

Т. А. Крушельницька, доктор наук державного управління, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету
<https://orcid.org/0000-0001-5581-1941>

А. А. Крушельницький, аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету
<https://orcid.org/0009-0002-7000-9388>

ПАТЕРНИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНИЙ АСПЕКТ

Актуальність нашого дослідження зумовлюється тим, що у протистоянні глобальним викликам в Україні виникла потреба сформувати стійкі патерни стратегічного планування у публічному управлінні, які будуть враховувати ризики війни і повоєнного відновлення економіки, дозволять посилити функціональну спроможність інститутів державної служби на засадах гендерної рівності, що відповідає європейським стандартам публічної служби та зобов'язанням України щодо європейської інтеграції. У цій статті сформульовано теоретичне визначення категорії «патерн стратегічного планування» як стійку модель взаємозв'язку між чинниками, управлінськими рішеннями та очікуваними результатами, яка відображає типову логіку досягнення стратегічних цілей у певних умовах розвитку системи публічного управління. Аналіз поточного стану зовнішніх факторів впливу на ефективність публічного управління дозволив довести що ключовим патерном стратегічного планування державної кадрової політики в умовах війни та повоєнного відновлення має стати відтворення людського капіталу через створення умов для повернення населення, збереження трудового потенціалу, залучення жінок до процесів відбудови та формування гендерно збалансованого кадрового резерву для розвитку територій. Авторами виокремили найбільш значущі проблеми гендерної рівності у публічній службі України: гендерно-інтегрований патерн, який передбачає інституційне включення принципу рівних можливостей жінок і чоловіків у всі етапи кадрового планування, доказово-аналітичний патерн, гендерно орієнтоване врядування; гендерно орієнтоване бюджетування, запобігання і протидія гендерно зумовленому насильству; антикризовий і відновлювальний патерн.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, механізми публічного управління, публічна служба, патерн, державна служба, державна кадрова політика, кадровий капітал, модернізація механізмів публічного управління, розвиток сільських територій, стратегічне планування, стратегія, сталий розвиток, теоретична сутність, відновлення економіки, деформація гендерних моделей, гендерно-орієнтований підхід, міграція, війна.

T. A. Krushelnyska, A. A. Krushelnyskyi. Patterns of strategic planning of state personnel policy in the conditions of war and post-war economic recovery: gender-oriented aspect

The relevance of our research is due to the fact that in confronting global challenges in Ukraine, there is a need to form sustainable patterns of strategic planning in public administration, which will take into account the risks of war and post-war economic recovery, will allow strengthening the functional capacity of civil service institutions on the basis of gender equality and the principles of social justice, which corresponds to European standards of public service and Ukraine's obligations regarding European integration. This article formulates a theoretical definition of the category "strategic planning pattern" as a sustainable model of the relationship between factors, management decisions and expected results, which reflects the typical logic of achieving strategic goals in certain conditions of development of the public administration system. The analysis of the current state of external factors influencing the effectiveness of public administration has made it possible to prove that the key pattern of strategic planning of state personnel policy in the conditions of war and post-war reconstruction should be the reproduction of human capital through the creation of conditions for the return of the population, the preservation of labor potential, the involvement of women in the reconstruction processes and the formation of a gender-balanced personnel reserve for the development of territories. The authors have identified the most significant problems of gender equality in the public services of Ukraine and have determined and proven the feasibility of forming a gender-integrated model that ensures the institutional inclusion of the principle of equal opportunities for women and men at all stages of personnel planning. The following gender-oriented models of strategic planning have also been identified: evidence-based analytical model, gender-oriented management; gender-oriented budgeting, prevention and counteraction to gender-based violence; anti-crisis and recovery model.

Key words: public management and administration, public management mechanisms, public service, pattern, civil service, state personnel policy, human capital, modernization of public management mechanisms, development of rural areas, strategic planning, strategy, sustainable development, theoretical essence, economic recovery, deformation of gender models, gender-oriented approach, migration, war.



© Т. А. Крушельницька, А. А. Крушельницький, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Війна російської федерації проти України, та викликані нею руйнування і збитки, зумовила необхідність перегляду підходів до стратегічного планування у державному управлінні та потребу їх адаптації до умов високої невизначеності, безпекових загроз, демографічних змін, дефіциту ресурсів та, відповідно, суттєвої зміни державних пріоритетів. Наразі актуальними стали обґрунтована реалістичність стратегій, сценарне планування, кризове управління, реалізація цілей сталого розвитку, відновлення кадрового потенціалу та посилення спроможності державних інституцій забезпечувати ефективність управлінських процесів. Натомість сьогодні функціонування інститутів публічного управління, яке реалізується в умовах війни, опирається на стратегічне планування, яке не має належної системності, зберігаються проблеми недостатньої інтеграції гендерного підходу у процеси стратегічного кадрового планування, оцінювання кадрових потреб, професійного розвитку та просування державних службовців, що обумовлює необхідність наукового обґрунтування відповідних механізмів і практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до формування стратегії розвитку публічного управління, узгодженого із стратегією кадрового планування на основі гендерного підходу в умовах війни і повоєнного відновлення економіки, що і зумовлює актуальність цієї публікації.

Актуальність нашого дослідження посилюється тим, що в умовах глобальних викликів як от війна, пандемія тощо, в Україні мають бути сформовані стійкі патерни стратегічного планування у публічному управлінні, які будуть враховувати ризики війни, потреби повоєнного відновлення економіки, формувати функціональну спроможність інститутів державної служби на засадах гендерної рівності, принципів соціальної справедливості, що відповідає європейським стандартам публічної служби та зобов'язанням України щодо європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Перегляд теоретико-методологічних підходів і потреба вирішення практичних проблем побудови стратегії реалізації державної політики, у тому числі кадрової, і механізмів її реалізації в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України за час українсько-російської війни стали одним із ключових напрямів наукових досліджень публічного управління. Хоча тема формування стратегії не є новою, використовується здавна в історії ведення воєн. Тож, категорія «стратегія» має мілітарне походження й визначально означала «мистецтво полководця», «мистецтво ведення війни», використовувалась у військовій сфері для визначення способів досягнення перемоги над противником. У теорії управління поняття стратегії було адаптоване для позначення довгострокового напрямку розвитку організації, системи цілей та комплексу рішень, спрямованих на досягнення бажаного майбутнього стану, зазначав І. Ансофф [1].

Сьогодні існує низка визначень категорій «стратегія» і «стратегічне планування», серед фундаторів стратегічного планування назвемо роботи Дж. М. Брайсона [2], Свистович М.Б. [3] та ін. Важливим напрямом наукових досліджень уже під час війни став перегляд теоретико-методологічних аспектів стратегічного планування в органах державної влади, які розглядаються у роботах Л. Васильєвої [4], Н. Колісніченко [5], О. Лебеденко [6] та ін. Доволі широкого охоплення набули дослідження різних аспектів стратегічного управління розвитком регіонів і сільських громад на засадах сталого розвитку (Н. Бондарчук, І. Застава [7] та ін.) з урахуванням внутрішньої міграції (А. Мунько, О. Лоба [8] та ін.), гендерного мейнстрімінгу (О. Матвєєва [9] та ін) та кадрової безпеки у публічній службі (В. Лях, Д. Жупан [10] та ін.).

Аналіз наукових праць свідчить про значний інтерес науковців до різних аспектів стратегічного планування в умовах війни, проблем реформування державної служби, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення гендерної рівності в умовах війни й повоєнного відновлення. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного стратегічного планування державної кадрової політики з урахуванням гендерно орієнтованого підходу в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки. Саме це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у зазначеному напрямі.

Мета статті полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та визначенні патернів стратегічного планування державної кадрової політики в умовах війни та повоєнного відновлення економіки з урахуванням гендерно орієнтованого підходу.

Виклад основного матеріалу. Війна суттєво змінила умови функціонування системи публічного управління та висунула нові вимоги до формування і використання кадрового потенціалу державної служби, служби в органах місцевого самоврядування (далі – ОМС). З одного боку масштабна міграція, внутрішні переміщення населення, мобілізація, зміна структури зайнятості, дефіцит окремих категорій фахівців, фізичний дефіцит кадрів, а з іншого боку – необхідність швидкого відновлення економіки, енергетичної й транспортної інфраструктури зумовлюють необхідність модернізації механізмів публічного управління і, відповідно, перегляду традиційних підходів до стратегічного планування та формування сучасних, стійких і дієвих патернів, закономірностей стратегічного планування у публічному управлінні.

На сьогодні в академічній літературі немає загальноприйнятого визначення терміну «патерн», «закономірність», тому тут доцільно визначити «спільне концептуальне ядро, тобто те, що закономірності характеризуються певною формою регулярності» [11]. Тому у широкому сенсі патерном є типова модель або повторювана структура взаємозв'язків між явищами, процесами чи діями, «передбачувана регулярність або закономірність» [11], яка зрештою дозволяє отримати певний результат. Усталення регулярності дій й досягнення прогнозованих результатів

потребує визначення «основної структури, тобто організаційної основи самого патерну» [12], яка насамперед містить мету, усвідомлення сутності процесу і визначену «послідовність дій» [12]. Причому, патерни, їх побудова і дія проявляється як окремими особами, так і складними інтенційними системами (окремий напрям діяльності, підприємство, суспільний інститут, держава в цілому чи, навіть, штучний інтелект), функціонування якої характеризується цілеспрямованістю та орієнтацією на досягнення певних результатів, а її поведінка може бути пояснена через сукупність цілей, намірів і стратегічних пріоритетів.

З цих позицій, патерн стратегічного планування у публічному управлінні – це не просто послідовність кроків, а концептуальна модель, яка демонструє механізми зв'язку безпеки, зайнятості, демографічні процеси, людський капітал і розвиток територій. Отже патерн стратегічного планування ми розглядаємо як стійку модель взаємозв'язку між чинниками, управлінськими рішеннями та очікуваними результатами, яка відображає типову логіку досягнення стратегічних цілей у певних умовах розвитку системи публічного управління.

Заради справедливості зазначимо, що патерн як модель, може нести як позитивний поштовх до розвитку, так і уповільнювати еволюцію системи, що є доволі поширеним явищем через природний опір змінам з боку елементів системи. У сучасних умовах війни та повоєнного відновлення економіки патерн стратегічного планування у публічному управлінні суттєво відрізняється від традиційних підходів, які формувалися в умовах відносної стабільності. Якщо класичні моделі стратегічного планування базувалися на прогнозованості зовнішнього середовища, довгостроковості цілей та лінійності управлінських процесів, а помилки і похибки у плануванні не мали такої високої ціни як втрата територій і втрата людей, то війна продемонструвала обмеженість, подекуди, неприйнятність таких підходів. Надмірна орієнтація на жорсткі плани, централізоване ухвалення рішень і використання попередніх моделей розвитку часто призводить до втрати адаптивності та нездатності оперативно реагувати на нові виклики. Нами узагальнені ключові ознаки традиційних підходів до стратегічного планування, які в умовах війни і повоєнного відновлення економіки стають недостатньо ефективними або навіть гальмівними (табл. 1).

На цьому тлі важливим стає подолання інерційності старих моделей стратегічного планування, що передбачає поступову відмову від бюрократичного, формального та переважно реактивного підходу, який обмежує гнучкість і результативність публічного управління. Його основою є перехід до адаптивного, проактивного та доказового планування, орієнтованого на прогнозування змін, використання даних, інноваційність і своєчасне коригування управлінських рішень.

Передумовою, що викликала потребу у заміні існуючих патернів у стратегічному плануванні є російсько-українська війна, яка триває вже понад дванадцять років, висуває більш жорсткі вимоги до ефективності публічного управління, суттєво впливає на демографічний та трудовий потенціал нашої держави. За період з 2022 р. Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців (далі – УВКБ ООН) зареєструвало «приблизно 5,7 мільйона українських біженців у світі, близько 90% з яких проживають у європейських країнах» [12]. Найбільші з приймаючих країн: «Німеччина – близько 1,3 мільйона, Польща – майже 1 мільйон та Чеська Республіка близько 395000 осіб» [12]. Також зазначимо, що «57% українських біженців у Європі працевлаштовані, хоча вони все ще стикаються з 22-відсотковим розривом порівняно з громадянами приймаючих країн» [12]. Загальна кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні склала близько «3,7 мільйона осіб» [12]. Дезагрегація українських мігрантів, що виїхали за кордон у 2022-2026 рр. за статтю і віком наведена на рис. 1.

Таблиця 1

Ключові ознаки традиційних підходів до стратегічного планування

Ознака	Характеристика
Формалізм, Негнучкість, забюрократизованість	стратегія розробляється переважно «для звітності», а не як інструмент реального управління, складність, часто неможливість, оперативного коригування стратегічних цілей і заходів;
Інерційність	орієнтація на збереження усталених підходів замість запровадження інновацій, нових підходів і адаптації до змін;
Реактивність	неготовність до викликів і ризиків, реагування на проблеми після їх виникнення замість прогнозування та превенції;
Фрагментарність	відсутність єдиного бачення мети, узгодженості між державними стратегіями різних напрямів та між різними програмами, рівнями управління та секторами;
Недостатня орієнтація на результати	оцінювання діяльності переважно за виконанням заходів, а не за досягнутими ефектами
Слабке використання даних	прийняття рішень переважно на основі усталених практик, а не аналітики та доказів та без врахування зміни поточних трендів
Недостатнє врахування ризиків	слабка інтеграція сценарного та ризик-орієнтованого планування, нехтування наявними чи потенційними загрозами
Ігнорування гендерного та інклюзивного аспектів	прийняття універсальних рішень без урахування різного впливу політики на різні групи населення, практика гендерного бюджетування у зародковому стані

Джерело: складено авторами.

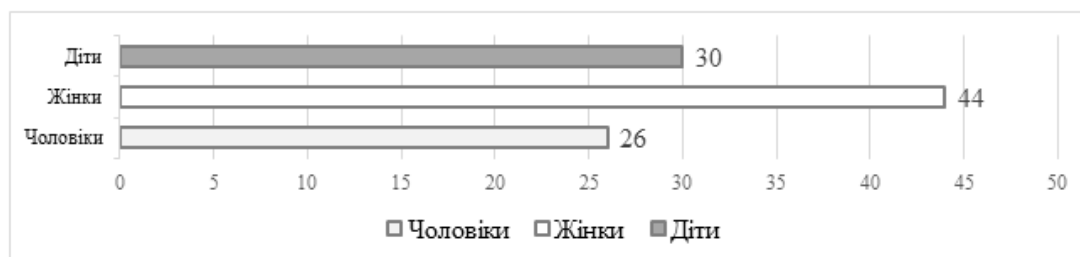


Рис. 1. Дезагрегація українських мігрантів у 2022-2026 рр. за статтю і віком

Джерело: візуалізовано авторами за [13].

За прогнозами Центру економічної стратегії, в Україну можуть повернутися лише близько 1,6 млн осіб, що становить приблизно третину від загальної кількості біженців, тоді як додатково країну можуть залишити до 0,5 млн чоловіків [14]. Водночас серед громадян, які перебувають за кордоном і розглядають можливість повернення, майже 80 % пов'язують своє рішення з остаточним завершенням воєнних дій [14]. Зазначені тенденції відображені у «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України (далі – стратегія WINWIN) до 2030 року» [15], де одним із ключових викликів визначено дефіцит кваліфікованих кадрів. Впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, передбачених стратегією WINWI [15], які можуть стати важливим інструментом компенсації нестачі трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці. Однак зауважимо, що навіть попри ці інструменти й інші заходи, зазначені прогнози можуть бути дещо більш оптимістичними, ніж Україна може собі дозволити. За нашим баченням у найближчі 20 років (за соціологічним підходом це покоління) Україну чекає кадровий голод, а в багатьох регіонах, на сільських територіях – депопуляція. На цьому тлі гострою є проблема подолання знелюднення і деградації територій, спричинених війною, розв'язання їх на наш погляд, полягає у визнанні пріоритетності відновлення та розвитку людського капіталу як базової передумови економічної, соціальної та інституційної відбудови територій.

Відповідно до цього підходу об'єктом стратегічного впливу виступає не лише інфраструктура чи виробничі потужності, а насамперед людина, її безпека, зайнятість, житлові умови, професійна реалізація та соціальна інтеграція. Стратегія могла би будуватися за логікою: «безпека → повернення населення → зайнятість → розвиток людського капіталу → економічне зростання → функціональна стійкість інститутів влади». Хоча тут є концептуальна проблема: наявність роботи та перспективи економічної самореалізації є однією з передумов самого рішення про повернення. Тобто повернення населення не варто розглядати як процес, який відбувається до створення економічних можливостей. Насправді, тут має місце взаємозалежний, циклічний механізм, в якому процеси будуть відбуватися паралельно: «безпека-житло-робота-розвиток і т.д.». Тому ключовим патерном державної кадрової політики в умовах війни та повоєнного відновлення має стати відтворення людського капіталу через створення умов для повернення населення, збереження трудового потенціалу, залучення жінок до процесів відбудови та формування гендерно збалансованого кадрового резерву для розвитку територій. Гендерно орієнтований підхід до стратегічного планування державної кадрової політики при цьому набуває особливого значення як інструмент забезпечення рівних можливостей, підвищення якості управлінських рішень, розвитку людського капіталу та зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади.

Щодо стану кадрового забезпечення державної служби України, маємо відмітити наявність значних викликів, зумовлених насамперед наслідками повномасштабної війни, демографічними втратами, міграцією та зростанням конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку праці. За даними Національного агентства України з питань державної служби, у першому кварталі 2025 року «фактична кількість працюючих державних службовців становила 156792 особи, тоді як кількість вакантних посад досягала 30522» [16], що свідчить про суттєвий кадровий дефіцит у системі державної служби.

Згідно зі «Стратегією реформування державного управління України на 2026–2030 роки...», плінність кадрів на державній службі у 2024 році «становила 24 %, а у 2025 році – близько 20 %» [17], що негативно впливає на збереження інституційної пам'яті та професійного потенціалу державних органів. Звернемо увагу, що війна по-різному впливає на професійні можливості, зайнятість, кар'єрну мобільність та доступ, але в державній службі ключовим є не стільки кількісне, скільки якісне наповнення кадрового капіталу, професійність державних службовців, їх морально-психологічна стійкість й готовність до служіння народу. Також маємо врахувати, що в умовах воєнного стану проблема нестачі персоналу загострилася через мобілізацію працівників, вимушене переміщення державних службовців і посадових осіб, зовнішня міграція та відтік кваліфікованих фахівців до приватного сектору й міжнародних організацій. Тому рівень укомплектованості посад державної служби залишається недостатнім, а окремі державні органи та регіони відчують особливо гострий дефіцит кваліфікованих кадрових ресурсів.

Для розуміння системних кадрових проблем у державній службі наведемо результати опитування державних службовців у 2026 р.. Так «відсоткове співвідношення жінок / чоловіків на державній службі: жінки – 76,5%;

чоловіки – 23,5%» [18, с. 8]. Попри зазначену кількісну перевагу жінок у державній службі, вочевидь існує дисбаланс представництва жінок на найвищих керівних посадах. Зокрема, жінки займали лише близько 26% посад категорії «А» [18], що свідчить про збереження феномену «скляної стелі» та необхідність подальшого впровадження гендерно орієнтованих механізмів кадрової політики. Також цей дисбаланс та доводить наявність низки системних проблем, серед яких низька оцінка конкурентності оплати праці, недостатній рівень соціальних гарантій, високий рівень професійного стресу та погіршення психологічного стану працівників. Окрім «скляної стелі», у державній службі України проявляються гендерна сегрегація за напрямками діяльності («скляні стіни»), горизонтальна концентрація жінок на соціально-гуманітарних напрямках, гендерні стереотипи щодо управлінського лідерства та «покарання за материнство» у вигляді обмеження кар'єрних можливостей тощо.

Тому при стратегічному плануванні державної кадрової політики доцільно враховувати не лише про окремі заходи забезпечення рівності, а й патерни (моделі) стратегічного планування, які системно вбудовують гендерний підхід у кадрові процеси. Насамперед, це гендерно-інтегрований патерн, передбачає інституційне включення принципу рівних можливостей жінок і чоловіків у всі етапи кадрового планування: визначення потреб у персоналі, добір, оцінювання, професійний розвиток, кар'єрне просування та формування кадрового резерву. Такий підхід відповідає європейським принципам державної служби, де наголошується на «merit-based recruitment» [19], тобто добір на основі заслуг та рівних можливостях. Тут варто окремо навести патерн гендерно чутливого лідерства, який орієнтований на збільшення представництва жінок на керівних посадах державної служби, формування інклюзивного управлінського середовища та протидію стереотипам у прийнятті кадрових рішень, що є актуальним в умовах війни і потреб мобілізації. Зазначимо, що в країнах ЄС навіть сфера національної безпеки поступово опановується жінками. Так, станом на 31 серпня 2026 трьох країнах ЄС жінки очолюють оборонні відомства щонайменше в таких державах: Ірландія, Франція, Іспанія. Таким чином, 3 із 27 держав-членів ЄС, тобто 11,1 % [20], мають жінку на посаді міністра оборони. Проте, ми можемо в оборонній галузі і у галузі національної безпеки зазначити про наявність певної гендерної деформації, адже попри поступове збільшення представленості жінок у державному управлінні, оборонний сектор, навіть в Україні, особливо у командному складі, залишається однією з найбільш гендерно асиметричних сфер прийняття стратегічних рішень. Дослідження EPRS також зазначає, що жінки традиційно значно частіше отримують соціальні та культурні портфелі, ніж «core functions» [20], до яких належать оборона, внутрішні та закордонні справи.

Важливим, на наш погляд, є формування доказово-аналітичного патерну стратегічного планування кадрової політики, який ґрунтується на використанні статистичних динамік показників дезаггредованих за статтю з визначенням трендів в умовах війни і повоєнного відновлення. Це дозволить виявити гендерні дисбаланси і деформації у структурі державної служби, оплаті праці, доступі до керівних посад і професійному розвитку та запобігти деформації гендерної рівності. Маємо підкреслити, що гендерні деформації у державній службі, та, власне, і в кожній сфері суспільної діяльності, є доволі складним явищем для діагностики та/або є настільки звичними для певного напрямку діяльності, що можуть залишитись поза увагою розробників стратегій. Тому пропонуємо їх виявляти через гендерний аудит і систему дезаггредованих за статтю показників, наприклад, представництво на різних категоріях посад, доступ (стан рівності доступу) до керівних посад, оплату праці, професійне навчання, кар'єрне просування, плінність кадрів та використання відпусток по догляду за дітьми. Їх усунення потребує гендерного мейнстрімінгу в кадровому плануванні, прозорих критеріїв добору й просування, гендерно чутливого бюджетування, регулярного моніторингу показників та цільових заходів щодо подолання виявлених дисбалансів.

Є й інші патерни стратегічного планування, які в Україні вже мають практику застосування у державній службі: гендерно орієнтоване врядування; гендерно орієнтоване бюджетування, запобігання і протидія гендерно зумовленому насильству; антикризовий і відновлювальний патерн. Останній з названих є особливо актуальним для України, адже кадрове планування на довгострокову перспективу має враховувати мобілізацію, вимушене переміщення, повернення громадян із-за кордону, демографічні зміни та потребу у відновленні території професійне і побутове вигорання тощо. Таким чином за запровадження нових моделей/патернів формується гендерний баланс, який ми розглядаємо як складову стійкості та кадрової спроможності держави.

Таким чином, найбільш доцільною для України є багатокomпонентна модель, яка поєднує гендерний мейнстрімінг, управління на основі даних, меритократію, рівний доступ до кар'єрного розвитку та стратегічне кадрове прогнозування тощо. Такий підхід відповідає сучасним принципам SIGMA, відповідно до яких державна служба має забезпечувати професіоналізм, доброчесність, меритократію та рівні можливості, а стратегічне планування має бути цілісним, скоординованим і орієнтованим на довгострокові результати.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження сформульовані такі висновки:

- сформульовано теоретичне визначення категорії «патерн стратегічного планування» як стійку модель взаємозв'язку між чинниками, управлінськими рішеннями та очікуваними результатами, яка відображає типову логіку досягнення стратегічних цілей у певних умовах розвитку системи публічного управління;

- на підставі аналізу поточного стану зовнішніх факторів впливу на ефективність публічного управління, доведено, що ключовим патерном державної кадрової політики в умовах війни та повоєнного відновлення має стати відтворення людського капіталу через створення умов для повернення населення, збереження трудового

потенціалу, залучення жінок до процесів відбудови та формування гендерно збалансованого кадрового резерву для розвитку територій;

– виокремлені найбільш значущі проблеми гендерної рівності у публічній службі України: гендерно-інтегрований патерн, який передбачає інституційне включення принципу рівних можливостей жінок і чоловіків у всіх етапах кадрового планування, доказово-аналітичний патерн, гендерно орієнтоване врядування; гендерно орієнтоване бюджетування, запобігання і протидія гендерно зумовленому насильству; антикризовий і відновлювальний патерн.

Подальші дослідження будуть спрямовані на деталізацію стратегічного планування державної кадрової політики для посилення механізмів публічного управління в умовах війни і повоєнного відновлення економіки

Список використаних джерел:

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0.
2. Brajson, Dzhon M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass, 1988. 311 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=-FQX-EQAAQBAJ&pg=PA15&hl=ru&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
3. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6
4. Васильєва Л. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 3 (34), 2022. С. 27–30. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.4>. <https://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/4.pdf>
5. Колісниченко Н. Інноваційні механізми стратегічного планування в сфері публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 2023. №29. С. 38–46. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289081>. URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/289081>
6. Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 1. С. 53–57. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/6a253a3a-c45b-41bf-bc9f-2668391de5c8/content>
7. Бондарчук Н., Застава І. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільських громад у рамках реалізації цілей сталого розвитку *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 2(10). С. 502–512. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-502-512](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-502-512). URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/7d79ff37-56b3-4f9a-b0fb-27b0996c07e5/content>
8. Munko Anna, Loba Olga, Aspects of strategic management in nongovernmental organizations in the field of supporting idps: the experience of the cf “decisive hearts”. *Electronic scientific publication Public Administration and National Security*. January 2023. DOI: 10.25313/2617-572X-2025-8-11318.
9. Матвєєва О. Ю. Гендерний мейнстримінг процесів розбудови цифрової демократії на шляху європейської інтеграції України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72) № 6. С. 117-125. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/18>. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/18.pdf.
10. Лях, В. М., Жупан, Д. Б. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні. *Публічне урядування*. 2025. № 4(41). С. 41–46. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4638>
11. Reuter Dinah, Reinhold Frank, Identifying stages of pattern recognition. Evidence for a hierarchical stage model. *Frontiers in Education*. 2026. Volume 11. URL: https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2026.1861516/full?utm_source=chatgpt.com <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1861516>
12. Chiel van den Akker, What are patterns in the humanities? *Interdisciplinary Science Reviews*. 2017, Feb. Pages 74-86. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03080188.2017.1296265?utm_source=chatgpt.com#abstracthttps://doi.org/10.1080/03080188.2017.1296265
13. United Nations High Commissioner for Refugees. UNHCR global website: Change site. 2026. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
14. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. Центр економічної стратегії. 2026. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave>
15. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
16. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.03.2025. НАДС. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika-1-kv-25-1.pdf>
17. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 р. № 768-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2026-%D1%80#Text>

18. Звіт про проведення опитування державних службовців щодо їх мотивації до безперервного професійного розвитку. НАДС. 2026. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-pro-provedennia-opituvannia-derzavnix-sluzbovciv-shhodo-yix-motivaciyi-do-bezperernogo-profesiinogo-rozvitku.pdf>.

19. Merit-based civil service recruitment and selection in the Western Balkans and EU Eastern Neighbourhood Evidence, OECD practices and reform directions. 2026. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/merit-based-civil-service-recruitment-and-selection-in-the-western-balkans-and-eu-eastern-neighbourhood_dc514448-en.html

20. Lazarou Elena, Zamfir Ionel, Shreeves Rosamund, Women in foreign affairs and international security: An increasingly salient debate. EPRS. European Parliamentary Research Service. March 2025. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769522/EPRS_BRI%282025%29769522_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com

References:

1. Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0 [USA].

2. Brajson, Dzhon M. (1988), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass, 311 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=-FQX-EQAAQBAJ&pg=PA15&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false [USA].

3. Svystovych, M.B. (2013), *Sutnist ta osnovni poniattia stratehichnoho planuvannia* [The essence and basic concepts of strategic planning], journal *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka* [Public Administration: Theory and Practice], Vol. 2. Pp. 37–43 [Ukrainian].

4. Vasilieva L. (2022), *Teoretychni aspekty stratehichnoho planuvannia v orhanakh derzhavnoi vlady* [Theoretical aspects of strategic planning in state authorities], journal *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* [Public Administration and Customs Administration], Vol. 3 (34), Pp. 27–30. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.4>. URL: <https://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/4.pdf> [Ukrainian].

5. Kolisnichenko N. (2023), *Innovatsiini mekhanizmy stratehichnoho planuvannia v sferi publichnoho upravlinnia* [Innovative mechanisms of strategic planning in the sphere of public administration], journal *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia* [Theoretical and Applied Issues of State Building], Vol 29. Pp. 38–46. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289081>. URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/289081> [Ukrainian].

6. Lebedenko O. V. (2024), *Stratehichne planuvannia v publichnykh ustanovakh ta orhanizatsiakh* [Strategic planning in public institutions and organizations], journal *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava* [Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law.], Vol 1. Pp. 53–57. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/6a253a3a-c45b-41bf-bc9f-2668391de5c8/content> [Ukrainian].

7. Bondarchuk N., Zastava I. (2025), *Teoretychni zasady stratehichnoho upravlinnia rozvytkom sil'skykh hromad u ramkakh realizatsii tsilei staloho rozvytku* [Theoretical principles of strategic management of rural community development within the framework of implementing sustainable development goals], journal *Suspilstvo ta natsionalni interesy* [Society and National Interests], Seriya «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Vol 2(10). Pp. 502–512. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-502-512](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-502-512). URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/7d79ff37-56b3-4f9a-b0fb-27b0996c07e5/content> [Ukrainian].

8. Munko Anna, Loba Olga (2023), Aspects of strategic management in nongovernmental organizations in the field of supporting idps: the experience of the cf “decisive hearts”, journal *Electronic scientific publication Public Administration and National Security*. January 2023. DOI:10.25313/2617-572X-2025-8-11318. [Ukrainian].

9. Matveieva O. Yu. (2022), *Hendernyi meinstryminh protsesiv rozbudovi tsyfrovoi demokratii na shliakhu yevropeiskoi intehtsatsii Ukrainy* [Gender mainstreaming of processes of building digital democracy on the path of European integration of Ukraine], journal *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia* [Academic Notes of the V. I. Vernadskyi TNU. Series : Public Administration and Administration.], Vol. 33 (72), № 6. Pp. 117–125. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/18>. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/18.pdf [Ukrainian].

10. Liakh, V. M., & Zhupan, D. B. (2025), *Stratehichne planuvannia kadrovoi bezpeky v derzhavnomu upravlinni* [Strategic planning of personnel security in public administration], journal *Publichne uriaduvannia* [Public Governance], Vol 4 (41). Pp. 41–46. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5) [Ukrainian].

11. Reuter Dinah, Reinhold Frank (2026), Identifying stages of pattern recognition. Evidence for a hierarchical stage model. *Frontiers in Education*, Vol. 11. URL: https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2026.1861516/full?utm_source=chatgpt.com <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1861516>. [Germany].

12. Akker Chiel van den (2017), What are patterns in the humanities? *Interdisciplinary Science Reviews*, Feb, 74-86, URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03080188.2017.1296265?utm_source=chatgpt.com#abstract <https://doi.org/10.1080/03080188.2017.1296265>. [Canada].

13. UNHCR (2026), United Nations High Commissioner for Refugees. UNHCR global website: Change site. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. [Switzerland].

14. Center for Economic Strategy (2026), *Ukrainski bizhentsi pislia chotyrok rokiv za kordonom* [Ukrainian refugees after four years abroad]: hetverta khvyliya doslidzhennia. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave> [Ukrainian].

15. KМУ (2024) *Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh* [On approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 31, 2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> [Ukrainian].

16. National Agency of Ukraine for Civil Service (2025), *Statystychni dani pro kilkisnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtiv stanom na 31.03.2025* [Statistical data on the quantitative composition of civil servants as of 31.03.2025.]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika-1-kv-25-1.pdf> [Ukrainian].

17. KМУ (2026), *Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2026-2030 roky ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii* [On approval of the Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for 2026-2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 10, 2026 № 768-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2026-%D1%80#Text> [Ukrainian].

18. National Agency of Ukraine for Civil Service (2026), *Zvit pro provedennia opytuvannia derzhavnykh sluzhbovtiv shhodo yikh motyvatsii do bezperervnoho profesiinoho rozvytku* [Report on a survey of civil servants on their motivation for continuous professional development]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-pro-provedennia-opituvannia-derzavnix-sluzbovciv-shhodo-yix-motivatsii-do-bezperervnogo-profesiinoho-rozvitku.pdf> [Ukrainian].

19. OECD (2026) Merit-based civil service recruitment and selection in the Western Balkans and EU Eastern Neighbourhood Evidence, OECD practices and reform directions. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/merit-based-civil-service-recruitment-and-selection-in-the-western-balkans-and-eu-eastern-neighbourhood_dc514448-en.html [France].

20. Lazarou Elena, Zamfir Ionel, Shreeves Rosamund (2025), Women in foreign affairs and international security: An increasingly salient debate. EPRS. European Parliamentary Research Service. March 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769522/EPRS_BRI%282025%29769522_EN.pdf?utm_source=chatgpt.com [Belgium].

Конфлікт інтересів: Крушельницька Т. А. є членом редакційної колегії журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався редактором, який не мав конфлікту інтересів з автором. Автор не брав участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Дата першого надходження статті до видання: 17.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 14.08.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті 12.10.2026