивуючим, пропонується повністю усунути суб'єктивізм у його розподілі. Нарахування премій має бути максимально прозорим та обґрунтованим поточними результатами роботи, що дозволить

перетворити його на передбачуваний інструмент визнання професійних досягнень.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, пріоритетним напрямом стає розбудова ефективної системи нематеріальної мотивації та підтримки персоналу. Проведений аналіз підтвердив високу значущість мотивації до суспільної служби, тому керівництво має системно використовувати цей ресурс шляхом регулярного та публічного визнання внеску співробітників. Пропонується запровадити практику щоквартального оголошення подяки або нагородження грамотами найкращих працівників на загальних нарадах, з подальшим висвітленням цих досягнень на інформаційних ресурсах адміністрації, що одночасно посилюватиме позиціонування адміністрації як привабливого роботодавця. Хоча на перший погляд використання почесних грамот та подяк може сприйматися як застарілий або формальний метод стимулювання, в умовах державної служби він зберігає свою високу актуальність та дієвість. Це значною мірою зумовлено специфікою вікової структури персоналу адміністрації. Для даної вікової категорії соціальне визнання, публічна оцінка професійних досягнень та відчуття поваги з боку керівництва є вагомими факторами психологічного комфорту та самореалізації. Підтвердженням цьому слугують висновки фахівців Національного агентства України з питань державної служби, які у своїх методичних роз'ясненнях щодо організаційної культури акцентують увагу на тому, що нематеріальна мотивація, включно з моральним заохоченням, відіграє критичну роль у забезпеченні стійкості та лояльності персоналу, особливо в кризові періоди, коли можливості фінансового стимулювання є вкрай обмеженими [50].

Потужним нематеріальним стимулом є забезпечення чіткої кар'єрної перспективи через прозорий кадровий резерв, коли працівник розуміє, що його висока продуктивність є умовою для професійного зростання. Також необхідно запровадити практику активного залучення співробітників до прийняття управлінських рішень через дискусійні сесії або делегування аналітичних завдань, що формує відчуття власної значущості та підвищує рівень довіри.

Одним із пріоритетних завдань для керівництва є підтримка належного соціально-психологічного клімату в колективі та запобігання професійному вигоранню. Ефективним інструментом для цього є запровадження корпоративно-соціальної відповідальності як засобу згуртування колективу. Метою цих ініціатив є формування у працівників відчуття особистого внеску у досягнення спільних цілей та спрямування їхньої енергії на підтримку стійкості країни. Практичною реалізацією цієї ініціативи може стати започаткування регулярних спільних заходів, таких як висадження дерев, організація днів донора, проведення благодійних ярмарків або волонтерська діяльність. Така активність має значний ефект для профілактики професійного вигорання, дозволяє відволіктися від рутинних завдань, покращити комунікацію та водночас зробити реальний внесок у спільну перемогу.

Для прийняття ефективних управлінських рішень керівництву необхідно володіти об'єктивною інформацією про настрої в колективі. Ефективним шляхом вирішення цієї проблеми є розробка та впровадження системи зворотного зв'язку через регулярне анонімне опитування. Це дозволить отримати чесну інформацію, виявити приховані конфлікти, оцінити ефективність мотиваційних заходів та залучити колектив до процесу покращення умов праці. Крім того, враховуючи нерівномірність навантаження на різні підрозділи, доцільно формалізувати механізм тимчасової взаємодопомоги між відділами через розробку відповідного порядку. Це дозволить гнучко реагувати на виклики, оперативно залучати додаткові ресурси для термінових завдань та сприятиме обміну досвідом.

Важливим елементом стратегії утримання є розвиток управлінських компетенцій керівників середньої ланки, оскільки вони мають прямий вплив на задоволеність персоналу. Необхідно забезпечити їхнє навчання методам управління командою, надання зворотного зв'язку та виявлення вигорання. Також відділу управління персоналом пропонується впровадити практику інтерв'ю для утримання — регулярних конфіденційних бесід з ключовими співробітниками для завчасного з'ясування факторів мотивації та демотивації.

Нарешті, керівництво зобов'язане забезпечити оптимізацію умов праці шляхом справедливого розподілу навантаження та контролю за дотриманням графіків відпусток для забезпечення відновлення персоналу.

Усі вищезазначені заходи будуть неефективними, якщо персонал перебуватиме у стані глибокого професійного вигорання. Аналіз проведений та викладений у підрозділі 2.5 нашого дослідження підкреслив, що стрес, пов'язаний з війною, та велике робоче навантаження є ключовими чинниками. Тому створення системи психологічної підтримки є не розкішшю, а умовою забезпечення інституційної стійкості РВА.

Першим кроком є подолання упереджень щодо психічного здоров'я. керівництво адміністрації має власним прикладом та у внутрішніх комунікаціях просувати ідею, що турбота про психологічний стан є такою ж важливою професійною відповідальністю, як і підвищення кваліфікації.

Система внутрішнього навчання має бути доповнена регулярними семінарами та тренінгами (із залученням фахівців ДСНС, психологів ветеранських фондів або медиків) на теми: «Техніки управління стресом», «Профілактика професійного вигорання», «Надання першої психологічної допомоги колезі». Це дасть співробітникам практичні інструменти для саморегуляції, зокрема використовуючи перевірені техніки самодопомоги та матеріали з психологічної просвіти, які пропонує програма "Ти як?", яка є важливою ініціативою Олени Зеленської, та спрямована на розбудову якісної системи надання послуг психосоціальної підтримки та розвиток культури піклування про ментальне здоров'я серед українців в умовах війни [57].

Відділу персоналу пропонується підготувати та поширити серед працівників простий та зрозумілий інформаційний довідник, який має містити конфіденційні контакти перевірених державних та неурядових «гарячих ліній» психологічної підтримки, сервісів для ветеранів та їхніх сімей, а також контактів місцевих спеціалізованих служб. РВА не потрібно створювати власну психологічну службу, але вона зобов'язана надати своїм працівникам чіткий та безпечний маршрут для отримання допомоги. При формуванні цієї ініціативи

необхідно обов'язково інтегрувати інформацію з національної ініціативи "Тижень", включивши актуальні контакти їхніх партнерських гарячих ліній (як-от лінії Національної психологічної асоціації, Урядової гарячої лінії, або Українського ветеранського фонду), що забезпечить доступ до надійних та фахових джерел підтримки.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять створити комплексну систему, де прозора мотивація, проактивне утримання та доступна психологічна підтримка формують стійке робоче середовище. Це не лише знизить плинність кадрів, але й підвищить загальну продуктивність та психологічну готовність колективу до виконання складних завдань воєнного часу та повоєнної відбудови.

3.4. Управління персоналом в контексті майбутнього розширення повноважень адміністрації та міжнародний досвід

Аналіз, проведений у попередніх розділах, чітко ідентифікував глибокий, системний розрив між наявним кадровим потенціалом Звягельської районної військової адміністрації та тими операційними вимогами, що постали в умовах воєнного стану. Діагностовано суттєвий кадровий дефіцит, що сягає третини штатної чисельності, неконкурентний рівень оплати праці як фундаментальну причину високої плинності кадрів, та гострий брак вузькопрофільних фахівців. Водночас, прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування» формує абсолютно новий, виклик, що полягає у невідповідності кадрової системи тим завданням, які будуть покладені на районні адміністрації у майбутньому.

По суті, мова йде про необхідність трансформації інституції - перехід від режиму оперативного кризового реагування до системної реалізації функцій стратегічного планування розвитку, координації відбудови та здійснення посиленого регуляторного контролю. Запропоновані заходи з оптимізації

відбору, розвитку та мотивації персоналу не є просто набором рекомендацій для покращення поточної ситуації. Вони є необхідною умовою для забезпечення інституційної спроможності районних адміністрацій виконати той новий мандат, який на них покладає держава у процесі повоєнної відбудови та європейської інтеграції. Ігнорування необхідності цієї кадрової реформи призведе до того, що нові законодавчі повноваження залишаться декларативними, оскільки на місцях не буде інституційно спроможних виконавців.

Новий законодавчий акт кардинально змінює роль РВА, перетворюючи її на ключового суб'єкта управління процесами повоєнної відбудови, фінансового контролю та забезпечення законності на територіальному рівні. Це висуває абсолютно нові вимоги до компетенцій персоналу.

Перш за все, йдеться про управління проєктами відбудови та адміністрування значних фінансових потоків, в тому числі коштів міжнародних донорів. Це завдання не має нічого спільного з поточним розподілом гуманітарної допомоги. Це вимагає наявності у штаті фахівців, здатних до комплексного фінансового планування, розуміння складних процедур публічних закупівель на поглибленому рівні, ведення звітності за міжнародними стандартами та володіння навичками контролю для запобігання шахрайству. Поточний кадровий дефіцит вузькопрофільних фахівців є у цьому контексті прямою загрозою. Запровадження прямого пошуку профільних спеціалістів, зокрема юристів, є необхідністю для забезпечення дієздатності адміністрації в умовах розширення регуляторних повноважень та забезпечить не формальний, а фаховий аудит рішень органів місцевого самоврядування, а також підвищить якість підготовки правових документів адміністрації та мінімізує юридичні ризики. З огляду на все це, для постійного зменшення ризиків та забезпечення готовності адміністрації, необхідно впроваджувати оцінку навичок проєктного менеджменту та доброчесності у профілі компетенцій та процедури структурованих співбесід..

Друге нове завдання – забезпечення законності та прозорості, посилення контрольних функцій щодо органів місцевого самоврядування. Виконання розширених регуляторних повноважень вимагає від працівників адміністрації не лише глибоких знань у галузі адміністративного та бюджетного права, але й високого рівня етичної та професійної легітимності. Неможливо уявити ситуацію, коли державний службовець, який сам призначений за непрозорою процедурою, демотивований низькою зарплатою та залежить від суб'єктивної волі керівника у нарахуванні премії, буде мати достатньо професійної та моральної ваги для здійснення ефективного контролю над діями обраного мера чи місцевої ради. Саме тому запропоновані заходи з впровадження об'єктивної системи оцінювання та її прямої прив'язки до прозорої системи преміювання є ключовими. Вони усувають суб'єктивізм, мотивують на результат та будують культуру доброчесності всередині самої адміністрації. Інституція, що здійснює контроль, сама має бути абсолютно взірцевою. Формування внутрішнього кадрового резерву на основі меритократичних принципів, а не особистої лояльності, є ще одним кроком до побудови такого професійного та авторитетного апарату.

Третє завдання – забезпечення довгострокової стійкості та розвитку громад, що неможливо без цифрової трансформації процесів управління. Це вимагає від персоналу не просто вміння працювати в СЕВ, а глибокої цифрової грамотності для роботи з новими системами моніторингу, реєстрами та платформами. Цифровізація є головним інструментом забезпечення прозорості та підзвітності. Поточне перевантаження персоналу та «плинність» знань через звільнення блокують будь-який розвиток у цьому напрямку. Пропозиції щодо впровадження системи адаптації та наставництва («Довідник нового працівника») покликані зберегти інституційну пам'ять та прискорити введення в посаду. Гнучкі формати мікронавчання у сфері цифрових навичок дозволять підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи. А система психологічної підтримки та профілактики вигорання є, по суті, інструментом збереження працездатності команди у довгостроковій перспективі, оскільки емоційно

виснажений співробітник не здатен ні вчитися новому, ні ефективно адмініструвати складні процеси.

Запропоновані напрями оптимізації системи управління персоналом ґрунтуються на адаптації найбільш дієвих міжнародних практик, що довели свою ефективність у країнах, які проходили трансформаційні або кризові періоди, подібні до тих, які нині переживає Україна. Особливе значення має аналіз досвіду держав Центрально-Східної Європи, які, так само як і Україна, здійснювали інституційні реформи з орієнтацією на європейські стандарти публічної служби, забезпечення прозорості, підвищення професійної спроможності персоналу та налагодження ефективної взаємодії з міжнародними партнерами.

Польська модель реформування державної служби є однією з найбільш успішних у регіоні. Ключовим елементом польської трансформації стало прийняття комплексного закону про державну службу, який закріпив принципи формування професійного, політично нейтрального та компетентного корпусу державних службовців. Центральним аспектом реформи стало впровадження жорстких стандартів меритократії, відкритих конкурсів, прозорих процедур добору та чіткої класифікації посад відповідно до складності та рівня відповідальності.

Особливого значення у Польщі набула діяльність Національної школи публічної адміністрації, що забезпечує підготовку управлінської еліти державного сектору. Навчання у цій інституції базується на багатоступеневому конкурсному відборі із застосуванням сучасних інструментів оцінювання управлінського потенціалу, аналітичного мислення та здатності до прийняття рішень у кризових умовах. Після завершення навчання випускники школи включаються до стратегічного кадрового резерву й отримують можливість займати керівні посади в органах державної влади.

Для Звягельської районної військової адміністрації цей досвід є показовим, оскільки підтверджує пряму залежність між якістю кадрової політики та рівнем довіри міжнародних партнерів, включно з європейськими

фондами та донорськими організаціями. З огляду на те, що повоєнна відбудова передбачає масштабне залучення інвестицій, ефективність адміністрування таких ресурсів значною мірою визначатиметься прозорістю процедур добору та підготовки персоналу, а також наявністю сформованого кадрового резерву. Застосування польської моделі у діяльності РВА може слугувати базою для створення системи професійного добору фахівців, орієнтованої на компетентності, інституційну доброчесність та довгостроковий розвиток персоналу.

Естонія визнана світовим лідером з цифровізації державного управління, що було досягнуто завдяки цілеспрямованій державній політиці та системному впровадженню цифрової інфраструктури. Центральним елементом естонської моделі є платформа X-Road — єдина інтегрована система обміну даними між державними органами, яка забезпечує оперативний доступ до інформації, мінімізує дублювання функцій та усуває необхідність для громадян чи установ повторно подавати одні й ті самі дані.

Важливою складовою естонської реформи є законодавче закріплення принципу «одноразовості», який передбачає, що органи влади не мають права повторно вимагати від особи чи інституції документи, які вже містяться у державних реєстрах. Це значно спрощує адміністративні процедури, скорочує бюрократичні бар'єри та зменшує корупційні ризики шляхом автоматизації процесів.

Для Звягельської РВА імплементація естонського досвіду означає необхідність пріоритетного інвестування в цифрову інфраструктуру, залучення фахівців з інформаційних технологій та забезпечення системного підвищення цифрової компетентності персоналу. У контексті майбутнього управління ресурсами повоєнної відбудови цифрові інструменти можуть стати визначальним фактором прозорості використання бюджетних і донорських коштів, а також дієвим механізмом громадського контролю. Застосування таких підходів дозволить значно оптимізувати документообіг, забезпечити

оперативність прийняття управлінських рішень і підвищити загальний рівень довіри до діяльності адміністрації.

Хорватія проходила через аналогічні виклики, які нині спостерігаються в Україні, включно з масштабними руйнуваннями інфраструктури, внутрішнім переміщенням населення та необхідністю швидкого відновлення економічних і соціальних систем. Після завершення активної фази бойових дій постала потреба у значному розширенні кадрового потенціалу органів влади, особливо у галузях, пов'язаних з реконструкцією інфраструктури та управлінням майновими питаннями.

Основні висновки з хорватського досвіду свідчать про те, що найбільшим попитом у післявоєнний період стали фахівці вузького профілю — з архітектури, земельного кадастру, містобудування, оцінки майна, юриспруденції та технічного супроводу будівельних процесів. Крім того, практичний досвід Хорватії підтверджує, що такі спеціалісти повинні бути залучені не постфактум, а ще на підготовчому етапі відбудови, щоб уникнути затримок і неефективного використання коштів.

У контексті діяльності Звягельської РВА це означає, що стратегічно доцільно вже сьогодні активізувати прямий пошук профільних спеціалістів, формувати кадровий резерв у відповідних сферах та передбачати можливість залучення експертів з високим рівнем кваліфікації для супроводу процесів відбудови. Також хорватський досвід демонструє помітне зростання рівня емоційного та професійного виснаження серед державних службовців, які працюють у стресових умовах після війни. Це підтверджує потребу в створенні структурної та системної служби психологічної підтримки, яка має бути інтегрована до кадрової політики як її невід'ємний елемент. Такий підхід дозволить забезпечити стабільність персоналу, зменшити плинність кадрів та підтримувати належний рівень управлінської ефективності.

Грузія є одним з найбільш відомих прикладів успішної реалізації антикорупційних реформ, що супроводжувалися глибоким оновленням системи державного управління. Центральним уроком грузинського досвіду є те, що

ефективне подолання корупції є можливим лише за умови комплексного реформування кадрової політики. Реформа передбачала оновлення персоналу, збільшення конкуренції на державну службу, залучення нових кадрів із високим рівнем кваліфікації та суттєве підвищення рівня оплати праці з метою підвищення мотивації та зменшення корупційних ризиків.

Грузинський досвід демонструє, що прозорість процедур оплати праці, відкритість критеріїв преміювання, а також об'єктивні механізми оцінювання результатів діяльності є критичними складовими антикорупційної інфраструктури. Для Звягельської РВА, яка діє в умовах обмежених ресурсів і не може суттєво збільшувати посадові оклади, ключовим є забезпечення максимальної прозорості у розподілі наявного фонду оплати праці. Введення об'єктивних критеріїв стимулювання, прозорих правил преміювання та чіткої взаємозалежності між результатами службової діяльності та рівнем винагороди дозволить зменшити ризики суб'єктивності управлінських рішень, мінімізувати потенційні корупційні прояви та підтримати мотивацію персоналу.

Для узагальнення можливостей застосування зарубіжного досвіду в діяльності Звягельської РВА розроблено порівняльну характеристику.

Таблиця 3.1.

Напрями імплементації міжнародного досвіду в систему управління персоналом Звягельської РВА

Країна	Ключовий елемент реформи	Практичне застосування для Звягельської РВА
Польща	Створення професійного корпусу держслужбовців та спеціалізованої школи для підготовки еліти.	Впровадження прозорого кадрового резерву та програм наставництва для підготовки керівників категорії «Б».
Естонія	Цифровізація процесів (X-Road), принцип «одноразовості» даних.	Автоматизація HR-процесів, навчання персоналу цифровій грамотності для роботи з реєстрами.
Хорватія	Залучення вузькопрофільних експертів для повоєнної відбудови.	Запровадження прямого пошуку архітекторів, юристів та інших профільних спеціалістів для управління проєктами відбудови.

Грузія	Антикорупційна реформа, радикальне оновлення кадрів.	Забезпечення прозорості нарахування премій та мінімізація суб'єктивізму керівника для запобігання корупції
---------------	--	--

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, запропоновані шляхи оптимізації процесів відбору та адаптації персоналу та системи управління персоналом в цілому для Звягельської РВА можемо констатувати, що вони не є ізольованими. Вони формують єдину, інтегровану систему та повністю корелюють з успішним міжнародним досвідом та стратегічними зобов'язаннями України. Вони перетворюють управління персоналом із сервісної, допоміжної функції на головний стратегічний інструмент досягнення двох головних цілей держави на територіальному рівні: успішна повоєнна відбудова та реальна європейська інтеграція.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сучасний стан, динаміку розвитку та стратегічні перспективи системи управління персоналом Звягельської районної військової адміністрації в умовах воєнного стану та інституційних трансформацій. Узагальнення теоретичних положень, аналіз практичної діяльності установи та формування рекомендацій дали змогу всебічно розкрити сутність досліджуваної проблематики й обґрунтувати напрями її подальшого реформування. Логіка побудови роботи забезпечила поступове поєднання теоретичних і прикладних аспектів, що дало можливість сформулювати ґрунтовні та достовірні наукові висновки.

Теоретико-правовий аналіз сучасних підходів до кадрової політики показав, що державна служба переживає етап суттєвого оновлення, коли традиційні бюрократичні механізми поступаються місцем стратегічному та фаховому управлінню персоналом. В умовах війни особливої актуальності набувають питання професійної етики, здатності державних службовців діяти відповідально, оперативно та відповідно до принципів публічності й верховенства права. Державна служба дедалі більше орієнтується на гнучкість, адаптивність, психологічну стійкість персоналу та швидке опанування нових управлінських підходів. Водночас вплив воєнного стану формує унікальні вимоги до управлінських компетентностей, включно з умінням працювати в умовах ризику, браку ресурсів, надзвичайного навантаження та постійної зміни пріоритетів.

Розширений огляд специфіки правового середовища, у межах якого здійснює свою діяльність Звягельська РВА, дозволив визначити суперечності та можливості, що виникають у кадровій сфері. Інституційні зміни, нові нормативні акти, а також трансформація механізмів державного контролю під впливом воєнних реалій створюють складний управлінський контекст, у якому кадрова політика має забезпечувати як безперервність виконання державних функцій, так і адаптивність до кризових обставин. У результаті сформувався

висновок, що ефективність функціонування РВА сьогодні безпосередньо залежить від здатності адміністрації формувати стійкий кадровий ресурс і підтримувати його професійний рівень навіть за умов структурних і безпекових викликів.

Здійснений у другому розділі аналіз засвідчив, що кадрова система Звягельської РВА перебуває в складному становищі, обумовленому низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. Значний рівень вакантності посад, недостатня кількість вузькопрофільних фахівців, висока плинність кадрів та неможливість повною мірою забезпечити рівень оплати праці, конкурентний із приватним сектором, формують дефіцит людського ресурсу та створюють ризики перевантаження персоналу. Підвищене навантаження, у свою чергу, спричиняє психологічну втому й ризики емоційного вигорання, що ставить під загрозу не лише якість виконання завдань, а й довгострокову стабільність кадрової політики.

Дослідження також підтвердило, що діюча система професійного розвитку службовців формально відповідає нормативним вимогам, проте не повністю задовольняє потреби установи в умовах кризового управління. Виявлено потребу у створенні програм прикладного характеру, які охоплювали б тематику стратегічного планування, цивільного захисту, кризових комунікацій, цифрової грамотності, основ лідерства та психологічної саморегуляції. Такі програми є ключовими для формування компетентних кадрів, здатних діяти в складних умовах воєнного часу та забезпечувати виконання майбутніх розширених повноважень адміністрації.

Аналіз кадрової ситуації також показав, що в умовах воєнного стану суттєво зростає роль корпоративної культури, взаємодопомоги, внутрішньої комунікації та мотиваційних інструментів нематеріального характеру. Незважаючи на обмеженість ресурсів, у Звягельській РВА зберігається сприятливий психологічний клімат, що є позитивною передумовою для подальшого розвитку кадрової політики. Однак для підвищення стійкості персоналу необхідно впроваджувати систематичні програми психологічної

підтримки, професійного супроводу та профілактики вигорання, що є важливим елементом HR-менеджменту в умовах надзвичайних ситуацій.

У третьому розділі сформовано комплекс рекомендацій, який забезпечує стратегічну основу для модернізації системи управління персоналом. Запропоновані заходи спрямовані на розбудову ефективної моделі HR-менеджменту, що відповідає як сучасним українським нормативним вимогам, так і міжнародним стандартам. Особлива увага приділена впровадженню активних методів добору персоналу, модернізації адаптаційних процедур, створенню компетентнісної моделі оцінювання, розбудові кадрового резерву та ефективних мотиваційних підходів, здатних компенсувати наявні обмеження ресурсного характеру.

Важливим елементом рекомендацій стала адаптація міжнародного досвіду. Аналіз практик Естонії, Польщі, Хорватії та Грузії показав, що найбільш результативними є підходи, засновані на цифровізації HR-процесів, прозорості процедур оцінювання та преміювання, створенні системи наставництва, управлінні талантами й залученні фахівців через партнерські механізми. Імплементация цих підходів у діяльність Звягельської РВА дозволить підвищити рівень професійності персоналу та забезпечити відповідність кадрової політики європейським стандартам.

Загальний висновок дослідження полягає в тому, що модернізація управління персоналом у районних військових адміністраціях, зокрема в Звягельській РВА, є критичною умовою інституційної стійкості держави в умовах війни та ефективності майбутньої повоєнної відбудови. Системні кадрові проблеми, виявлені у процесі аналізу, вимагають не точкових, а комплексних та довгострокових рішень, які дозволять створити професійну, мотивовану, компетентну та психологічно стійку команду державних службовців.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом, оновлення підходів до оцінювання, адаптації та

розвитку кадрів у Звягельській районній військовій адміністрації. Рекомендації, наведені в роботі, можуть бути адаптовані й використані іншими районними військовими адміністраціями України, що робить результати дослідження значимими на загальнодержавному рівні.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що поставленої мети магістерської роботи досягнуто повною мірою. Встановлено аналітичну залежність між кадровою спроможністю районних адміністрацій та ефективністю реалізації державної політики в умовах воєнного стану. Сформовано практичні рекомендації, здатні забезпечити якісне оновлення системи управління персоналом і сприяти формуванню стійкого інституційного середовища. Реалізація запропонованих підходів дасть можливість створити ефективну, професійну та сучасну кадрову систему, що відповідатиме викликам сьогодення та забезпечуватиме сталий розвиток у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
5. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
7. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20>
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування : Закон України від 05.11.2025 № 14677-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
10. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022>

11. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України від 24.02.2022 № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022>

12. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2023 № 391. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-п>

13. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2023 № 1509. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1509-2023-п>

14. Деякі питання призначення на посади державної служби в період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2022 № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-п>

15. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п>

16. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>

Наукова література

17. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / [В. Г. Гайдученко та ін.]. — Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. — 154 с.

18. Баштанник В. В. Публічне адміністрування : навч. посіб. / В. В. Баштанник. — Київ : Центр учбової літератури, 2020. — 248 с.

19. Гаврилюк Л. П. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / Л. П. Гаврилюк, Т. О. Меліхова. — Запоріжжя : ЗДІА, 2020. — 230 с.

20. Журавльова І. В. Управління персоналом : навч. посіб. / І. В. Журавльова. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. — 252 с.

21. Електронне урядування : навч. посіб. / [О. В. Карпенко та ін.]. — Київ : Інтерсервіс, 2020. — 188 с.
22. Конфліктологія : підручник / [Л. М. Герасіна та ін.]. — Харків : Право, 2021. — 224 с.
23. Менеджмент : підручник / [Н. В. Стукало та ін.]. — Київ : ЦУЛ, 2022. — 360 с.
24. Новікова М. М. Управління людськими ресурсами : підручник / М. М. Новікова, А. Б. Швед. — Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. — 305 с.
25. Оболенський О. Ю. Публічна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. — Київ : КНЕУ, 2020. — 364 с.
26. Покатаєв П. С. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / П. С. Покатаєв, М. А. Ажажа. — Київ : Гельветика, 2020. — 280 с.
27. Публічне управління та адміністрування : словник / за заг. ред. М. М. Білинської. — Київ : НАДУ, 2020. — 156 с.
28. Регіональне управління та місцеве самоврядування : навч. посіб. / за ред. В. В. Дорофійенка. — Київ : Гельветика, 2021. — 450 с.
29. Серьогін С. М. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська. — Дніпро : ГРАНІ, 2021. — 312 с.
30. Стратегічне управління : навч. посіб. / [А. В. Череп та ін.]. — Київ : Кондор, 2020. — 288 с.
31. Управління змінами : навч. посіб. / [І. Л. Петрова та ін.]. — Київ : Університет «КРОК», 2021. — 210 с.

Статті у наукових фахових виданнях

32. Бількевич Ю., Антонова С.. Система управління персоналом Звягельської районної військової адміністрації: аналіз стану та розвитку в умовах воєнного стану. Національні інтереси України. 2025. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/25284>
33. Голянч М., Кудрявцева Є. І. Цифровізація HR-процесів у публічному секторі. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 2. С. 15–20.

34. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби України в контексті європейських цінностей. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
35. Корощенко М. С. Стратегії реформування публічної служби в умовах безпекових викликів. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. 2023. Т. 34 (73), № 4. С. 12–18.
36. Масик М.З., Дмитренко Г.В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. Наукові перспективи. 2022.
37. Мельниченко О. А. Психологічна стійкість державних службовців як фактор ефективності в умовах воєнного стану. Вісник НАДУ. 2023. № 1. С. 55–62.
38. Рашевська О. А. Людський капітал як основа національної безпеки в умовах війни. Економіка та держава. 2023. № 3. С. 108–112.
39. Студенецька А. Окремі аспекти діяльності військових адміністрацій в умовах дії в Україні правового режиму воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 1. С. 340–344.
40. Холодницька А. В. Бренд роботодавця на державній службі: виклики та перспективи. Менеджер. 2023. № 4. С. 88–95.
41. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни: виклики та шляхи адаптації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. Т. 2, № 72. С. 145–150.
42. Чередниченко А. В. Європейські стандарти належного врядування в українській практиці. Публічне право. 2022. № 3. С. 22–30.
43. Швед А. Б. Мотивація персоналу органів місцевого самоврядування в умовах кризи. Комунальне господарство міст. 2021. Т. 4, № 164. С. 112–118.
44. Щербак В. Г. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах невизначеності. Економічний простір. 2022. № 180. С. 65–70.
45. Яблонська Н. В. Професійне вигорання державних службовців: причини та методи профілактики. Психологія і суспільство. 2023. № 2. С. 75–82.

46. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge : Harvard University Press, 1995. 402 p.

Електронні ресурси та офіційні веб-сайти

48. Верховна Рада України : офіційний сайт. URL: <https://rada.gov.ua>
49. Кабінет Міністрів України : офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
50. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) : офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua>
51. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) : офіційний сайт. URL: <https://nazk.gov.ua>
52. Звягельська районна військова адміністрація : офіційний сайт. URL: <https://zvrda.gov.ua>
53. Житомирська обласна військова адміністрація : офіційний сайт. URL: <https://oda.zht.gov.ua>
54. Міністерство економіки України : офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua>
55. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України : офіційний сайт. URL: <https://minre.gov.ua>
56. Платформа Дія.Освіта : офіційний сайт. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
57. Програма ментального здоров'я «Ти як?» : офіційний сайт. URL: <https://www.howareu.com>
58. e-Estonia (Цифрове суспільство Естонії) : офіційний сайт. URL: <https://e-estonia.com>
59. Державна служба Республіки Польща : офіційний сайт. URL: <https://www.gov.pl/web/civil-service>
60. Leadership College for Government (Велика Британія) : офіційний сайт. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/leadership-college-for-government>