УДК 351.08:005.334
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/26

Трухан І. В.
https://orcid.org/0009-0009-8750-2292
Приватний вищий навчальний заклад «Київський університет культури»

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СТАНІВ

У статті обґрунтовано засади формування адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України з урахуванням сучасних кадрових проблем, кризових викликів, воєнного стану та міжнародного досвіду. Актуальність дослідження зумовлена кадровим дефіцитом, зростанням службового навантаження, відтоком кваліфікованих працівників, недостатніми можливостями професійного розвитку, непрозорістю кадрових процедур, політизацією кадрових рішень та ризиками порушення доброчесності. Метою дослідження є обґрунтування засад формування адаптивної кадрової політики та розроблення моделі її реалізації у сфері публічного управління України. Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний і порівняльний підходи, методи аналізу, порівняння, узагальнення та моделювання. Інформаційну базу сформовано на основі наукових публікацій, офіційних матеріалів НАДС, статистичних і аналітичних даних та зарубіжних досліджень.. Систематизовано основні кадрові ризики, що впливають на безперервність функціонування державної служби, та визначено механізми реагування на них, зокрема прозорий добір і професійне просування, розвиток компетентностей, кадрове резервування, мотивацію, перевірку доброчесності, психологічну підтримку, цифровізацію кадрових процесів і моніторинг ризиків. Визначено показники оцінювання результативності кадрової політики, пов'язані з укомплектованістю персоналу, плинністю кадрів, професійним навчанням, конкурсним добором і дотриманням кадрових процедур. Узагальнено зарубіжні практики цифровізації, компетентнісного управління, професійного розвитку та вдосконалення кадрових процедур і обґрунтовано можливості їх адаптації до українських інституційних та безпекових умов. На основі отриманих результатів розроблено модель адаптивної кадрової політики, що поєднує кадрові ризики, механізми реагування, суб'єктів реалізації, очікувані результати та показники оцінювання. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання моделі для вдосконалення кадрового забезпечення, управління кадровими ризиками та підтримання кадрової стійкості державної служби.

Ключові слова: *адаптивне лідерство, управління персоналом, державна політика, професійна підготовка, кадрові ризики, етична культура.*

Постановка проблеми. Стабільність системи публічного управління безпосередньо залежить від здатності державних інституцій належно виконувати свої функції, попри зміни в зовнішньому середовищі. У цьому контексті кадрову політику доцільно розглядати не лише як сукупність процедур відбору, оцінювання та професійного розвитку кадрів, а насамперед як важливий інструмент зміцнення інституційної спроможності держави. Належне кадрове забезпечення державних установ, високий рівень професійних компетентностей працівників, сформований кадровий резерв, підготовлений управлінський персонал та ефективні механізми заміщення стратегічно важливих посад є чинниками, що забезпечують безперервність управлінських процесів і здатність системи належно реагувати на виклики кризових періодів.

Однією з головних перешкод для безперебійного функціонування системи публічного управління є кадровий дефіцит. Нестача персоналу призводить до зростання навантаження на державних службовців, уповільнення управлінських процесів і підвищення ризику виникнення помилок. Ситуацію додатково ускладнюють плинність кадрів, втрата накопиченого організаційного досвіду, недостатній рівень професійного розвитку, невід-

© Трухан І. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

повідність наявних компетентностей сучасним вимогам, а також непрозорість процедур добору, політизованість призначень, конфлікти інтересів і професійне вигорання працівників.

Зазначені ризики взаємопов'язані та можуть посилювати дію один одного, що зрештою негативно позначається на стійкості всієї системи державної служби. З огляду на це, кадрова політика має ґрунтуватися на засадах превентивного управління ризиками, прогнозування потреб у персоналі, розвитку професійного потенціалу, формування кадрового резерву, забезпечення психологічної підтримки працівників та впровадження сучасних HR-рішень. Комплексне поєднання цих заходів сприятиме збереженню інституційної пам'яті, посиленню кадрової спроможності державних установ і забезпеченню безперервного виконання публічних завдань в умовах тривалих криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до кадрової політики у сфері публічного управління доцільно систематизувати за трьома взаємопов'язаними напрямами: інституційно-нормативним, компетентнісно-меритократичним і кризово-адаптивним. Аналіз наукових і нормативних джерел засвідчує спільне розуміння необхідності модернізації кадрового забезпечення публічного управління, водночас причини наявних проблем і механізми їх подолання дослідники трактують по-різному.

Інституційно-нормативний напрям розкривається в працях О. Костенко та Н. Грущинської [1], Л. Калініченко, А. Літвінової, А. Науменка [2], О. Грідіна [3], О. Гули [10], а також у Методичних рекомендаціях НАДС [7]. У зазначених джерелах ефективність кадрової політики пов'язується з удосконаленням нормативно-правового забезпечення, підвищенням прозорості процедур добору й оцінювання персоналу, професійним розвитком та зміцненням кадрової безпеки. Водночас О. Грідін [3] і О. Гула [10] наголошують, що нормативні зміни ще не гарантують очікуваних результатів, якщо вони не супроводжуються належною організацією кадрових процесів і впровадженням сучасних механізмів управління персоналом.

Компетентнісно-меритократичний напрям розкрито в працях А. Чечель [8], В. Лапуенте і К. Судзукі [4], а також Л. Калініченко, А. Літвінової та А. Науменка [2]. У центрі уваги дослідників перебувають розвиток професійних компетентностей, меритократичний добір, формування кадрового резерву та розвиток адаптивного лідерства. На відміну від українських авторів, які переважно зосереджуються на вдосконаленні кадрових процедур та інституційних механізмів, зарубіжні дослідження містять емпіричні підтвердження негативного впливу політизації та бюрократизації на інноваційність державної служби [4].

Кризово-адаптивний напрям представлено дослідженнями Д. Жіоката співавторів [5], О. Лєнь [11], статистичними даними НАДС [9] і Методичними рекомендаціями НАДС [7]. У межах цього підходу кадрова політика розглядається як важливий інструмент забезпечення стійкості системи публічного управління в умовах кризових змін. Так, Д. Жіок та колеги [5] доводять, що ефективність діяльності державних службовців здебільшого визначається рівнем довіри, якістю внутрішньої комунікації та можливостями професійної автономії. Натомість О. Лєнь [11] акцентує на зміцненні кадрової безпеки, мінімізації кадрових ризиків і підвищенні стійкості кадрового потенціалу. Статистичні дані НАДС [9] додатково підтверджують актуальність проблем кадрового дефіциту та необхідності системного оновлення персоналу.

Отже, аналіз досліджень дає підстави стверджувати, що український науковий дискурс переважно зосереджений на нормативному та організаційному вдосконаленні кадрової політики, а зарубіжні дослідники значну увагу приділяють меритократії, управлінській культурі, адаптивності та довірі як чинникам ефективності державної служби. Водночас недостатньо розробленим залишається питання формування інтегрованої моделі кадрової політики, у якій нормативне забезпечення, компетентнісний підхід і кризово-адаптивні механізми розглядалися б у взаємозв'язку. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли спроможність державних інституцій зберігати кадрову стійкість безпосередньо впливає на безперервність виконання публічних функцій.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування засад формування адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України з урахуванням сучасних кадрових проблем, кризових викликів і міжнародного досвіду.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

1) систематизувати основні кадрові ризики, що впливають на безперервність функціонування державної служби;

2) визначити основні механізми адаптивної кадрової політики та критерії оцінювання її результативності;

3) узагальнити зарубіжні практики управління персоналом у державному секторі та обґрунтувати

можливості їх адаптації до українських інституційних і безпекових умов;

4) розробити модель адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України на основі взаємозв'язку кадрових ризиків, механізмів реагування та показників результативності.

Виклад основного матеріалу. Формування адаптивної кадрової політики передбачає насамперед розуміння адаптації як процесу пристосування особи до нових умов діяльності та середовища функціонування [6, с. 212]. У системі державної служби цей процес охоплює професійну й соціальну інтеграцію новопризначених службовців, засвоєння організаційних норм, опанування особливостей службової діяльності та набуття необхідних компетентностей [7]. Водночас в умовах нестабільності та постійної зміни вимог до державної служби адаптація не може обмежуватися лише початковим етапом професійного входження працівника в організацію. Вона має розглядатися як безперервний процес, пов'язаний зі здатністю персоналу та органів державної влади своєчасно реагувати на зміни, долати кризові ситуації й зберігати належний рівень результативності.

У цьому контексті важливого значення набуває адаптивне лідерство, орієнтоване на розв'язання складних завдань в умовах невизначеності та пошук нових способів реагування на кризові виклики. Для сфери публічного управління воно передбачає не лише своєчасне реагування керівництва на зміни, а й залучення персоналу до прийняття рішень, підтримання професійної взаємодії та збереження результативності органів влади в умовах нестабільності. Його основними характеристиками є стратегічне й аналітичне мислення, орієнтація на результат, ефективне управління людськими ресурсами та комунікація [8, с. 22–24]. Отже, поєднання адаптації персоналу з принципами адаптивного лідерства створює підґрунтя для формування гнучкої та стійкої кадрової політики, здатної враховувати як поточні потреби державної служби, так і довгострокові кадрові виклики.

Необхідність такого підходу особливо виразно виявляється в сучасному стані кадрового забезпечення державної служби України. За даними НАДС, у IV кварталі 2025 р. проблема кадрового дефіциту залишалася актуальною: 31 151 штатна посада була вакантною, з них 23 430 – категорії «В», а 7 661 працівник перебував у відпустці по догляду за дитиною [9]. Така ситуація не лише збільшує службове навантаження на працівників, які продовжують виконувати свої обов'язки, а й актуалізує потребу в професійному розвитку, удосконаленні кадрових процедур та створенні належних умов для залучення й утримання кваліфікованих фахівців. За тривалого кадрового дефіциту питання адаптивності кадрової політики набуває вже не ситуативного, а системного значення, оскільки від здатності державних установ своєчасно компенсувати кадрові втрати залежить безперервність виконання ними публічних функцій.

На цьому тлі особливої уваги потребують кадрові ризики, які можуть послаблювати професійний потенціал державної служби та обмежувати її здатність реагувати на нові виклики. Одними з основних залишаються недосконаліть нормативного регулювання, недостатність механізмів забезпечення кадрової безпеки, перевірки доброчесності та оцінювання професійної надійності. Обмежений доступ до підвищення кваліфікації, стажувань і кадрових ротацій послаблює професійний потенціал працівників та здатність державних органів своєчасно реагувати на нові виклики, особливо в умовах воєнного стану [10, с. 52]. Водночас непрозорі процедури кар'єрного просування, недостатній внутрішній контроль і слабка зовнішня підзвітність підвищують корупційні та репутаційні ризики. Їх мінімізація потребує системної діагностики, прогнозування та моніторингу кадрових ризиків, розвитку кадрового аудиту, формування профілів кадрової безпеки, забезпечення психологічної підтримки працівників і посилення міжвідомчої взаємодії.

Тривала збройна агресія додатково посилює кадрові ризики через руйнування інфраструктури, вимушене переміщення працівників, психологічне виснаження та зростання службового навантаження. Водночас євроінтеграційний курс України актуалізує принципи відкритості, доброчесності й підзвітності в кадровій політиці. За таких умов кадрова стійкість стає важливою частиною інституційної спроможності держави [11, с. 81].

Окремим ризиком є політизація кадрових процесів, за якої призначення визначається політичною підтримкою, а не професійною компетентністю. Це знижує мотивацію персоналу, порушує принцип політичної неупередженості та створює передумови для зловживання владою [12, с. 114]. Не менш важливими залишаються недостатній рівень професійної та етичної підготовки, обмежені можливості кар'єрного розвитку й відтік кваліфікованих фахівців до приватного сектору та міжнародних організацій. Додаткову загрозу становить потрапляння на державну службу осіб із прихованими політичними чи економіч-

ними інтересами, чому можуть сприяти недосконалі процедури конкурсного добору, оцінювання доброчесності та психологічного тестування [12, с. 114–115].

Такі проблеми ускладнюють реагування державних службовців на законодавчі, цифрові та безпекові виклики. Обмежені можливості професійного розвитку, непрозорі процедури оцінювання й кар'єрного просування, а також недостатня увага до професійної та етичної підготовки послаблюють кадровий потенціал державної служби та ускладнюють його своєчасне оновлення [12, с. 114–115].

Зазначені ризики взаємно посилюють один одного, оскільки політизація ускладнює добір професійних фахівців, недостатній розвиток компетентностей підвищує вразливість персоналу, а відтік досвідчених працівників поглиблює кадровий дефіцит. Це спричиняє втрату інституційної пам'яті, зниження результативності державної політики та демотивацію персоналу. Корупційні прояви, порушення етичних стандартів і політична залежність посадових осіб додатково підривають довіру до державних інституцій та можуть негативно впливати на перебіг євроінтеграційних реформ [12, с. 115].

У сукупності кадрові ризики послаблюють інституційну спроможність і створюють загрози ефективності державного управління та національній безпеці. Відповідно, кадрова політика має забезпечувати професіоналізм, відкритість, доброчесність і політичну нейтральність державної служби [12, с. 115].

Для узагальнення результатів аналізу в табл. 1 систематизовано основні кризові чинники, кадрові ризики, їхні наслідки, інструменти реагування та показники оцінювання ефективності управлінських заходів.

Отже, матриця засвідчує, що кадрові ризики мають різне походження, однак у своїй сукупності впливають на кадрову стійкість та інституційну спроможність державної служби. Найбільш уразливими залишаються процеси добору й просування персоналу, професійного розвитку, забезпечення доброчесності, збереження кадрового потенціалу та підтримки працівників в умовах криз. Відповідно, реагування на такі ризики потребує не окремих заходів, а системного поєднання кадрових, організаційних, управлінських і цифрових інструментів.

З огляду на це, формування адаптивної кадрової політики має передбачати здатність своєчасно виявляти кадрові ризики, реагувати на зміни кадрового середовища та забезпечувати безперервність виконання публічних функцій. Її пріоритетними складниками є прозорий добір і професійне просування, безперервний розвиток компетентностей, дієві мотиваційні механізми, кадровий резерв, забезпечення доброчесності, психологічна підтримка персоналу та постійний моніторинг кадрових ризиків.

Таблиця 1

Матриця впливу кризових чинників на кадрові процеси

Кризовий чинник	Наслідок	Інструменти реагування	Показники ефективності
Недосконале нормативно-правове забезпечення	Корупційні ризики, конфлікти інтересів	Удосконалення законодавства, стандартизація процедур	Кількість порушень, відповідність процедурам
Непрозорий добір і просування	Зниження довіри, необ'єктивні призначення	Відкриті конкурси, незалежний контроль	Частка конкурсних призначень
Недостатній професійний розвиток	Зниження компетентності персоналу	Навчання, стажування, ротація	Частина працівників, які пройшли навчання
Політизація кадрових рішень	Порушення принципу професіоналізму	Незалежні кадрові комісії, конкурсний добір	Рівень політично нейтральних призначень
Відтік кваліфікованих кадрів	Втрата кадрового потенціалу	Мотивація, кар'єрний розвиток, кадровий резерв	Плинність кадрів, рівень вакансій
Недостатня перевірка доброчесності	Потрапляння ризикових кандидатів	Перевірка благонадійності, HR-аудит	Кількість виявлених ризиків
Воєнні та кризові умови	Дефіцит кадрів, професійне вигорання	Психологічна підтримка, кадровий резерв	Укомплектованість персоналом, рівень плинності
Репутаційні ризики	Зниження суспільної довіри	Прозорість, антикорупційні заходи	Рівень довіри громадян, кількість репутаційних інцидентів

Джерело: сформовано автором на основі [10–12].

Водночас визначення перспектив удосконалення адаптивної кадрової політики потребує врахування міжнародного досвіду управління персоналом у державному секторі. Практика зарубіжних держав демонструє різні підходи до зміцнення кадрової стійкості, професійного розвитку, цифрової трансформації та підвищення спроможності публічної служби реагувати на кризові виклики..

Так, Малайзія запровадила дистанційний формат роботи державних службовців, спираючись на розвиток цифрової інфраструктури, електронних сервісів і хмарних технологій. Реалізація зазначених заходів забезпечила безперервність діяльності органів влади під час пандемії COVID-19, мінімізувала ризики переривання виконання публічних функцій і підвищила готовність персоналу працювати в умовах невизначеності. Для України практичне значення мають розвиток цифрових компетентностей, удосконалення дистанційних форматів роботи та формування кадрової стійкості в кризових умовах [13, p. 16].

Данія здійснила цифрову модернізацію державного управління через модель співфінансування цифрових проєктів, автоматизацію адміністративних процедур і розвиток цифрових навичок персоналу. Запроваджені механізми сприяли оптимізації кадрового складу, скороченню адміністративного навантаження та підвищенню ефективності роботи державних органів. Для України доцільним є використання моделі спільного фінансування цифрових ініціатив, розширення цифрової підготовки державних службовців і автоматизація кадрових процесів [14, p. 8].

Чеська Республіка впровадила компетентнісний підхід до управління персоналом, який передбачає оцінювання професійних, цифрових і комунікаційних навичок, персоналізацію навчання та планування професійного розвитку. Застосування зазначених механізмів дало змогу підвищити якість кадрового потенціалу, забезпечити швидку адаптацію персоналу до дистанційної роботи й підтримати ефективність діяльності органів влади в кризових умовах. Для України перспективними залишаються компетентнісне оцінювання, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, наставництво та цифрові форми підвищення кваліфікації [15, p. 2].

У Словаччині актуальними залишаються проблеми конкурсного добору, оплати праці та прозорості кар'єрного просування. Недоліки меритократичних механізмів знижують привабливість державної служби й ускладнюють залучення кваліфікованих фахівців. Для України актуальними є вдосконалення конкурсних процедур, підвищення прозорості кар'єрного просування, реформування системи оплати праці та посилення мотивації персоналу [16, с. 110–111].

Практика Бельгії, Нідерландів і Китаю ґрунтується на стратегічному управлінні людськими ресурсами, розвитку управлінського лідерства, командної взаємодії, цифровізації адміністративних процедур і врахуванні інституційних особливостей під час реалізації кадрової політики. Запровадження зазначених підходів сприяє підвищенню ефективності кадрового управління, зміцненню кадрової стійкості та поліпшенню якості публічних послуг. Для нашої країни практичний інтерес становлять розвиток стратегічного управління персоналом, підтримка лідерських компетентностей, цифрова модернізація кадрових процесів і посилення соціальних гарантій державних службовців [17, p. 2440–2442; 18, p. 18–20].

Міжнародний досвід свідчить, що ефективна кадрова політика потребує професійного розвитку, прозорого відбору, мотивації, цифровізації та кадрової стійкості. Для України важливо враховувати воєнні виклики й завдання євроінтеграції. На основі аналізу кризових чинників і зарубіжних практик розроблено модель адаптивної кадрової політики, що поєднує ризики з механізмами реагування та оцінювання результативності (рис. 1).

Запропонована модель окреслює основні напрями вдосконалення кадрової політики у сфері публічного управління та демонструє взаємозв'язок між кадровими ризиками, механізмами реагування, суб'єктами реалізації та очікуваними результатами. Її практична спрямованість полягає в можливості використовувати визначені механізми для підтримання сталого функціонування державної служби з урахуванням актуальних викликів, європейських вимог та суспільних запитів. Важливого значення при цьому набувають оновлення нормативно-правового забезпечення, модернізація процесів роботи з персоналом, професійний розвиток, посилення мотивації та раціональне використання кадрового потенціалу.

Реалізація визначених напрямів потребує поєднання правових, організаційних, цифрових та управлінських інструментів. Особливу увагу доцільно приділяти відкритому добору персоналу, безперервному професійному навчанню, наставництву, підтримці новопризначених працівників, розвитку сприятливого робочого середовища та вдосконаленню мотиваційних механізмів. Упровадження цифрових HR-рішень і автоматизація кадрових процесів сприятимуть формуванню ком-

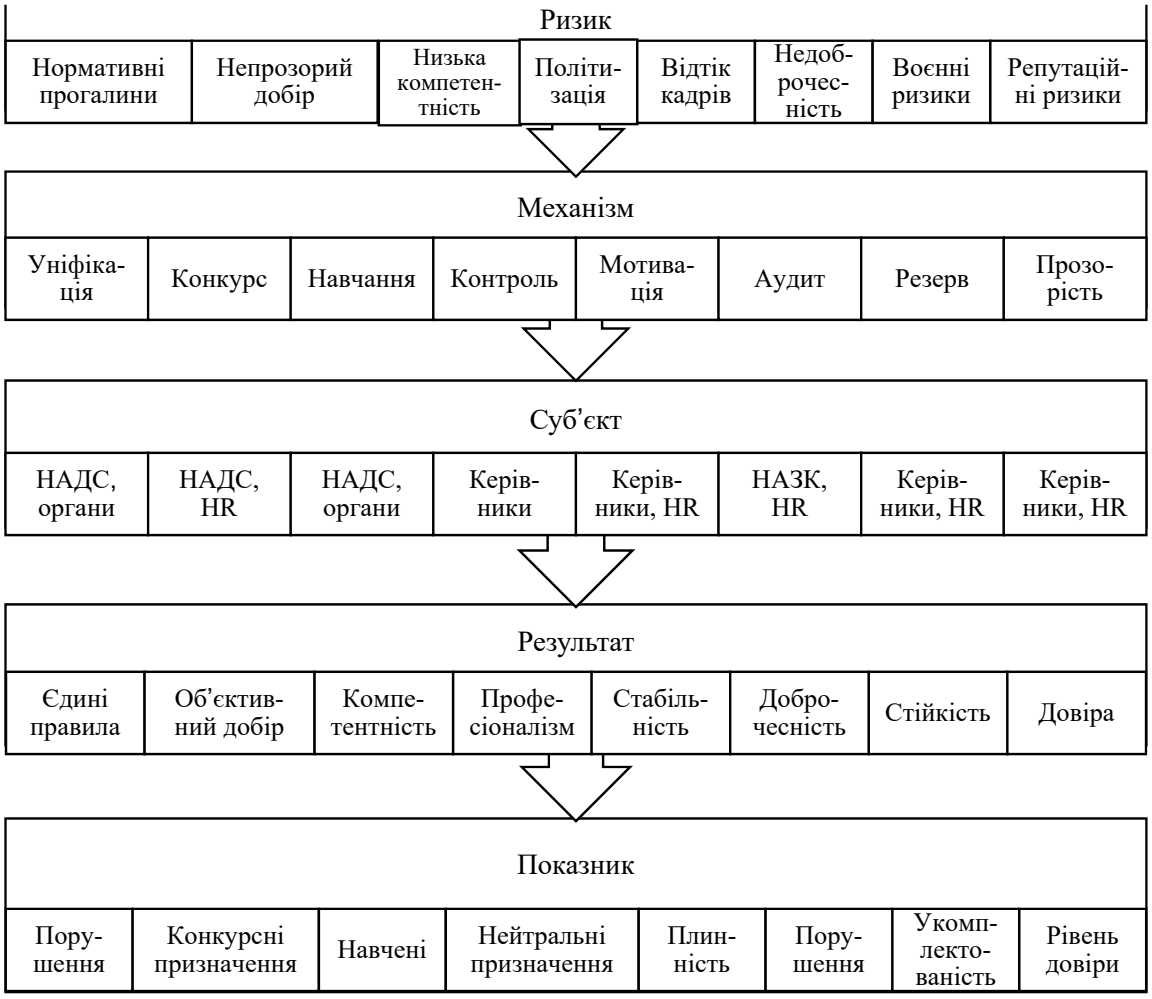

Рис. 1. Модель адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [10–18].

петентної, гнучкої та стійкої державної служби, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати належну якість публічного врядування [19, с. 132; 20, с. 18–19]. Важливо, що така організація кадрової роботи передбачає не лише реагування на наявні проблеми, а й своєчасне виявлення кадрових ризиків та запобігання їх негативним наслідкам, що створює передумови для довгострокової кадрової стійкості державної служби.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що формування адаптивної кадрової політики є важливою умовою забезпечення кадрової стійкості та безперервності функціонування державної служби України в умовах воєнних і кризових викликів. Систематизація кадрових ризиків дала змогу виокремити кадровий дефіцит, недосконалість нормативного регулювання, непрозорість добору й кар'єрного просування, політизацію кадрових рішень, недостатній професійний розвиток, відтік кваліфікованих працівників, ризики недоброчесності та наслідки воєнних умов. Встановлено, що їх взаємодія послаблює кадровий потенціал, інституційну пам'ять і спроможність органів державної влади забезпечувати безперервність виконання публічних функцій.

Обґрунтовано, що реагування на зазначені ризики потребує поєднання прозорого добору й професійного просування, безперервного розвитку компетентностей, кадрового резервування, мотивації, перевірки доброчесності, психологічної підтримки, цифровізації кадрових процесів і постійного моніторингу ризиків. Для оцінювання результативності визначено показники укомплектованості персоналу, плинності кадрів, охоплення професійним навчанням, конкурсного добору, дотримання кадрових процедур та рівня виявлених ризиків. Аналіз зарубіжного досвіду підтвердив доцільність використання цифрових HR-рішень, компетентнісного управління, прозорих процедур

добору, персоналізації професійного розвитку та стратегічного управління людськими ресурсами з урахуванням українських інституційних і безпекових умов.

На основі узагальнення кадрових ризиків, механізмів реагування та зарубіжних практик розроблено модель адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України, що поєднує ризики, механізми реагування, суб'єктів реалізації, очікувані результати та показники оцінювання. Її практичне значення полягає в можливості використання під час планування кадрового забезпечення, управління ризиками та професійного розвитку персоналу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією моделі в діяльності органів публічного управління та оцінюванням її практичної результативності.

Список літератури:

1. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13.

2. Калініченко Л. Л., Літвінова А. М., Науменко А. В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 111–124. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.85.306519.

3. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2023. № 1. С. 1–27. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608.

4. Lapuente V., Suzuki K. Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public administration review*. 2020. № 80 (3). P. 454–467. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13175.

5. Giauque D., Renard K., Cornu F., Emery Y. Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis. *Public Personnel Management*. 2022. № 51 (3). P. 263–290. DOI: https://doi.org/10.1177/00910260211073154.

6. Єрьоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип 27, Т. 2. С. 211–218. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/27.203560.

7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах: Наказ НАДС від 05.08.2021 № 120-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text (дата звернення: 14.08.2026).

8. Чечель А. О. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Університети і лідерство*. 2022. № 14. С. 20–29. DOI: https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29

9. Статистичні дані про склад державних службовців, станом на 31.12.2025 року. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-4-kv-25.pdf (дата звернення: 14.08.2026).

10. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління.* 2021. Т. 9, № 1. С. 50–54. DOI: https://doi.org/10.15421/152104.

11. Лєнь О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрями і пріоритети. *Публічне урядування.* 2022. № 1 (29). С. 79–85. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11.

12. Підлісна Т. В., Присяжнюк В. В. Управління кадровими ризиками в контексті забезпечення національної та адміністративної безпеки в публічному секторі. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 10 (63). С. 111–118. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-10-11546.

13. Supramaniam S., Singaravelloo K. Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, № 3. Article 76. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci11030076.

14. Scupola A., Mergel I. Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly.* 2022. Vol. 39, № 1. P. 1–11. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650.

15. Krpálek P., Berková K., Kubišová A., Krelová K. K., Frendlovská D., Spiesová D. Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 10. Article 5533. P. 1–17. DOI: https://doi.org/10.3390/su13105533.

16. Jahoda R., Maly I., Nemec J., Spacek D. The low demand for public administration programs in the Czech Republic and Slovakia: What may be behind it? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2022. № 18 (SI). P. 99–117. DOI: https://doi.org/10.24193/tras.SI2022.7.

17. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*. 2024. Vol. 35, № 14. P. 2432–2444. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088.

18. Li Y., Wu U. Understanding the Institutional Dynamics of the Chinese Civil Servant Personnel System: A Policy Design Analysis from the Employee Life Cycle Perspective. *Journal of Asian Governance*. 2025. Vol. 2, № 3. P. 1–29. DOI: https://doi.org/10.63851/001c.144270.

19. Сітніков О. О. Реформування державної служби в Україні: організаційно-правові виклики та шляхи вдосконалення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 126–133. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19.

20. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 4. Article 149. P. 1–23. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15040149.

Trukhan I. V. WAYS TO IMPROVE PERSONNEL POLICY IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION UNDER CRISIS CONDITIONS

The article substantiates the principles for developing an adaptive human resource policy in Ukraine's public administration sector, taking into account current personnel-related challenges, crisis conditions, martial law, and international experience. The relevance of the study is determined by staff shortages, increasing workloads, the outflow of qualified employees, limited opportunities for professional development, non-transparent personnel procedures, politicization of personnel decisions, and risks of integrity violations. The aim of the study is to substantiate the principles of adaptive human resource policy and develop a model for its implementation in Ukraine's public administration sector. The methodological framework comprises systemic, structural-functional, and comparative approaches, as well as methods of analysis, comparison, generalization, and modeling. The information base includes scholarly publications, official materials of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS), statistical and analytical data, and international studies. The study systematizes the main personnel risks affecting the continuity of civil service operations and identifies mechanisms for responding to them, including transparent recruitment and career advancement, competency development, talent pooling, employee motivation, integrity screening, psychological support, digitalization of human resource processes, and risk monitoring. Performance indicators for human resource policy are identified, including staffing levels, employee turnover, professional training, competitive recruitment, and compliance with personnel procedures. International practices in digitalization, competency-based management, professional development, and improvement of personnel procedures are summarized, and opportunities for their adaptation to Ukraine's institutional and security conditions are substantiated. Based on the findings, an adaptive human resource policy model is developed that integrates personnel risks, response mechanisms, implementation actors, expected outcomes, and evaluation indicators. The practical significance of the study lies in the potential use of the model to improve human resource provision, manage personnel risks, and maintain the resilience of the civil service.

Keywords: *adaptive leadership, human resources management, public policy, professional training, human resources risks, ethical culture.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026