

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ВОЛКОВА ОЛЬГА АНДРІЇВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.08:352.075.1  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ**  
**ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

О. А. ВОЛКОВА  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
**ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**  
за результатами попереднього захисту: Волкова Ольга Андріївна допущена до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

### Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ ВОЛКОВА Ольга Андріївна захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я, прізвище )

## АНОТАЦІЯ

ВОЛКОВА О. А. Напрями вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Поліський національний університет, Житомир, 2023 р.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню важливої та гострої проблеми публічного адміністрування у сфері вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи.

У даній роботі було проведено дослідження напрямів вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи. Зокрема, було виявлено оптимальні шляхи підготовки, підбору та розвитку кадрів з метою забезпечення ефективного функціонування державних структур у кризових ситуаціях. Дослідження пропонує такі рекомендації для вдосконалення практики управління персоналом в органах публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи: Розвиток спеціалізованих програм навчання та підготовки кадрів з урахуванням потреб та особливостей кризових ситуацій. творення механізмів для швидкого та ефективного підбору кваліфікованого персоналу у кризових умовах. Здійснення систематичного моніторингу та оцінки компетенцій кадрів з метою їх постійного розвитку та підвищення ефективності. Створення механізмів міжнародного співробітництва та обміну досвідом з іншими країнами у сфері управління персоналом під час воєнно-політичних криз.

Впровадження запропонованих рекомендацій може сприяти покращенню практики кадрового забезпечення та забезпечити високу готовність органів публічної влади до дії в умовах воєнно-політичної кризи.

*Ключові слова: публічне адміністрування, кадрове забезпечення, органи публічної влади, національна безпека, російська агресія, глобальні виклики, управління ризиками.*

## SUMMARY

VOLKOVA O. Directions for Improving the Personnel Provision of Public Authorities in the Conditions of Military-Political Crisis. Bachelor's thesis in the specialty 281 "Public Administration and Administration". Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work is dedicated to addressing an important and urgent problem of public administration regarding the improvement of personnel provision of public authorities in the context of military-political crisis.

This study conducted research on the directions for improving the personnel provision of public authorities in the conditions of military-political crisis. Specifically, optimal methods of training, selection, and development of personnel were identified to ensure the effective functioning of state structures in crisis situations. The research offers the following recommendations for enhancing personnel management practices in public authorities during military-political crises: Development of specialized training and preparation programs for personnel, taking into account the needs and characteristics of crisis situations. Establishment of mechanisms for the rapid and efficient recruitment of qualified personnel in crisis situations. Implementation of systematic monitoring and evaluation of personnel competencies to ensure continuous development and increased efficiency. Creation of mechanisms for international cooperation and exchange of experience with other countries in the field of personnel management during military-political crises.

The implementation of the proposed recommendations can contribute to the improvement of personnel provision practices and ensure the high readiness of public authorities to act in conditions of military-political crisis.

*Keywords: public administration, personnel provision, public authorities, national security, Russian aggression, global challenges, risk management.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ	14
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ	18
ВИСНОВКИ	23
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	25
ДОДАТКИ	29

## ВСТУП

*Актуальність дослідження* "Напрями вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи" полягає в тому, що в сучасному світі ми стикаємося зі зростаючим числом воєнних конфліктів і політичних криз, які мають значний вплив на стабільність та безпеку країн.

Умови воєнно-політичної кризи ставлять перед органами публічної влади ряд викликів, зокрема щодо кадрового забезпечення. В таких ситуаціях виникає необхідність в компетентних, ефективних та відповідальних кадрах, які здатні адекватно реагувати на виклики кризи, приймати стратегічні рішення та забезпечувати функціонування державних структур.

Дослідження напрямів вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи має на меті виявити оптимальні шляхи підготовки, підбору та розвитку кадрів для забезпечення ефективного функціонування державних структур у кризових ситуаціях. Це дослідження може допомогти вдосконалити практику управління персоналом в органах публічної влади та сприяти підвищенню їх готовності до дії в умовах воєнно-політичної кризи.

*Ступінь розробленості проблеми.* Аналіз літературних джерел з питання кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи показує, що значна кількість науковців звертає увагу на важливість цього питання в контексті національної безпеки і оборони, особливо враховуючи російську агресію. Дослідження, наведені в літературі, варіюються від аналізу стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств до розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби.

Одним зі значних досліджень в цій області є робота Білорус Т.В. (2007), яка присвячена стратегічному управлінню кадровим потенціалом підприємства. Це дослідження розкриває питання ефективного управління людськими

ресурсами на підприємствах і може бути корисним для розуміння сутності кадрового забезпечення в контексті національної безпеки.

В колективній роботі "Економіка праці і соціально-трудова відносини" (2012) представлено комплексний погляд на управління трудовими ресурсами. Це дослідження зосереджується на аспектах управління та оптимізації кадрових ресурсів, що можуть мати важливе значення для кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи.

Богомолова С.К., Подольська О.В. (2020) зверталися до розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби. Це дослідження може бути цінним в контексті підвищення ефективності роботи публічних службовців і вдосконалення кадрового забезпечення в умовах воєнно-політичної кризи.

Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України були розглянуті Бобко Л.О., Мариняк Л.В. (2018). Це дослідження надає важливі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи кадрової політики, які можуть сприяти забезпеченню національної безпеки. Дослідження Войтовича Р.В. стосовно державної кадрової політики України в умовах глобалізації дають уявлення про те, як зовнішні фактори можуть впливати на кадрове забезпечення органів публічної влади і як забезпечити належну ефективність в умовах воєнно-політичної кризи.

Дослідження Обушної Н.І., Селіванова С.В. (2020) розкривають механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби з теоретичного аспекту. Це дослідження може бути корисним для розуміння основних принципів та стратегій розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнно-політичної кризи.

У загальному, аналіз літературних джерел свідчить про важливість вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи. Дослідження в цій області варіюються від стратегічного управління кадровим потенціалом до аналізу проблем кадрової політики та механізмів розвитку кадрового потенціалу. Ці роботи надають цінні вказівки і пропозиції щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів

публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи та забезпечення національної безпеки.

*Метою роботи* є дослідження та узагальнення підходів щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи. Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань: вивчити теоретично-методологічні основи формування політики вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи; проаналізувати державну політику у сфері вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи; запропонувати напрями вдосконалення державної політики у сфері вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи; окреслити концепцію публічного адміністрування у сфері національної безпеки України в умовах сучасних глобальних викликів, ключовим з яких є російська агресія.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні основи вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи. Об'єкт дослідження – процес вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи.

Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукова методологія, що передбачає системний аналіз та міждисциплінарний науково-системний підхід до дослідження. Для вирішення поставлених завдань щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи були використані емпіричні методи, методи розрахунку індексів, методи порівняльного аналізу та узагальнень статистичних даних та тощо. *Практичне значення* отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що окремі висновки і узагальнення можуть бути використані для вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи.

Результати роботи опубліковані у трьох збірниках конференцій.



Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи основної частини та висновки до них, висновки та пропозиції, список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ

Умови воєнно-політичної кризи ставлять перед органами публічної влади особливі завдання та вимоги щодо кадрового забезпечення. Для ефективного функціонування в умовах кризи необхідно мати кваліфікованих, досвідчених та мотивованих спеціалістів, здатних адаптуватися до надзвичайних ситуацій та вживати необхідні заходи для забезпечення безпеки та стабільності.

Основні теоретичні засади кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи включають такі аспекти:

1. Передбачення кризових ситуацій - кадрове забезпечення повинно базуватися на аналізі можливих кризових ситуацій та передбаченні можливих ризиків і викликів, що можуть виникнути в умовах воєнно-політичної кризи. Це допоможе ідентифікувати необхідні кваліфікації та компетенції спеціалістів для ефективного реагування на кризові ситуації.

2. Мобілізація та мобільність - в умовах кризи органи публічної влади повинні мати механізми мобілізації та швидкого розгортання необхідних кадрів для вирішення нагальних завдань. Це може включати резервні кадри, розвиток планів евакуації та тимчасових робочих місць, а також забезпечення зв'язку та координації між різними органами влади.

3. Підвищення компетентності - важливо надавати спеціалістам органів публічної влади необхідні навички, знання та компетенції для ефективного функціонування в умовах кризи. Це може включати проведення тренінгів, семінарів та навчання з питань кризового управління, безпеки, комунікації та співпраці з іншими органами.

4. Гнучкість та адаптабельність – кадрове забезпечення повинно забезпечувати гнучкість та адаптабельність спеціалістів до змінних умов кризи. Це означає, що спеціалісти повинні бути здатними швидко приймати рішення,

працювати в умовах стресу та несприятливих обставин, а також швидко змінювати свої підходи та стратегії.

5. Система оцінки та моніторингу - ефективне кадрове забезпечення в умовах кризи потребує системи оцінки та моніторингу. Це допоможе ідентифікувати слабкі місця та недоліки у роботі спеціалістів, вчасно коригувати дії та вдосконалювати систему кадрового забезпечення [9].

Враховуючи ці теоретичні засади, органи публічної влади можуть розробити стратегії та політики кадрового забезпечення, що враховуватимуть особливості воєнно-політичної кризи та забезпечуватимуть ефективну роботу в цих умовах.

На основі наданої літератури можна зробити такі висновки про дослідження тематики кадрового забезпечення органів публічної влади: Гонтюк В.А. (2019) досліджував компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства [5]. Дашко І.М. (2017) розглянув сутність та фактори розвитку кадрового потенціалу в економіці та державі [15]. Ковальова О.М. (2018) зосередилась на сутності кадрового потенціалу та напрямках підвищення його ефективності [20].

Скорук О.В. (2016) розробляла теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Череп О.Г. та Гайдай О.І. (2016) вивчали управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. Михалевська Л.Б. (2015) розглядала кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Гриньова В.М. та Писаревська Г.І. (2012) досліджували управління кадровим потенціалом підприємства. Арзамасова О.В. (2015) проводила дослідження сутності кадрового потенціалу. Носик О.А. (2015) звернувся до компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом [19].

Пуліна Т.В., Ткачук О.В., Вафіна А.О. (2018) вивчали розвиток кадрового потенціалу органів публічної служби. Управління персоналом в органах публічної влади (2019) представляє колективну роботу, що зосереджується на управлінні кадровим потенціалом в органах публічної влади [20].

Білорус Т.В. (2007) присвятив дослідженню стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка праці і соціально-трудова відносини (2012) представляє колективну роботу, що охоплює питання управління трудовими ресурсами. Богомоллова С.К., Подольська О.В. (2020) розглядали розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Бобко Л.О., Мариняк Л.В. (2018) звернулися до актуальних проблем формування кадрової політики системи державної служби України. Войтович Р.В. досліджував державну кадрову політику України в умовах глобалізації [28].

Вольська О.М., Сапельникова Н.Л., Кольцова Д.В. (2019) розглядали актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. Жовнірчик Я.Ф. (2017) досліджував сучасну кадрову політику в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Кагановська Т.Є. (2010) присвятила свою роботу кадровому забезпеченню державного управління в Україні [13].

Линдюк О.А. (2016) розглядала теорію та практику модернізації державної служби України в умовах глобалізації. Обушна Н.І., Селіванов С.В. (2020) досліджували механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби з теоретичного аспекту [17].

Ці дослідження охоплюють різні аспекти кадрового забезпечення органів публічної влади, включаючи компетентнісний підхід, механізми розвитку кадрового потенціалу, цифрові трансформації та формування кадрової політики. Результати цих досліджень сприяють розумінню сутності та ефективного управління кадровим потенціалом в органах публічної влади.

Умови воєнно-політичної кризи мають серйозний вплив на кадрове забезпечення органів публічної влади. Забезпечення кадрами стає критично важливим для забезпечення ефективності та надійності функціонування владних структур у таких умовах. Нижче наведені деякі теоретичні основи кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи:

Забезпечення стабільності та надійності - кадрове забезпечення має бути спрямоване на забезпечення стабільності та надійності владних структур під час кризових ситуацій. Це вимагає відбору та навчання професіоналів з відповідними навичками і знаннями, які зможуть ефективно діяти в умовах обмежених ресурсів і підвищеного ризику.

Резервування кадрів - у період воєнно-політичної кризи важливо мати достатню кількість кваліфікованих кадрів, які можуть вступити в дію у разі необхідності. Це передбачає створення резервних кадрових пулів, де можна залучити досвідчених фахівців з інших сфер діяльності або зарезервувати кадри з існуючих владних структур.

Адаптація до змін – воєнно-політична криза може вимагати швидких змін в організації та структурі владних органів. Кадрове забезпечення повинно бути гнучким і здатним адаптуватися до нових умов. Це означає, що кадри повинні мати широкий спектр компетенцій і бути готовими до виконання різноманітних завдань [20].

Лідерство та комунікація – у кризових умовах важливими аспектами кадрового забезпечення є наявність лідерів з високими керівними здібностями та здатність до ефективної комунікації. Лідери повинні бути здатні мобілізувати та координувати персонал, встановлювати пріоритети та вирішувати проблеми, а також забезпечувати ефективний обмін інформацією всередині та поза органами публічної влади [25].

Етика та професіоналізм – в кризових ситуаціях особливо важливими є етичні стандарти та професіоналізм кадрів. Працівники владних структур повинні діяти в інтересах громадян та дотримуватися принципів справедливості, законності та довіри [16].

Загалом, кадрове забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи вимагає особливої уваги до підбору, навчання, резервування кадрів, адаптації до змін, лідерства, комунікації, етики та професіоналізму. Ці аспекти сприятимуть забезпеченню ефективності та стабільності владних структур у період воєнно-політичної кризи.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ

Аналіз кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи в Житомирській області дозволить оцінити ефективність та готовність державних структур забезпечувати безпеку та управління в умовах конфлікту. Розглянемо деякі аспекти цього аналізу:

*Кількість кадрів.* Спочатку необхідно визначити загальну кількість працівників в органах публічної влади, таких як адміністрація, поліція, військові частини та інші структури. Важливо з'ясувати, чи достатня ця кількість для ефективного функціонування і вирішення завдань в умовах кризи.

*Кваліфікація та підготовка кадрів.* Оцінка рівня підготовки працівників є важливим елементом. Військова та стратегічна підготовка, знання міжнародного та національного законодавства, лідерські якості та навички кризового управління повинні бути належним чином оцінені.

*Стратегічне управління.* Наявність кваліфікованих кадрів у вищих посадах важлива для розробки та виконання стратегічних планів управління кризовою ситуацією. Необхідно переконатися, що органи публічної влади мають достатню кількість кваліфікованих керівників.

*Комунікація та співпраця.* Уміння спілкуватися та співпрацювати з іншими структурами, а також з населенням, є ключовим для успішного управління кризою. Працівники органів публічної влади повинні мати відповідні навички та здатність ефективно спілкуватися з громадськістю та координувати свої дії з іншими структурами.

*Реагування на екстрені ситуації.* Аналіз потенціалу органів публічної влади в реагуванні на екстрені ситуації є важливим. Він включає наявність необхідного обладнання, планування та навички, щоб ефективно діяти в кризових ситуаціях.

*Оцінка резерву кадрів.* Важливо також визначити наявність резерву кадрів, які можуть бути залучені в разі потреби. Це можуть бути додаткові працівники, які можуть бути мобілізовані для підтримки діяльності органів публічної влади в умовах кризи [30].

Аналіз кадрового забезпечення органів публічної влади в Житомирській області допоможе виявити потенційні проблеми та слабкі місця, що можуть виникнути в умовах воєнно-політичної кризи. Це дозволить удосконалити підготовку, планування та дії органів влади для забезпечення ефективного функціонування та захисту інтересів громадян в умовах небезпеки.

Житомирська область має ряд конкурентних переваг, які роблять її привабливим регіоном для розвитку бізнесу та інвестицій. Однак, для ефективного управління в умовах сучасних глобальних викликів необхідне належне кадрове забезпечення. Давайте розглянемо основні характеристики Житомирської області та її конкурентні переваги [17]:

Вдала логістика та близькість до ринків збуту продукції: Завдяки перетину двох автомагістралей міжнародного значення та розбудові аеропорту, область має вигоду легкого доступу до ринків збуту. Це сприяє зовнішньоторговельним операціям та приваблює інвестиції з різних країн.

Унікальні природні ресурси: В надрах Житомирської області знаходяться різноманітні природні ресурси, такі як титанові руди, лісові масиви, мінеральна сировина та інші. Наявність цих ресурсів створює потенціал для розвитку виробництва та повертання інвестицій у відповідні галузі [17].

Потужний науковий потенціал та достатні трудові ресурси: Значна кількість вищих навчальних закладів та професійно-технічних установ забезпечує якісну підготовку кваліфікованих спеціалістів. Наявність достатньої кількості робочої сили є важливим фактором для ефективного розвитку регіону.

Сприятливий бізнес-клімат в регіоні: Житомирська область визнана найкомфортнішим регіоном для ведення бізнесу в Україні згідно рейтингу "Regional Doing Business - 2020". Наявність фінансово-кредитних установ,

адміністративних послуг та бізнес-центрів сприяє підтримці та розвитку підприємництва [20].

Сприятливі кліматичні та природні умови для ведення сільського господарства: Помірно континентальний клімат області, наявність значної площі сільськогосподарських земель та лідерство в виробництві органічної продукції створюють сприятливі умови для розвитку сільського господарства.

Велика кількість інвестиційних об'єктів (пропозицій): Наявність незадіяних виробничих приміщень, вільних земельних ділянок та інвестиційних пропозицій створює можливості для розвитку нових підприємств та залучення інвестиційного капіталу.

З урахуванням сучасних глобальних викликів, таких як технологічний розвиток, зміни клімату, енергетична ефективність та інші, належне кадрове забезпечення є ключовим для ефективного управління та розвитку регіону. Необхідні кваліфіковані фахівці, які здатні впроваджувати інновації, працювати з новими технологіями та реагувати на змінні потреби глобального ринку. Таке кадрове забезпечення дозволить Житомирській області зберігати свої конкурентні переваги та досягати сталого розвитку [24].

Дослідження, проведені у Житомирській області, дозволяють зробити певні висновки щодо кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування в контексті соціально-економічних та політичних трансформацій українського суспільства.

Виявлено, що стан кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування у Житомирській області можна класифікувати як "бідний за кадрами". Це свідчить про необхідність перегляду та удосконалення кадрової політики в контексті змін соціальної системи України. Оновлення концепції підготовки кадрів виступає як необхідний інструмент для еліти, що займає керівні посади [25].

Одним з основних завдань, які випливають з поточних викликів для органів державної влади та місцевого самоврядування, є організація людських ресурсів "з нуля", підвищення ефективності наявних кадрів, оптимізація



процедур управління персоналом, коригування кадрового складу, створення системи стимулювання та мотивування, а також розвиток навичок та компетенцій [13].

Світовий досвід показує, що успішні країни в галузі державного управління приділяють особливу увагу таким аспектам, як відкриті та прозорі конкурсні процедури, рівний доступ до професійної роботи для всіх бажаючих, професійна адаптація, просування державних службовців за ієрархічними ступенями та системи оцінки їх діяльності.

Отже, для успішного впровадження ефективних процедур кадрової роботи в органах влади та місцевого самоврядування Житомирської області рекомендується організувати дієву роботу служб управління персоналом, які, крім менеджерів з персоналу, включатимуть спеціалістів з типового тестування та психологів, працюючих на постійній або консультативній основі. Кадровий рівень виступає важливим критерієм ефективності державного управління в будь-якому демократичному суспільстві. Системні дослідження різних аспектів кадрової роботи в органах влади та місцевого самоврядування мають спрямовуватися на ефективне удосконалення існуючої системи підготовки державних службовців в Україні та виконання ними своїх обов'язків на державній службі.

### РОЗДІЛ 3.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННО- ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ

У сфері державного управління в умовах сучасних викликів, зокрема російської агресії проти України, існує низка проблем у кадровій політиці. Деякі з цих проблем включають:

Недостатня кількість кваліфікованих кадрів: Російська агресія призвела до посилення потреб у спеціалістах з різних галузей, таких як оборона, безпека, іноземні справи тощо. Однак, може бути складно знайти достатньо кваліфікованих фахівців, готових працювати в умовах кризи та викликів, пов'язаних з конфліктом.

Втрата досвідчених кадрів: Російська агресія може спричинити втрату досвідчених спеціалістів, особливо у зоні конфлікту. Це може створити прогалини в керівництві, плануванні та виконанні стратегічних завдань, а також утруднити передачу знань та досвіду новому поколінню кадрів.

Потреба у спеціалізованій підготовці: Кризові ситуації, пов'язані з російською агресією, вимагають від спеціалістів особливих знань і навичок. Органи державного управління повинні мати програми підготовки та навчання, спрямовані на формування компетентностей у сфері безпеки, кризового управління, аналізу ситуацій та прийняття ефективних рішень [17].

Неадекватна адаптація до нових викликів: Російська агресія вимагає швидкої реакції та адаптації до нових умов. Проте, існує ризик, що органи державного управління можуть мати обмежену гнучкість та затримку у впровадженні нових стратегій та підходів, що є необхідними для ефективного протидії російській агресії.

Ці проблеми кадрової політики у сфері державного управління потребують уваги та систематичного вирішення, щоб забезпечити належну

готовність та ефективність державних структур у контексті російської агресії та інших сучасних викликів.

У сучасних умовах воєнно-політичної кризи кадрове забезпечення органів публічної влади потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. Ось деякі сучасні підходи до вдосконалення кадрового забезпечення в умовах воєнно-політичної кризи:

Розвиток стратегій управління кадрами - органи публічної влади повинні розробляти стратегії управління кадрами, які враховують особливості воєнно-політичної кризи. Це означає акцент на плануванні резервування кадрів, прогнозуванні потреб у персоналі, а також на навчанні та розвитку кадрів з урахуванням специфічних вимог та компетенцій, необхідних у кризових ситуаціях.

Залучення експертів та консультантів - важливо залучати зовнішніх експертів та консультантів з досвідом управління в кризових умовах для оцінки потреб у персоналі, розробки стратегій та використання новітніх практик. Це може включати співпрацю з академічними інституціями, міжнародними організаціями, аналітичними агентствами тощо [24].

Застосування технологій – використання сучасних технологій може покращити ефективність та швидкість процесів кадрового забезпечення. Це можуть бути автоматизовані системи управління персоналом, електронні бази даних для ведення кадрових справ, онлайн-платформи для навчання та розвитку персоналу тощо. Технології також можуть допомогти у зборі та аналізі даних для прийняття обґрунтованих кадрових рішень [6].

Створення мережевих зв'язків – важливо розвивати мережеві зв'язки та партнерства з іншими органами публічної влади, громадськими організаціями, приватним сектором та міжнародними партнерами. Це дозволить обмінюватись досвідом, ресурсами та кращими практиками в кадровому забезпеченні в умовах кризи [15].

Постійне навчання та розвиток персоналу - кадри органів публічної влади повинні постійно навчатися та розвиватися, щоб відповідати вимогам

змінюючої ситуації. Організації можуть проводити тренінги, семінари, симуляції кризових ситуацій, а також сприяти самостійному навчанню та обміну знаннями між працівниками.

Гнучкість та адаптивність - в умовах воєнно-політичної кризи кадрове забезпечення повинно бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до змін. Органи публічної влади повинні розглядати можливість використання нових форм зайнятості, таких як тимчасові або контрактні робочі місця, для швидкого залучення кваліфікованого персоналу у кризовий період.

Розширення співпраці з громадськістю - включення громадськості в процес кадрового забезпечення може сприяти підвищенню довіри та легітимності владних структур. Органи публічної влади можуть залучати громадськість до процесів відбору кадрів, проводити консультації та отримувати зворотний зв'язок для поліпшення кадрової політики та практик.

Підвищення кібербезпеки - у сучасних умовах важливим аспектом кадрового забезпечення є забезпечення кібербезпеки. Органи публічної влади повинні звертати особливу увагу на захист персональних даних та інформаційних систем від кібератак. Це може включати залучення спеціалістів з кібербезпеки, проведення аудитів безпеки та навчання персоналу з питань кібербезпеки [20].

Створення резервів і мобілізаційних груп - в умовах воєнно-політичної кризи органи публічної влади повинні мати готовність до швидкого мобілізування кадрів. Створення резервів і мобілізаційних груп забезпечить наявність готових до дії кадрів, які можуть бути залучені у разі ескалації кризової ситуації.

Оцінка та аналіз результативності - систематична оцінка та аналіз результативності кадрового забезпечення є важливим етапом вдосконалення процесів. Органи публічної влади повинні здійснювати моніторинг ефективності та якості кадрових рішень, виявляти потреби в покращенні та вносити корективи для подальшого удосконалення системи кадрового забезпечення.

Ці сучасні підходи вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи спрямовані на забезпечення гнучкості, швидкості, ефективності та стійкості системи управління персоналом. Це допоможе органам публічної влади ефективно реагувати на виклики кризових ситуацій і забезпечити успішне функціонування у складних умовах.

Вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне управління кадрами, залучення експертів, використання технологій, розвиток мережних зв'язків та постійне навчання персоналу. Ці підходи сприятимуть забезпеченню високої ефективності та готовності органів публічної влади в умовах кризи.

Залучення кваліфікованих кадрів на державну службу є важливим процесом, який може бути підкріплений науковими принципами та методами. Описуючи цей процес, слід враховувати такі аспекти, як привабливість роботи в державному секторі, рекрутингові стратегії, відбір та оцінку кандидатів.

Привабливість роботи в державному секторі:

1. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та соціальних гарантій для державних службовців.
2. Розробка стимулюючих програм, які надають можливість розвитку кар'єри та професійного зростання на державній службі.
3. Встановлення прозорої системи оцінки праці та нагородження, що дозволяє визнавати та винагороджувати високопрофесійних співробітників.

Рекрутингові стратегії:

1. Активне просування можливостей роботи на державній службі через різноманітні канали зв'язку, такі як офіційні веб-сайти, соціальні медіа, професійні мережі та спеціалізовані рекрутингові агенції.
2. Встановлення партнерських відносин з університетами, де проводяться навчальні програми з підготовки кадрів для державної служби.
3. Організація інформаційних семінарів, кар'єрних ярмарків та

відкритих днів, що дозволяють потенційним кандидатам отримати детальну інформацію про можливості та переваги роботи на державній службі [30].

Відбір та оцінка кандидатів:

1. Розробка чітких критеріїв відбору та процедур, що дозволяють ефективно оцінити професійні навички, компетенції та мотивацію кандидатів.
2. Використання сучасних методів оцінки, таких як тестування знань, асесмент-центри, ситуаційні вправи та інтерв'ю.
3. Залучення експертів з державної служби до процесу відбору та оцінки, що дозволяє забезпечити високу якість та об'єктивність процесу.

Професійний розвиток та підтримка:

1. Забезпечення системи навчання та розвитку для державних службовців, що дозволяє їм постійно підвищувати свою кваліфікацію та оновлювати знання.
2. Організація менторських програм та можливостей для обміну досвідом між старшими та молодшими співробітниками.
3. Підтримка робочих груп, семінарів та конференцій для сприяння обміну інноваційними ідеями та передовими практиками в державному секторі.

Узагальнюючи, залучення кадрів на державну службу вимагає комплексного підходу, який поєднує привабливість роботи, ефективні рекрутингові стратегії, об'єктивний відбір та оцінку кандидатів, а також систему підтримки та професійного розвитку. Використання наукових принципів та методів у цих процесах може сприяти ефективному залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів на державну службу.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах воєнно-політичної кризи важливість вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади стає особливо актуальною. Аналіз літературних джерел показує, що науковці звертають значну увагу на це питання, враховуючи його важливість для національної безпеки і оборони.

Дослідження у цій області включають різноманітні аспекти, починаючи від стратегічного управління кадровим потенціалом підприємств до розвитку кадрового потенціалу органів публічної служби. Дослідники також звертаються до проблем формування кадрової політики системи державної служби, аналізують сучасні підходи до кадрового забезпечення органів державної влади та механізми розвитку кадрового потенціалу.

Висновки з цих досліджень можуть бути використані для покращення ефективності роботи органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи. Рекомендації та пропозиції, що містяться в літературних джерелах, дозволяють розробити стратегії управління кадровим потенціалом, враховуючи сучасні виклики та загрози, а також механізми підвищення ефективності кадрового забезпечення. Загалом, сучасні підходи до вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи відображають необхідність адаптації та оптимізації кадрових процесів для забезпечення національної безпеки. Подальше наукове дослідження в цій галузі може сприяти розробці ефективних стратегій та політик управління кадровим потенціалом, які сприятимуть стійкості та успішному функціонуванню органів публічної влади в період воєнно-політичної кризи.

У контексті воєнно-політичної кризи і важливості національної безпеки, вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади вимагає спрямованих зусиль та розробки конкретних стратегій. На основі аналізу літературних джерел можна виділити кілька напрямків вдосконалення кадрового забезпечення в умовах воєнно-політичної кризи:

Розвиток стратегічного управління кадровим потенціалом: Варто розглядати кадрове забезпечення як стратегічну складову державного управління. Це включає аналіз потреб у кадрах, планування їх набуття та розвитку, а також створення системи мотивації та підтримки кадрів у період кризи.

Підвищення професійної компетентності та спеціалізації: Важливо розробити програми підвищення кваліфікації для державних службовців, спрямовані на розвиток їх професійних навичок, знань та умінь, необхідних для ефективного функціонування в умовах кризи. Також доцільно сприяти спеціалізації кадрів у важливих сферах національної безпеки та оборони.

Залучення експертів та зовнішнього досвіду: Період воєнно-політичної кризи вимагає швидких та ефективних рішень. Органи публічної влади можуть залучати зовнішніх експертів та консультантів з досвідом управління кризовими ситуаціями, щоб забезпечити належну реакцію та координацію дій.

Розробка резервних планів та мобілізаційних заходів: Державні органи повинні мати готовість до непередбачуваних ситуацій, включаючи воєнно-політичну кризу. Це передбачає розробку резервних планів, встановлення механізмів мобілізації кадрів та швидку реакцію на зміни у політичному та воєнному середовищі.

Забезпечення психологічної підтримки та захисту кадрів: Умови воєнно-політичної кризи можуть створювати психологічний стрес для державних службовців. Тому важливо забезпечити їх психологічну підтримку, надати необхідні засоби для захисту від негативного впливу кризових ситуацій.

Загалом, вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи передбачає комплексний підхід, який охоплює стратегічне управління, професійний розвиток, залучення експертів, готовність до непередбачуваних ситуацій та забезпечення психологічної підтримки кадрів. Ці напрями сприятимуть ефективному функціонуванню органів публічної влади і забезпеченню національної безпеки в умовах кризових ситуацій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. Вінниця, 2019. 212 арк.
2. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68.
3. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218–222.
4. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019.
5. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95–98.
6. Череп О. Г., Гайдай О. І. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. XI Міжн. наук.-практ. конф. Вид-во ЗНУ, 2016. С. 273–274.
7. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 1.
8. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
9. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102–106.
10. Носик О. А. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 177–183. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України.
11. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізми формування кадрового

потенціалу державної служби в Україні. Автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2005. 20 с.

12. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 315 арк.

13. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1 (40). С. 130–136

14. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44–49.

15. Управління персоналом в органах публічної влади / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

16. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь, 2007. 172 с. 18. Данюк В. М., Колот А. М. Управління трудовими ресурсами. Київ : 2005. 78 с.

17. Економіка праці і соціально-трудова відносини / [М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.

18. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74–81. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.

19. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10.

20. Войтович Р. В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL : [www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc](http://www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc).

21. Вольська О. М., Сапельникова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія:

Державне управління. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4).

22. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.

23. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

24. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с

25. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

26. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

27. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. № 2 (17).

28. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 арк.

29. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9.

30. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.

31. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

32. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в

інформаційному суспільстві. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. 542 с.

33. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1.

34. Matvejiuk L. Public administration in the conditions of the development of digital economy and society. Management and entrepreneurship: trends of development. 2019. № 2 (08). pp. 77–87.

35. Matvejiuk L., Polovyi P. Digital interaction of public bodies and business in Ukraine: assessment through indicators of world development. Scientific Journal of Cahul «Bogdan Petriceicu Hasdeu» State University: Economic & Engineering Studies. 2021. № 1 (9). pp. 82–87.

36. Наместнік В. В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86 .

37. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 139–145.

38. Електронне урядування та електронна демократія : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с.