

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В.о.завідувача кафедри  
Кожина Алла Василівна

“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”  
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-  
професійної програми «Менеджмент в органах публічного управління»

**Тема: “ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ”**

**Виконавець:** студент групи М-281-23-1-МУ Андрусенко Кирило Ігорович

**Керівник:** к.ю.н., доцент Гелич Алла Олександрівна

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_ Гелич А. О.

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Спеціальність 281Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Алла КОЖИНА

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)**

*Андрусенка Кирила Ігоровича*

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): «ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ» затверджена наказом ректора від 15.10.2024 року № 2241/ст.

2. Термін виконання роботи (проєкту): з 15.10.2024 р. по 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані по роботі (проєкту):

- Теоретичні засади збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби.

- Збереження та розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні.

- Перспективи збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби у період дії воєнного стану.

4. Зміст пояснювальної записки: досліджено сучасні підходи та методи збереження і підвищення ефективності кадрового потенціалу в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану. Проведено аналіз викликів, з якими стикаються органи публічної служби, розроблено

рекомендації для підтримки професійного розвитку кадрів, а також вивчено можливості адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:

6. Календарний план-графік:

<b>№ з/п</b>	<b>Графік виконання роботи</b>	<b>Строк виконання</b>	<b>Фактичне виконання</b>
1.	Розроблення детального плану роботи	17.10.2024	17.10.2024
2.	Підготовка Розділу 1	27.10.2024	27.10.2024
3.	Підготовка Розділу 2	10.11.2024	10.11.2024
4.	Підготовка Розділу 3	18.11.2024	18.11.2024
5.	Підготовка Вступу, Висновків та Анотації	24.11.2024	24.11.2024
6.	Надання завершеної роботи науковому керівнику для перевірки	25.11.2024	25.11.2024

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2024р.

Керівник кваліфікаційної роботи (проєкту): \_\_\_\_\_ Гелич А.О.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Андрусенко К.І.  
(підпис здобувача вищої освіти) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ»: 82 с., 60 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: кадровий потенціал органу публічної служби.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби у період дії воєнного стану в Україні.

Методи дослідження: аналіз, синтез, бібліографічний аналіз, моделювання.

Результати магістерської роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності фахівців з публічного управління та адміністрування.

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ОРГАН ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ВОЄННИЙ СТАН, КАДРИ, УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ</b>	11
1.1. Сутність кадрового потенціалу та його особливості	11
1.2. Значення кадрового потенціалу для органів публічної влади	19
1.3. Особливості збереження та розвитку кадрового потенціалу в органах публічного управління	22
<b>Висновки до розділу 1</b>	29
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ</b>	32
2.1. Нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення публічної служби в Україні	32
2.2. Сучасний стан і динаміка збереження й розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні	37
2.3. Особливості роботи з кадровим потенціалом у період дії воєнного стану	42
<b>Висновки до розділу 2</b>	48
<b>РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	52
3.1. Напрями збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні	52
3.2. Підходи до збереження та вдосконалення кадрового потенціалу органів публічної служби України у період воєнного стану.	57

<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>67</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>70</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>73</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Актуальність теми «Збереження та розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби у період дії воєнного стану» полягає у важливості ефективного функціонування інституцій публічної влади в умовах кризових ситуацій. Публічна служба є основою для забезпечення стабільності та безперервності управління, особливо у період війни, коли країна стикається з масштабними викликами у безпеці, економіці та соціальній сфері. Кадровий потенціал органів публічної служби визначає здатність держави реагувати на ці виклики, зберігати життєздатність інституцій та надавати критичні послуги громадянам.

У воєнних умовах, коли зростає навантаження на органи влади, збереження кваліфікованих кадрів стає ключовим завданням для підтримки функціонування державних структур. Це стосується не лише фізичного збереження працівників, а й їх психологічного стану, мотивації, а також здатності адаптуватися до нових умов роботи. Державні службовці повинні продовжувати виконувати свої обов'язки, не зважаючи на небезпеку та нестабільність, що робить питання збереження кадрового потенціалу актуальним і невідкладним.

Окрім того, розвиток кадрів під час воєнного стану набуває особливого значення, оскільки державні установи потребують нових компетенцій для управління кризовими ситуаціями. Це вимагає нових підходів до навчання, підвищення кваліфікації та адаптації персоналу до змін у робочих процесах. Важливо також зберігати мотивацію службовців, забезпечуючи їм соціальні гарантії, підтримку з боку держави та належні умови праці, що сприятиме зниженню плинності кадрів.

На сучасному етапі розвитку України кадровий потенціал органів публічної служби стикається з ризиками через нестабільність соціально-економічної ситуації, мобілізацію частини фахівців до військових підрозділів, а також через психологічний тиск, спричинений війною. У таких умовах

державні органи потребують розробки ефективних механізмів збереження ключових спеціалістів та розвитку нових кадрових резервів. Нестача кваліфікованих кадрів може серйозно підірвати здатність держави до ефективного управління в умовах війни та відновлення після неї.

Таким чином, актуальність дослідження проблем збереження та розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнного стану полягає у необхідності адаптації державної кадрової політики до умов кризи. Це дозволить забезпечити функціонування державних інституцій та сприятиме збереженню стабільності в суспільстві. Надані рекомендації щодо нових підходів до роботи з кадрами, впровадження сучасних технологій управління, запропоновані механізми збереження та розвитку кадрів допоможуть ефективно працювати в умовах кризи, що є важливим для сучасного публічного управління в Україні.

Окрім суто управлінських аспектів, дослідження торкається питань мотивації та підтримки публічних службовців. У кризових ситуаціях важливо, щоб держава не лише вимагала від своїх працівників мобілізації зусиль, але й забезпечувала їм адекватні умови для виконання службових обов'язків. Це стосується як фізичної, так і психологічної підтримки, впровадження нових соціальних гарантій, а також запровадження механізмів запобігання вигоранню та демотивації кадрів.

Таким чином, тема роботи має вагому суспільну та науково-практичну значимість, оскільки вирішення питання збереження та розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби є ключовим фактором для забезпечення стабільності та безперервності державного управління під час кризових ситуацій, таких як воєнний стан.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.*

*Мета роботи* – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби у період дії воєнного стану в Україні.

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- Дослідити сутність кадрового потенціалу, його особливості та значення для органу публічної влади.
- Вивчити методи збереження мотивації, професійного розвитку та роль лідерства у підтримці кадрового потенціалу публічної служби в умовах кризи.
- Вивчити нормативно-правове регулювання кадрового забезпечення публічної служби та сучасний стан розвитку кадрового потенціалу в Україні.
- Визначити особливості роботи з кадровим потенціалом органу публічної служби в умовах воєнного стану.
- Розробити напрями та підходи до збереження і вдосконалення кадрового потенціалу органів публічної служби України у період воєнного стану.

*Об'єкт кваліфікаційної магістерської роботи* – кадровий потенціал органу публічної влади.

*Предмет кваліфікаційної магістерської роботи* – збереження та розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби у період дії воєнного стану.

*Методи дослідження.* У роботі для дослідження застосовані так загальнонаукові та специфічні методи наукового пізнання: аналіз, синтез, бібліографічний аналіз, моделювання (якісна модель, описова) та інші.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у науковому обґрунтуванні шляхів удосконалення застосування методів збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в умовах воєнного стану в Україні.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що напрацьовані пропозиції можуть бути використані органами публічної влади, що розробляють та реалізують державну політику у сфері збереження та розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел, який налічує 60 позицій.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

### 1.1. Сутність кадрового потенціалу та його особливості

Кадровий потенціал органу публічного управління є основою його функціонування та досягнення стратегічних цілей. Це поняття охоплює сукупність знань, навичок, компетенцій, мотивації та особистісних якостей працівників, які забезпечують ефективну роботу органу влади в умовах постійних змін та викликів сучасного світу.

Відповідно до поглядів українських вчених, кадровий потенціал – це інтегрована характеристика трудових ресурсів організації, що включає їхню кваліфікацію, досвід, морально-етичні якості, можливості розвитку та адаптації до нових умов потенціалу [36, с. 205].

У публічному управлінні цей потенціал має особливе значення, оскільки ефективне функціонування органів публічної влади залежить від рівня професіоналізму та особистої мотивації службовців. Наприклад, О. Гула відзначає, що кадровий потенціал визначається як сукупність інтелектуальних, професійних і особистісних якостей, що забезпечують ефективне виконання завдань в умовах кризових ситуацій [12, с. 51].

П. Польовий визначає кадровий потенціал як сукупність трудових можливостей персоналу, яка реалізується через здібності до вирішення завдань у межах їх функціональних обов'язків, а також через можливість до саморозвитку та підвищення кваліфікації [42, с. 2].

Кадровий потенціал публічних службовців характеризується кількома ключовими аспектами:

1. Кваліфікаційний рівень: службовці повинні мати необхідні знання та компетенції, відповідно до вимог їх посад. Це передбачає як базову освіту, так і постійне підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок. У публічній службі особливо важливою є здатність працівників адаптуватися до

змін законодавства та оперативно реагувати на нові виклики. Н. Обушна та С. Селіванок наголошують на важливості кваліфікації як основного аспекту кадрового потенціалу [36, с. 205].

Ефективне управління людськими ресурсами вимагає від органів влади системного підходу до набору, навчання, розвитку та мотивації персоналу. Науковці відзначають, що для цього особливо важливим є забезпечення безперервного професійного розвитку службовців [22, с. 172-173]. Навчання має бути інтегрованим у кар'єрний розвиток, а також орієнтованим на розвиток компетенцій, які відповідають викликам часу.

2. Мотиваційний компонент: мотивація персоналу має визначальну роль у забезпеченні ефективності діяльності. Рівень мотивації значною мірою впливає на продуктивність праці, ініціативність та рівень залученості співробітників. Результати досліджень С. Селіванова підкреслюють значення мотивації у державній службі як ключового інструменту для досягнення високих результатів у роботі [51, с. 269-270].

Управління кадровим потенціалом передбачає також створення особливої системи мотивації, яка стимулюватиме службовців до підвищення своєї кваліфікації та відповідального виконання обов'язків. Важливим аспектом є мотивація через визнання досягнень і забезпечення належних умов праці. Це сприяє не лише професійному росту, а й зниженню рівня плинності кадрів у державних установах.

Системи мотивації повинні бути побудовані таким чином, щоб не тільки забезпечувати високий рівень продуктивності працівників, але й стимулювати їх до інноваційного мислення. Як зазначає С. Селіванов, сучасні умови вимагають від публічних службовців здатності швидко реагувати на виклики та адаптуватися до нових умов через систему резерву кадрів та інші інструменти управління людськими ресурсами [51, с. 270].

Крім того, розвиток системи мотивації та кар'єрного зростання дозволяє утримувати в органах публічної служби висококваліфіковані кадри, що сприяє стабільності та зростанню ефективності. Як зазначають українські вчені,

мотиваційні системи мають бути спрямовані не тільки на матеріальні стимули, але й на створення можливостей для особистісного та професійного розвитку працівників [9, с. 18-19].

3. Інноваційний потенціал: здатність службовців впроваджувати новітні технології та інновації є важливим аспектом кадрового потенціалу. Особливо актуальним це стає в умовах цифрової трансформації публічних послуг. Вітчизняні вчені відзначають можливості інноваційного підходу до розвитку кадрового потенціалу через цифровізацію процесів [16, с. 8]

В. Петринська наголошує на важливості впровадження інноваційних підходів до управління кадрами, які включають створення резерву кадрів, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, а також запровадження системи наставництва [38, с. 222]. Це дозволяє не тільки підвищити рівень кваліфікації працівників, але й забезпечити стабільність та послідовність у роботі органу публічного управління.

Інновації є невід'ємною частиною розвитку кадрового потенціалу. У сучасному світі державні органи повинні використовувати новітні технології для підвищення ефективності своєї роботи. Як зазначають С. Ващенко та В. Губенко, впровадження інформаційних систем, таких як електронний документообіг або аналітичні платформи для управління даними, є важливим аспектом розвитку кадрового потенціалу [9, с. 18]. Це дозволяє зменшити навантаження на персонал, підвищити оперативність прийняття рішень та покращити якість надання публічних послуг.

Інноваційні підходи також включають використання сучасних методів навчання та розвитку персоналу. Н. Обушна та С. Селіванов акцентують увагу на важливості постійного підвищення кваліфікації службовців через участь у тренінгах, семінарах, стажуваннях, а також використанні дистанційних навчальних платформ [36, с. 206]. Це дозволяє не тільки покращити професійний рівень працівників, але й зробити їх більш гнучкими та адаптивними до нових умов.

Також українські вчені підкреслюють, що основою кадрового потенціалу є інноваційні підходи до організації праці, які забезпечують стійкий розвиток органу управління в умовах нестабільності, зокрема – періоду воєнного стану [16, с. 9]. Це стосується не тільки впровадження нових технологій, але й створення гнучких структур управління, які здатні швидко адаптуватися до змін.

4. Морально-етичні якості: у публічному управлінні значна увага приділяється таким якостям, як відповідальність, чесність, дотримання етичних стандартів. Високий рівень етики та відповідальності є невід'ємною складовою кадрового потенціалу, оскільки державні службовці безпосередньо впливають на довіру громадян до інститутів влади. Українські науковці підкреслюють важливість дотримання етичних принципів для підвищення авторитету публічних службовців [19, с. 34-35].

Важливість етичної складової підкреслюється у дослідженнях О. Білик та О.-С. Бачинського де наголошується на тому, що державні службовці повинні дотримуватися високих стандартів етики, оскільки вони безпосередньо представляють державу та її інтереси [6, с. 45-46]. Чесність, відповідальність, об'єктивність та прозорість у прийнятті рішень є основними етичними принципами, які сприяють зміцненню довіри громадян до органів публічної служби.

Також треба відзначити, що в умовах воєнного стану кадровий потенціал органу публічного управління набуває додаткових характеристик. Персонал повинен мати навички кризового управління, здатність приймати рішення в умовах невизначеності та працювати під тиском зовнішніх викликів. Ключовими факторами тут є стресостійкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов. План для UkraineFacility, розроблений Міністерством економіки України, наголошує на важливості кризових навичок у публічній службі під час війни [39, с. 127-129].

Загалом кадровий потенціал органу публічного управління є фундаментальною основою ефективного функціонування державної системи.

Основною характеристикою кадрового потенціалу є його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, особливо в умовах соціальних, економічних і політичних викликів. А в умовах воєнного стану особливої уваги потребує питання збереження кадрового потенціалу, оскільки багато працівників можуть перебувати під загрозою або бути залученими до військових дій. У цьому контексті актуальними є заходи підтримки працівників, забезпечення їхньої психологічної стабільності та надання соціальної допомоги .

Також органи публічної служби, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан, потребують особливих підходів до збереження та розвитку кадрового потенціалу. На думку вітчизняних науковців, одним з основних викликів для органів публічного управління є адаптація до нових умов [42, с. 6]. Для цього державні службовці повинні володіти навичками кризового управління та здатністю працювати в умовах високої невизначеності. Це вимагає не тільки професійних навичок, але й високого рівня психологічної стійкості та здатності до швидкого навчання.

Загалом можна зробити висновок, що розвиток кадрового потенціалу є безперервним процесом, що включає підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах, впровадження системи наставництва та індивідуального підходу до професійного зростання. Важливу роль відіграє державна політика в цьому напрямку, яка має забезпечувати умови для постійного вдосконалення професійних навичок службовців, стимулювати їх до самоосвіти та впровадження інновацій у публічній службі.

Крім того, розвиток кадрового потенціалу неможливий без впровадження нових інформаційних технологій. У сучасних умовах публічна служба потребує автоматизації багатьох процесів, що потребує відповідних навичок у працівників. Наприклад, впровадження систем електронного документообігу або використання аналітичних платформ для прийняття рішень вимагає додаткового навчання та підготовки .

Отже, кадровий потенціал органу публічного управління є складним багатогранним явищем, яке визначається низкою чинників, серед яких ключову роль відіграють кваліфікація, мотивація, морально-етичні якості та інноваційний потенціал. В умовах воєнного стану ці характеристики набувають ще більшого значення, оскільки забезпечення безпеки та стабільного функціонування органів влади залежить від професіоналізму та адаптивності кадрів.

В умовах сучасних викликів, органи публічного управління стикаються з проблемами збереження та розвитку кадрового потенціалу. За даними В. Петринської, одним з основних викликів є втрата професійних кадрів, які через низький рівень заробітної плати або відсутність можливостей для кар'єрного росту переходять до приватного сектору або покидають державну службу [38, с. 223]. Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати нові системи мотивації, що включають підвищення зарплат, гнучкі графіки роботи, можливості для розвитку та навчання.

Так як кадровий потенціал є складним процесом, на нього впливають різні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Їх розуміння та правильне управління дозволяють оптимізувати діяльність органів управління, підвищуючи їхню ефективність та стійкість в умовах змін.

До внутрішніх чинників належать ті, що безпосередньо пов'язані з організацією роботи всередині органу публічної служби. В першу чергу, це професійна компетенція працівників, рівень їх кваліфікації, мотивації та особистісного розвитку. Як відзначають Н. Обушна та С. Селіванов, професійний рівень працівників визначається не лише освітою та досвідом, але й здатністю до адаптації та навчання впродовж усього життя [36, с. 206]. Це дозволяє службовцям відповідати на сучасні виклики, особливо в умовах динамічних змін та постійної трансформації публічного управління.

Організаційна культура є іншим важливим внутрішнім чинником, що впливає на кадровий потенціал. Як відзначають С. Ващенко та В. Губенко, корпоративні цінності, стандарти поведінки та етика взаємин всередині

організації безпосередньо впливають на ефективність роботи службовців [9, с. 18]. Органи публічної служби повинні створювати умови, за яких працівники будуть відчувати себе частиною спільної місії, що позитивно позначиться на їх продуктивності та готовності до виконання нових завдань.

Зовнішні чинники, що впливають на кадровий потенціал, пов'язані з соціальним, економічним та політичним середовищем, в якому функціонує орган публічної служби. Важливо зазначити, що зовнішнє середовище може як стимулювати розвиток кадрового потенціалу, так і створювати додаткові виклики.

Одним із ключових зовнішніх чинників є зміни в законодавчій базі. На вплив правового середовища на кадровий потенціал звертає увагу П. Польовий, який зазначає, що постійні зміни в законодавстві та нормативно-правовій базі створюють додаткові навантаження на органи публічної служби [42, с. 7]. Працівників вимагається швидка адаптація до нових умов та засвоєння нових вимог, що може спричиняти додатковий стрес та потребу в підвищенні кваліфікації.

Економічна ситуація також значною мірою впливає на кадровий потенціал. Як наголошують Т. Желюк та О. Арзамасова, у періоди економічної кризи чи нестабільності державні органи можуть стикатися з браком фінансових ресурсів, що впливає на рівень зарплат, фінансування програм підвищення кваліфікації, мотиваційних заходів тощо [16, с. 9]. Це може призводити до демотивації працівників, відтоку кваліфікованих кадрів до приватного сектору та погіршення загальної ефективності органів публічної служби.

Соціальні фактори, такі як демографічні зміни та рівень освітньої підготовки населення, також впливають на кадровий потенціал. Наприклад, скорочення чисельності молодого працездатного населення може ускладнити процес підбору нових кадрів. Українські вчені відзначають, що якість підготовки молодих спеціалістів є важливою передумовою успішного розвитку кадрового потенціалу [19, с. 38-39]. Належний рівень освіти, здатність до

інноваційного мислення та готовність до постійного розвитку є ключовими характеристиками, які повинні бути притаманні майбутнім державним службовцям.

Внутрішні та зовнішні чинники не діють ізольовано один від одного. Вони взаємодіють і впливають на кадровий потенціал як комплексна система. Як зазначає В. Петринська, зовнішні економічні та політичні чинники можуть впливати на внутрішню організацію праці та мотиваційні системи [38, с. 223]. Наприклад, під час політичної нестабільності чи економічної кризи уряд може вживати заходів для скорочення бюджетних витрат, що відразу позначається на можливостях органів публічної служби забезпечувати належний рівень оплати праці та умов роботи для службовців.

З іншого боку, внутрішні чинники, такі як організаційна культура та рівень компетенцій працівників, можуть впливати на здатність органу публічної служби адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вітчизняні науковці відзначають, що для успішної адаптації до зовнішніх викликів необхідно розробляти стратегії розвитку кадрового потенціалу, включаючи резерв кадрів та програми їхнього постійного навчання [51, с. 269].

Здатність органів публічного управління адаптувати свій кадровий потенціал до змін у зовнішньому середовищі є ключовою передумовою їхньої ефективності. Як відзначає О. Гула, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток інноваційних підходів до управління персоналом та створення гнучких систем навчання та розвитку є основними інструментами адаптації [12, с. 52]. Це дозволяє підвищити гнучкість органу управління, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій.

Кадрова політика органу публічної служби визначає підходи до підбору та розвитку працівників, від яких залежить якість управління. Ключовим завданням кадрової політики є забезпечення високого рівня професіоналізму публічних службовців. Держава повинна спрямовувати кадрову політику на залучення молодих фахівців з високим рівнем освіти та знань у сфері

публічного управління, а також створювати умови для їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання [49, с. 130].

Розробка системи відбору персоналу, яка ґрунтується на об'єктивних критеріях та прозорих конкурсах, є важливим елементом кадрової політики. Це сприяє підвищенню рівня довіри до публічної служби та забезпечує відбір найкращих фахівців для роботи в органах влади. Важливим аспектом є також етичний кодекс, який регулює поведінку службовців, що, в свою чергу, впливає на імідж публічної служби та взаємодію з громадянами [41, с. 89].

Таким чином, можна зробити висновок, що кадровий потенціал органу публічної служби формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні фактори, такі як рівень кваліфікації, мотивація та організаційна культура, визначають здатність працівників ефективно виконувати свої обов'язки. Водночас зовнішні чинники, включаючи економічну та політичну ситуацію, соціальні зміни та законодавчі зміни, можуть

## **1.2. Значення кадрового потенціалу для органу публічної служби**

Кадровий потенціал є основою ефективної діяльності органів публічної служби, адже саме людські ресурси забезпечують стабільність, інноваційність та продуктивність державного управління. Від компетентності, професіоналізму та мотивації працівників залежать результати виконання державних функцій, реалізація політики та забезпечення інтересів громадян.

Кадровий потенціал органу публічної служби визначає його здатність реагувати на виклики сучасності, впроваджувати нові підходи до управління та забезпечувати стабільну діяльність, адже включає знання, навички, досвід і професійну етику публічних службовців. Їхні компетенції та вміння безпосередньо впливають на якість надання адміністративних послуг та реалізацію завдань державного управління [14, с. 125].

Значення кадрового потенціалу не обмежується лише кількісними показниками. Важливим є також баланс між якістю управлінських рішень та спроможністю публічних службовців впроваджувати ці рішення на практиці. Відповідно, органи публічної служби повинні формувати професійні команди, здатні працювати на результат, з огляду на потреби громадян та завдання державної політики.

Кадровий потенціал органів публічної служби є ключовим елементом для ефективного функціонування публічних установ і забезпечення стабільності державного управління загалом. У сучасних умовах, коли глобальні виклики, такі як війни, економічні кризи, пандемії та цифровізація, вимагають від держав ефективних рішень, важливість висококваліфікованого та мотивованого персоналу неможливо переоцінити.

Однією з головних причин, чому кадровий потенціал є важливим для органів публічної служби, є його прямий вплив на ефективність державного управління. Кваліфіковані та добре підготовлені державні службовці здатні приймати оптимальні рішення та забезпечувати виконання державних програм на високому рівні. Дослідження показують, що розбудова кадрового потенціалу сприяє зростанню якості публічних послуг і зменшенню корупційних ризиків. Наприклад, А. Денисова на прикладі Національної Поліції України наголошує на важливості безперервної освіти і підвищення кваліфікації публічних службовців для забезпечення ефективності управлінських процесів [14, с. 126].

Інвестування у професійний розвиток службовців допомагає їм краще розуміти складні адміністративні процеси, що сприяє ухваленню ефективніших рішень. Це особливо важливо в умовах воєнного стану та кризових ситуацій, коли органи публічної служби мають оперативно реагувати на зміни та забезпечувати стабільність державних інститутів.

Кадровий потенціал також відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності публічного управління. Висококваліфіковані кадри здатні швидко адаптуватися до нових викликів та змін у політичному та економічному середовищі. Як відзначають М. Ковтун та Є. Сікан, якісний кадровий склад

сприяє стабільному функціонуванню органів влади навіть під час кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану чи глобальних криз [22, с. 172].

Безперервність у виконанні завдань та функцій органів публічної служби залежить від компетентності та досвіду публічних службовців. У разі зміни політичного керівництва чи стратегії управління, кадровий потенціал забезпечує збереження управлінської компетентності та безперебійність роботи державних інституцій.

Сучасний світ вимагає від публічних службовців не лише професійних навичок, а й здатності адаптуватися до новітніх технологій. Кадровий потенціал має ключове значення для впровадження інновацій та цифрових технологій у державне управління. В умовах воєнного стану, коли технології відіграють важливу роль у безпеці та управлінні, компетентність службовців стає критично важливою.

Як зазначає О. Руденко, державні службовці мають бути готовими до впровадження новітніх технологій, таких як Smart-системи, що допомагають посилити безпеку міст-мегаполісів та забезпечити ефективне управління в умовах надзвичайних ситуацій [49, с. 130]. Високий кадровий потенціал сприяє оперативному впровадженню технологічних рішень і підвищує загальну ефективність державного управління.

Якість кадрового потенціалу безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів державної влади. Висококваліфіковані службовці здатні надавати якісні послуги громадянам, що сприяє зміцненню довіри до державних інституцій. Наукові розвідки Н. Подольчак та Н. Цигик підкреслюють важливість прозорого управління та професіоналізму службовців для побудови довірливих відносин між державою та громадянами [41, с. 89].

Особливо це актуально в умовах кризи або надзвичайних ситуацій, коли державні установи повинні швидко реагувати на потреби населення. Високий рівень кадрового потенціалу забезпечує ефективне управління та оперативну відповідь на виклики, що зміцнює довіру громадян до уряду та його дій.

Однією з основних причин важливості кадрового потенціалу є можливість забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання для державних службовців. В. Петринська зазначає, що розвиток кадрового потенціалу забезпечує службовцям можливість підвищення кваліфікації та набуття нових знань, що сприяє їхньому професійному зростанню та підвищенню рівня компетентності [38, с. 223].

Програми навчання та перепідготовки, а також системи мотивації та заохочення є важливими елементами кадрової політики, що сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців. Це, своєю чергою, підвищує ефективність органів публічної служби та забезпечує їхню здатність до швидкої адаптації до нових умов.

Кадровий потенціал є критично важливим для органів публічної служби, оскільки він забезпечує ефективність державного управління, стабільність і безперервність роботи, здатність до впровадження інновацій, підвищення рівня довіри громадян та професійний розвиток службовців. У сучасних умовах, коли держави стикаються з новими викликами, розвиток кадрового потенціалу стає основною умовою для забезпечення стабільності та ефективності державних інститутів.

Головною стратегією є постійна інвестиція в освіту, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, що дозволяє створити гнучку та компетентну публічну службу, здатну ефективно працювати в умовах невизначеності та змін.

### **1.3. Основні шляхи збереження та розвитку кадрового потенціалу в органах публічного управління**

Збереження та розвиток кадрового потенціалу в органах публічного управління є ключовим аспектом ефективного функціонування державних інституцій. У сучасних умовах динамічних змін, викликаних як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, уряди стикаються з викликами щодо збереження

та оновлення кадрового потенціалу. Можна відзначити п'ять основних шляхів, які є найбільш актуальними для збереження та розвитку кадрового потенціалу в органах публічного управління.

*1. Постійне навчання та підвищення кваліфікації.* Одним із ключових шляхів збереження та розвитку кадрового потенціалу є забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Як зазначає К.Богомолова, постійна освіта сприяє не тільки підвищенню компетенцій персоналу, але й зміцненню їхньої мотивації до подальшої роботи у публічному секторі [8, с. 75]. Це може включати курси професійного розвитку, тренінги, семінари, а також можливість отримання нових знань за кордоном.

Безперервне навчання є особливо важливим в умовах швидкої цифровізації та впровадження інновацій у державне управління. Державні службовці повинні мати доступ до новітніх технологій та інструментів, щоб адаптуватися до змін у середовищі державного управління. Тому інвестиції в освіту кадрів – це стратегія, яка дозволяє зберігати актуальність знань і навичок, необхідних для ефективної роботи.

*2. Створення ефективних програм мотивації та кар'єрного зростання.* Ефективна система мотивації є важливим чинником збереження висококваліфікованих кадрів у державному секторі. Як вказує Л. Михалевська, мотиваційні механізми повинні включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули [30, с. 4]. Матеріальні стимули можуть бути представлені у вигляді конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів за виконання важливих завдань або досягнення визначених результатів. Нематеріальні ж стимули – це можливості для кар'єрного зростання, визнання заслуг і досягнень на роботі, а також створення сприятливого робочого середовища.

Збереження кадрового потенціалу залежить також від можливості розвитку кар'єри в межах публічної служби. Відкритість шляхів просування по службі, прозорість конкурсних процедур на вищі посади, а також забезпечення справедливості у винагороді – всі ці фактори відіграють важливу роль у

підвищенні мотивації службовців та їхнього бажання залишатися в системі публічного управління.

*3. Застосування технологій для розвитку персоналу.* Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій є ще одним важливим шляхом для збереження та розвитку кадрового потенціалу. Використання цифрових платформ для навчання, оцінки компетенцій, а також планування кар'єрного шляху дозволяє підвищити ефективність управління кадрами в органах державної влади. Як зазначає О. Акімов, використання цифрових технологій допомагає організувати більш системний підхід до розвитку кадрів, забезпечуючи гнучкі можливості для дистанційного навчання, обміну знаннями та навичками [1, с. 3].

Це особливо актуально в умовах постійних змін та непередбачуваних кризових ситуацій, таких як пандемії чи війни, коли важливо мати гнучкий підхід до управління кадрами. Цифрові платформи можуть бути використані для моніторингу продуктивності службовців, розробки індивідуальних планів розвитку, а також організації онлайн-семінарів та курсів для підвищення кваліфікації.

*4. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу.* Стратегічне планування є необхідним інструментом для забезпечення довгострокового розвитку кадрового потенціалу. Згідно з поглядами низки вітчизняних вчених, кожен орган публічного управління повинен мати чітку стратегію розвитку персоналу, яка враховує не лише поточні потреби, але й довгострокові виклики, що можуть виникнути в майбутньому [2, с. 5]. Такі стратегії повинні базуватися на аналізі поточного стану кадрового потенціалу, прогнозуванні майбутніх потреб, а також розробці планів з підвищення компетенцій.

Ефективне стратегічне планування передбачає не лише прогнозування кількості необхідних кадрів, але й визначення їхніх ключових компетенцій та знань, необхідних для вирішення майбутніх завдань. Крім того, важливо створювати умови для залучення молодих спеціалістів, які здатні приносити нові ідеї та підходи в публічне управління.

5. *Залучення міжнародного досвіду та співпраці.* Збереження та розвиток кадрового потенціалу у публічній службі неможливі без активного залучення міжнародного досвіду. Інтеграція до глобальних процесів, обмін досвідом з іншими країнами та участь у міжнародних програмах підвищення кваліфікації сприяє не лише підвищенню професійного рівня державних службовців, але й адаптації найкращих світових практик у вітчизняне державне управління.

Ю. Малиновський та І. Карий вказують на важливість участі у міжнародних освітніх програмах, семінарах та тренінгах, що дозволяє українським службовцям переймати досвід іноземних колег і впроваджувати новітні управлінські технології [29, с. 23]. Міжнародне співробітництво також сприяє розвитку професійних контактів та партнерства, які можуть бути корисними для вирішення національних управлінських проблем.

Збереження та розвиток кадрового потенціалу в органах публічного управління є багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу. Постійне навчання, створення ефективних мотиваційних систем, впровадження новітніх технологій, стратегічне планування та залучення міжнародного досвіду є ключовими шляхами для забезпечення ефективної роботи державних інституцій. Кожен з цих шляхів відіграє важливу роль у формуванні кадрового потенціалу, який є основою для досягнення стратегічних цілей державного управління.

Ефективне управління кадровим потенціалом дозволяє не лише зберігати висококваліфіковані кадри, але й створювати умови для їхнього професійного розвитку та мотивації до подальшої роботи в публічному секторі, що є запорукою стабільного та ефективного державного управління в умовах сучасних викликів.

Загалом кадровий потенціал органу публічної служби є основним чинником ефективного функціонування державних інститутів в усьому світі. У сучасних умовах, коли глобалізація, цифровізація та економічні кризи ставлять нові виклики перед урядами, якість і кваліфікація публічних службовців стають ключовими для забезпечення стабільного та результативного управління. У

різних країнах підходи до розвитку кадрового потенціалу мають свої особливості, проте всі вони визнають важливість цього ресурсу для досягнення державних цілей.

У Сполучених Штатах Америки кадровий потенціал публічної служби визнається як стратегічний ресурс, який впливає на всі аспекти державного управління. Федеральні та місцеві органи влади активно інвестують у розвиток службовців через різні програми навчання та підвищення кваліфікації. Як зазначають дослідники, кадровий потенціал є основою для інноваційного розвитку управління та підвищення якості надання послуг громадянам. США активно використовують такі підходи, як гнучке управління та впровадження цифрових технологій у роботу державних установ [14, с. 124].

Одним із ключових аспектів кадрової політики США є прозорі конкурси на посади у державних установах, що забезпечують залучення найкращих фахівців. Також важливу роль відіграють програми для молодих фахівців, які дозволяють залучати нові таланти та забезпечувати постійне оновлення кадрового складу.

Європейські країни, зокрема Німеччина, Франція та Велика Британія, також надають велике значення розвитку кадрового потенціалу в державному управлінні. У Німеччині існує система постійного навчання службовців, що включає курси підвищення кваліфікації та перепідготовки. Одним із ключових елементів кадрової політики є професійний розвиток, який сприяє покращенню ефективності державних інститутів [22, с. 173].

У Франції кадровий потенціал органів публічної служби розвивається через спеціалізовані навчальні заклади, такі як Національна школа адміністрації, яка готує висококваліфікованих управлінців для державного сектору. Франція також активно впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом, зокрема методи гнучкого управління та новітні технології.

Канада, як одна з провідних країн у сфері державного управління, акцентує увагу на розвитку кадрового потенціалу через інноваційні підходи до управління персоналом. Зокрема, впровадження цифрових платформ для

навчання та розвитку службовців дозволяє їм отримувати нові знання та навички в режимі реального часу, що підвищує їхню компетентність та ефективність. Канада активно впроваджує програми для професійного розвитку, які забезпечують службовцям можливість кар'єрного зростання [49, с. 130].

Крім того, у Канаді особливу увагу приділяють питанням інклюзивності та рівності у публічній службі. Це передбачає залучення представників різних соціальних та етнічних груп, що забезпечує різноманітність підходів до вирішення управлінських питань та сприяє підвищенню якості державних послуг.

Країни Азії, такі як Японія та Південна Корея, також приділяють велику увагу розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби. У Японії існує чітко вибудована система кадрової політики, яка базується на принципах постійного навчання та розвитку службовців. Як зазначають дослідники, Японія інвестує значні ресурси у підготовку висококваліфікованих кадрів, що дозволяє підтримувати високу ефективність державного управління [21, с. 147-148].

Південна Корея, зі свого боку, також приділяє увагу розвитку кадрового потенціалу через інтенсивні програми навчання та професійного розвитку [21, с. 150-151].

Особлива увага приділяється підготовці управлінців, здатних працювати у швидко змінюваних умовах глобального середовища. Корея активно використовує цифрові технології для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Сучасні виклики, зокрема глобальні кризи, пандемії та цифровізація, вимагають від органів публічної влади перегляду своїх підходів до управління кадровим потенціалом. Як зазначено в дослідженні, одним із ключових викликів є необхідність адаптації службовців до швидких змін, що виникають у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим багато країн впроваджують інноваційні підходи до навчання та розвитку публічних службовців [38, с. 223].

Однією з таких інновацій є впровадження дистанційного навчання та використання цифрових платформ для професійного розвитку. Це дозволяє службовцям отримувати доступ до нових знань та навичок у будь-який час, що підвищує їхню здатність швидко адаптуватися до нових умов. Крім того, гнучке управління персоналом, яке передбачає можливість швидкої зміни напрямів роботи та адаптації до нових викликів, також стає важливим елементом кадрової політики.

Кадровий потенціал органу публічної служби є стратегічним ресурсом, від якого залежить ефективність діяльності державних інститутів у різних країнах. Незалежно від того, чи це розвинені країни Європи та Північної Америки, чи Азія, усі вони визнають важливість розвитку службовців через постійне навчання, інноваційні підходи та впровадження цифрових технологій. Різноманітність підходів до управління кадровим потенціалом у різних державах свідчить про необхідність постійного вдосконалення цієї сфери, враховуючи сучасні виклики та глобальні зміни.

Водночас, формування ефективного кадрового потенціалу стикається з низкою викликів, серед яких варто виділити проблему недостатнього фінансування, відсутність системного підходу до професійного розвитку та недостатню мотивацію персоналу. Фінансові обмеження негативно впливають на можливості підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, що вимагає від органів влади перегляду підходів до фінансування цієї сфери.

Ще одним викликом є недостатня адаптація публічної служби до швидких змін у зовнішньому середовищі. Для успішної адаптації кадровий потенціал повинен бути гнучким і здатним швидко реагувати на нові виклики, що виникають у сфері державного управління. Впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами є необхідним для подолання цих викликів.

Можна підсумувати, що кадровий потенціал є критично важливим елементом успішного функціонування органів публічної служби. Його розвиток вимагає системного підходу, який передбачає професійний розвиток, використання інноваційних методів управління та забезпечення мотивації

персоналу. Розвиток кадрового потенціалу є запорукою успішної реалізації державної політики та забезпечення ефективного надання адміністративних послуг громадянам. Для досягнення цих цілей необхідно впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати належне фінансування програм професійного розвитку державних службовців.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи розглядаються теоретичні засади збереження та розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби.

Кадровий потенціал органу публічного управління – це багатогранне явище, яке охоплює як професійні, так і особистісні характеристики працівників. Основними складовими кадрового потенціалу є професійна компетенція, мотивація, інноваційний потенціал та морально-етичні якості. В умовах сучасних викликів, таких як війна чи економічна криза, важливо зосередити увагу на розвитку та збереженні кадрового потенціалу, що включає впровадження інновацій, підвищення мотивації працівників та створення сприятливих умов для їхньої роботи.

Кадровий потенціал органу публічної служби є одним із ключових ресурсів, що забезпечують ефективне функціонування державних інституцій. Кадровий потенціал включає не лише кількісні характеристики персоналу, а й якісні аспекти, такі як компетенції, професійні знання, навички, досвід, мотивація та цінності службовців. Саме поєднання цих характеристик дозволяє органам публічного управління виконувати свої завдання на належному рівні.

Особливістю кадрового потенціалу є те, що він є динамічною складовою, яка потребує постійного розвитку. Сучасні виклики, такі як цифровізація, глобалізація, а також нові суспільно-політичні реалії, вимагають від публічної служби постійного вдосконалення знань і навичок державних службовців. У результаті, кадровий потенціал стає одним із основних чинників успішної реалізації державних функцій та реформ.

Крім того, кадровий потенціал залежить від індивідуальних можливостей кожного працівника, його професійної підготовки та здатності адаптуватися до нових умов. Саме тому розвиток людських ресурсів у публічному секторі має розглядатися як стратегічний пріоритет для державного управління.

Значення кадрового потенціалу для публічної служби важко переоцінити, оскільки саме він є основою для забезпечення якісного державного управління. Кадровий потенціал визначає спроможність органу державної влади ефективно виконувати свої функції, забезпечуючи належний рівень надання державних послуг та реалізації державної політики.

Кадровий потенціал є вирішальним фактором для забезпечення стабільності й безперервності державного управління. Саме тому належна підготовка, управління та розвиток кадрів має важливе значення для досягнення стратегічних цілей державних органів. Крім того, професійні державні службовці здатні вирішувати складні управлінські завдання, впроваджувати нові підходи до державного управління та підтримувати високий рівень довіри громадськості до державних інституцій.

Важливо підкреслити, що кадровий потенціал безпосередньо впливає на реалізацію політичних і адміністративних рішень. Він визначає ефективність виконання завдань на всіх рівнях управління, від місцевих органів влади до центральних державних інституцій. Отже, інвестування в розвиток кадрів є необхідною умовою для стабільного розвитку держави.

Основні шляхи, які дозволяють забезпечити збереження та розвиток кадрового потенціалу в органах публічного управління. До основних шляхів належать:

- постійне навчання та підвищення кваліфікації. Одним із найважливіших аспектів розвитку кадрового потенціалу є створення умов для безперервного навчання. Це включає не лише офіційні програми підвищення кваліфікації, але й неформальні форми навчання, такі як обмін досвідом, участь у семінарах, тренінгах тощо. Навчання допомагає службовцям залишатися актуальними в умовах швидких змін та впровадження нових технологій.

- створення сприятливого робочого середовища. Мотивація працівників є ключовим чинником для збереження кадрового потенціалу. Успішне управління персоналом вимагає створення умов, у яких працівники відчуватимуть себе цінними та матимуть можливість для кар'єрного розвитку. Важливо також забезпечити прозорість конкурсів на підвищення по службі та створити системи визнання досягнень.

- впровадження сучасних технологій. Збереження та розвиток кадрового потенціалу вимагають адаптації до нових технологій. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології можуть бути використані для моніторингу продуктивності, розвитку персоналу, а також для планування кар'єри. Державні органи повинні активно використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності управління кадрами.

- розвиток стратегічного управління кадровим потенціалом. Стратегічний підхід до розвитку кадрів передбачає довгострокове планування, аналіз майбутніх потреб і тенденцій, а також розробку програм розвитку персоналу, орієнтованих на задоволення цих потреб. Такий підхід допомагає зберегти кадровий потенціал навіть у складних економічних та соціальних умовах.

- залучення міжнародного досвіду та співпраці. Інтернаціоналізація процесів державного управління передбачає активну співпрацю з міжнародними партнерами. Це може включати участь у міжнародних навчальних програмах, стажування за кордоном, а також адаптацію кращих міжнародних практик до національних умов.

Отже, перший розділ дипломної роботи висвітлює теоретичні основи управління кадровим потенціалом у публічній службі. Кадровий потенціал є ключовим чинником ефективного функціонування державних органів, а його розвиток є стратегічним завданням держави. Безперервне навчання, мотивація, впровадження сучасних технологій та стратегічне управління є основними шляхами забезпечення ефективного розвитку кадрів у державних інституціях. У підсумку, саме професійні та мотивовані кадри здатні забезпечити

стабільність і ефективність державного управління, що є важливим у контексті сучасних викликів і реформ.

## РОЗДІЛ 2 ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

### 2.1. Нормативно-правове регулювання збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні

Нормативно-правове регулювання збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні є важливою складовою ефективного функціонування державного управління. Сучасне правове регулювання кадрового потенціалу в Україні орієнтоване на забезпечення сталого розвитку, професійного зростання та збереження висококваліфікованих кадрів, що є основою для якісного виконання завдань публічної служби.

1. *Закон України «Про державну службу»*. Він є одним із ключових законодавчих актів, що регулює кадровий потенціал публічної служби. Цей документ визначає основні засади функціонування державної служби, включаючи її правовий статус, принципи, права та обов'язки державних службовців, а також питання їх підбору, навчання та розвитку [17]. Важливим аспектом є забезпечення рівних можливостей для всіх громадян на державній службі, що сприяє формуванню високоякісного кадрового потенціалу. Закон також передбачає системний підхід до навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє державним службовцям залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та ефективно виконувати свої функції [17].

2. *Постанова Кабінету Міністрів України №106 від 2019 року «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників»*. Вона затверджує порядок професійного навчання державних службовців, що є невід'ємною частиною розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Цей документ забезпечує системний підхід до професійного розвитку, передбачаючи регулярне підвищення кваліфікації та перепідготовку службовців. Механізм підвищення кваліфікації включає участь у

спеціалізованих тренінгах, курсах та навчальних програмах, що дозволяє службовцям оновлювати свої знання та навички відповідно до сучасних вимог [43].

3. *Розпорядження Кабінету Міністрів України №1206-р від 2023 року «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року».* Цей нормативно-правовий акт спрямований на розвиток кадрового потенціалу органів державної влади в умовах нових викликів, зокрема воєнного стану. У розпорядженні зазначено важливість адаптації кадрової політики до нових реалій, зокрема через посилення професійної підготовки кадрів, їхнього мотиваційного стимулювання та забезпечення сучасними інструментами управління персоналом. Розпорядження визначає також важливість розвитку лідерських якостей та стратегічного мислення у публічних службовців [48].

4. *Постанова Кабінету Міністрів України №500 від 2014 року «Про затвердження Положення про формування резерву кадрів державної служби».* Вона визначає процедуру створення кадрового резерву. Основна мета цієї постанови – забезпечити стабільне функціонування публічної служби за рахунок підготовки висококваліфікованих фахівців, які можуть замінити ключових службовців у разі їх відсутності. Формування кадрового резерву сприяє збереженню кадрового потенціалу і забезпечує безперервність управлінських процесів [44].

Також варто зазначити, що наукові дослідження у сфері розвитку кадрового потенціалу підтверджують необхідність ефективного управління людськими ресурсами в публічній службі. У статті З. В. Запотоцької та О. Пустовіт підкреслюється, що для забезпечення ефективної діяльності публічних службовців важливим є системний підхід до планування і розвитку кадрового потенціалу. Автори наголошують на тому, що основними елементами кадрового

розвитку є підвищення кваліфікації, мотивація та ефективне управління персоналом [18, с. 15-16].

Нормативно-правове регулювання є основою для забезпечення стабільності кадрового потенціалу в органах публічної служби. Регулярне оновлення нормативно-правової бази відповідно до потреб сучасного суспільства та умов, що змінюються, сприяє розвитку високоякісного кадрового резерву та його ефективного використання. Законодавчі акти, зокрема Закон України «Про державну службу» та постанови Кабінету Міністрів, створюють чіткі рамки для розвитку професійних навичок державних службовців, формування кадрового резерву та стимулювання службовців до безперервного навчання.

Основні шляхи збереження та розвитку кадрового потенціалу, як зазначено в законодавстві, включають регулярне підвищення кваліфікації, створення умов для кар'єрного зростання, впровадження інновацій у процес управління кадрами та розвиток мотиваційних механізмів. Крім того, важливим аспектом є впровадження цифрових технологій для управління персоналом, що забезпечує прозорість процедур та підвищує ефективність роботи службовців.

Також необхідно розробляти нові законопроекти, що спрямовані на вдосконалення системи публічної служби в умовах динамічного розвитку суспільства та змін у глобальному середовищі. Важливу роль відіграє міжнародна співпраця у цій сфері, оскільки обмін досвідом дозволяє впроваджувати передові практики управління людськими ресурсами.

Законодавче забезпечення збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні є ключовим фактором успішного функціонування державної служби. Через ефективне регулювання, розвиток професійних навичок публічних службовців та створення сприятливих умов для їхнього кар'єрного зростання, держава може досягти високого рівня якості управлінських послуг. Нормативно-правова база в Україні постійно оновлюється відповідно до нових викликів і потреб, що забезпечує стабільність і розвиток кадрового потенціалу в органах публічного управління.

У світлі численних реформ, спрямованих на модернізацію системи публічної служби, науковці звертають увагу на актуальні проблеми, недоліки законодавства, а також на потенційні шляхи вдосконалення.

Українське законодавство щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу публічної служби часто оцінюється науковцями як таке, що має загальну спрямованість на забезпечення стабільності та ефективності державної служби, але разом із тим воно містить ряд проблемних аспектів. Так, у наукових роботах підкреслюється, що однією з ключових прогалин є відсутність системного підходу до управління кадровими ресурсами. На думку О. Запотоцької та Ю. Пустовіт, законодавчі акти не забезпечують цілісного підходу до розвитку професійної компетентності державних службовців, що є основним елементом збереження кадрового потенціалу [18, с. 15-16].

Однією з найбільш критичних точок оцінки законодавства є недоліки в системі мотивації державних службовців. Науковці вказують на те, що чинне законодавство не забезпечує достатніх стимулів для професійного розвитку та кар'єрного зростання державних службовців. Наприклад, О. Запотоцька та Ю. Пустовіт зазначають, що існуючі механізми підвищення кваліфікації не є достатньо гнучкими та актуальними для потреб сучасної публічної служби, а також не передбачають стимулів для постійного самовдосконалення кадрів [18, с. 17].

Відсутність чітких мотиваційних схем часто призводить до відтоку висококваліфікованих кадрів у приватний сектор, де пропонуються кращі умови праці та більша винагорода за професійні досягнення. Цей фактор особливо впливає на молодих державних службовців, які шукають кар'єрних можливостей, але не знаходять їх у публічній службі.

Значна частина науковців також звертає увагу на недостатню увагу законодавства до питань професійного розвитку державних службовців. Закон України «Про державну службу» передбачає необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, проте механізми реалізації цих положень на практиці залишаються обмеженими. Як зазначає В. Савченко,

чинні нормативно-правові акти не враховують потреби в оновленні навчальних програм і методів оцінки кваліфікації публічних службовців [50, с. 439].

Ще одним важливим аспектом, який обговорюють науковці, є проблема прозорості у прийнятті кадрових рішень. У сучасній системі публічної служби існує певна залежність від суб'єктивних факторів під час прийняття рішень про призначення на посади або підвищення кваліфікації. Як зазначає О. Луценко, законодавство не містить чітких механізмів контролю та оцінки ефективності кадрових рішень, що призводить до можливих зловживань та суб'єктивності [27, с. 42].

Ця проблема значно ускладнює процес формування ефективного кадрового резерву, що має забезпечувати безперервність та стійкість державного управління. Без прозорих процедур відбору та оцінки кадрів, публічна служба втрачає важливий інструмент для розвитку свого кадрового потенціалу.

Крім того, відсутність системи постійного моніторингу ефективності навчальних програм призводить до того, що державні службовці часто отримують застарілі знання, які не відповідають реаліям часу та новим викликам, що стоять перед публічною службою.

Науковці також відзначають відсутність чіткої національної стратегії збереження кадрового потенціалу у публічній службі. Хоча законодавство передбачає окремі механізми для розвитку державних службовців, відсутність системного підходу до формування стратегії ускладнює реалізацію довгострокових цілей. О. Запотоцька та Ю. Пустовіт наголошують на тому, що відсутність чітко окреслених завдань та індикаторів успішності розвитку кадрового потенціалу значно обмежує можливості для оцінки ефективності впроваджених реформ [18, с. 17].

Крім того, без належного фінансування та політичної волі для реалізації цих стратегій, держава не зможе досягти своїх цілей у збереженні та розвитку кадрового потенціалу, що своєю чергою призведе до зниження ефективності державного управління.

Оцінка українського законодавства про збереження та розвиток кадрового потенціалу публічної служби науковцями вказує на низку суттєвих прогалин та недоліків, які потребують термінового вирішення. Основні проблеми включають відсутність системного підходу до управління кадрами, недосконалість системи мотивації, недостатню увагу до професійного розвитку державних службовців, проблеми прозорості кадрових рішень, а також брак інноваційних підходів у сфері управління персоналом.

Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалити законодавчу базу, забезпечити належні умови для професійного розвитку службовців, а також впровадити сучасні технології управління кадрами. Лише за таких умов публічна служба зможе ефективно функціонувати та розвивати свій кадровий потенціал відповідно до викликів часу.

## **2.2. Сучасний стан і динаміка збереження й розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні**

Сучасний стан публічної служби в Україні переживає значні трансформації, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Питання збереження і розвитку кадрового потенціалу є одним із ключових завдань державного управління, адже ефективність публічної служби значною мірою залежить від рівня підготовки, мотивації та професійного розвитку державних службовців. Враховуючи виклики, які постають перед українською державою в умовах війни та реформаційних процесів, можна виділити кілька ключових тенденцій та проблем, що стосуються кадрового потенціалу органу публічної служби.

В останні роки спостерігається значне скорочення кількості публічних службовців в Україні. За даними Національного агентства України з питань публічної служби (НАДС), у другому кварталі 2024 року посилилася тенденція відтоку кадрів, що призвело до скорочення кількості посад. Це явище, як повідомляють в НАДС, пов'язане з кількома факторами: зокрема, з невисокою

конкурентоздатністю умов праці на державній службі порівняно з приватним сектором, а також зі зниженням мотивації серед службовців через недостатній рівень заробітної плати та складнощі, пов'язані з виконанням службових обов'язків в умовах війни [58].

Однією з найсерйозніших проблем є відсутність системи належного моніторингу кадрового потенціалу. Державна служба нараховує близько 4 тисяч вакантних посад, що свідчить про необхідність вдосконалення механізмів залучення та утримання фахівців [58]. Низька привабливість публічної служби для молодих спеціалістів та відтік досвідчених працівників підривають стабільність та ефективність органів державної влади, зокрема, у регіональних структурах. Це ставить під сумнів спроможність держави ефективно виконувати свої функції в умовах кризи.

Окремої уваги заслуговує питання професійного навчання державних службовців. НАДС у 2023 році провело моніторингове дослідження професійного навчання службовців за методологією SIGMA. Відповідно до результатів дослідження, більшість органів публічної влади продовжують активно інвестувати в навчання своїх працівників, але існують значні недоліки у системі оцінки ефективності таких заходів. Зокрема, не всі курси відповідають реальним потребам службовців, а відсутність гнучких програм підвищення кваліфікації призводить до недостатньої адаптації кадрів до нових викликів [33].

Варто зазначити, що професійний розвиток службовців має бути системним та безперервним процесом. Це особливо важливо в умовах швидких змін у законодавчій та економічній сферах, коли державні службовці мають володіти актуальними знаннями та навичками. Проте наразі система професійного навчання не є достатньо гнучкою та не відповідає всім вимогам сучасного державного управління.

Одним із шляхів покращення системи управління кадровим потенціалом є залучення міжнародного досвіду. У 2024 році НАДС провело низку міжнародних семінарів, спрямованих на вивчення кращих практик організації

кадрової роботи в країнах ЄС. Зокрема, у рамках одного з таких заходів було детально розглянуто питання організації переговорного процесу у сфері управління кадрами. За результатами цих семінарів було розроблено низку рекомендацій щодо адаптації європейських практик до українських реалій [57].

Міжнародна співпраця є важливим елементом у розвитку кадрового потенціалу. Досвід ЄС у сфері кадрового менеджменту може слугувати взірцем для реформування української публічної служби, особливо в частині підвищення кваліфікації та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Ще однією проблемою, яку активно обговорюють фахівці, є відтік кадрів з органів публічної служби. Відповідно до інформації, наданої НАДС, у 2024 році відбулося значне скорочення кількості посад у системі державного управління. Основною причиною цього явища є низький рівень заробітної плати та відсутність належної системи мотивації. Водночас, ситуація на ринку праці також сприяє тому, що державні службовці шукають більш привабливі можливості у приватному секторі або за кордоном [58].

Для подолання цих викликів необхідно внести зміни до законодавства, що стосується умов праці на державній службі. Зокрема, потрібні зміни в частині підвищення заробітної плати та впровадження додаткових соціальних гарантій для службовців, які працюють у складних умовах. Крім того, необхідно вдосконалити механізми залучення нових кадрів та підвищити престиж публічної служби через інформаційні кампанії та навчальні програми.

Окрему увагу варто приділити впливу війни на кадровий потенціал державної служби. В умовах воєнного стану державні службовці часто виконують свої обов'язки в екстремальних умовах, що вимагає від них не лише професійної компетентності, але й значної стійкості. Водночас, війна сприяє відтоку кадрів через небезпеку для життя та невизначеність майбутнього.

З іншого боку, кризові ситуації стимулюють мобілізацію внутрішніх ресурсів. У деяких випадках війна стає каталізатором змін та реформ, що сприяють посиленню кадрового потенціалу.

Тема збереження та розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби в Україні є надзвичайно важливою для забезпечення стабільного та ефективного функціонування державного апарату. Однак, українське законодавство в цій сфері має певні прогалини та проблеми, що ускладнюють досягнення поставлених цілей. На основі аналізу чинних законодавчих актів, а також досліджень експертів, можна виділити кілька ключових питань, що потребують вирішення для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом в Україні.

Одна з основних проблем, з якими стикаються органи публічної служби в Україні, – це нечіткість деяких положень законодавства щодо кадрового потенціалу. Закони та постанови, що регулюють діяльність державних службовців, часто містять загальні та розпливчасті формулювання, які можуть бути інтерпретовані по-різному. Це ускладнює застосування цих норм на практиці та створює ризик зловживань.

У науковій статті З. В. Запотоцької та О. Пустовіт підкреслюється, що існуючі правові акти не завжди враховують специфіку публічної служби в умовах сучасних викликів, таких як децентралізація, реформа державного управління та війна на сході України. Відсутність чітких механізмів збереження та розвитку кадрового потенціалу стає значною перешкодою для ефективної діяльності органів публічної влади[18, с. 17].

Законодавство України передбачає необхідність постійного підвищення кваліфікації державних службовців, однак не забезпечує належних умов для мотивації кадрів до професійного розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України №106 від 2019 року регулює питання професійного навчання, проте на практиці часто не вистачає ресурсів для його реалізації. Як відзначає В. Савченко, відсутність ефективних механізмів мотивації призводить до відтоку висококваліфікованих кадрів з державного сектору в приватний, де пропонуються кращі умови праці [50, с. 439].

Також слід зазначити, що більшість програм навчання та підвищення кваліфікації не відповідають сучасним вимогам і не враховують швидкий

розвиток технологій. Це призводить до того, що державні службовці залишаються на рівні знань, які вже не відповідають реаліям часу.

Ще однією значною прогалиною в українському законодавстві є недосконалість управління кадровим резервом. Постанова Кабінету Міністрів №500 від 2014 року передбачає створення резерву кадрів для заміщення посад державних службовців, однак на практиці цей механізм не функціонує належним чином. Відсутність чітких критеріїв для включення до кадрового резерву, а також недостатня прозорість процесу відбору призводять до того, що кадровий резерв не виконує свою роль у забезпеченні безперервності державного управління [27, с. 43]. На нашу думку, для ефективного функціонування кадрового резерву необхідно запровадити прозорі процедури відбору, а також регулярне оновлення його складу з урахуванням змін у вимогах до посадових осіб.

Українське законодавство поки що не приділяє достатньої уваги впровадженню інноваційних методів управління персоналом у публічній службі. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління персоналом, електронні платформи для навчання та підвищення кваліфікації, залишається на низькому рівні. Це значно знижує ефективність процесу управління кадровим потенціалом.

Окрім того, слід відзначити недостатнє використання технологій для оцінки ефективності діяльності державних службовців. Відсутність системи об'єктивного моніторингу результативності роботи службовців ускладнює виявлення найкращих фахівців та заохочення їх до подальшого професійного розвитку.

Один із найважливіших аспектів, який впливає на розвиток кадрового потенціалу, – це система оплати праці. На жаль, в українському законодавстві питання оплати праці публічних службовців залишається недостатньо врегульованим. Незважаючи на те, що Закон України «Про державну службу» передбачає певну систему оплати, її рівень не відповідає реальним потребам

державних службовців, особливо на місцевому рівні. Це призводить до зниження мотивації та відтоку кваліфікованих кадрів.

У наукових дослідженнях також підкреслюється, що низька заробітна плата є однією з основних причин нестачі висококваліфікованих кадрів на державній службі. Для покращення ситуації необхідно переглянути систему оплати праці, забезпечити прозорість у нарахуванні винагород і впровадити додаткові стимули для працівників, зокрема через систему бонусів і премій [18, с. 17].

Прогалини та проблеми в українському законодавстві щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби ускладнюють процес формування ефективного державного апарату. Серед основних проблем можна виділити нечіткість законодавчих норм, відсутність належних стимулів для професійного розвитку, недосконалість системи управління кадровим резервом, недостатнє впровадження інноваційних технологій та проблеми в системі оплати праці.

Для подолання цих викликів необхідно здійснити комплексні реформи у сфері публічної служби, що включатимуть перегляд законодавчих актів, впровадження прозорих процедур відбору та оцінки кадрів, підвищення рівня оплати праці та розширення використання сучасних технологій для управління персоналом.

### **2.3. Особливості роботи з кадровим потенціалом у період дії воєнного стану**

Війна, що триває в Україні, має значний вплив на всі сфери суспільного життя, зокрема на систему публічної служби. В умовах воєнного стану відбуваються суттєві зміни в підходах до збереження й розвитку кадрового потенціалу державної служби. Серед ключових викликів – відтік кадрів, посилення навантаження на наявний персонал, необхідність оперативного реагування на нові виклики та адаптація до швидкозмінних умов. Водночас, ці

обставини стимулюють розвиток нових підходів до управління людськими ресурсами, які спрямовані на забезпечення функціонування державного апарату та підтримку стабільності державних інституцій.

Воєнний стан в Україні став каталізатором для внесення змін у законодавство, що регулює діяльність публічної служби. Однією з ключових змін стало застосування статті 40 Закону України «Про державну службу», яка передбачає особливі умови праці для публічних службовців під час війни. Це стосується як дисциплінарної відповідальності, так і можливості переведення службовців на інші посади, зокрема тимчасові, для забезпечення виконання нагальних державних функцій [47].

Застосування цього закону дозволяє уряду гнучко реагувати на зміни у кадровій ситуації, але також створює нові виклики, пов'язані з правовим забезпеченням захисту прав державних службовців, які можуть бути тимчасово переведені або звільнені з посад. Держава стикається з необхідністю балансу між оперативністю рішень та дотриманням принципів соціальної відповідальності, оскільки багато службовців опиняються в складній ситуації, пов'язаній з фізичною небезпекою або неможливістю виконувати службові обов'язки через об'єктивні причини.

В умовах воєнного стану держава також вводить нові механізми для забезпечення стабільності та ефективності роботи державних органів. Це передбачає гнучкість у кадрових призначеннях, можливість швидкого реагування на зміни та підтримку ключових функцій держави навіть в умовах постійних загроз. Важливим аспектом є забезпечення правової захищеності державних службовців, які працюють у складних умовах воєнного стану, адже вони продовжують виконувати свої обов'язки, часто ризикуючи життям.

Також значна частина публічних службовців була змушена покинути свої місця роботи через евакуацію або переведення до інших регіонів. Це призводить до високої мобільності кадрів, що може негативно впливати на стабільність роботи державних установ. Як зазначає А. Дергун, службовці, які змінюють місце роботи або тимчасово залишають свої посади, можуть втратити

зв'язок із командою, що ускладнює процеси прийняття рішень та координацію дій [15]

Одним із найсерйозніших викликів для кадрового потенціалу публічної служби під час війни став відтік кадрів. В умовах бойових дій, небезпеки для життя та складних умов праці, багато публічних службовців вимушені залишати свої посади. Це особливо помітно в регіонах, що безпосередньо піддаються впливу військових дій. Голова НАДС Н. Алюшина наголошувала, що війна загострила наявні проблеми державної служби, зокрема брак людського капіталу [11]. За її словами, державна служба намагається підтримувати свою спроможність виконувати функції, але без належного кадрового забезпечення це стає все важче [11].

Проблема відтоку кадрів ускладнюється тим, що заміщення вільних посад стає дедалі важчим через відсутність кваліфікованих кандидатів, готових працювати в умовах ризику [11]. Водночас, наявні державні службовці повинні брати на себе додаткові обов'язки, що підвищує рівень навантаження та ризик професійного вигорання. Державні органи змушені адаптуватися до ситуації, впроваджуючи тимчасові кадрові рішення та мобілізуючи наявні ресурси.

Відтік кадрів не тільки підриває стабільність функціонування органів державної влади, але й створює додаткові навантаження на тих службовців, які залишаються на своїх посадах. У такій ситуації важливим стає не лише залучення нових кадрів, але й утримання наявного персоналу, створення умов для їхнього професійного розвитку та мотивації.

В умовах війни багато публічних службовців змушені працювати дистанційно. Хоча це може бути ефективним у мирний час, під час війни організація дистанційної роботи стикається з численними викликами, такими як поганий доступ до інтернету в зонах бойових дій, відсутність необхідної технічної підтримки та безпекові ризики. Як відзначають в НАДС, це суттєво знижує ефективність роботи публічних службовців і може впливати на швидкість та якість прийняття рішень [11].

Війна також значно впливає на психологічний стан державних службовців. Тривале перебування в умовах високого стресу, нестабільності та невизначеності призводить до емоційного вигорання та зниження мотивації до роботи [50, с. 438]. Це є серйозною проблемою, оскільки для ефективної роботи органів публічної влади потрібні службовці, здатні приймати рішення в умовах постійної загрози та тиску. Збереження мотивації службовців в умовах війни є важливою складовою для підтримки функціонування державних установ. Це вимагає від керівників публічних служб впровадження програм психологічної підтримки та створення умов для збереження робочих місць і професійного розвитку навіть у найскладніших обставинах [50, с. 439].

Наразі НАДС працює над наданням психологічної підтримки, яка допомагає службовцям справлятися з емоційним стресом і зберігати працездатність. Психологічна допомога надається через спеціальні програми, які організовуються як на рівні держави, так і за підтримки міжнародних організацій. Психологічний стан службовців є критично важливим для ефективного виконання їхніх обов'язків, особливо в зонах бойових дій або підвищеного ризику [50, с. 440].

Воєнні дії значно впливають на мотивацію державних службовців. В умовах війни багато службовців не бачать перспектив кар'єрного зростання, що знижує їхню зацікавленість у продовженні роботи на державній службі. Невизначеність щодо майбутнього країни, економічна криза та постійні загрози знижують рівень мотивації навіть серед найбільш відданих кадрів [34].

У відповідь на нові виклики, українська держава змінює підходи до управління кадровим потенціалом публічної служби. Одним із пріоритетів стає професійний розвиток службовців, який включає навчання та підвищення кваліфікації навіть в умовах воєнного стану. НАДС активно працює над впровадженням нових методик та інструментів для підтримки професійного рівня державних службовців. Зокрема, в рамках засідання Ради управління людськими ресурсами публічної служби при НАДС, вже почали обговорювати

питання, як подолати воєнні виклики для публічної служби та створити умови для збереження і розвитку кадрового потенціалу [59].

Проте, проведення навчальних заходів в умовах воєнного стану стикається з рядом труднощів. Службовці, які працюють у зонах активних бойових дій або під постійною загрозою, не завжди мають можливість брати участь у таких програмах. Це обмежує можливості для їхнього професійного розвитку та знижує загальну ефективність роботи. Крім того, державні органи повинні враховувати потреби службовців у психологічній підтримці, оскільки робота в умовах війни супроводжується постійним стресом та моральними викликами.

Саме тому особливу увагу в нинішніх умовах приділяють дистанційним формам навчання та розвитку, які стали необхідністю в умовах війни. Це дозволяє забезпечувати безперервність професійного розвитку навіть у складних умовах. Крім того, особлива увага приділяється психологічній підтримці державних службовців, адже тривала робота в умовах стресу та небезпеки впливає на їхню продуктивність та мотивацію.

Ще одним важливим аспектом змін у підходах до збереження й розвитку кадрового потенціалу стала гнучкість управління персоналом. В умовах воєнного стану державні органи змушені адаптувати свої підходи до роботи з кадрами, впроваджуючи тимчасові призначення, переведення службовців на інші посади або регіони, що є більш безпечними. На думку В. Савченка, це дозволяє не лише забезпечувати безперебійність функціонування органів державної влади, але й зберігати робочі місця для державних службовців, які опинилися в зоні бойових дій або втратили можливість виконувати свої обов'язки внаслідок війни [50, с. 441].

Також важливим є залучення фахівців, які раніше не працювали в державному секторі, але мають необхідні компетенції для виконання певних завдань в умовах кризових ситуацій. Це сприяє мобілізації кадрового потенціалу та забезпечує гнучкість у реагуванні на нові виклики, які постають перед державою під час війни.

Питання безпеки публічних службовців стало одним із найбільш актуальних у воєнний період. Службовці, які працюють у зонах, що піддаються бомбардуванням та обстрілам, опиняються під безпосередньою загрозою для життя та здоров'я. Це не тільки впливає на їхню продуктивність, але й ставить питання про забезпечення безпеки публічних службовців як однієї з головних передумов для збереження кадрового потенціалу.

Уряд України, зокрема через НАДС, продовжує шукати рішення для мінімізації ризиків для державних службовців. Одним із таких рішень є можливість тимчасового переведення службовців до більш безпечних регіонів або на інші посади. Однак, як відзначає В. Савченко, цей процес не завжди відбувається оперативно, а правові та організаційні бар'єри можуть ускладнювати реалізацію таких заходів на практиці [50, с. 442].

У червні 2024 року Голова НАДС Н. Алюшина окреслила три головні пріоритети розвитку публічної служби в Україні, які є актуальними в умовах воєнного стану [34]. Перший пріоритет – це професіоналізація кадрів, що передбачає підвищення рівня кваліфікації публічних службовців та забезпечення їхньої здатності ефективно виконувати свої обов'язки в умовах війни. Другий пріоритет – це інституційна спроможність державної служби, тобто здатність органів публічної влади функціонувати безперебійно та адаптуватися до нових викликів. І третій пріоритет – це людський капітал, який є ключовим ресурсом для забезпечення стабільності та ефективності державної влади.

Можна підсумувати, що основні проблеми збереження й розвитку кадрового потенціалу публічної служби під час воєнного стану включають відтік кадрів, проблеми професійного розвитку, психологічний стан службовців, а також необхідність адаптації законодавства та забезпечення соціальної підтримки. Для подолання цих викликів важливо впроваджувати нові форми навчання, покращувати умови праці та матеріального забезпечення, а також розвивати правову базу, що регулює діяльність публічної служби під час війни.

Зміни у підходах до збереження й розвитку кадрового потенціалу публічної служби під час воєнного стану в Україні стали необхідністю в умовах постійних викликів, які постають перед державою. Законодавчі зміни, гнучкі форми управління кадрами, залучення міжнародного досвіду та впровадження нових підходів до професійного розвитку службовців дозволяють зберегти стабільність державного апарату та підтримувати його ефективність в умовах війни.

Розвиток людського капіталу в умовах війни є складним завданням, але водночас критично важливим для забезпечення функціонування держави. Це вимагає не лише впровадження нових механізмів управління кадрами, але й створення умов для збереження і мотивації тих службовців, які продовжують працювати в надзвичайно складних умовах.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 проаналізовано ключові аспекти збереження та розвитку кадрового потенціалу публічної служби в умовах сучасної України, особливо в контексті воєнного стану. Виявлено, що стабільність та ефективність публічних службовців є критичною складовою безперервності публічного управління в кризових умовах. Розглянуто нормативно-правові рамки, стан кадрового потенціалу, а також специфіку управління людськими ресурсами в умовах війни.

Нормативно-правова база в Україні, що регулює кадровий потенціал публічної служби, забезпечує належні рамки для збереження і розвитку працівників. Однак, у період воєнного стану, виникає необхідність адаптувати існуючі правові акти до нових умов. Огляд національних та міжнародних законодавчих ініціатив показав, що реформація управління кадрами є важливою частиною забезпечення стійкості державної служби, включаючи питання професійного розвитку, захисту прав службовців та стимулювання їх роботи.

Зокрема, було виявлено, що національні закони забезпечують базову основу для кадрової роботи, але вимагають подальшого вдосконалення щодо сучасних викликів, пов'язаних з війною. Міжнародні акти, у свою чергу, пропонують практики та рекомендації для оптимізації роботи з кадровим потенціалом. Доведено, що такі документи, як Закон України «Про державну службу» та інші нормативні акти потребують перегляду в умовах кризи, що дозволить гарантувати належне функціонування органів публічної владинавіть в умовах надзвичайної ситуації.

Аналізуючи сучасний стан кадрового потенціалу публічної служби, було виявлено декілька тенденцій. По-перше, спостерігається значний відтік кваліфікованих кадрів через кризові обставини, зокрема через військові дії та мобілізацію. По-друге, зростає потреба в додаткових заходах щодо збереження працівників, включаючи гнучкі умови праці, соціальну підтримку та психологічну допомогу. Органи державного управління демонструють тенденцію до модернізації системи управління кадрами, але існують значні перешкоди, пов'язані з нестачею ресурсів та нестабільністю.

Також було встановлено, що динаміка розвитку кадрового потенціалу зосереджується на підвищенні кваліфікації кадрів через впровадження нових програм навчання та розвитку, але ці заходи поки що мають обмежений масштаб. Позитивні зміни спостерігаються завдяки міжнародним грантовим програмам та ініціативам, які допомагають державним органам впроваджувати нові підходи до навчання та мотивації службовців. Проте, залишається відкритим питання про забезпечення тривалості та стабільності цих процесів в умовах кризи.

Воєнний стан став вагомим випробуванням для кадрового потенціалу органів публічної служби. Цей період вимагає від публічної служби адаптивності, гнучкості та здатності до швидкого реагування на виклики. Основною особливістю роботи з кадрами в цей час є необхідність збереження ключових фахівців, забезпечення стабільності системи управління та водночас підтримання високої мотивації співробітників у складних умовах.

По-перше, система управління кадрами в умовах війни змінюється, що проявляється у нових методах мобілізації та використання персоналу. Специфіка роботи публічних службовців у цей період включає нові підходи до виконання посадових обов'язків, зокрема дистанційну роботу, гнучкі графіки та перерозподіл обов'язків. Необхідність підтримання функціональності державного апарату призводить до швидкого прийняття рішень щодо навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Актуальною є також робота з кадровими резервами, зокрема їх активне залучення для підтримки стабільної роботи публічних служб в кризових умовах.

По-друге, важливим аспектом роботи з кадрами є психологічна підтримка персоналу. Публічні службовці працюють під постійним тиском, зокрема через вплив війни на їхні родини та умови життя. Це вимагає запровадження програм психологічної допомоги, а також підвищеної уваги до питань безпеки працівників та захисту їхніх прав під час виконання службових обов'язків. Державні органи впроваджують різні підходи для зниження стресу серед працівників, що позитивно впливає на продуктивність і стабільність кадрового потенціалу.

Третім важливим аспектом є оптимізація управлінських процесів у період воєнного стану. В умовах війни важливо забезпечити максимально ефективне використання наявних ресурсів, включаючи кадровий потенціал. Державні органи активно працюють над вдосконаленням систем оцінювання продуктивності співробітників, а також над підвищенням ролі лідерів і керівників середньої ланки у процесі прийняття рішень. Водночас спрощується процес комунікації, що дозволяє забезпечити оперативну взаємодію між різними структурними підрозділами.

Четвертим ключовим фактором є співпраця з міжнародними партнерами, яка стала невід'ємною частиною стратегії розвитку кадрового потенціалу. Військові дії на території України призвели до активізації міжнародних організацій, які надають підтримку у вигляді навчальних програм, ресурсів і методичних рекомендацій щодо роботи з кадрами в умовах війни. Це допомагає

адаптувати найкращі міжнародні практики до українських реалій, що сприяє збереженню та розвитку кадрового потенціалу навіть в умовах кризи.

Загалом, робота з кадровим потенціалом у період дії воєнного стану характеризується швидкими змінами, новими викликами та необхідністю гнучкого підходу до управління персоналом. Незважаючи на складні обставини, Україна продовжує впроваджувати ефективні заходи для підтримки стабільної роботи публічних служб, зокрема через адаптацію нормативно-правових актів, оптимізацію процесів управління та впровадження нових інструментів для підтримки та розвитку кадрів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що збереження та розвиток кадрового потенціалу є одним з пріоритетних завдань для забезпечення стабільності державного управління в умовах воєнного стану. Наявні нормативно-правові механізми вимагають адаптації до сучасних умов, а також розвитку гнучких та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Сучасний стан кадрів характеризується серйозними викликами, але водночас наявні позитивні тенденції, зокрема щодо міжнародної співпраці та впровадження новітніх практик.

Крім того, розвиток кадрового потенціалу є важливим елементом забезпечення ефективності публічної служби в умовах війни та післявоєнної відбудови.

## **РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

### **3.1. Рекомендації щодо збереження та розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні**

Збереження і розвиток кадрового потенціалу органів публічної служби в Україні під час воєнного стану є однією з найважливіших задач для забезпечення стабільності державного управління. Державна служба потребує стратегії, що дозволить зберегти ключові кадри, підтримати їх мотивацію та підвищити ефективність у критичних умовах. Можна виділити наступні ключові рекомендації щодо збереження кадрового потенціалу органів публічної служби під час воєнного стану.

*1. Підтримка психологічного стану та профілактика професійного вигорання.* Військові дії створюють постійний психологічний тиск на державних службовців, що може призводити до вигорання та зниження продуктивності. Для запобігання цьому держава має створити ефективну систему психологічної підтримки для службовців, яка включає консультації з психологами, тренінги щодо управління стресом та підтримку командного духу. Ці заходи сприятимуть зниженню рівня тривожності та допоможуть службовцям зосередитися на виконанні своїх обов'язків навіть у складних умовах.

*2. Підвищення гнучкості роботи шляхом впровадження дистанційних форматів.* В умовах воєнного стану, коли пересування може бути обмежене, важливо забезпечити державним службовцям можливість працювати дистанційно. Для цього необхідно розробити технічну інфраструктуру, що забезпечить надійний зв'язок, доступ до робочих документів та безпеку даних. Впровадження сучасних технологій та дистанційних форматів роботи

допоможе зберегти кадри, які змушені тимчасово переїхати або перебувати в зонах бойових дій.

*3. Мотивування службовців через гнучке кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації.* Навіть під час війни державні службовці мають отримувати можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Для цього необхідно створити умови для онлайн-навчання, програм підвищення кваліфікації та наставництва. Надання таких можливостей підвищить мотивацію службовців залишатися на своїх посадах і сприятиме розвитку нових навичок, що необхідні для роботи в кризових умовах.

*4. Розробка та впровадження кризових планів управління кадрами.* Органи публічної служби мають розробити чіткі плани дій на випадок воєнних або інших кризових ситуацій. Такі плани повинні передбачати ротацію кадрів, можливість швидкого призначення тимчасових виконувачів обов'язків, а також механізми мобілізації кадрів у разі потреби. Крім того, необхідно встановити чіткі процедури для комунікації між державними службовцями та керівництвом під час кризових ситуацій, що дозволить оперативно реагувати на виклики.

*5. Забезпечення гідної оплати праці та соціальних гарантій.* Одним із ключових чинників збереження кадрового потенціалу є гідна оплата праці та надання соціальних гарантій. Під час війни важливо забезпечити своєчасну виплату зарплат і надбавок, а також розширити соціальний пакет для службовців, які працюють у небезпечних умовах або зберігають свою працездатність на критично важливих посадах. Забезпечення соціальних гарантій також включає страхування життя та здоров'я, що допоможе мінімізувати ризики для службовців та їхніх родин.

*6. Підтримка комунікації та прозорості у державній службі.* В умовах воєнного стану надзвичайно важливо підтримувати прозору та відкриту комунікацію між державними службовцями, керівництвом та громадськістю. Це сприятиме зміцненню довіри до органів публічної влади та зниженню напруги серед службовців. Регулярне інформування про зміни в роботі

державних органів, нові виклики та успіхи допоможе зберегти мотивацію та залученість службовців до виконання своїх обов'язків.

*7. Інтеграція сучасних технологій для підвищення ефективності управління персоналом.* Сучасні технології, такі як системи електронного документообігу, платформи для управління персоналом та онлайн-інструменти для координації роботи, можуть значно підвищити ефективність роботи органів публічної служби. Використання таких технологій допоможе зменшити бюрократичні перепони, скоротити час на виконання завдань та покращити комунікацію між службовцями. Це також сприятиме збереженню кадрового потенціалу, оскільки службовці зможуть ефективніше виконувати свої обов'язки навіть у складних умовах.

Таким чином, ці рекомендації є ключовими для розвитку і збереження кадрового потенціалу публічної служби в умовах воєнного стану в Україні. Вони допоможуть забезпечити стабільність роботи державних органів, підтримати мотивацію публічних службовців та підвищити їхню ефективність, незважаючи на складні зовнішні умови.

*8. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів у нових умовах.* Один із ключових шляхів розвитку кадрового потенціалу під час війни — це безперервне навчання державних службовців. В умовах воєнного стану державні службовці повинні адаптуватися до нових реалій, зокрема управління кризовими ситуаціями та робота в умовах обмежених ресурсів. Рекомендація полягає в запровадженні програм перепідготовки та підвищення кваліфікації, що відповідають сучасним викликам. Наприклад, Національне агентство України з питань публічної служби(НАДС) вже проводить консультації та тренінги з метою подолання воєнних викликів для публічної служби.

*9. Використання сучасних технологій для оптимізації роботи.* Для підвищення ефективності роботи органів публічної служби під час воєнного стану важливо впроваджувати сучасні інформаційні технології. Автоматизація процесів, використання електронних систем управління персоналом та системи електронного документообігу можуть значно покращити роботу державних

органів. Впровадження таких технологій сприятиме скороченню бюрократичних процедур і забезпечить оперативний доступ до необхідної інформації. Це дозволить службовцям ефективніше виконувати свої обов'язки і зменшити навантаження на ключові ресурси.

*10. Забезпечення комунікації та прозорості в управлінні.* Однією з основних рекомендацій для розвитку кадрового потенціалу є забезпечення прозорих і ефективних механізмів комунікації між керівництвом та державними службовцями. Прозорість у прийнятті рішень та постійна комунікація про зміни в роботі органів публічної служби сприятимуть зміцненню довіри та зниженню напруги серед службовців. Регулярне інформування про нові виклики, успіхи та зміни у процесах допоможе державним службовцям краще розуміти свої завдання та сприятиме їх більш активній участі в управлінні Джерело.

*11. Ротація та залучення молодих фахівців.* Забезпечення ротації кадрів, а також залучення молодих фахівців до публічної служби є важливим елементом розвитку кадрового потенціалу. Молоді фахівці можуть принести нові ідеї та підходи, які необхідні для роботи в кризових умовах. Окрім того, ротація дозволить уникнути вигорання та підтримати високу мотивацію службовців. Розробка програм для залучення студентів та молодих спеціалістів до публічної служби під час воєнного стану сприятиме оновленню кадрового складу і підвищенню ефективності роботи державних органів.

*12. Забезпечення безпеки працівників.* У воєнний час працівники органів публічної влади мають працювати у безпечних умовах, що передбачає відповідну інфраструктуру, захисні заходи, а також евакуаційні плани на випадок надзвичайних ситуацій. Окрім фізичного захисту, слід звертати увагу на безпеку особистих даних, адже інформаційні атаки також становлять загрозу.

*13. Гнучкі умови праці.* Під час воєнного стану важливо надавати працівникам можливість працювати за гнучкими графіками або дистанційно. Це дозволяє підтримувати робочий процес, не ставлячи під загрозу життя службовців. Гнучкість може бути виражена у скороченому робочому тижні, можливості працювати з дому чи іншого безпечного місця. Такий підхід

дозволить не лише зберегти наявні кадри, але й залучити нових спеціалістів, які раніше не мали такої можливості.

*14. Підтримка внутрішньої мобільності кадрів.* У воєнний час виникає потреба в перерозподілі кадрів між різними підрозділами або регіонами. Створення механізмів внутрішньої мобільності допоможе оперативно вирішувати кадрові проблеми та підтримувати функціональність державного апарату. Це може включати як тимчасові переведення, так і довгострокові кадрові зміни для забезпечення стійкості.

*15. Оцінка продуктивності і результативності.* У кризових умовах важливо запроваджувати нові методи оцінки продуктивності працівників. Це дозволить не лише відстежувати їхню результативність, але й своєчасно коригувати підходи до управління кадрами. Оцінка має бути орієнтованою на гнучкість та адаптацію до нових реалій, що включає швидкість реакції, якість виконаних завдань та здатність працювати в умовах стресу.

*16. Залучення міжнародної підтримки.* Під час воєнного стану важливо співпрацювати з міжнародними організаціями та партнерами для отримання досвіду і підтримки у питаннях кадрового менеджменту. Існують міжнародні програми, які надають ресурси, методики та фінансування для підтримки розвитку кадрового потенціалу. Залучення міжнародних експертів та обмін досвідом допоможуть адаптувати кращі світові практики до українських реалій.

*17. Розробка стратегій на повоєнний період.* Навіть у часи війни слід думати про майбутнє і розробляти стратегії для відновлення та розвитку кадрового потенціалу у післявоєнний період. Ці стратегії мають враховувати довгострокові потреби країни та публічної служби, забезпечуючи кадрову стійкість і підготовку нових поколінь фахівців для державного управління.

Таким чином, збереження і розвиток кадрового потенціалу органів публічної служби в умовах воєнного стану є багатовимірним завданням, яке потребує системного підходу, адаптації до нових умов і мобілізації всіх доступних ресурсів.

Можна зробити висновок, що впровадження цих рекомендацій може значно сприяти збереженню та розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби України в умовах воєнного стану. Вони дозволять не тільки зберегти ефективність роботи органів публічної влади під час війни, але й забезпечити розвиток нових компетенцій та адаптацію до кризових ситуацій, забезпечити стабільність роботи державних органів, підтримати мотивацію публічних службовців та підвищити їхню ефективність, незважаючи на складні зовнішні умови.

### **3.2. Потенціал збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні у період дії воєнного стану**

Збереження та розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби України у період дії воєнного стану є важливою умовою для забезпечення стабільного функціонування державного апарату та підтримки ефективності державного управління. Це охоплює низку складних викликів, включаючи адаптацію до нових умов роботи, збереження ключових фахівців, підвищення мотивації персоналу та підготовку кадрового резерву для подальшого розвитку країни у післявоєнний період.

Збереження кадрового потенціалу публічної служби під час воєнного стану є критично важливим для забезпечення функціонування органів публічної влади та підтримки стабільності у складний час. Ось короткий список причин, чому це так важливо:

*1. Забезпечення безперервності державного управління.* Кадровий потенціал публічної служби є ключовим для забезпечення безперервного виконання державних функцій, навіть у кризових ситуаціях. Без збереження кадрів робота державних установ може бути серйозно порушена. Державні службовці володіють спеціальними знаннями і компетенціями, необхідними для підтримки життєво важливих процесів, таких як надання адміністративних послуг, реалізація нормативно-правових актів та забезпечення законності.

Втрата кадрів загрожує призупиненням виконання цих функцій, що може призвести до дестабілізації управління.

2. *Захист прав громадян.* Публічна служба забезпечує виконання законів, підтримує справедливість і захист прав громадян. У період воєнного стану ці функції стають особливо важливими, оскільки громадяни потребують додаткової підтримки та допомоги. Втрата кадрового потенціалу може послабити можливість органів публічної влади реагувати на звернення громадян та захищати їхні права в екстремальних умовах.

3. *Криза не зменшує потреби в управлінні.* Під час воєнного стану управлінські завдання тільки посилюються: треба організувати евакуацію, забезпечувати гуманітарну допомогу, керувати оборонними заходами, а також підтримувати порядок. Кваліфіковані кадри є незамінними у виконанні цих надзвичайних завдань. Уряд має оперативно приймати рішення, а без досвідчених працівників це неможливо.

4. *Мобілізація ресурсів.* Публічна служба під час воєнного стану відповідає за мобілізацію матеріальних і людських ресурсів, необхідних для підтримки держави. Державні службовці є центральними фігурами у координації таких зусиль, і втрата їхнього потенціалу може призвести до нездатності організувати своєчасне забезпечення потреб країни та населення. Саме тому необхідно зберігати команду професіоналів, які здатні ефективно реагувати на виклики війни.

5. *Підтримка національної безпеки.* Державні службовці також відіграють важливу роль у забезпеченні національної безпеки шляхом підтримки функціонування правоохоронних органів та інших установ, що відповідають за захист країни. Втрата кадрового потенціалу у цих сферах може серйозно підірвати обороноздатність держави і створити додаткові загрози національній безпеці.

6. *Підготовка до післявоєнного відновлення.* Після завершення воєнного стану необхідно буде проводити післявоєнне відновлення держави, що включає як фізичну, так і інституційну реконструкцію. Підготовка до цього етапу має

починатися ще під час війни, а без збереження кадрового потенціалу цей процес буде значно ускладненим. Досвідчені кадри зможуть допомогти в розробці планів відновлення і забезпечити їхню ефективну реалізацію.

*7. Підтримка довіри громадян до держави.* Довіра громадян до публічної служби та держави в цілому значною мірою залежить від того, наскільки ефективно державні органи виконують свої функції. Якщо кадровий потенціал буде втрачено, ефективність роботи органів влади знизиться, що може призвести до втрати довіри громадян до держави і зростання соціальної напруги. Натомість збереження кадрового потенціалу дозволяє забезпечити стабільність та передбачуваність роботи органів влади, навіть у складних умовах.

*8. Збереження інституційної пам'яті.* Кадровий потенціал є носієм інституційної пам'яті, що включає знання про організаційні процеси, закони та процедури. Втрата досвідчених працівників може призвести до втрати цієї пам'яті, що ускладнює роботу нових кадрів і робить управління менш ефективним. Під час воєнного стану важливо, щоб інституційна пам'ять зберігалася, оскільки це забезпечує швидкість і точність у виконанні державних завдань.

*9. Забезпечення підготовки нових кадрів.* Досвідчені працівники відіграють ключову роль у підготовці та наставництві нових кадрів. Якщо кадровий потенціал буде втрачено, навчання нових працівників стане набагато складнішим, що призведе до дефіциту кваліфікованих фахівців у майбутньому. Збереження кадрового потенціалу дозволить передавати знання і досвід новим працівникам, що допоможе забезпечити безперервність управлінських процесів навіть у довгостроковій перспективі.

*10. Забезпечення стабільності в умовах невизначеності.* Воєнний стан створює значну невизначеність і нестабільність у країні. Державні установи є одним із небагатьох елементів, що можуть забезпечити стабільність у цей період. Збереження кадрового потенціалу допоможе забезпечити стабільність управління, оскільки працівники публічної служби зберігають навички, які

дозволяють їм адаптуватися до нових умов і продовжувати виконувати свої обов'язки навіть у складних ситуаціях.

Також варто відзначити важливість співпраці органів публічної влади та громадянського суспільства у збереженні та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні в період дії воєнного стану. Громадянське суспільство в період війни виступає важливим партнером держави у забезпеченні стабільності та підтримці кадрів, що працюють у публічній службі. Активність громадських організацій, волонтерських рухів та експертного середовища допомагає не лише зберегти професіоналізм працівників, але й адаптувати систему публічного управління до умов кризи.

Військові дії значно впливають на публічну службу, ставлячи її перед новими викликами, включаючи потребу в оперативному управлінні, мобілізації ресурсів та реагуванні на нові загрози. Громадянське суспільство відіграє важливу роль у підтримці публічних службовців через інформаційні кампанії, допомогу в наданні ресурсів і волонтерську підтримку. Це сприяє збереженню їхньої стійкості, мотивації та професійної компетентності, незважаючи на складні умови.

Громадянські ініціативи, особливо волонтерські організації, допомагають забезпечити ресурсну підтримку кадрів публічної служби, надаючи гуманітарну допомогу та психологічну підтримку. Це дозволяє працівникам продовжувати виконувати свої обов'язки навіть у стресових умовах, сприяючи їхній адаптації до нових реалій. Активна участь громадськості створює атмосферу підтримки та підвищує рівень довіри до державних інституцій.

Громадянське суспільство через механізми громадського контролю та моніторингу активно сприяє забезпеченню прозорості та відповідальності публічної служби. У період воєнного стану та після нього важливо забезпечити належну діяльність державних органів, які часто працюють в умовах підвищеного ризику корупції та непрозорості. Громадські організації, ЗМІ та незалежні експерти є важливими механізмами для моніторингу дій державних

структур, що дозволяє утримати кадровий потенціал на високому рівні професіоналізму та етики.

Механізми громадянського контролю також допомагають уникнути розпорошення ресурсів, яке може статися через кризові умови, коли управлінські процеси можуть бути порушені. Громадські ініціативи створюють канали для зворотного зв'язку з населенням, що дозволяє органам публічної влади швидше адаптуватися до потреб громадськості та покращувати свою роботу. Такий підхід сприяє збереженню довіри населення до влади та підвищує мотивацію кадрів.

Однією з важливих функцій громадянського суспільства у період воєнного стану є сприяння підвищенню кваліфікації публічних службовців через освітні програми та тренінги. Багато громадських організацій активно залучають експертів, які проводять спеціалізовані курси для державних службовців, зокрема з питань управління в кризових ситуаціях, психологічної стійкості, цифрових технологій та новітніх управлінських методик.

Участь громадянського суспільства в освітніх процесах дозволяє не тільки підвищити рівень знань і компетенцій кадрів публічної служби, але й сприяє їхній інтеграції в нові реалії, що виникають в умовах війни. Такі ініціативи дозволяють державним службовцям бути більш підготовленими до викликів, які ставить перед ними поточна ситуація, і сприяють їхньому професійному зростанню.

Окрім підтримки кадрів у кризових умовах, громадянське суспільство сприяє створенню стратегії розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби на майбутнє. Важливо забезпечити поступовий перехід від кризових до стабільних умов функціонування публічної служби. Громадські організації, аналітичні центри та експертне середовище можуть надавати державним органам рекомендації щодо реформування системи управління кадрами після завершення воєнних дій.

Одним з ключових напрямів такої співпраці є розробка стратегій збереження кадрів, особливо молодих спеціалістів, які після війни можуть

шукати нові можливості в інших секторах. Громадянське суспільство може сприяти залученню молодих фахівців до публічної служби через програми стажувань, волонтерства, участі у відновленні державних інституцій, що дозволить збільшити кадровий потенціал після війни.

Волонтерство під час війни стає ключовим чинником у збереженні та розвитку кадрового резерву державних служб. Багато волонтерів, які надають допомогу державним установам, мають досвід роботи в управлінських, гуманітарних та логістичних сферах. Цей досвід може бути використаний у майбутньому для підготовки нових кадрів або залучення волонтерів до публічної служби на постійній основі.

Волонтерські ініціативи також допомагають виявляти лідерів та потенційних управлінців серед громадськості, які в кризових умовах продемонстрували свою здатність ефективно організовувати роботу, координувати дії та брати на себе відповідальність. Залучення таких людей до публічної служби після завершення війни сприятиме оновленню та підвищенню ефективності кадрового складу.

Після завершення воєнного стану громадянське суспільство може стати важливим партнером держави у відновленні країни та її управлінських структур. Публічна служба матиме важливу роль у координуванні зусиль із відновлення інфраструктури, соціальних послуг та забезпеченні стабільності. Співпраця з громадськими організаціями дозволить більш ефективно розподіляти ресурси, залучати міжнародну допомогу та забезпечувати прозорість процесів відновлення.

Ця взаємодія може сприяти розробці довгострокових планів розвитку кадрового потенціалу публічної служби, які відповідатимуть новим викликам післявоєнного періоду. Громадянське суспільство допомагатиме у формуванні нових стандартів публічного управління, що базуватимуться на принципах відкритості, прозорості та інклюзивності.

Одним з важливих аспектів розвитку кадрового потенціалу в післявоєнний період є інклюзивність публічної служби. Громадянське

суспільство може сприяти залученню до державного управління різних категорій населення, включаючи ветеранів та людей з інвалідністю.

Також варто відзначити, що прогнозування розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади після завершення воєнного стану є важливим для поточного потенціалу збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні у період дії воєнного стану. Враховуючи поточну кризу, яка вплинула на публічну службу, важливо зосередитися на стратегіях збереження та розвитку кадрового потенціалу для забезпечення стійкості та спроможності державного управління.

Після завершення воєнного стану кадровий потенціал органів публічної влади зіткнеться з необхідністю адаптації до нових умов. Війна значною мірою вплинула на кількість, кваліфікацію та мотивацію кадрів. Державні установи можуть втратити значну частину працівників через мобілізацію, втрати чи зміни професійної орієнтації. Таким чином, відновлення кадрового потенціалу передбачає низку заходів, спрямованих на відновлення чисельності персоналу, підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до нових умов роботи.

Це потребує системного підходу, який включатиме як залучення нових фахівців, так і повернення до публічної служби тих, хто залишив її під час війни. Ключовими чинниками успішної адаптації стануть мотиваційні програми, що спрямовані на створення умов для зростання та професійного розвитку працівників, а також модернізація процесів навчання та підвищення кваліфікації з використанням сучасних технологій.

Технологічний прогрес і війна активізували впровадження дистанційних та цифрових інструментів у державне управління, що буде актуальним і після завершення воєнного стану. Для розвитку кадрового потенціалу потрібно активно використовувати онлайн-освіту, дистанційне підвищення кваліфікації та застосування інноваційних методів оцінки працівників. Цифровізація державного управління стане важливим фактором розвитку персоналу, оскільки дозволить оперативно реагувати на виклики та забезпечить постійну професійну підготовку працівників.

Використання технологій дозволить органам публічної влади створити гнучкі умови роботи, що особливо важливо для залучення молодих спеціалістів, які вже звикли до цифрових інструментів. Також це сприятиме кращому використанню наявного кадрового потенціалу, підвищенню його продуктивності та зниженню витрат на традиційні форми навчання.

В умовах післявоєнного відновлення державні установи зіткнуться з викликом відновлення довіри до публічної служби. Багато працівників відчули втрату стабільності, зниження мотивації та емоційне вигорання під час війни, тому після завершення бойових дій потрібно запроваджувати програми психологічної підтримки та мотивації.

Післявоєнний період потребуватиме активних заходів щодо створення позитивного іміджу публічної служби як престижного та відповідального місця роботи. Це можна досягти шляхом модернізації системи мотивації, яка має включати як матеріальні стимули (підвищення заробітної плати, соціальні гарантії), так і нематеріальні (можливості кар'єрного зростання, участь у значущих державних проєктах).

Важливо також впроваджувати інноваційні форми мотивації, зокрема гнучкі умови праці, можливість працювати дистанційно та використовувати сучасні засоби комунікації для підтримки продуктивності та зручності працівників.

Після завершення воєнного стану виникне потреба в оновленні кадрової політики, яка буде більш гнучкою та адаптивною до викликів сучасності. Кадровий потенціал органів публічної влади повинен включати висококваліфікованих спеціалістів, які зможуть ефективно працювати в умовах змін та нестабільності. Зокрема, це стосується залучення молодих фахівців та спеціалістів з приватного сектора, які мають досвід роботи в сучасних умовах.

Державним установам доведеться створювати умови для залучення нових працівників, зокрема через впровадження прозорих конкурсних процедур, оновлення вимог до кандидатів та розширення можливостей для кар'єрного зростання. Особливу увагу потрібно приділити підготовці лідерів та

управлінців середньої ланки, які здатні адаптуватися до швидких змін та вміють приймати оперативні рішення в умовах кризи.

Одним з ключових аспектів відновлення кадрового потенціалу буде розвиток лідерства на різних рівнях державного управління. Лідери мають відігравати важливу роль у координації процесів відновлення, прийнятті стратегічних рішень та підтримці працівників у складних умовах. Для цього потрібно розробити програми з розвитку лідерських якостей, що спрямовані на формування вміння працювати в кризових ситуаціях, ефективно комунікувати та управляти колективами.

Підтримка лідерства також допоможе у створенні сильної команди, здатної виконувати стратегічні завдання та впроваджувати нові підходи до управління державними процесами. Особлива увага повинна бути приділена розвитку так званого "кризового лідерства", що дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані ситуації та адаптуватися до нових умов.

Прогнозування потреб у кадрах є одним з ключових елементів стратегії розвитку кадрового потенціалу після завершення воєнного стану. Органи публічної влади повинні мати чітке уявлення про те, які кадри будуть потрібні для виконання стратегічних завдань в умовах відновлення. Це включає аналіз поточних ресурсів, визначення ключових компетенцій, які будуть необхідні в майбутньому, та розробку планів щодо залучення та підготовки відповідних фахівців.

Важливо створити систему кадрового планування, яка дозволить оперативно реагувати на зміни в державному управлінні та швидко адаптувати кадрову політику до нових умов. Це включає також формування кадрового резерву, який зможе ефективно виконувати функції на різних рівнях державного управління.

Таким чином, відновлення та розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади після завершення воєнного стану потребує комплексного підходу. Він включає модернізацію підготовки кадрів, впровадження

інноваційних технологій, розвиток лідерства та прогнозування майбутніх потреб у кадрах.

Загалом збереження кадрового потенціалу публічної служби під час воєнного стану є вирішальним для забезпечення ефективної роботи державних органів, захисту прав громадян, підтримки національної безпеки та підготовки до післявоєнного відновлення. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом, і його втрата може мати далекосяжні негативні наслідки для держави та суспільства. Під час формування кадрової політики необхідно враховувати, що після завершення воєнних дій пріоритетом стане відновлення країни та розвиток нових інституцій, здатних ефективно функціонувати в умовах миру. Для цього важливо вже зараз розробляти стратегії відновлення кадрового потенціалу, які будуть спрямовані на підготовку нового покоління фахівців, здатних впоратися з викликами післявоєнного періоду.

Також важливо підтримувати тісну співпрацю з міжнародними партнерами та організаціями, які можуть надавати необхідну допомогу для відновлення кадрового потенціалу. Це включає не лише фінансову підтримку, але й обмін досвідом, технологіями та інноваційними рішеннями, що сприятимуть швидкій адаптації до нових реалій.

Можна підсумувати, що збереження та розвиток кадрового потенціалу органів публічної служби України у період дії воєнного стану — це складний процес, який вимагає комплексного підходу. В умовах постійних змін і викликів важливо забезпечити безпеку працівників, підтримувати їхню мотивацію та психологічне здоров'я, а також постійно інвестувати в професійний розвиток. Водночас необхідно підготувати кадровий резерв та створювати стратегії для післявоєнного відновлення, що забезпечить стійкість і ефективність державного управління в майбутньому.

### Висновок до розділу 3

Війна в Україні викликала низку нових викликів для функціонування органів публічної служби, особливо у контексті збереження та розвитку їхнього кадрового потенціалу. Державна служба потребує ефективного менеджменту кадрів для забезпечення стабільності й функціонування у складних умовах. У розділі 3 було розглянуто перспективи розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнного стану, а також запропоновані рекомендації для їхнього збереження та розвитку. Загалом, було визначено ключові напрями дій, що допоможуть підтримати ефективність роботи державних органів, попри військові дії.

Також варто зазначити, що воєнний стан значно впливає на організацію роботи публічних службовців, а також на їх здатність виконувати свої професійні обов'язки в умовах надзвичайних ситуацій. Окрім того, постійний тиск і загроза життю під час виконання завдань, евакуація населення та руйнування інфраструктури значно ускладнюють підтримку стабільної роботи органів державного управління. Важливою задачею у цьому контексті є збереження кадрового потенціалу, що потребує нових підходів до управління, мотивації та адаптації службовців.

Стосовно рекомендацій щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні, то перше, що варто зазначити— це важливість системного підходу до збереження кадрового потенціалу. Однією з основних рекомендацій є створення умов для підтримки морального та професійного рівня публічних службовців у кризових ситуаціях. Залучення фахівців із психологічної допомоги, організація соціальних програм для працівників і їхніх сімей стає ключовим кроком.

Друге, це підвищення кваліфікації та адаптація кадрів до нових умов праці. Війна змусила публічних службовців адаптуватися до викликів, таких як дистанційна робота, управління у кризових ситуаціях та робота у військових зонах. Тому необхідно створювати програми навчання, що відповідають

специфіці сучасних викликів, таких як кризовий менеджмент, цифровізація та комунікація в умовах війни.

Третє, наголошується на важливості співпраці з громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Це дає змогу забезпечити кадрову підтримку, залучити експертів і ресурси для розвитку компетенцій державних службовців. Рекомендовано розвивати партнерські проєкти, обмінюватися досвідом та впроваджувати кращі практики управління кадрами у кризових умовах.

Останньою рекомендацією є створення спеціальних резервних систем кадрів для швидкої мобілізації спеціалістів у критичних ситуаціях. Це передбачає формування бази кваліфікованих кадрів, які можуть оперативно залучатися до виконання завдань у разі необхідності.

Підрозділ «Потенціал збереження та розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби в Україні у період дії воєнного стану» підкреслює важливість потенціалу, що закладений у державні інститути та людські ресурси, які їх обслуговують. Війна продемонструвала не лише виклики, але й можливості для реформування та розвитку кадрового потенціалу. Зокрема, потенціал публічної служби полягає у здатності швидко адаптуватися до нових умов, залучати сучасні технології та навчатися на практиці під час кризи.

Однією з ключових тез є важливість професіоналізму кадрів у забезпеченні стійкості держави. Публічні службовці є основою для підтримки функціонування держави в умовах кризи, і їхній професіоналізм забезпечує стабільність державних процесів. Це означає, що держава повинна інвестувати у підготовку та перепідготовку своїх кадрів, аби вони могли ефективно реагувати на виклики.

Крім того, важливою частиною збереження потенціалу є емоційна підтримка державних службовців. Психологічний тиск під час війни впливає на здатність службовців виконувати свої обов'язки на високому рівні, тому державні органи повинні звертати увагу на забезпечення психологічної підтримки та створення умов для зниження стресу.

Ще однією важливою складовою є впровадження інновацій у кадрову політику. Зокрема, використання цифрових технологій для оптимізації роботи органів публічної влади дозволяє підвищити ефективність роботи службовців і мінімізувати ризики у кризових ситуаціях. Наприклад, використання цифрових платформ для комунікації та управління процесами стає важливим кроком у розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Вплив воєнного стану на кадровий потенціал публічної служби є суттєвим, оскільки війна змінює умови праці, вимоги до службовців та систему управління кадрами. Кадровий потенціал публічної служби визначається рівнем професійних навичок, компетенцій, мотивації, емоційної стійкості та готовності до роботи в екстремальних умовах. Під час воєнного стану всі ці фактори зазнають змін, що може суттєво впливати на ефективність публічної служби.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, у розвитку кадрового потенціалу відкриваються нові можливості. Війна змінює пріоритети та підходи до роботи, змушуючи органи публічної служби швидко адаптуватися до нових викликів. Ключовим завданням стає здатність знаходити баланс між короткостроковими потребами та довгостроковими стратегіями розвитку кадрового потенціалу.

Водночас, війна відкриває нові можливості для розвитку інституцій, які раніше залишалися на периферії уваги. Наприклад, значна увага може бути приділена впровадженню сучасних інформаційних технологій, що дозволить не лише забезпечити безперебійну роботу органів публічної служби, але й поліпшити якість виконання управлінських функцій.

Загалом, перспективи розвитку кадрового потенціалу публічної служби після завершення воєнного стану пов'язані з продовженням реформ, орієнтованих на зміцнення професіоналізму, адаптацію до сучасних викликів та підвищення ефективності державного управління.

## ВИСНОВКИ

У роботі «Збереження та розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби у період дії воєнного стану» зроблено важливі висновки на основі аналізу теоретичних та практичних аспектів збереження і розвитку кадрового потенціалу.

Визначено, що кадровий потенціал — це сукупність людських ресурсів, їхніх знань, навичок та здібностей, які впливають на результативність роботи органу публічної служби. Особливою характеристикою кадрового потенціалу є його залежність від умов праці, рівня професійної підготовки та стійкості до кризових ситуацій, таких як воєнний стан.

Підкреслено, що високий кадровий потенціал є основою для забезпечення ефективного функціонування органів публічного управління. Працівники з високим рівнем компетенцій та професійної підготовки здатні адаптуватися до нових викликів, забезпечувати безперебійність роботи і реалізовувати стратегічні завдання навіть в умовах воєнного стану.

Виокремлено три основні підходи до збереження кадрового потенціалу: забезпечення професійної освіти і підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов праці та впровадження програм психологічної підтримки для працівників.

У другому розділі акцент зроблено на аналізі сучасної нормативної бази та стану розвитку кадрового потенціалу в Україні. Досліджено законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність публічної служби у воєнний період. Відзначено, що правове регулювання кадрових процесів вимагає подальшого вдосконалення з огляду на динамічні зміни та нові виклики, зокрема, в умовах воєнного стану.

Підкреслено, що під час воєнного стану державні органи зіштовхуються з надзвичайними умовами, що вимагає максимальної мобілізації кадрового потенціалу для забезпечення стабільного функціонування публічної влади. Постійні зміни в умовах роботи, поява нових викликів та необхідність

забезпечення безперервної діяльності публічних інституцій актуалізують питання збереження кадрів, їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

На основі проведеного аналізу встановлено, що органи публічної служби зазнають впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на якість та стійкість кадрового потенціалу. Воєнний стан суттєво підвищує рівень стресу серед державних службовців, проте сучасні реформи в управлінні дозволяють покращити адаптивність системи.

Підкреслено важливість гнучкого підходу до управління кадровим потенціалом в умовах військових дій. Впровадження цифрових інструментів, дистанційна робота та навчання, а також психологічна підтримка стають ключовими чинниками для забезпечення стабільності в публічних органах.

Третій розділ зосереджується на рекомендаціях та перспективах збереження і розвитку кадрового потенціалу після завершення воєнного стану. Серед основних рекомендацій виділено необхідність вдосконалення освітніх програм для державних службовців, забезпечення їх психологічної підтримки та розвитку лідерських якостей. Також запропоновано створити програми підтримки для ветеранів, які повертаються на публічну службу після військових дій.

Виявлено, що кадровий потенціал може бути збережений і навіть розвинутий за умов впровадження гнучких управлінських стратегій. Використання новітніх технологій для підвищення кваліфікації, мотивації та розвитку кадрів дозволить швидко адаптувати працівників до нових умов після завершення воєнного стану.

Акцентується увага, що кадровий потенціал публічної служби є основою для відбудови державних інституцій та ефективного управління після завершення воєнних дій. Підтримка службовців, їх адаптація та розвиток визначають успіх у подоланні наслідків війни. А сучасне українське законодавство потребує вдосконалення у сфері управління людськими

ресурсами в умовах кризових ситуацій, що робить дослідження теми вкрай актуальним для розробки нових підходів до регулювання кадрових процесів.

В умовах воєнного стану, збереження та розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби набувають ключового значення для стабільності державних інституцій. Виклики, з якими стикається публічна служба, вимагають постійної адаптації як на рівні законодавства, так і управлінських підходів. Для забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади необхідно вдосконалювати систему професійної освіти, забезпечувати належні умови праці, впроваджувати цифрові технології та гнучкі підходи до управління персоналом.

Одним із пріоритетів має стати розробка спеціальних програм підтримки державних службовців, які працюють у воєнний період, що дозволить зберегти їхню мотивацію, психологічне здоров'я та професійний рівень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Аналіз розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності: досвід зарубіжних країн. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 12. 12 с. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1646> (дата звернення: 21.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2018.12.33
2. Аксьонова О.В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. 14 с. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602> (дата звернення: 21.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2022.1.30
3. Алюшина Н. О. Розвиток інституту публічної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління. 2022. Вип.1/2(70/71). С.11–16.
4. Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: наук.-дослід. робота. 2020. URL: <http://www.napaeurostudies.org.ua/2-2.rt>. (дата звернення: 21.09.2024).
5. Баранова В. А. Кадровий потенціал державної служби: сутність, структура, фактори формування. Публічне управління та адміністрування: теорія і практика. 2019. № 2. С. 3–12.
6. Білик О., Бачинський О.-С. Особливості розбудови кадрового потенціалу державної служби. Наукові перспективи. 2023. № 4(34). С. 44–56. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/4372/4396/4397> (дата звернення: 21.09.2024).
7. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020.

Том 5. № 3. С. 74–81. URL: [http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2021/01/ujae\\_2020\\_r03\\_a7.pdf](http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2021/01/ujae_2020_r03_a7.pdf) (дата звернення: 24.09.2024).

8. Богомолова К. С. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. URL: <http://ujae.org.ua/rozvytok-kadrovogo-potentsialu-organu-publichnoyi-sluzhby/> (дата звернення: 21.09.2024).

9. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № (8). С. 17–27. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27> URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/135> (дата звернення: 21.09.2024).

10. Ващенко С. Теоретичні засади формування цифрових компетентностей публічних службовців в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023, № 3. С. 7–13. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-7-13> (дата звернення: 21.09.2024).

11. Голова НАДС: Війна загострила наявні проблеми державної служби, одна із яких - брак людського капіталу. НАДС. 15.05.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-viina-zahostryla-naiavni-problemy-derzhavnoi-sluzhby-odna-iz-iakykh-brak-liudskoho-kapitalu> (дата звернення: 21.09.2024).

12. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(1). С. 50–54. <https://doi.org/10.15421/152104> URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/851> (дата звернення: 21.09.2024).

13. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2011. № 1. С. 151–153.

14. Денисова А. Значення та особливості кадрового забезпечення в органах Національної поліції. *Правове забезпечення адміністративної реформи*.

2024. №1. С. 123-127. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2024/1/21.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).

15. Дергун А. Публічна служба - важлива. СД Платформа. URL: 18.03.2024. <https://sdplatform.org.ua/blogs/publimport> (дата звернення: 11.10.2024)

16. Желюк Т., Арзамасова О. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці. Вісник Економіки. 2017. №. 3, Sept. С. 7–17. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/641> (дата звернення: 11.10.2024).

17. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 21.09.2024).

18. Запотоцька О.В., Пустовіт Ю.Ю. Державна служба як вид публічної служби: поняття, особливості, етапи проходження. Журнал східноєвропейського права. 2023. № 117. С. 13–20. URL: [https://easternlaw.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/zapototska\\_pustovit\\_117.pdf](https://easternlaw.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/zapototska_pustovit_117.pdf) (дата звернення: 27.09.2024).

19. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів ХХІ століття» (м. Житомир, 7-8 грудня 2023 року). Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 558 с. URL: [https://nung.edu.ua/sites/default/files/2024-01/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202023\\_28.12.pdf](https://nung.edu.ua/sites/default/files/2024-01/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202023_28.12.pdf) (дата звернення: 27.09.2024).

20. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами публічної служби в умовах кризи. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 118–125. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282> (дата звернення: 29.09.2024).

21. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том 2. Навчальний посібник. К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. 324 с. URL: <https://e->

[pidruchniki.com/book/20\\_derjavne\\_upravlinnya\\_tom\\_2](http://pidruchniki.com/book/20_derjavne_upravlinnya_tom_2) (дата звернення: 21.09.2024).

22. Ковтун М., Сікан Є. Залучення молоді на державну службу як основа побудови правової держави. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. 2024. Випуск 82: частина 2. С. 171-176. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/304624/296456> (дата звернення: 14.10.2024).

23. 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. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587> (дата звернення: 21.09.2024).

24. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення: 21.09.2024).

25. Крушельницька Т. А. Державна служба в умовах становлення громадянського суспільства: трансформація стилю державно-управлінської діяльності. Публічне управління та митне адміністрування, 2017. № 1 (16). С.99–108. Серія «Державна служба: теорія та кращі практики». URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2017/1/13.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).

26. Литвинова Л. В. Соціально-психологічний вимір побудови комунікацій публічних службовців з громадськістю. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_24) (дата звернення: 28.09.2024).

27. Луценко О.Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. 2023. Випуск 75: частина 3. С. 41-46. URL:

<http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/276513/271426> (дата звернення: 21.09.2024).

28. Мазур В. С. Кадровий потенціал публічної служби в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Національної академії правових наук України. 2020. № 4. С. 24–37.

29. Малиновський Ю.В., Карий І.О. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Ефективність державного управління. 2022. № 4 (73). С. 22–26. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).

30. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1. 17 с. URL: [https://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/5.pdf](https://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf) (дата звернення: 27.09.2024).

31. Михалевська Л. Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». Вісник ДонДУУ. Менеджер. 2015. № 1 (69). С. 186–195. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/328-Article%20Text-1017-1-10-20201026.pdf> (дата звернення: 27.09.2024).

32. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2015. № 1. 17 с. URL: [https://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/5.pdf](https://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).

33. НАДС провів моніторингове дослідження професійного навчання публічних службовців за методологією sigma у 2023 році. НАДС. 30.04.2024. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/nads-proviv-monitorynhove-doslidzhennia-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-metodolohiiei-sigma-u-2023-rotsi> (дата звернення: 24.09.2024).

34. Наталія Алюшина окреслила три пріоритети розвитку державної служби. НАДС. 24.06.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-okreslyla-try-priorytety-rozvytku-derzhavnoi-sluzhby> (дата звернення: 21.09.2024).

35. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1 (40). С. 130–136 URL : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019\\_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf) . (дата звернення: 12.10.2024).

36. Обушна Н., Селіванов С. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2. С. 204–212. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/202/177> (дата звернення: 21.09.2024).

37. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу публічної служби в умовах військових операцій та бойових дій. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 89–93.

38. Петринська В. Особливості інституційно-правового забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Наукові перспективи, серія «Державне управління». 2024. № 1(43). С. 221-236. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8791/8838> (дата звернення: 13.10.2024).

39. План для Ukraine Facility. Міністерство економіки України. Березень 2024. 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).

40. Подольська О.В., Богомолова К.С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Харків, 2018. № 191. С. 171–178.

41. Подольчак Н., Цигилик Н. Порівняння фундаментальних засад діяльності державних служб Німеччини, Великобританії та України. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № (3(63)). С. 88–93.

<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-88-93> <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/432> (дата звернення: 13.10.2024).

42. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. 13 с. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/102.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf) (дата звернення: 13.10.2024).

43. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.09.2024).

44. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про формування резерву кадрів державної служби» №500 від 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.09.2024).

45. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 384 с.

46. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44–49. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2018/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).

47. Роз'яснення від 23 вересня 2024 р. № 184 р/з щодо застосування статті 40 Закону України «Про державну службу» в період дії воєнного стану. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-zastosuvannia-statti-40-zakonu-ukrainy-pro-derzhavnu-sluzhbu-v-period-dii-voiennoho-stanu> (дата звернення: 28.09.2024).

48. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та

заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року» №1206-р від 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.09.2024).

49. Руденко О.М. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73) № 6. С. 129(дата звернення: 13.10.2024).135. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/21.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/21.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).

50. Савченко В. Ю. Формування кадрового потенціалу публічної служби України в умовах воєнного стану: теоретико-прикладний аспект. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 8(26). С. 437–451. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14067/14136> (дата звернення: 21.09.2024).

51. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Літопис Волині. 2022, грудень. С. 268-273. URL: [https://www.researchgate.net/publication/366155632\\_KADROVIJ\\_REZERV\\_AK\\_MODERNIZACIJNIJ\\_MECHANIZM\\_UPRAVLINNA\\_LUDSKIMI\\_RESURSAMI\\_NA\\_DERZAVNIJ\\_SLUZBI\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/366155632_KADROVIJ_REZERV_AK_MODERNIZACIJNIJ_MECHANIZM_UPRAVLINNA_LUDSKIMI_RESURSAMI_NA_DERZAVNIJ_SLUZBI_V_UKRAINI) (дата звернення: 13.10.2024).

52. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу публічної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293 с.

53. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження КМУ № 831-р від 21.07.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 12.01.2024).

54. Студенецька А. Система управління державною службою в Україні: правове закріплення та практика функціонування. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2(83). С. 227–235.

55. Тарасов С.С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу. Публічне управління та митне адміністрування (правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України. Серія: “Державне управління”. 2018. №1(18). С.141–146.

56. Теплов С.О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: дис. ... доктора філософії у галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування. Чернігів, 2024. 262 с.

57. У НАДС відбувся Міжнародний семінар «Організація переговорного процесу у ЄС: Досвід зарубіжних країн». НАДС. 08.05.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbuvsia-mizhnarodnyi-seminar-orhanizatsiia-perehovorno-ho-protsesu-u-ies-dosvid-zarubizhnykh-krain> (дата звернення: 21.09.2024).

58. Упродовж другого кварталу 2024 року посилилася тенденція відтоку кадрів з української публічної служби скорочення кількості посад . НАДС. 01.08.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-druhoho-kvartalu-2024-roku-posylylasia-tendentsiia-vidtoku-kadriv-z-ukrainskoi-derzhavnoi-sluzhby-i-skorochennia-kilkosti-posad#:~:text=%D0%92%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%83%D1%94%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F%204,%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%B8%D0%BC%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%202024%2D%D0%B3%D0%BE> (дата звернення: 12.10.2024).

59. Як публічній службі подолати воєнні виклики, радилися під час засідання ради управління людськими ресурсами публічної служби при НАДС. НАДС. 15.12.2022. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/yak-podolaty-voienni-vyklyky-publichnii-sluzhbi-radylysia-pid-chas-zasidannia-rady-upravlinnia-liudskymy-resursamy-derzhavnoi-sluzhby-pry-nads> (дата звернення: 21.09.2024).

60. Ярмистий М.В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації. 2022. 2 с. URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php> (дата звернення: 21.09.2024)