УДК 351.08:005.95/.96
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/09

Клименко О. В.
https://orcid.org/0000-0003-3555-4604
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Бортняк К. В.
https://orcid.org/0000-0002-2135-3820
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Масик-Бєсова М. З.
https://orcid.org/0000-0001-6935-6695
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ТА СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне осмислення та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації кадрової політики в системі державної служби України в умовах пролонгованих макросистемних криз. Обґрунтовано, що традиційна веберіанська бюрократія виявляє процедурну ригідність під впливом екзогенних воєнно-політичних та соціоекономічних шоків. Визначено архітектуру ключових викликів для кадрового потенціалу публічного сектору: хронічний дефіцит людських ресурсів через міграцію та мобілізацію, дестабілізацію робочих процесів унаслідок релокації та інфраструктурних руйнувань, а також дисбаланс «цивільно-військових» компетенцій службовців.

Доведено, що стратегічним імперативом подолання деструкцій є впровадження тріади антикризового HR-менеджменту: Agility (організаційної гнучкості та горизонтальної ротації Job Rotation), тотальної діджиталізації (на базі системи HRMIS та цифрового рекрутингу) і людиноцентричності. Особливу увагу приділено концепту психологічного капіталу організації (PsyCap) як детермінанту інституційної резильєнтності держави. У межах дискурсу розв'язано правову дилему між меритократією (конкурсний відбір) та кризовою оперативністю (спрощені призначення), а також запропоновано механізми транзитивного повернення до стандартів прозорості. Головним результатом реформ визначено створення адаптивної моделі державної служби, здатної безперебійно функціонувати за будь-яких форс-мажорних обставин і забезпечувати інституційну континуальність державного апарату. Окреслено перспективи подальших досліджень, що полягають у розробці валідної методології оцінки психологічної стійкості кандидатів на посади вищого корпусу державної служби (Top-Public Management).

Ключові слова: *державна служба, кадрова політика, інституційна стійкість (resilience), антикризове управління, Agility, діджиталізація, HRMIS, психологічний капітал організації (PsyCap), вигорання персоналу, ротація кадрів (Job Rotation), публічне врядування.*

Постановка проблеми. Сучасні макросистемні кризи та воєнні дії руйнують стабільне правове й соціоекономічне середовище, створюючи загрозу інституційного колапсу державних інститутів. У цих умовах апарат державного управління потребує надзвичайної гнучкості, оперативності та здатності до швидкої внутрішньої реконфігурації.

Головним чинником стійкості державних органів є людський капітал. Проте саме кадровий потенціал першим зазнає деструктивного впливу криз – від дефіциту ресурсів до дезорганізації процесів. Класична веберіанська бюрократія з її жорстким лінійним контролем та суворими регламентами виявляє повну операційну ригідність. Намагання зберегти паперово-бюрократичні методи в умовах хаосу призводить до когнітивного

© Клименко О. В., Бортняк К. В., Масик-Бєсова М. З., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

паралічу лідерів та вигорання виконавців, що загрожує національній безпеці країни.

Це вимагає докорінної трансформації HR-менеджменту в публічному секторі. Необхідно змінити акценти з формального діловодства на формування **інституційної стійкості (resilience)** та впровадження антикризового управління. Публічна служба потребує переходу до гнучких моделей залучення й ротації кадрів, системної діджиталізації та капіталізації психологічного потенціалу організації. Актуальність дослідження зумовлена потребою подолати суперечність між викликами кризової епохи та застарілим інструментарієм кадрового забезпечення органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент модернізації кадрової політики в публічній владі досліджували вітчизняні науковці В. Авер'янов, Т. Мотренко, Н. Гончарук, К. Ващенко, О. Оболенський, С. Серьогін та інші, а також профільні інституції на чолі з НАДС. Зарубіжна думка фокусується на переході від Нового публічного менеджменту до Нового публічного врядування та імплементації Agile-менеджменту в публічне управління. Попри наявність численних розвідок, формування інтегральної моделі антикризової кадрової політики в умовах воєнного стану потребує подальшого комплексного осмислення.

Постановка завдання. Обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації кадрової політики державних органів України для забезпечення їхньої інституційної стійкості під час криз.

Системний аналіз (для вивчення кадрової політики як комплексу), порівняльно-правовий метод (аналіз змін у законодавстві про держслужбу під час воєнного стану), статистичний метод (аналіз плинності кадрів та вакансій), а також метод моделювання (для побудови нової системи HR-інструментів).

Виклад основного матеріалу. У сучасних дослідженнях публічного управління людський капітал є основою інституційної спроможності держави. Під час макросистемних криз дефіцит кадрів у держслужбі стає комплексною інституційною патологією, що загрожує тяглості управління та підриває стійкість апарату влади.

Ця дефіцитність має багатовекторну природу. По-перше, міграційні та мобілізаційні процеси зумовлюють «відтік мізків» (*brain drain*) за кордон та вилучення фахівців до сектору оборони, що створює вакуум компетенцій, який неможливо компенсувати традиційним рекрутингом. По-друге, через бюджетний дефіцит держава втрачає фінансову гнучкість і заморожує матеріальні стимули. Це спричиняє відтік кваліфікованих спеціалістів (IT, юристи, аудитори) до приватного сектору чи міжнародних організацій, формуючи тенденцію негативної селекції, коли в органах влади залишаються найменш мобільні або малоадаптивні кадри. Ситуацію ускладнює інституційна інерція: тривалі традиційні конкурси в умовах дефіциту часу є неспроможними, а відсутність гнучких моделей відбору призводить до консервації вакансій та виснаження наявного персоналу.

Кадровий дефіцит у держслужбі – це хронічний структурний виклик, що вимагає радикального переосмислення парадигми менеджменту. Його подолання лежить у площині переходу до проактивного управління талантами (*Talent Management*), цифрового рекрутингу, програм утримання персоналу та крос-секторальної мобільності. Без цього будь-які спроби діджиталізації робочих процесів залишаться декларативними через відсутність головного суб'єкта їх реалізації.

У сучасному науковому дискурсі системні кризи виступають дестабілізаційним чинником, що трансформує традиційні процеси управління. Статична веберіанська модель бюрократії з її жорсткими регламентами вступає у суперечність із кризовою турбулентністю, спричиняючи функціональну дезорганізацію та операційну дестабілізацію державних структур [7].

Цей деструктивний процес має кілька вимірів. По-перше, руйнуються класичні канали інформаційного обміну: вертикальні зв'язки між центральними та місцевими органами втрачають лінійну провідність, що зумовлює інформаційну асиметрію й затримки в ухваленні рішень. По-друге, екстрена релокація підрозділів через безпекові загрози веде до розриву тяглості процедур і втрати доступу до ресурсів, створюючи дисбаланс між обов'язками службовця та реальними інструментальними можливостями. Ситуацію ускладнює регуляторний дисонанс – невідповідність мирного законодавства запитам антикризового менеджменту [8]. Надмірна процедурна деталізація паралізує ініціативу на місцях через ризики юридичної відповідальності за відхилення від стандартів.

У підсумку, дестабілізація створює в державному управлінні ефект «організаційного шоку», який супроводжується розмиванням відповідаль-

ності, дублюванням функцій або виникненням лакун у їх реалізації. Це актуалізує потребу в розробці гнучких (Agile) моделей кадрового менеджменту, здатних забезпечити інституційну континуальність та життєздатність державного апарату в умовах перманентних криз [5].

У контексті безпекових викликів в Україні актуалізується переосмислення кваліфікаційного профілю державного службовця. Традиційна модель цивільної служби вступає у глибокий дисонанс із вимогами антикризового управління воєнного періоду. Потреба у забезпеченні життєдіяльності соціуму зумовлює необхідність формування оптимального «цивільно-військового» балансу компетенцій персоналу публічного сектору.

Ця проблематика відображає об'єктивний процес «безпековізації» (*securitization*) обов'язків цивільних службовців. В умовах екзогенного тиску класичне адміністрування та рутинний документообіг виявляються недостатніми. Натомість виникає дефіцит специфічних навичок: здатності функціонувати в режимах обмеження прав, взаємодіяти з військовими командуваннями, організовувати цивільний захист, евакуацію, а також забезпечувати кібербезпеку й захист державної таємниці.

Серйозною інституційною лакуною є відсутність підходів до інтеграції військово-орієнтованих знань у професійні стандарти. Тривалий розподіл функцій на суто цивільні та безпекові в умовах макрокризи нівелюється. Цивільний службовець змушений ухвалювати рішення оперативно-тилового характеру без належної підготовки, що створює «компетентнісний вакуум» і гальмує управлінські рішення [6].

Додатковим ускладнюючим фактором є психологічний аспект адаптації персоналу. Перехід до мобілізаційного мислення вимагає від службовця не лише засвоєння інструкцій, а й трансформації особистісних якостей: екстремальної стресостійкості, автономного лідерства при втраті зв'язку з керівництвом та готовності брати відповідальність за життя громадян.

Розв'язання проблеми «цивільно-військового» балансу вимагає відходу від застарілих догм адміністрування, впровадження модульних програм перепідготовки, реінжинірингу профілів посад із безпековими компонентами та крос-функціональної взаємодії між цивільними й військовими секторами. Така інтеграція перетворить цивільну службу на стійкий елемент системи національної безпеки.

У межах цієї парадигми традиційні методи *HRM*, засновані на жорсткому адмініструванні та ієрархії, демонструють операційну обмеженість. Потреба у збереженні життєздатності держапарату в умовах невизначеності зумовлює трансформацію кадрової політики через імплементацію **«Resilient HRM»** (стійкого HR) [9]. Сутність концепції полягає у формуванні системи, здатної до проактивної адаптації та відновлення у відповідь на екзогенні шоки на засадах антикризової мобільності, когнітивної гнучкості та людиноцентричності. Вона передбачає перехід від контролю робочого часу до оцінювання результату за динамічними KPI, де критерієм успішності в умовах дистанційної праці стає автономність службовця. Це вимагає від керівників делегування повноважень та формування культури високої довіри.

Важливими елементами «Resilient HRM» є інституціоналізація внутрішньої мобільності персоналу (*Job Rotation* та *Talent Pooling*), що дозволяє через крос-функціональні команди ліквідовувати лакуни й запобігати колапсу процесів без залучення зовнішніх ресурсів. Крім того, концепція інтегрує турботу про психологічний капітал організації (*PsyCap*) як складову інституційної безпеки держави. Розуміння ментального здоров'я службовця як стратегічного ресурсу вимагає впровадження системних *well-being* програм. Відтак, архітектура «Resilient HRM» є довгостроковою інвестицією у формування адаптивної системи держуправління, здатної функціонувати в умовах стратегічної нестабільності.

Традиційна меритократична парадигма держслужби виявляє операційну ригідність під час криз. Зростання кількості вакансій в умовах браку часу актуалізує спрощення та діджиталізацію відбору на базі системи **HRMIS** і вебплатформ. Це усуває бюрократичні ланцюжки, мінімізує паперовий документообіг та скорочує терміни ухвалення рішень без зниження вимог. Дистанційний формат, автоматизований скринінг резюме та онлайн-інтерв'ю нівелюють просторові й безпекові обмеження, створюючи гнучку (*Agile*) систему залучення талантів, яка ліквідує часові лакуни кадрового забезпечення [10].

Паралельно операційне перевантаження держорганів нівелює ефективність статичного закріплення обов'язків. Це зумовлює потребу впровадження гнучкої мобільності персоналу, де головним інструментом виступає інституціоналізована ротація (**Job Rotation**). Методологічна сутність підходу полягає в переході від лінійно-регулятор-

ної моделі до динамічно-проєктної, що дозволяє оперативно переводити службовців між відомствами чи регіонами відповідно до карти кризових навантажень держави для ліквідації функціональних лакун і підтримання резильєнтності державного апарату [11].

Практична реалізація ротації базується на створенні внутрішніх резервів компетенцій («пулів талантів» / *Talent Pools*), що дозволяють кадровим службам оперативно мобілізувати фахівців на критичні ділянки без тривалих конкурсів. Такий підхід забезпечує дифузію досвіду, формує «організаційний універсалізм», а горизонтальний «шеринг навантаження» перерозподіляє виснажливі завдання, запобігаючи вигоранню персоналу. Інституціоналізація *Job Rotation* є елементом переходу до архітектури *Agile*, що трансформує держапарат на єдину адаптивну систему, яка концентрує потенціал на пріоритетних напрямах протидії кризам і гарантує інституційну континуальність влади.

Паралельно сучасна парадигма врядування орієнтована на визнання людського чинника основою життєздатності держави. В умовах пролонгованих криз традиційні параметри функціонування держорганів потребують підкріплення концептом психологічного капіталу організації (*PsyCap*) як детермінанта інституційної стійкості. Базований на позитивній організаційній поведінці (*POB*), *PsyCap* об'єднує чотири ресурси службовця: **надію** (проектування шляхів до цілей), **ефективність** (віру у власну спроможність), **оптимізму** (позитивне сприйняття майбутнього) та **стійкість** (*resilience*). Впровадження цих компонентів мінімізує деструктивну поведінку, презентизм і плинність кадрів, забезпечуючи перехід до проактивної *well-being* архітектури, де ментальне здоров'я є елементом національної безпеки [12].

Практична інституціоналізація концепту потребує реінжинірингу кадрових служб та перетворення їх на центри управління людським потенціалом. Це передбачає впровадження діагностики рівня *PsyCap* при відборі на вищі керівні посади (*Top-Public Management*), інтеграцію тренінгів зі стресостійкості до програм підвищення кваліфікації, а також розвиток культури підтримки «рівний-рівному» (*Peer-to-Peer*). У підсумку розбудова психологічного потенціалу перетворює ригідний бюрократичний апарат на самовідновлювану систему, де психоемоційна стабільність службовців безпосередньо конвертується в якість управлінських рішень та збереження суспільної довіри.

У модернізації кадрової політики постає дилема: суперечність між принципами меритократії (прозорі конкурсні відбори) та кризовою оперативністю (спрощені призначення для швидкого відновлення спроможності органів). З одного боку, класичні конкурси мінімізують корупційні ризики й формують суспільну довіру, але в умовах екзогенних шоків вони паралізують роботу через тривалість процедур. З іншого боку, прямі призначення є імперативом антикризового менеджменту, проте їх затяжне застосування загрожує зниженням кваліфікації апарату та суб'єктивізмом.

Для розв'язання проблеми перехідного періоду наукова спільнота пропонує такі підходи:

Інституціоналізація строкових призначень: надання кризовим кандидатам тимчасового статусу з обов'язковим проведенням відкритого конкурсу після стабілізації.

Гібридні «експрес-конкурси»: цифровізація відбору через систему HRMIS (автоматичний скринінг та тести) із фінальним коротким інтерв'ю.

Аудит кризових призначень: посткризове оцінювання ефективності (KPI) та доброчесності з подальшою атестацією успішних службовців [7, 8].

Баланс не є грою з нульовою сумою. Завдання кадрової політики – створення адаптивної архітектури, яка автоматично перемикається між ординарним (меритократичним) та надзвичайним (оперативним) режимами залежно від рівня загроз, гарантуючи безперервність управління.

Висновки. Подолання екзогенних викликів вимагає системної трансформації кадрової політики через імплементацію інтегральної моделі менеджменту. Вона базується на трьох синергетичних принципах: **Agility (гнучкості), тотальної діджиталізації та людиноцентричності**, що разом формують фундамент для адаптивного державного управління.

Принцип *Agility* передбачає реінжиніринг структур і легітимізацію матричних та проєктних моделей управління. Це дозволяє створювати автономні крос-функціональні команди й оперативно перерозподіляти людські ресурси через пули компетенцій. У такий спосіб мінімізуються часові лакуни між виникненням загрози та відповіддю на неї, а держслужба перетворюється на живий, адаптивний організм.

Діджиталізація процесуального контуру на базі систем **HRMIS** віртуалізує рекрутинг, облік та оцінювання персоналу. Цифрова трансформація знижує трансакційні витрати, усуває корупційні чинники та забезпечує автономність держорганів

незалежно від їхньої фізичної локації, реалізуючи концепцію «хмарного державного органу».

Людиноцентричність переорієнтовує політику на збереження людського потенціалу в умовах психоемоційного тиску. Вона впроваджує концепцію психологічного капіталу (*PsyCap*) та *Well-being* архітектуру. Турбота про ментальне здоров'я і гнучкий робочий час стають базовими чинниками національної безпеки та операційної стійкості апарату.

Інтеграція цих принципів формує нову якість публічного врядування. Кадрова політика перетворюється на драйвер інституційної резильєнтності держави, що дозволяє держслужбі України абсорбувати удари криз, зберігати довіру громадян та забезпечувати сталий розвиток соціуму.

Стратегічним результатом модернізації кадрової політики є створення адаптивної моделі державної служби, яка спроможна безперебійно функціонувати за будь-яких форс-мажорних обставин. Це означає перехід від статичної бюрократії до проактивної, резильєнтної інституційної архітектури, яка абсорбує зовнішні шоки без втрати керованості. Теоретична сутність моделі полягає у внутрішній гнучкості, що дозволяє системі трансформувати свою структуру в режимі реального часу залежно від характеру безпекових, геополітичних чи кібернетичних загроз.

За умов кризи адаптивна державна служба не зазнає «організаційного шоку», а активує протоколи забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Planning), оперативно перерозподіляє людський капітал за допомогою інструментів ротації (Job Rotation) та переносить процеси у захищений цифровий простір. Практичним результатом є досягнення високого рівня інституційної континуальності державного апарату. Навіть при фізичній недоступності будівель, розриві вертикальних зв'язків чи дефіциті ресурсів державні функції реалізуються без зниження якості завдяки капіталізації психологічного капіталу (PsyCap) та наявності універсальних компетентностей у службовців.

Окрім операційної стійкості, адаптивна модель має глибоке суспільно-політичне значення. Безперебійна робота владних інститутів під час криз мінімізує панічні настрої, запобігає деструкції суспільних зв'язків та підвищує рівень довіри громадян до інститутів публічної влади. Таким чином, адаптивна модель державної служби перетворюється з суто адміністративного інструменту на один із засадничих елементів системи національної безпеки, що гарантує стабільність та суверенітет держави у кризові епохи.

Напрямком майбутніх досліджень є розробка методології оцінки психологічної стійкості кандидатів під час відбору на керівні посади (Top-Public Management).

Список літератури:

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Стаття 43. (зі змінами та доповненнями).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Стаття 250. (зі змінами та доповненнями).

3. Національне агентство України з питань державної служби. Кількісний склад державних службовців України в умовах воєнного стану : інформаційно-аналітичний звіт за 2024–2025 роки. Київ : НАДС, 2025. URL: nads.gov.ua.

4. Центр адаптації державної служби до стандарту Європейського Союзу. Інституційна спроможність та стійкість публічної служби в умовах макросистемних криз : збірник науково-аналітичних матеріалів. Київ : ЦАДС, 2024. 142 с.

5. Ващенко К. О. Трансформація системи публічного управління в Україні в умовах сучасних викликів та криз. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 12–19.

6. Гончарук Н. Т., Серьогін С. М. Модернізація кадрової політики та HR-менеджменту в органах публічної влади в умовах воєнно-політичної турбулентності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 2. С. 45–56.

7. Оболенський О. Ю. Людський капітал публічної служби: теоретико-методологічні засади формування та розвитку. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2022. № 3. С. 89–98.

8. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» : методичні рекомендації щодо впровадження психологічного капіталу (PsyCap) в організаційну культуру органів виконавчої влади / за ред. О. В. Коваленко. Київ : МОЗ України, 2024. 88 с.

9. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London : Bloomsbury Academic, 2022. 384 p.

10. Osborne S. P. The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London : Routledge, 2020. 448 p.

11. Agile in the Public Sector: Transforming Human Resource Management in Times of Uncertainty / OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2023. 112 p.

12. Luthans F., Youssef-Morgan C. M., Avolio B. J. Psychological Capital and Beyond. Oxford : Oxford University Press, 2015. 342 p.

Klymenko O. V., Bortniak K. V., Masyk-Biesova M. Z. TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ARCHITECTURE IN PUBLIC AUTHORITIES OF UKRAINE UNDER SECURITY AND SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

The article provides a comprehensive theoretical and methodological comprehension and develops practical recommendations for the modernization of personnel policy in the public service system of Ukraine under conditions of prolonged macro-systemic crises. It is substantiated that traditional Weberian bureaucracy reveals procedural rigidity under the influence of exogenous military-political and socio-economic shocks. The architecture of key challenges for the human resource potential of the public sector is determined, including: a chronic deficit of human resources due to migration and mobilization, destabilization of workflows driven by relocation and infrastructural destruction, as well as a distortion of the "civil-military" balance of civil servants' competencies.

It is proved that the strategic imperative to overcome these destructions is the implementation of the triad of anti-crisis HR management: Agility (organizational flexibility and horizontal Job Rotation), total digitalization (based on the HRMIS system and digital recruitment), and human-centricity. Special attention is paid to the concept of organizational psychological capital (PsyCap) as a determinant of the state's institutional resilience. Within the discourse, the legal dilemma between meritocracy (competitive selection) and crisis operational efficiency (simplified appointments) is resolved, and mechanisms for transitive return to transparency standards are proposed. The main result of the reforms is defined as the creation of an adaptive model of public service, capable of functioning uninterruptedly under any force majeure circumstances and ensuring the institutional continuity of the state apparatus. Prospects for further research are outlined, consisting in the development of a valid methodology for assessing the psychological resilience of candidates for top positions in the civil service (Top-Public Management).

Keywords: *public service, personnel policy, institutional resilience, anti-crisis management, Agility, digitalization, HRMIS, organizational psychological capital (PsyCap), staff burnout, Job Rotation, public governance.*

Дата першого надходження статті до видання: 04.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026