

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Студента Могілевцевої Тетяни Олександрівни

академічної групи 281М-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Розвиток кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Багрім О.А.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Розвиток кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період».

65 стор., 3 рис., 50 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПОТЕНЦІАЛ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, РОЗВИТОК, СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ПРОЄКТ, ПРОГРАМА.

Об'єкт дослідження – процес вдосконалення механізмів управління розвитком кадрового забезпечення територіальних громад.

Предмет дослідження – розвиток кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період.

Перший розділ присвячено вивченню теоретичних засад розвитку кадрового потенціалу територіальних громад. У другому розділі проведено дослідження сучасного стану та пріоритетів розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період. Третій розділ присвячено розробленню пропозицій щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства.

ABSTRACT

Explanatory note of the qualification work for the master's degree on the topic «Development of personnel potential of territorial communities during the war period».

65 pages, 3 pictures, 50 sources.

PUBLIC ADMINISTRATION, POTENTIAL, PERSONNEL POTENTIAL, LOCAL DEVELOPMENT, TERRITORIAL COMMUNITY, DEVELOPMENT, SUSTAINABILITY, STRATEGIC PLANNING, PROJECT, PROGRAM.

The object of the research is the process of improving the management mechanisms for the development of personnel support of territorial communities.

The subject of the study is the development of the personnel potential of territorial communities during the war period.

The purpose of the study is to scientifically substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for the development of the personnel potential of territorial communities during the war period.

The first chapter is devoted to the study of the theoretical foundations of the development of the personnel potential of territorial communities. In the second chapter, a study of the current state and priorities for the development of the personnel potential of territorial communities during the war period was carried out. The third section is devoted to the development of proposals for the development of the personnel potential of territorial communities during the war period.

The field of practical application of work results is local self-government bodies, civil society institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	9
1.1. Кадровий потенціал територіальних громад: поняття та складові	9
1.2. Роль кадрового потенціалу в розвитку територіальних громад	13
1.3. Основні аспекти розвитку кадрового потенціалу в умовах війни	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	25
2.1. Аналіз досвіду розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради	25
2.2. Вплив воєнного періоду на розвиток кадрового потенціалу територіальної громади за 2022-2023 рр.	31
2.3. Стратегічні пріоритети розвитку кадрового потенціалу	33
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	43
3.1. Аналіз можливостей впровадження передового зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу територіальних громад	43
3.2. Визначення шляхів та пропозицій щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період	53
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається сучасним контекстом в Україні, де військово-політична та соціально-економічна криза вимагають швидких та ефективних змін у системі кадровим забезпеченням територіальних громад. Сектор територіальних громад виступає ключовим елементом суспільного процесу, визначаючи трансформації державних та муніципальних інститутів та впливаючи на результативність використання кадрів.

Необхідність модернізації територіальних громад породжує зміни та посилення вимог до кадрового забезпечення територіальних громад, яке повинне досягати позитивних результатів, керуючись європейськими демократичними принципами та стандартами суспільного розвитку.

Важливі стратегічні завдання для України включають створення умов для професійного зростання управлінських кадрів, розвиток лідерських якостей персоналу територіальних громад та формування системи якісного професійного навчання фахівців.

На сьогоднішній день проблема модернізації механізмів управління кадровим забезпеченням територіальних громад в Україні в умовах воєнного стану залучає все більше уваги з боку науковців і практиків. Зокрема, дослідження проблематики розвитку кадрового потенціалу територіальних громад займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г. Беккер [9], Боссарт [12], Ч. Вудраф [14], Ф. Гузман [15], Р. Дафт [18], О. Васильєва [17], Р. Войтович [16], Л. Михалевська [19], О. Багрим [16] та інші. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень та враховуючи актуальність проблеми і сучасні виклики в умовах воєнного періоду, існує потреба в подальшому дослідженні зазначеної проблематики.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період.

Відповідно до поставленої мети основну увагу зосереджено на конкретизації та вирішенні таких завдань:

- розкрити зміст і сутність кадрового потенціалу територіальних громад,
- визначити основні аспекти розвитку кадрового потенціалу територіальних громад,
- провести аналіз досвіду розвитку кадрового потенціалу на прикладі Скалатської міської ради,
- показати вплив воєнного періоду на розвиток кадрового потенціалу територіальної громади за 2022-2023 рр.,
- визначити особливості та можливість використання зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу територіальних громад,
- визначити шляхи та запропонувати пропозиції щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період.

Об'єкт дослідження – процес вдосконалення механізмів управління розвитком кадрового забезпечення територіальних громад.

Предмет дослідження – розвиток кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період.

Реалізація мети та завдань дослідження здійснювалася шляхом комплексного поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, таких як: метод наукового абстрагування, аналізу і синтезу, єдність логічного і історичного підходів, систематизації та узагальнення, індукції та дедукції, аналогії, моделювання тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони, постанови, рішення, наукові дослідження українських та зарубіжних науковців, практиків щодо дослідження кадрового потенціалу територіальних громад; матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет; офіційні і статистичні документи Яготинської міської ради, статистичні збірники тощо.

Результати даного дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження стратегій модернізації механізмів управління кадровим

забезпеченням територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні. Отримані пропозиції та рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності органів державного управління та відповідних інституцій для покращення ефективності та стабільності територіальних громад. Також дослідження може слугувати основою для подальших наукових розвідок у галузі управління кадровим потенціалом в умовах складностей та невизначеності.

Структура кваліфікаційної роботи включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, обсяг основного тексту – 65 сторінок. Робота містить 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Кадровий потенціал територіальних громад: поняття та складові

Однією з ключових відповідальностей керівників державних установ є створення ефективного колективу та забезпечення організації кваліфікованими кадрами. Процес формування та розвитку кадрового забезпечення визначається як процес пошуку та оцінки персоналу, формування відносин щодо забезпечення установи робочою силою, спрямований на подальше використання та розвиток кар'єрних можливостей працівників.

Цей процес включає в себе найм нових працівників, проведення процедур пошуку, відбору та підбору персоналу, формування початкового кадрового складу, розвиток персоналу, оптимізацію структури кадрів та підвищення якості трудового потенціалу [12].

Кадрове забезпечення повинно відповідати якісним та кількісним критеріям розвитку організації, представляючи постійний процес покращення трудового потенціалу та забезпечення установи новими кадрами. Кадрова політика реалізується через активну участь установи в організації, освіті та управлінні, спрямовану на задоволення потреб державних органів у висококваліфікованих кадрах.

В умовах воєнного конфлікту, завдання системи кадрового забезпечення державної установи має бути спрямоване на нарощування компетенцій фахівців, що володіють інструментами антикризового управління та здатних надавати якісні послуги [17].

В умовах складної ситуації державні службовці повинні активно здобувати нові знання, розвивати навички та особистісно-професійні якості, а також розкривати свій творчий потенціал. Процес забезпечення кадрами у територіальних громад є неотдільною частиною управління персоналом на рівні

держави, включаючи створення єдиної системи використання робочої сили та розвиток трудового потенціалу.

Організація кадрової роботи включає в себе планування, відбір, найм, розподіл, навчання, перепідготовку, просування, стимулювання працівників, поліпшення умов праці, укріплення зв'язків та розв'язання конфліктів. Заміщення посад в державному секторі здійснюється через внутрішні конкурси, ротацію кадрового резерву та залучення компетентних фахівців на конкурсних засадах [12].

Розстановка кадрів повинна базуватися на економічному обґрунтуванні доцільності розподілу працівників відповідно до їхньої кваліфікації та профілю діяльності, враховуючи їхній досвід, ділові та особисті якості. Це дозволить призначати на посади найкомпетентніших фахівців, визначати оптимальні сфери діяльності та забезпечувати якісне виконання завдань територіальних громад. Кваліфікація працівників є ключовим фактором у трудовому процесі, що визначає результативність їхньої діяльності та якість надання територіальних громад.

У процесі формування кадрового забезпечення основна роль належить керівникові установи, який веде відбір та розстановку персоналу. Спільно з кадровою службою керівники підрозділів наймають нових працівників, враховуючи стратегічні напрямки розвитку територіальних громад та їхню спеціалізацію, кваліфікацію, ділові якості і компетенції. Умови воєнного стану створюють необхідність ефективного формування кадрового забезпечення для відновлення держави та розвитку соціально-економічних процесів [9].

Основні етапи формування кадрового забезпечення включають планування найму, підбір персоналу, їхній професійний розвиток, оцінку професіоналізму та мотивацію. Сучасна кадрова політика передбачає удосконалення управління забезпеченням організації якісними кадрами, оптимізацію функцій службовців і формування нових вимог до персоналу. При доборі персоналу важливо враховувати професійні та моральні якості, а також можливість формування дієвого резерву керівників. Рациональне використання

кадрів, створення умов для кар'єрного росту та підготовки персоналу – це ключові аспекти нової моделі менеджменту.

Кадрова діяльність вимагає впровадження нових інструментів та технологій, а також теоретичного перегляду стратегій та тактик, що стосуються формування кадрового забезпечення в умовах війни. Це передбачає створення нової моделі кадрового забезпечення та реалізацію нових стратегічних підходів адміністрування. У воєнний період професійно підготовлені кадри можуть ефективно застосовувати передові методи управління, відмовлятися від зайвої централізації та авторитаризму.

Отже, кадрова політика охоплює систему наукових та нормативно-правових цілей, принципів і завдань, які визначають органи влади у визначенні політичного та стратегічного курсу кадрової роботи на всіх рівнях управління. Державна кадрова політика включає стратегічне та тактичне управління трудовими ресурсами територіальних громад з метою підвищення ефективності праці службовців та покращення якості надання послуг [12].

Під час формування нової моделі менеджменту важливо розробити інноваційну концепцію державної кадрової політики, щоб визначити принципи та пріоритети формування системи кадрового забезпечення та критерії оцінки рівня людського капіталу. У період воєнної агресії основними напрямками політики кадрового забезпечення територіальних громад є підвищення професіоналізму, результативне використання знань та інтелекту службовців, а також отримання нових компетенцій.

Формування та втілення державної політики кадрового забезпечення територіальних громад повинні ґрунтуватися на системній основі, включати в себе порядок та структуру кадрової діяльності, а також механізми управління кадровим забезпеченням. Основними учасниками відносин, пов'язаних із формуванням та використанням кадрів для державної служби, є кандидати на посади в системі управління, органи, посадові особи та кадрова служба. Вони керуються концептуальними положеннями кадрової політики та відповідно до нормативно-правової бази, спрямованої на об'єкти кадрового забезпечення.

Політика кадрового забезпечення полягає в створенні механізмів відбору кадрового складу, проведенні заходів, пов'язаних із призначенням на територіальних громадах за конкурсом, встановленні випробувальних термінів, укладенні службових контрактів тощо. Ці механізми повинні сприяти підвищенню престижності територіальних громад та авторитету службовців, а також реалізації інноваційних програм навчання та професійного розвитку [23].

Теоретична основа сучасної кадрової політики ґрунтується на визначенні цілей кадрової діяльності через розробку критеріїв, індикаторів, показників, методик оцінки, а також принципів підбору, відбору, прийому, розміщення, використання, етапного супроводу та перепідготовки службовців. У контексті воєнно-політичної та економічної кризи важливо розробити державну кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий період, яка б сприяла вирішенню завдань модернізації територіальних громад та сприяла оптимізації кадрового складу, поліпшенню якості надання послуг.

Кадрове забезпечення виступає ключовим інструментом, що впливає на життєдіяльність установи. Воно передбачає аналіз структури кадрового складу, оцінку його результативності, а також врахування рівня ділових якостей та професійного рівня працівників. Методика формування кадрового забезпечення включає аналітичну діяльність, збір та обробку інформації, порівняння показників та узагальнення висновків.

Засновуючись на вищезазначеному, можна зробити наступні висновки:

1. **Необхідність Сучасної Кадрової Політики:** В умовах сучасних викликів, таких як економічні кризи та воєнна політика, стає важливим розроблення та реалізація державної кадрової політики. Ця політика повинна бути спрямована на модернізацію територіальних громад та оптимізацію кадрового складу.

2. **Ключові Аспекти Кадрового Забезпечення:** Кадрове забезпечення є важливим інструментом для забезпечення життєдіяльності територіальних громад. Воно включає аналіз структури кадрового складу, оцінку

результативності та врахування ділових якостей та професійного рівня працівників.

3. Теоретичний Підґрунт: Сучасна кадрова політика ґрунтується на теоретичних концепціях, таких як розробка критеріїв, індикаторів, методик оцінки, а також принципів управління кадровими ресурсами. Це дозволяє системно підходити до питань управління персоналом.

4. Важливість Довгострокової Стратегії: У контексті воєнно-політичної та економічної кризи, державна кадрова політика повинна мати продуману стратегію, спрямовану на довгострокові результати. Це важливо для вирішення завдань модернізації територіальних громад та підвищення якості надання послуг [4]. Зазначені аспекти свідчать про необхідність системного та цілеспрямованого управління кадровим потенціалом в умовах сучасних викликів, щоб забезпечити ефективну функціонування державних установ та задоволення потреб суспільства.

1.2. Роль кадрового потенціалу в розвитку територіальних громад

Дослідження проблем та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад та забезпечення їхньої спроможності є вкрай важливими для України. Відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад, спроможна територіальна громада розглядається як об'єднання, яке добровільно здатне забезпечити належний рівень послуг, зокрема у сферах освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства. Така громада повинна мати враховані кадрові ресурси, фінансове забезпечення та розвиток інфраструктури відповідно до адміністративно-територіальної одиниці.

Основні компоненти концепції «спроможна територіальна громада» включають як потенційні, так і функціональні фактори. Потенційні фактори охоплюють наявність місцевого потенціалу, такого як власність, фінанси та людські ресурси, включаючи виробничий потенціал, необхідну інфраструктуру, достатні фінансові ресурси та кваліфікований персонал.

Отже, конкурентоспроможність територіальних громад залежить від ефективного управління різними видами потенціалу, такими як виробничий, фінансовий, науково-технічний, інноваційно-інвестиційний, майновий та кадровий. Процес формування громади повинен базуватися на принципах рівноправності, щоб уникнути створення неефективних об'єднань, неспроможних забезпечити розвиток адміністративно-територіальних утворень [7].

Однією з об'єктивних умов успішної реалізації реформ є наявність кваліфікованих кадрів в територіальних громадах, які мають необхідні компетенції для здійснення управлінських функцій та надання адміністративних послуг. Таким чином, конкурентоспроможна територіальна громада є тією, в якій належним чином забезпечені місцеві ресурси для розвитку як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, включаючи бюджетні кошти, інфраструктуру та кваліфікований персонал.

Іншими словами, ефективне функціонування територіальних громад неможливе без якісного кадрового забезпечення, а довгостроковий розвиток цих утворень залежить від наявності достатнього кадрового потенціалу. Кадровий потенціал, разом з виробничим, інфраструктурним та фінансовим потенціалом, є необхідною складовою конкурентоспроможності територіальної громади [11].

При визначенні суті кадрового потенціалу органів публічної влади, М. Карпа вказує на сукупність можливостей здійснення професійної діяльності, яка характеризується освітнім і кваліфікаційним рівнем, моральними цінностями, культурним середовищем та етичними показниками.

Таким чином, трудовий потенціал розглядається як сукупність особистісних, професійних характеристик та можливостей працівників, необхідних для ефективної діяльності підприємства, враховуючи його особливості та цілі. Кадровий потенціал територіальних громад, визначений як сукупність потенційних здібностей та можливостей кадрів, спрямованих на вирішення завдань місцевого розвитку, грає ключову роль у забезпеченні функціонування громади та досягненні стратегічних цілей.

Кадровий потенціал територіальних громад визначається як сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів, які використовуються для оптимізації структури кадрів та розвитку місцевої економіки. Формування цього потенціалу дозволяє ефективно використовувати ресурси працівників, забезпечуючи їхнє завантаження та розвиток особистісного потенціалу [9].

Кадровий потенціал спрямовується на досягнення максимального результату від діяльності працездатного населення громади та забезпечення її конкурентоспроможності. Зростання цінності інтелектуальної та кваліфікаційної складової потенціалу кадрового складу територіальних громад пов'язане з набуттям практичного досвіду працівниками.

Зважаючи на ваш запит, давайте розглянемо кожен складову кадрового потенціалу територіальних громад більш детально:

1. Освітній і кваліфікаційний рівень:

- Освіта: Визначається рівнем формальної освіти, яку отримали працівники громади. Високий рівень освіти може свідчити про їхню готовність вирішувати складні завдання.

- Кваліфікації: Оцінка наявних професійних навичок та здібностей. Збалансовані кваліфікації сприяють різноманітності та компетентності громади.

2. Етнічний та культурний склад:

- Міжкультурна взаємодія: Здатність працівників взаємодіяти та співпрацювати в міжкультурному середовищі. Різноманітність може призвести до новаторських підходів та рішень.

3. Трудовий досвід:

- Професійний доробок: Оцінка часу та якості робочого досвіду. Досвід допомагає пристосовуватися до нових умов та розвивати ефективні підходи до завдань.

4. Професійні знання та навички:

- Спеціалізовані навички: Оцінка конкретних знань та навичок, які можуть бути застосовані у роботі. Актуальні навички важливі для вирішення завдань.

5. Мотивація та відданість:

- Стратегічна мотивація: Розуміння основних мотивів працівників та їхньої готовності працювати для досягнення цілей громади.

6. Соціально-психологічний клімат:

- Колективна співпраця: Взаємодія та співпраця в колективі. Здоровий соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню ефективності роботи.

7. Лідерські якості:

- Визнання лідерів: Ідентифікація осіб з лідерським потенціалом та їхня здатність мобілізувати команду для досягнення спільних цілей.

Зазначені складові взаємодіють та впливають на спроможність громади ефективно використовувати свій кадровий потенціал для досягнення стратегічних завдань та розвитку [19].

1.3. Основні аспекти розвитку кадрового потенціалу в умовах війни

Розвиток кадрового потенціалу в умовах війни в територіальних громадах включає ряд специфічних аспектів, які спрямовані на забезпечення функціональності і стійкості громади в умовах конфлікту. Основні аспекти цього процесу включають:

1. Мобілізація та підготовка населення:

- Місцева оборонна підготовка: Організація тренувань та навчання для мешканців громади з питань самозахисту та участі в системі місцевої оборони.

- Створення резервів: Формування резервів громадян, які можуть бути задіяні в разі потреби в оборонних чи рятувальних операціях.

2. Соціальна підтримка та захист:

- Соціальна допомога вразливим групам: Забезпечення соціальної підтримки та допомоги вразливим категоріям населення, таким як діти, літні люди, особи з інвалідністю.

- Психологічна допомога: Запровадження програм психологічної підтримки для тих, хто переживає стресові ситуації.

3. Організація системи охорони здоров'я:

- Медична готовність: Забезпечення високого рівня готовності медичних установ до надання екстреної допомоги та лікування поранених.

- Доступ до медичних послуг: Збільшення доступу мешканців громади до медичних послуг та ліків.

4. Розвиток економічної стійкості:

- Підтримка місцевого бізнесу: Розробка заходів щодо підтримки та стимулювання роботи місцевих підприємств в умовах війни.

- Соціально-економічні програми: Впровадження програм для підтримки населення та бізнесу в умовах військового конфлікту.

5. Управління кризовими ситуаціями та безпека:

- Формування кризових штабів: Створення ефективної системи управління кризовими ситуаціями та взаємодії між владними структурами.

- Безпека та правопорядок: Забезпечення підтримки безпеки та правопорядку в громаді через мобілізацію локальних ресурсів.

6. Міжнародне співробітництво та гуманітарна допомога:

- Координація зусиль: Залучення міжнародних партнерів та координація гуманітарної допомоги для громади.

- Міжнародна підтримка: Взаємодія з міжнародними організаціями для отримання підтримки та ресурсів.

Розвиток кадрового потенціалу в умовах війни в територіальних громадах є ключовим для забезпечення життєздатності та стійкості громади в умовах конфлікту та сприяє швидкому відновленню після закінчення воєнних подій [19].

Для проведення більш детального аналізу необхідно розглянути кожен із зазначених аспектів окремо.

1. Мобілізація та підготовка населення:

- Місцева оборонна підготовка: Організація систематичних навчань та тренувань для населення громади з питань самозахисту та дій у воєнних умовах.

Це включає навчання мешканців робити розрахунки та приймати рішення в екстрених ситуаціях, а також забезпечення знань про дії під час нападу чи надзвичайних обставин.

- Створення резервів: Формування добровільних груп громадян, які можуть бути включені в систему місцевої оборони. Ці резерви можуть включати добровольців з різноманітними навичками, такими як перша допомога, комунікації, інженерія та інші.

Категорії кадрового потенціалу територіальних громад:

- Активна молодь: Залучення молоді до участі в програмах з оборонної підготовки та надання навичок, необхідних для ефективної участі в справах громади під час воєнного конфлікту.

- Добровольці та рятувальники: Мобілізація та навчання груп добровольців для виконання рятувальних робіт, надання допомоги пораненим та іншим видам добровільної допомоги в екстремальних ситуаціях.

- Соціальні працівники: Підготовка та залучення фахівців у сфері соціальної роботи для ведення робіт з підтримки вразливих категорій населення, особливо у воєнний період.

- Лікарі та медичний персонал: Забезпечення медичних працівників навичками екстреної допомоги, організація медичних бригад та підготовка до обслуговування поранених в умовах військових дій.

- Керівники та організатори: Розвиток лідерських та організаційних навичок серед керівників громад та підготовка до управління різноманітними ситуаціями в умовах війни.

- Експерти з гуманітарних питань: Залучення фахівців для розробки та впровадження гуманітарних програм допомоги вразливим категоріям населення.

- Інженери та технічні спеціалісти: Підготовка фахівців для вирішення інженерних завдань, пов'язаних із реконструкцією та відновленням важливої інфраструктури громади після воєнних подій.

- Експерти з інформаційної безпеки: Навчання фахівців для захисту інформаційної інфраструктури громади від можливих кібератак та забезпечення безпеки комунікацій.

- Спеціалісти з роботи з біженцями: Підготовка фахівців для роботи з біженцями та внутрішньо переміщеними особами, забезпечення їхньої соціальної підтримки та інтеграції в громаду.

Ці категорії кадрового потенціалу є важливими для ефективного управління ситуаціями в умовах війни та забезпечення життєздатності територіальних громад. Кожна з них має свою специфіку та важливість у розвитку та збереженні громадського потенціалу в умовах кризи [19].

Соціальна підтримка та захист в контексті кадрового потенціалу територіальних громад:

1. Система соціальної підтримки:

- Соціальні служби: Залучення та підготовка соціальних працівників для надання допомоги особам, які пережили воєнні події, включаючи психологічну підтримку та роботу з травмованими особами.

- Програми соціальної реабілітації: Розробка та впровадження програм для тих, хто постраждав внаслідок воєнних дій, спрямованих на відновлення їхнього соціального та психологічного благополуччя.

- Соціальна підтримка вразливих груп: Спрямування зусиль на захист та підтримку вразливих груп населення, зокрема дітей, літніх людей, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій.

2. Захист кадрового потенціалу:

- Медичне обслуговування: Забезпечення медичної підтримки та лікування працівників громади, які постраждали внаслідок воєнних подій.

- Психологічна безпека: Організація психологічної підтримки та консультування для кадрових працівників, які можуть переживати стрес та травми внаслідок воєнного конфлікту.

- **Захист від дискримінації:** Впровадження заходів для запобігання дискримінації на робочому місці та взаємодія з правозахисними організаціями для захисту прав працівників.

- **Освіта та навчання:** Надання можливостей для професійного розвитку та навчання персоналу для адаптації до нових умов та викликів.

- **Система соціального страхування:** Впровадження або удосконалення системи соціального страхування для працівників, щоб забезпечити їхню фінансову стабільність у випадку непередбачуваних обставин.

3. Управління ризиками та екстреними ситуаціями:

- **Планування надзвичайних ситуацій:** Розробка та впровадження планів надзвичайних ситуацій для захисту та евакуації працівників під час можливих загроз.

- **Евакуаційні процедури:** Навчання працівників громади ефективним евакуаційним процедурам та надання їм засобів для самозахисту.

- **Технічна безпека:** Забезпечення технічної безпеки робочих місць та навчання персоналу використовувати засоби індивідуального захисту.

4. Співпраця з органами влади та громадськістю:

- **Громадська участь:** Залучення громадськості до процесів прийняття рішень щодо заходів соціальної підтримки та захисту.

- **Співпраця з владою:** Взаємодія з місцевими владними органами та правозахисними структурами для захисту прав та інтересів працівників громади.

Окреслені заходи спрямовані на забезпечення необхідної підтримки для працівників та населення громади в умовах воєнного конфлікту, збереження їхнього фізичного та психологічного здоров'я, а також на підтримку соціальної стабільності та взаємодії в громаді [21].

Організація системи охорони здоров'я в контексті кадрового потенціалу територіальних громад:

1. Медичний персонал та фахівці:

- **Набір та підготовка:** Розробка програм для набору та підготовки медичного персоналу в умовах війни, включаючи надання необхідних навичок та знань щодо надання невідкладної медичної допомоги.

- **Психологічна підтримка:** Забезпечення психологічної підтримки для медичного персоналу, який може стикатися з екстремальними ситуаціями та стресом.

- **Система підвищення кваліфікації:** Запровадження системи постійного навчання та підвищення кваліфікації для медичного персоналу для ефективного впорядкування з травмами та надання необхідної допомоги.

2. Управління медичними ресурсами:

- **Лікарняні та медичні заклади:** Оптимізація роботи лікарень та медичних закладів для ефективного використання ресурсів та надання допомоги в умовах воєнного конфлікту.

- **Лікарські засоби та обладнання:** Забезпечення адекватного стоку медичних препаратів та обладнання для забезпечення невідкладної медичної допомоги та лікування.

- **Ефективне використання кадрів:** Планування та координація дій медичного персоналу для оптимального використання кадрових ресурсів.

3. Співпраця з громадою та владою:

- **Інформування громади:** Організація інформаційних кампаній для громади щодо здоров'я та безпеки в умовах війни, вказівки щодо доступу до медичних служб.

- **Взаємодія з владою:** Співпраця з місцевими владними органами для отримання підтримки та координації медичних заходів в громаді.

- **Громадська участь:** Залучення представників громади до процесу прийняття рішень щодо організації системи охорони здоров'я.

4. Екстрені ситуації та пандемії:

- **Планування екстрених ситуацій:** Розробка планів дій для медичного персоналу та населення в разі екстрених ситуацій.

- Ліквідація наслідків пандемій: Розробка стратегій та заходів для ліквідації наслідків пандемій та епідемій, включаючи вакцинаційні кампанії та масові заходи безпеки.

- Кризове управління: Забезпечення готовності до кризового управління в умовах війни, зокрема шляхом тренувань та симуляційних вправ.

Зазначені заходи спрямовані на покращення організації системи охорони здоров'я в територіальних громадах в умовах воєнного конфлікту та максимально ефективного використання кадрового потенціалу для надання допомоги та збереження здоров'я населення [34].

Розвиток економічної стійкості в контексті кадрового потенціалу територіальних громад:

1. Стимулювання підприємництва та ринкових ініціатив:

- Розвиток підприємницької освіти: Запровадження програм та курсів, спрямованих на підготовку молодих підприємців та фахівців у сфері економіки.

- Підтримка стартапів: Створення інфраструктури для розвитку стартапів, надання фінансової та консультаційної підтримки новим підприємствам.

- Менторинг та експертна підтримка: Впровадження системи менторингу та консультацій для підтримки підприємців та підвищення їхньої кваліфікації.

2. Розвиток інфраструктури та логістики:

- Модернізація та будівництво: Здійснення інвестицій у модернізацію та будівництво інфраструктурних об'єктів для підвищення конкурентоспроможності громад.

- Розвиток транспортної системи: Покращення транспортної доступності для підприємств та населення для забезпечення ефективного руху товарів та послуг.

- Сприяння логістичним рішенням: Розробка та впровадження логістичних рішень для оптимізації руху ресурсів та товарів у громаді.

3. Освіта та розвиток кадрів:

- Адаптація освітніх програм: Створення освітніх програм, що відповідають потребам місцевого ринку праці та підприємництва.
 - Підвищення кваліфікації: Забезпечення можливостей для постійного навчання та підвищення кваліфікації робочої сили відповідно до потреб економіки.
 - Стажування та практики: Розробка програм стажування та практик для молоді з метою підготовки кваліфікованих фахівців.
4. Створення сприятливого інвестиційного клімату:
- Підтримка інвесторів: Запровадження програм та заходів для привертання інвесторів та створення умов для їх успішного функціонування.
 - Публічно-приватні партнерства: Розвиток механізмів співпраці між владою та приватним сектором для спільного розвитку територіальних громад.
 - Інноваційні проекти: Заохочення та фінансування інноваційних проектів для стимулювання економічного зростання.

Варто підкреслити, що окреслені заходи спрямовані на створення умов для сталого розвитку економіки та підвищення економічної стійкості територіальних громад за допомогою оптимального використання їхнього кадрового потенціалу.

У контексті розвитку кадрового потенціалу територіальних громад в умовах війни виділено ключові аспекти, що сприяють сталому функціонуванню та підвищенню ефективності громад. Передусім, мобілізація та підготовка населення, включаючи категорії кадрового потенціалу, стає невід'ємною складовою в умовах військових конфліктів. Забезпечення соціальної підтримки та захисту найбільш вразливих категорій населення, також визначається як пріоритетна задача для забезпечення стійкості та «доленосності» громад [22].

Організація системи охорони здоров'я в умовах війни вимагає ретельного планування та надання належних ресурсів для забезпечення медичної допомоги населенню. При цьому, розвиток кадрового потенціалу в галузі охорони здоров'я грає важливу роль у забезпеченні якісної медичної допомоги в умовах кризових ситуацій.

Нарешті, розвиток економічної стійкості територіальних громад у важливий спосіб пов'язаний із залученням та оптимальним використанням кадрового потенціалу. Заходи зі стимулювання підприємництва, розвитку інфраструктури, освіти та створення сприятливого інвестиційного клімату спрямовані на підтримку та розвиток людських ресурсів для досягнення сталого економічного росту.

Отже, в умовах війни важливо враховувати не лише фізичні та матеріальні аспекти, але й акцентувати увагу на розвитку та управлінні кадровим потенціалом, що є ключовим фактором для стійкості, відновлення та подальшого розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО ТА ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

2.1. Аналіз досвіду розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради

Основною метою створення людського потенціалу в територіальних громадах є забезпечення необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішувати поточні завдання та досягати стратегічних цілей. Саме тому раціональне і спрямоване формування кадрового потенціалу територіальних громад дозволяє вирішувати завдання, пов'язані з оптимізацією структури персоналу, забезпеченням необхідного рівня навантаження працівників та розкриття їх особистісного потенціалу.

Кадровий потенціал територіальних громад представляє собою сукупність здібностей та можливостей висококваліфікованих працівників для використання їхніх знань, вмінь і навичок у прийнятті організаційних та управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей розвитку та підвищення конкурентоспроможності громади.

Зокрема, Скалатська міська територіальна громада, що була однією з перших утворених в Україні в рамках адміністративно-територіальної реформи 14 липня 2015 року, об'єднує 16 населених пунктів і є ключовим суб'єктом розвитку в регіоні. Громада керується Скалатською міською радою, яка забезпечує впровадження стратегічних напрямків розвитку, включаючи підвищення якості життя для населення громади.

Стійкий розвиток Скалатської міської територіальної громади забезпечується шляхом впровадження розробленого генерального плану розвитку, стратегії розвитку та річних програм соціально-економічного та культурного розвитку, а також цільових програм [34].

Скалатська міська рада формує 5 постійних комісій для ефективного вирішення різних аспектів життя громади. Ці комісії охоплюють питання планування фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку; соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, молоді і спорту; житлово-комунального господарства та комунальної власності, зв'язку та сфери послуг; земельних відносин, природокористування, планування територій, будівництва, охорони природи; прав людини, законності, правопорядку, депутатської діяльності, регламенту та етики.

В структурі Скалатської міської ради існують різні відділи, такі як Бухгалтерський відділ, Відділ житлово-комунального господарства, Відділ освіти, Відділ соціального захисту населення, Фінансовий відділ, Економічний відділ та Загальний відділ. [34]

Важливо зазначити, що в контексті розвитку кадрового потенціалу міської ради, останній забезпечується за допомогою системи організаційного забезпечення. Ця система включає взаємопов'язані структурні служби та підрозділи, які здійснюють розробку та прийняття управлінських рішень щодо кадрової діяльності. Управління кадровою діяльністю організації базується на структурі, яка включає різні елементи.

Зокрема, у штаті загального відділу Скалатської міської ради є посада «Головний спеціаліст з кадрової роботи», який відповідає за розробку та впровадження управлінських рішень щодо кадрової діяльності.

У штаті загального відділу Скалатської міської ради передбачено посаду «Головний спеціаліст з кадрової роботи», чиї обов'язки включають:

1. Оформлення документів, пов'язаних із прийомом, переведенням, переміщенням і звільненням працівників, а також видача їм необхідних довідок та інших документів, пов'язаних із трудовою діяльністю.
2. Заповнення, зберігання і видача трудових книжок відповідно до чинної інструкції.
3. Ознайомлення працівників з внутрішніми правилами трудового розпорядку.

4. Забезпечення обліку і звітності з особового складу.
5. Організація табельного обліку працівників.
6. Оформлення відпусток і листків тимчасової непрацездатності працівників.
7. Оформлення і видача виписок з трудових книжок працівникам щодо трудового стажу для оформлення пенсій, надання допомог і т.д.
8. Ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями військового обліку.
9. Організація систематичного контролю за станом трудової дисципліни, оформлення матеріалів про порушників для накладення дисциплінарних стягнень.
10. Здійснення організаційно-методичного керівництва підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників.
11. Складання річних та щоквартальних планів підвищення кваліфікації кадрів і кошторису витрат на кадрове забезпечення на підставі потреб підрозділів, а також контроль їх виконання.
12. Встановлення зв'язків із навчальними закладами для забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.
13. Організація учбового процесу з підвищення кваліфікації.
14. Формування кадрового резерву, його підготовка та організація стажування працівників.

Іншими словами, головний спеціаліст з кадрової роботи активно здійснює кадрову політику міської ради та спрямовує зусилля на формування кадрового потенціалу організації [34].

Важливо відзначити, що сам по собі наявний кадровий потенціал організації не є остаточним вирішенням всіх завдань територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності. Основною метою управління кадровим потенціалом Скалатської міської ради є найбільш ефективне використання здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей всієї організації. Для досягнення цієї мети необхідно створити систему

стимулювання та ефективного управління кадровим потенціалом, щоб висококваліфіковані фахівці, які є основою колективу публічної організації, залишалися в ній на довготривалий термін.

Аналіз наукових досліджень у цьому напрямку показує, що система управління кадровим потенціалом організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує певні завдання відповідно до своєї функціональної специфіки. Важливим елементом є створення системи, що забезпечить своєчасне укомплектування кадрами для неперервного функціонування організації, формування необхідного рівня кадрового потенціалу з урахуванням інтересів працівників, а також забезпечення можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання додаткових пільг. В цілому, система управління кадровим потенціалом організації складається із чотирьох взаємодіючих підсистем [35].

У практиці роботи Скалатської міської ради можна відзначити, що Головний спеціаліст з кадрової роботи активно проводить аналіз і вивчення фактичного складу та структури кадрового потенціалу, а також планує потреби в кадрах. Особлива увага приділяється управлінню якістю трудового життя, що призвело до покращення умов праці та створення сприятливого робочого середовища.

Протягом останніх років значно поліпшилися умови праці працівників Скалатської міської ради, а їхнє обладнання новітніми технічними засобами є належним. Кожен працівник має в своєму розпорядженні комп'ютер, а також створено новий веб-сайт для Скалатської міської ради.

У контексті управління кадровим потенціалом використовуються три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на дисципліні та покаранні, використовуючи правові норми, накази та розпорядження для забезпечення дисципліни та ефективного управління. Економічні методи базуються на економічних стимулах, а соціально-психологічні методи використовують моральні стимули для підтримки працівників.

Загальна аналіз використання цього інструментарію свідчить про послідовну роботу Скалатської міської ради у стабілізації колективу, формуванні системи заходів для нормалізації руху кадрів та ефективного управління кадровим потенціалом [31].

Важливим аспектом роботи Головного спеціаліста з кадрової роботи є також оформлення документів при прийомі на роботу, що включає в себе видачу необхідних довідок та інших документів, пов'язаних із трудовою діяльністю працівників. Це свідчить про високий рівень професійної відповідальності та уваги до всіх аспектів кадрового забезпечення.

Окрім того, важливо відзначити, що в процесі управління кадровим потенціалом Скалатської міської ради використовуються різні методи, такі як адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Це дозволяє створити комплексний підхід до управління персоналом, забезпечуючи не лише дисципліну та ефективність, але й сприяючи психологічному комфорту працівників.

Систематичний контроль за станом трудової дисципліни, організація системи підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву та створення умов для довгострокового збереження висококваліфікованих фахівців свідчать про стратегічний підхід Скалатської міської ради до управління своїм кадровим потенціалом [12].

Зазначимо, що ефективне використання кадрового потенціалу має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. Постійне вдосконалення методів та підходів до управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності та досягнення сталого розвитку територіальної громади.

У контексті воєнного періоду Скалатська міська рада в Україні виявляється на передовій управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективного функціонування територіальної громади в умовах конфлікту. Розглянемо деякі аспекти управління кадровим потенціалом на прикладі Скалатської міської ради під час воєнного стану:

1. Мобілізація та формування кадрового резерву: Скалатська міська рада активно залучається до формування кадрового резерву для участі в заходах забезпечення безпеки та оборони. Проводяться заходи з ідентифікації кваліфікованих фахівців, які можуть бути використані у разі потреби.

2. Соціально-економічні заходи для підтримки персоналу: Враховуючи важливість соціально-економічної підтримки, міська рада вдосконалює систему соціального захисту та надає пільги працівникам, які знаходяться в умовах військового конфлікту. Також вирішується питання житла, медичного обслуговування та інших аспектів соціальної інфраструктури.

3. Медичне та психологічне супроводження персоналу: Система медичного та психологічного супроводження спрямована на підтримку фізичного та психічного здоров'я працівників в умовах військового стресу. Забезпечується доступ до медичних послуг та консультацій психологів.

4. Кваліфікаційна підготовка та перепідготовка: Міська рада вдосконалює систему навчання та тренувань для персоналу, щоб забезпечити їхню готовність до викликів воєнного періоду. Розробляються програми для перепідготовки фахівців відповідно до поточних потреб.

5. Збалансоване управління підприємствами та організаціями: Місцева влада активно працює над збалансованим управлінням ресурсами та підприємствами, зокрема вирішує питання розподілу працівників та ефективного використання ресурсів у воєнних умовах.

6. Забезпечення безпеки працівників та інфраструктури: Скалатська міська рада активно працює над підвищенням безпеки працівників у воєнний період. Це включає в себе заходи з організації протипожежного захисту, евакуаційні плани та системи повідомлення в разі надзвичайних ситуацій. Також розробляються заходи для захисту інфраструктури міста від можливих загроз.

7. Взаємодія з владними структурами: Умови воєнного конфлікту вимагають від Скалатської міської ради ефективної взаємодії з владними структурами на різних рівнях, включаючи обласну та національну владу.

Забезпечується обмін інформацією та координація заходів щодо управління кадровим потенціалом на території громади.

8. Інновації в управлінні: Скалатська міська рада активно впроваджує інноваційні підходи в управління кадровим потенціалом. Це може включати в себе використання технологій для моніторингу та аналізу даних, електронні системи управління персоналом та інші інструменти для підвищення ефективності управління кадровим резервом.

9. Волонтерська діяльність та соціальна підтримка: Місцева влада організовує волонтерські групи та програми соціальної підтримки для тих, хто відчуває важкість воєнного періоду. Це може включати в себе надання послуг психологічної допомоги, матеріальну підтримку та інші заходи для забезпечення добробуту працівників.

10. Гнучкість та адаптивність: Умови воєнного періоду вимагають від управління кадровим потенціалом гнучкості та здатності до адаптації до змін. Скалатська міська рада впроваджує стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни в ситуації та забезпечувати сталу діяльність органів влади.

У цілому, Скалатська міська рада веде системну політику управління кадровим потенціалом, спрямовану на забезпечення сталої роботи органів влади та виживання територіальної громади під час воєнного конфлікту.

2.2. Вплив воєнного періоду на розвиток кадрового потенціалу територіальної громади за 2022-2023 рр.

Зазначимо, що розвиток кадрового потенціалу є складовою кадрової політики будь-якої організації, при цьому його формування передбачає наявність системи безперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, внутрішні програми розвитку, а також різні тренінги та семінари. Ретельно продумана та правильно організована робота з кадровим потенціалом організації здатна підвищити ефективність її функціонування та наблизити до досягнення стратегічних цілей (рис. 2.1).

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу становить невід'ємну частину стратегії розвитку Скалатської міської ради, прямо впливаючи на досягнення стратегічних цілей та пріоритетів організації. Кадровий потенціал, як ключовий елемент, займає визначальне положення у механізмі функціонування всієї структури організації. Це передбачає не лише економічну обґрунтованість інвестицій у розвиток персоналу, а й використання сучасних та ефективних методів для формування кадрового потенціалу, які в подальшому призведуть до позитивних результатів для організації [12].



Рис. 2.1 Місце розвитку кадрового потенціалу в стратегії розвитку

Для моніторингу розвитку кадрового потенціалу ми врахуватимемо якісні та кількісні показники. Кількісні показники включають середню чисельність персоналу, кількість відпрацьованого часу та статево-віковий склад. Якісні показники представлені рівнем освіти, коефіцієнтом кваліфікації працівників, підвищенням їхньої кваліфікації, стажем роботи та плинністю персоналу [11].

Наприклад, у 2021 році до Скалатської сільської ради було прийнято 16 працівників, що на 7 більше порівняно з 2020 роком та на 10 більше порівняно з 2019 роком. Однак, спостерігається проблема кадрового забезпечення, оскільки у тому ж році звільнилося 9 працівників. З цих, 8 осіб пішли за ініціативою організації, а 1 звільнився з інших причин. Таким чином, проблема плинності кадрів залишається актуальною для міської ради, де плинність персоналу склала 16 відсотків (Рис. 2.2).

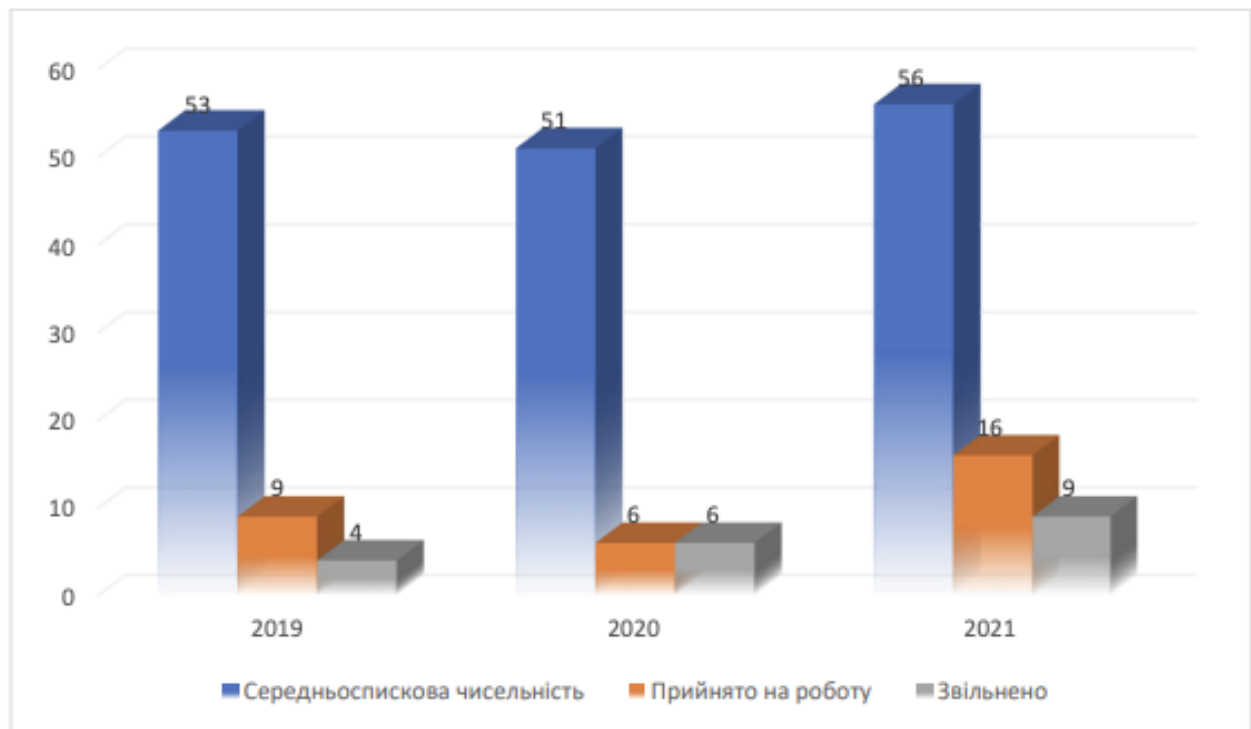


Рис. 2.2. Динаміка руху по громаді

Для виявлення причин текучості кадрів та визначення можливих заходів її зменшення, необхідно мати повну та актуальну інформацію про причини звільнень працівників в органі місцевого самоврядування. Превентивні заходи з управління реальними звільненнями мають ґрунтуватися не лише на аналізі вже відбулих випадків, а й на даних щодо потенційної текучості, яка відображає готовність працівників до зміни місця роботи.

Основними факторами, що впливають на текучість кадрів, є умови праці та побуту, стиль управління, мотивація, взаємини в колективі, можливості кар'єрного росту, забезпеченість житлом, соціальний пакет тощо. Фактори, такі

як низька заробітна плата, конфлікти в колективі, невдоволення професією, відсутність чітких перспектив у кар'єрному рості та інші, сприяють збільшенню текучості кадрів.

Чинники, що вплинули на текучість кадрів у Скалатській міській раді, можна розділити на кілька основних груп:

1. Пов'язані з заробітною платою.
2. Пов'язані з невідповідністю рівню кваліфікації.
3. Пов'язані з невизначеністю перспектив просування по службі.
4. Пов'язані з сімейно-побутовими обставинами.

З метою отримання практичного досвіду та перевірки професійних якостей претендентів на вакантні посади, проводиться їх стажування. Однак за останні декілька років не проводилося стажування претендентів через відсутність місця, часу та можливостей [12].

Ефективність кадрової політики органу місцевого самоврядування полягає в постійному навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Участь посадових осіб у курсах підвищення кваліфікації та отримання вищої освіти вказують на дієвість заходів з розвитку кадрового потенціалу. Важливою рушійною силою для розвитку є також віковий склад персоналу, де виділяється важливість привертання молодих та кваліфікованих працівників для виконання завдань громади в майбутньому.



Рис. 2.3 Моніторинг навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб

Підсумовуючи вищезазначене, можна зазначити, що взагалі розвиток кадрового потенціалу в Скалатській міській раді є на високому рівні. Проте вважаємо за доцільне розширити використання різноманітних інтелектуальних методів професійного росту персоналу. Серед таких методів варто враховувати обмін досвідом, участь у курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, підвищення рівня освіти кадрів через фінансування їхнього навчання, організацію конкурсів для виявлення здібностей працівників, активне впровадження мотиваційної політики, яка враховує побажання працівників і спрямована на підвищення їх трудової активності і т.д.

2.3. Стратегічні пріоритети розвитку кадрового потенціалу територіальних громад

У процесі відновлення України, важливою стає роль громад, особливо у зв'язку із децентралізацією та необхідністю забезпечити відчуття «власності» результатів цього відновлення. Громади, що є ключовими учасниками цього процесу, мають право визначати та планувати процеси відновлення відповідно

до своїх пріоритетів. Представники місцевої влади повинні забезпечити якісну участь громадськості через ухвалення рішень під час громадських обговорень та слухань, створення робочих груп за різними напрямками відновлення.

За законом № 2259-IX від 12 травня 2022 року, розширено повноваження голів громад, надаючи їм право ухвалювати рішення щодо передачі коштів на потреби ЗСУ, створення установ для безоплатної правової допомоги, боротьби зі стихійними лихами та іншими питаннями. Замість того, щоб наводити конкретні завдання громадам, влада запропонувала методологію планування відновлення, де громади мають наповнювати програми конкретним змістом.

Згідно з законом №5323, прийнятим 9 липня 2022 року, визначаються засади державної регіональної політики, які вимагають комплексного удосконалення механізмів реалізації регіональної політики. Регіональне відновлення передбачає введення нової системи стратегічного планування на трьох рівнях: державна стратегія, регіональні стратегії та стратегії громад. Ця система визначає чотири типи територій залежно від їхнього призначення [19].

Таким чином, важливість участі громад у процесі відновлення та розвитку регіонів визнається на різних рівнях, надаючи їм значущу роль у прийнятті рішень та плануванні майбутнього розвитку.

Основним засобом фінансування державної регіональної політики є Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), а головним джерелом відновлення України є Фонд відновлення та розвитку. Через ДФРР влада планує відбудувувати регіони після війни. Території повинні розробляти та втілювати стратегії розвитку, перед цим отримавши висновок від Міністерства регіонального розвитку щодо відповідності вимогам; в іншому випадку вони можуть втратити право на фінансування проєктів з бюджету. Агентства регіонального розвитку мають статус повноправних учасників у формуванні та виконанні державної регіональної політики. Однією з ключових завдань цих агентств є участь у розробці регіональної стратегії розвитку та надання консультативно-методичної допомоги місцевим органам у розробці стратегій, програм і проєктів.

Законом передбачається створення онлайн-системи моніторингу для кожної громади та регіону. Цифрові рішення для розподілу ресурсів мають бути інтегровані в єдину цифрову платформу відновлення для відстеження реалізації проектів та використання ресурсів. Розподіл усіх наявних ресурсів повинен відбуватися за відкритими для слідкування та аналізу процедурами, дотримуючись принципів справедливості та ринкових умов.

Навіть у фінансуванні державних програм і соціальних проектів слід надавати перевагу тим ініціативам, які приносять більше додаткових благ для громад/суспільства та враховують, наскільки території чи громади постраждали від військової агресії Росії. Це повинні враховувати місцеві органи влади, розробляючи стратегії та програми розвитку як на рівні територіальних громад, так і взагалі в регіонах. Участь громад у великих державних ініціативах має визначальне значення, і це підкреслила Олександра Азархіна, заступниця Міністра розвитку громад, територій та інфраструктури України, яка наголосила, що децентралізація в Україні має корінитися на формуванні сильних зв'язків між громадами та центральними інститутами [22].

Територіальні громади займають центральне місце у процесах планування та втілення. Їхня роль є ключовою у визначенні потреб громадян та розробці проектів відбудови, адаптованих до цих вимог. Сьогодні вони не можуть чекати на рішення "зверху" і повинні самостійно вирішувати свої питання щодо місцевого розвитку, такі як створення нових робочих місць, збільшення зайнятості, залучення інвестицій, зростання доходів місцевих бюджетів, поліпшення якості життя та розвиток благоустрою та інфраструктури. 28 квітня 2023 року в Києві відбувся Форум Громад, в якому взяли участь високопосадовці Німеччини, мери українських громад та команда «U-LEAD з Європою».

Державний секретар Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку (BMZ) Йохен Фласбарт підкреслив важливість децентралізації в українському суспільстві та обіцяв продовжити підтримку через «U-LEAD з Європою» для підтримки місцевих громад у відновленні. Представник директорату U-LEAD Хельге Арендс наголосив на їхньому бажанні

сприяти відновленню України та забезпечити її процвітання в європейській родині як у воєнний, так і в мирний час [19].

Для того, щоб громади грали ключову роль у відновленні України, їхня діяльність повинна базуватися на принципах "Знизу догори", включаючи активну участь громад в національних структурах та процесах прийняття рішень, застосування багаторівневого управління та забезпечення справедливого та прозорого механізму фінансування через гранти. Це також передбачає усунення правової невизначеності та невідповідності. Для ефективного початку відновлення важливо максимально швидко мобілізувати ресурси та відновити економіку. Використання кращих практик управління фінансовими та матеріальними ресурсами на всіх рівнях влади допоможе відновити Україну, зменшити ризики неефективного використання ресурсів та запобігти можливим маніпуляціям з боку ворогів.

Воєнні події призвели до численних проблем, включаючи обмеження державних ресурсів, зниження доходів мешканців територіальних громад, рецесію в місцевій економіці, втрати частини чоловічого населення на фронті, від'їзд людей за кордон або переїзд в інші регіони, повернення осіб з інвалідністю, поява переселенців у деяких громадах, конфлікти між різними групами населення та загострення психологічних проблем. В таких умовах збільшуються ризики невиконання програм донорської підтримки для територіальних громад через необхідність оперативно реагувати на змінюючіся потреби. Отже, важливим є залучення мешканців громад для спільного вирішення локальних проблем [11].

На засіданні Комітету регіонів Європарламенту в Брюсселі, директор Інституту громадянського суспільства Анатолій Ткачук висловив інформацію про потреби українських громад і регіонів. Він підкреслив, що громади мають свої особливості в залежності від типу та місця розташування, і важливо зосередити зусилля не лише на фронті, але й у тилу для швидкого відновлення регіонів та територій, що постраждали від воєнних подій.

Бастіан Файгель, директор Програми "U-LEAD з Європою", висловив необхідність цифровізації для підтримки відновлення та відбудови. Він заявив про важливість використання нової програми для надання громадам компетентності у зборі та аналізі даних, розробки інклюзивних послуг та розбудови партнерства [19].

Для планування на середньострокову перспективу запропоновано створити реєстр внутрішньо переміщених осіб, які не планують повертатися до своїх регіонів. Важливо інформувати цих осіб про можливості започаткування власного бізнесу, фінансування за програмами пільгового кредитування, грантів та міжнародної технічної допомоги.

Територія, яка виконує роль «глибокого тилу» в країні, виконує ряд важливих функцій. Вона надає допомогу переміщеним підприємствам, розробляє програми зайнятості для внутрішньо переміщених осіб, організовує транспортні коридори для гуманітарної допомоги та торгівлі, а також реалізує проекти з будівництва житла для переміщених осіб, дбаючи про збереження економічного потенціалу регіону. Одночасно ці «тилові» громади надають допомогу прифронтовим регіонам і тим, які знаходяться на лінії фронту, зокрема гуманітарну допомогу, технічну підтримку евакуації виробництва та логістичну підтримку для забезпечення зв'язку цих регіонів з рештою країни. Важливу роль в цих умовах відіграють органи місцевого самоврядування, які також забезпечують національний спротив, антитерористичне забезпечення та ефективне функціонування систем оповіщення та сховищ [12].

Проте існують значні ризики для «тилових» регіонів, такі як затягування війни, руйнування інфраструктури ракетними ударами та окупація. У той час, коли ці громади потребують рішень щодо співпраці з переміщеним бізнесом та створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, регіони сходу та півночі потребують відбудови зруйнованої інфраструктури та відновлення економічної активності.

На саміті Україна – ЄС виділено значні кошти на відновлення будівель, доріг, інфраструктури, шкіл та лікарень в рамках плану "Швидкого відновлення".

Програма регіонального розвитку та відновлення України, відома як новий європейський Баухаус, спрямована на надання практичної допомоги місцевим громадам, що беруть участь у відбудові та відновленні України. Президентка Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн висловила впевненість у можливості перетворення завдань військових руйнувань на можливості для побудови майбутнього України.

Програма відновлення України повинна пріоритетно зосереджуватися на підтримці інституцій. Відповідно до досліджень, країни із міцними інституціями досягають більш значущого ефекту зростання, ніж ті, що отримують великі обсяги допомоги. Навіть у контексті випробувань війни довіра українців до державних та соціальних інституцій продовжує зростати. Жодна агенція відновлення України, міжнародна організація чи громадська ініціатива не повинні заміщати або дублювати функції державних інституцій або взяти на себе обов'язки місцевих органів влади. Територіальні громади та громадські організації можуть активно та ефективно брати участь у процесі прийняття рішень з питань відбудови та здійснювати контроль над діяльністю владних структур, використовуючи цифрові технології. Важливо розпочати процес відновлення якнайшвидше, не чекаючи завершення війни. Фінансова підтримка від міжнародних донорів та грантів на реконструкцію пошкоджених об'єктів повинна спрямовуватися на економічний зріст, а не на його заміщення [22].

Воєнний період суттєво вплинув на кадровий потенціал Скалатської територіальної громади, призводячи до важливих викликів та змін у соціально-економічній сфері. Зазначені вище аспекти війни призвели до різкого зменшення ресурсів та падіння доходів місцевих жителів. Зокрема, частина населення перебуває на передовій, що може призвести до зменшення робочого контингенту в громаді через мобілізацію та втрати робочої сили.

Помітно також відбувається перерозподіл людських ресурсів через виїзд частини населення за кордон або переїзд в інші регіони країни з метою забезпечення безпеки та уникнення негараздів. Це може призвести до втрати важливих фахівців та зменшення кадрового потенціалу громади.

Важливо врахувати, що військові події можуть викликати інші соціальні виклики, такі як повернення в громаду людей з інвалідністю, які отримали поранення під час війни. Це вимагатиме спеціальної уваги до їхніх потреб та інтеграції в суспільство.

Однак, незважаючи на труднощі, які виникли через військові події, громада виявляє велику стійкість та здатність до самостійного розв'язання проблем. Важливо акцентувати увагу на залученні місцевого населення до спільних ініціатив та рішень, а також використанні цифрових технологій для ефективного управління кадровим потенціалом та відновлення громади [5].

Крім того, військовий конфлікт призвів до змін у структурі трудового ринку громади. Велика кількість переселенців, які прибули до Скалатської територіальної громади з інших регіонів, створює певний напружений конкурентний тиск на ринку праці. Це може вплинути на заробітні плати, адаптацію новоприбулих та загальну динаміку зайнятості.

Органи місцевого самоврядування Скалатської територіальної громади відіграють ключову роль у вирішенні цих викликів. Важливо розробляти та впроваджувати програми зайнятості, спрямовані на підтримку тих, хто втратив роботу або шукає нові можливості. Забезпечення професійної підготовки та перепідготовки може зробити переорієнтацію на ринку праці більш успішною для місцевого населення.

Додатковою ініціативою може бути реалізація проєктів з відновлення житлового фонду для внутрішньо переміщених осіб. Будівництво нового житла сприятиме не лише вирішенню проблеми проживання, а й створенню робочих місць у будівельній галузі та пов'язаних індустріях [13,19].

Централізоване планування та реалізація програм відновлення мають спрямовуватися на збереження та активізацію кадрового потенціалу громади. Однак важливо пам'ятати, що весь процес повинен базуватися на прозорості, участі громадян та врахуванні їхніх потреб. Тільки такий підхід дозволить максимізувати позитивний вплив програм відновлення на кадровий потенціал та життя місцевого населення.

У висновках можна відзначити, що вплив воєнного періоду на кадровий потенціал Скалатської територіальної громади є значущим і багатоплановим. Воєнний конфлікт призвів до складних економічних, соціальних і трудових викликів, зокрема, до збільшення безробіття, переселення населення та загострення конкуренції на ринку праці [12].

Органи місцевого самоврядування грають ключову роль у реагуванні на ці виклики та забезпеченні сталого відновлення громади. Прозорість, активна участь громадян та збереження та розвиток кадрового потенціалу стають важливими факторами у спробі подолати негативні наслідки воєнного періоду.

Заходи з підтримки зайнятості, професійної підготовки та відновлення житлового фонду є стратегічними елементами плану відновлення громади. Додатковими ініціативами можуть бути проекти з реконструкції інфраструктури та залучення міжнародних ресурсів для підтримки економічного зростання [15].

Важливо акцентувати увагу на принципах прозорості та участі громадян у процесі відновлення, адже це є ключем до стійкого та успішного розвитку громади в умовах післякризового періоду.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Аналіз можливостей впровадження передового зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу територіальних громад

Розвиток кадрового потенціалу територіальних громад в Україні відбувається в умовах надзвичайної складності та нестабільності. Основними факторами такої нестабільності є політичні аспекти (постійні зміни у владі, політичні конфлікти та реформи, що впливають на бізнес-середовище), геополітична нестабільність внаслідок розташування на перехресті геополітичних інтересів великих держав, економічні фактори (нерівномірні темпи розвитку галузей економіки, інфляція, валютні коливання та торговельні перешкоди, постійні зміни у правилах гри на ринку) та соціальні аспекти (зміни у умовах життя та праці, демографічні зрушення, освітні та культурні трансформації). Ці фактори утворюють складне та нестабільне середовище, яке вимагає від підприємств гнучкості, стратегічного планування та постійної адаптації до змін [16].

Починаючи з 24 лютого 2022 року, Україна стикається із нападом Російської Федерації, що призводить до захоплення населених пунктів разом із їхньою інфраструктурою та мешканцями. Агресор отримує контроль над стратегічними об'єктами, включаючи територіальні громади, організації та державні установи, що серйозно впливає на економічний розвиток країни. Незважаючи на те, що головним пріоритетом є захист людського життя, реальність воєнного конфлікту змушує територіальні громади переглядати свої фінансові та стратегічні плани, шукати нові шляхи відповідно до ситуації. У цих умовах виникають нові виклики для територіальних громад у сфері формування та ефективного використання кадрового потенціалу, що потребує нових підходів до його оцінки, організації праці, мотивації та розвитку.

Основною метою кадрової політики є створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил кваліфікованим персоналом, здатним виконувати визначені завдання та ефективно використовувати його потенціал [6]. За висновками зарубіжних вчених, головна мета управління людськими ресурсами у Збройних Силах полягає в тому, щоб на кожний конкретний період часу гарантувати наявність необхідної кількості фахівців з визначеною кваліфікацією, віком та званням, обладнаних необхідним досвідом для підтримки бажаної структури Збройних Сил [1, с. 120]. Зазначається, що ця мета не повинна обмежуватися виключно забезпечувальною функцією, а також повинна сприяти позитивній мотивації для якісного виконання обов'язків та завдань, а також сприяти професійному та особистому розвитку кадрового потенціалу сил оборони [17].

О. Сахненко розглядає аспекти управління людським капіталом для кадрового забезпечення Національної гвардії України та вказує, що кадрова політика передбачає формування і реалізацію стратегії системи кадрового забезпечення (системи управління людськими ресурсами) військового формування, яка забезпечить створення умов для гарантованого та якісного комплектування Національної гвардії персоналом, здатним виконувати завдання за призначенням та ефективно використовувати його [7].

У системі оборонного менеджменту країни кадровий менеджмент в територіальних громадах виконує функції на трьох рівнях: стратегічному, оперативному та тактичному. Дослідники вказують, що на стратегічному рівні слід говорити про управління кадровим потенціалом, на оперативному – про управління людськими ресурсами, на тактичному – про управління персоналом [3, с. 169]. Зазначається, що на стратегічному рівні ключовим інструментом кадрового менеджменту повинна бути кадрова стратегія, а на оперативному та тактичному – кадрова політика. Згідно з Законом України "Про національну безпеку України" (ст. 25) планування у сферах національної безпеки й оборони поділяється на довгострокове (понад 5 років), середньострокове (до 5 років) та короткострокове (до 3 років) [2, с. 102].

Таким чином, кадрову стратегію варто розробляти на п'ятирічний період, а кадрову політику – на тривалість не більше трьох років. Цілі, завдання та напрями, передбачені відповідними документами, повинні корелювати з оголошеними напрямками реформування сектору безпеки та оборони і ґрунтуватися на положеннях відповідних нормативно-правових актів. Впровадження стратегічного управління людськими ресурсами дозволяє якісно вирішувати такі важливі завдання, як кадрове забезпечення державного органу відповідно до його місії та стратегії розвитку; формування внутрішнього середовища, в якому корпоративна культура, ціннісні орієнтації та пріоритети стимулюють відтворення та реалізацію трудового потенціалу.

Кожна країна має свої, їй властиві механізми реалізації кадрової політики у військовому середовищі. Ефективність реалізації кадрової політики залежить від фінансових можливостей держави, престижу військової служби, ролі та місця Збройних Сил у суспільстві, а також від конкурентоспроможності їх на ринку праці, що забезпечує можливість підготовки висококваліфікованих фахівців.

Ефективне управління кадровим потенціалом громади є ключовим для досягнення значних конкурентних переваг на ринку та високої продуктивності та результативності праці персоналу. Визначення «кадровий потенціал» підкреслює, що сприятливий внесок в діяльність підприємства роблять активні працівники, відмінно від терміну «трудова ресурси», який розглядає кадри як інші види ресурсів. Зазначається, що основною ціллю підприємства є не лише потенціал окремих працівників, але й їх загальний потенціал [1].

Вчена С. І. Пучкова визначає кадровий потенціал як сукупність потенційних природних здібностей, освітнього потенціалу і трудової активності, які визначають результативність трудової діяльності [1].

Дослідники В. М. Гриньова і Г. І. Писаревська розглядають кадровий потенціал як величину можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, освітній і кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення

конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, кадровий потенціал включає тільки висококваліфікованих працівників, які виконують управлінські функції, і представляє собою проектно-орієнтовану частину трудового потенціалу [2, с. 67].

Після критичного аналізу наукових підходів до терміну «розвиток кадрового потенціалу» можна визначити, що це поняття найкраще розглядається з двох ключових перспектив. З одного боку, для працівника розвиток відображає найважливіші зміни, що відбуваються в їхній роботі через управлінські втручання або власну ініціативу, спрямовану на відповідність умовам праці та самореалізацію. З іншого боку, розвиток кадрового потенціалу є важливою підсистемою управління персоналом, що включає різноманітні процеси та методи, спрямовані на підвищення якості працівників для досягнення нового, вищого рівня кадрового потенціалу.

Компетентності, включені до кадрового потенціалу територіальної громади, можна розподілити на кілька груп:

1. Особистісні компетентності, пов'язані із наявністю у працівника якостей, таких як відповідальність, організованість, цілеспрямованість, здатність та готовність до саморозвитку та інші.

2. Професійні навички, що визначаються успішним виконанням завдань на основі практичного трудового досвіду, умінь та знань у конкретній сфері для досягнення професійних цілей.

3. Інструментальні компетентності, що включають когнітивні здібності, лінгвістичні та технологічні уміння та навички, наприклад, організацію діяльності, комунікативні навички і т.д.

4. Міжособистісні навички, охоплюючи індивідуальні риси, такі як здатність до вираження почуттів і розвитку взаємин, критичного мислення, самооцінки, а також соціальні навички, пов'язані зі спілкуванням та співпрацею.

5. Системні навички, які об'єднують розуміння, знання та вміння сприймати взаємозв'язки між різними частинами цілого та оцінювати їх роль у системі. До системних навичок також відносяться лідерські якості, вміння

проводити дослідження, застосовувати теоретичні знання на практиці та здатність до інноваційної діяльності.

І. М. Дашко заключає, що розвиток кадрового потенціалу територіальної громади є пріоритетним завданням в сучасних економічних умовах. Введення ефективного механізму антикризового управління дозволить гнучко реагувати на зміни та активно втручатися в виробничі процеси [3, с. 67].

Зарубіжний досвід свідчить про те, що в сучасних умовах відбуваються значні зміни підходів до управління персоналом, спостерігаються процеси глобалізації та віртуалізації праці, розвитку дистанційної роботи, коли статичні професії замінюються динамічними ролями, завданнями та проектами, які постійно переміщуються та модифікуються. Саме тому виникає потреба у формуванні кадрового потенціалу як структури висококваліфікованих кадрів на ринку праці.

Питання формування кадрового потенціалу набувають актуальності для України, що вимагає дослідження провідного зарубіжного досвіду щодо вирішення цієї проблеми. Впровадження передових технологічних інновацій в високорозвинених країнах світу взаємопов'язане з інвестиціями в освіту і підготовку STEM-персоналу. В зарубіжних країнах так називають робітників, здатних оперативно розробляти та освоювати авангардні «сма́рт» технології. При цьому розвиток персоналу зарубіжних країн передбачав довготривалу та системну роботу у сфері освіти.

Так, у США значна увага приділяється питанням удосконалення наукової освіти і навчання. Загальнодержавною науковою радою США ще у 2009 р. підкреслювалася особлива важливість і цінність неформального досвіду.

Мета компетентнісного підходу розвитку персоналу державної служби США полягає у визначенні критеріїв ефективної поведінки публічних службовців, які дозволяють працювати більш ефективно, але не належать до професійних навиків. Найбільш актуальними моделями компетенцій в США на даний момент є дві моделі кваліфікаційних вимог, які засновані на компетентнісному підході це: загальна компетенція федерального складу

публічних службовців (англ. – General competencies for the federal workforce), застосовується при відборі державних службовців); основні кваліфікації виконавчої влади (англ. – Executive Core Qualifications), застосовується при відборі керівних кадрів всіх рівнів управління публічної служби.

Основи компетентного підходу у сфері публічної служби США включають якості, необхідні для успішної роботи вищих державних чиновників і забезпечують, одночасно, формування особливої «корпоративної культури» цієї групи службовців. Сама концепція «корпоративної культури» спрямована на підбір та професійний розвиток вищих адміністраторів у органах влади, здатних забезпечити стратегічне керівництво та ставлять свої зобов'язання по відношенню до цілей державної політики і уряду вище їх зобов'язань або специфічних завдань організації, у тому числі свого особистого, професійного інтересу.

Тобто умовно можна виділити п'ять груп компетентностей, якими мають володіти професійні кадри у сфері публічної служби США, а саме: управління змінами, управління персоналом, управління ресурсами, досягнення результатів, комунікації.

На противагу американському (поведінковому) підходу британський підхід в своєму визначенні робить акцент не на особистісних (поведінкових) аспектах діяльності (характеристиках), а на особливостях самої професійної діяльності. Британський підхід часто називають «функціональним», він з'явився у Великобританії у 80-х рр. ХХ ст. Історично склалося так, що цей підхід був спочатку сформований в галузі освіти через брак кваліфікованої робочої сили. Тому була створена національна система професійної кваліфікації, заснована на професійних стандартах, отриманих за допомогою функціонального аналізу професійної діяльності.

Французький підхід включає в себе три кластери компетенцій: когнітивні, функціональні та соціальні. На додаток до здатності застосовувати основні предметні знання і спеціальні особисті і ділові навички (аналізувати ситуацію, оцінювати перспективи розвитку, прагнути до розвитку), в рамках цього підходу

соціальні вимоги пред'являються до працівників: здатність будувати відносини, визначати «тонкі» моменти у відносинах, мати високий рівень соціальної відповідальності і співпереживання.

На відміну від французького підходу у Німеччині у 1996 р. в системі освіти було запроваджено підхід «компетенції дії», тобто, відбулася типологізація компетенцій, розроблення професійно-технічних компетентностей і соціальних компетентностей. На прикладі Німеччини було визначено транверсальні функціональні й професійні компетенції, які включали непередметні специфічні здібності і особливості характеристики та формулювали когнітивні, соціальні й особистісні компетенції. На сьогоднішній день, модель компетентного підходу розвитку охоплює всі сфери діяльності.

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів суб'єктів господарювання. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки працівників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять близько 5% з прибутку, не враховуючи державних дотацій.

Адекватні принципи організації виробництва, оптимальні системи й процедури відіграють важливу роль. Але виробничий успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здібності вирішувати проблеми і сприйнятливості до навчання.

В основі концепції управління персоналом суб'єкта господарювання сьогодні лежить підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти відповідно до завдань, які стоять перед підприємством. Ситуація, що склалась в нашій країні, зміна економічної та політичної систем одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливої актуальності та важливості: воно дозволяє

узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора в побудові системи управління персоналом суб'єкта господарювання.

Територіальні громади України стикаються з рядом проблем у формуванні та використанні кадрового потенціалу через дефіцит кваліфікованої робочої сили, міграцію робочої сили, низький рівень зарплат, неефективне управління талантами та інші виклики. Введення комплексного підходу, що охоплює освіту, програми підвищення кваліфікації, покращення умов праці та створення стимулів для збереження та розвитку талановитого персоналу, є ключовим для вирішення цих проблем.

У 2022–2023 роках територіальні громади став свідком надзвичайно великих прямих збитків унаслідок повномасштабного вторгнення. Згідно з аналізом Дія-бізнес, "загальна сума прямих збитків підприємств, включаючи державні та приватні, оцінюється в \$13 млрд. З них \$9 млрд припадають на великі та середні підприємства. Непрямі втрати досягають \$33,1 млрд. Для відновлення підприємств потрібно \$24,9 млрд. Згідно з експертами, 19 підприємств (17%) серед великих та середніх були повністю зруйновані, ще 90 (83%) пошкоджені частково. Серед останніх, великі підприємства, такі як АТ «Мотор Січ» та "Укрхімтрансміак", ПАТ «Глини Донбасу», "Конті" та "Нібулон", зазнали серйозних руйнувань в результаті ракетного удару в жовтні 2022 року [4].

Ці цифри свідчать про критичний стан в Україні, оскільки ресурси для відновлення та покриття втрат обмежені.

Адаптація територіальних громад до умов воєнного стану пройшла кілька етапів, починаючи з пріоритетного завдання збереження суб'єктів господарювання, їх виведення із шокового стану та пошуку шляхів відновлення діяльності. Один із запропонованих державою механізмів — релокація бізнесу, що дозволила зберегти певний відсоток господарюючих суб'єктів. Це спрямовано на збереження та підтримку підприємств, надаючи можливість переїзду або зміни місця розташування для збереження діяльності під час кризових умов.

Науковці Чорнодід І. С., Василець Н. М. та Петренко В. М. вказують: «В умовах воєнного стану державні структури, який почав «відходити» від ковідного періоду, опинився у критичній ситуації, спровокованій військовою агресією РФ. Зниження виробництва, проблеми логістики та збуту, обмеженість фінансів, фізична втрата активів, необхідність евакуації – все це суттєво змінило методи управління. В умовах загальної зміни бізнес-процесів на підприємствах велике значення набуває управління персоналом, зосереджене на виживанні бізнесу та утриманні професійних кадрів» [6].

Загрози формування кадрового потенціалу в умовах війни, на думку експертів, включають погіршення якості кадрового потенціалу. Зокрема, вони вказують на звуження демографічного базису відтворення кадрового потенціалу через відтік працездатного населення та обмеження можливостей систематичного підвищення кваліфікації через скорочення фінансування професійної підготовки [7].

Отже, в умовах воєнного стану українські громади змушені адаптуватися до надзвичайних обставин. Організації вносять значні зміни у свій стиль управління, переходячи від традиційного до гнучкого підходу, що сприяє кращому протистоянню викликам сучасності та оперативній реакції на змінну обстановку. Збереження та розвиток кадрового потенціалу стає надзвичайно важливим завданням, а мотивація працівників отримує нові форми, такі як гнучкі графіки, психологічна допомога та взаємодопомога через волонтерські проекти [8, с. 89].

Умови воєнного стану вимагають ретельного та стратегічного планування управління персоналом. Перегляд політики у сфері кадрів стає ключовим етапом для забезпечення стабільності та безпеки персоналу, охоплюючи такі аспекти:

1. Збереження та підтримка Персоналу: Аналіз можливостей збереження працівників шляхом перерозподілу обов'язків, впровадження ротації або перекваліфікації.

2. Адаптація навантаження: Перегляд робочого навантаження, враховуючи умови воєнного стану, з метою збереження продуктивності та психологічного комфорту працівників.

3. Навчання та розвиток: Використання ефективних методів навчання, таких як коучинг, електронне навчання та самостійна підготовка, для поліпшення навичок персоналу.

4. Ефективне фінансове управління: Пошук можливостей збереження бюджету для навчальних програм шляхом оптимізації та внутрішнього обміну знаннями серед працівників.

5. Підтримка психологічного клімату: Створення сприятливого середовища та підтримка ментального здоров'я працівників через реалізацію програм психологічної підтримки.

Важливо забезпечити баланс між ефективністю та витратами, визначаючи оптимальні методи управління персоналом для підтримки підприємства в умовах нестабільності.

У контексті воєнного стану в Україні, ефективний розвиток підприємств вимагає революційних підходів до управління людськими ресурсами. Управління кадровим потенціалом включає в себе широкий спектр завдань, таких як відбір та підготовка кваліфікованих спеціалістів, розподіл обов'язків, мотивація та професійний розвиток персоналу, а також впровадження заходів для зменшення текучості кадрів.

Стратегія забезпечення кадрового потенціалу в умовах сучасної нестабільності повинна бути гнучкою та адаптивною, враховуючи різноманітні фактори та ризики, пов'язані зі зміненою ситуацією та новими умовами праці. Ефективне управління розвитком персоналу та стратегічне забезпечення кадрового потенціалу стають визначальними факторами для успішності будь-якого підприємства у майбутньому. Перед Україною по перемозі стоять нові реалії на ринку праці, виникають нові вимоги до кваліфікованих кадрів та виникають виклики щодо формування та розвитку кадрового потенціалу, що ставить актуальними подальші дослідження у цьому напрямку.

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу.

Існує декілька основних моделей менеджменту - класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат.

3.2. Визначення шляхів та пропозицій щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період

Професійний публічний менеджмент визнається основою функціонування місцевої влади в будь-якій демократичній державі. Україні необхідно реформувати систему місцевого самоврядування, роблячи її спроможною ефективно виконувати зростаючі повноваження. Одним із ключових чинників є створення умов для привертання висококваліфікованого персоналу, який має необхідність навички та компетентність. Забезпечення можливостей для професійної підготовки, винагороди та кар'єрного зростання вважається важливим для цього процесу.

Важливим аспектом ефективного виконання завдань місцевого самоврядування є високий професійний рівень службовців, депутатів та голів територіальних громад. Успіх реалізації реформ і забезпечення якості послуг для

громадян залежить від їх ефективності, що підкреслює значення розвитку кадрового потенціалу територіальних громад [16].

Сучасна система місцевого самоврядування в Україні потребує нового покоління службовців, які будуть ініціаторами та лідерами реформ на місцевому рівні. Окрім знань у економічній, соціальній та правовій сферах, сучасний муніципальний службовець повинен володіти управлінськими та комунікативними навичками.

Однак, розвиток кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування ускладнений рядом проблем, таких як фінансові труднощі, залежність від рішень центральної влади, відсутність стандартів якості, низька мотивація, та інші.

Впровадження конкретних заходів, програм та розробки Стратегії розвитку кадрового потенціалу територіальних громад для підвищення кваліфікації кадрів та зміцнення управлінського потенціалу територіальних громад може стати вирішальним етапом у розвитку місцевого самоврядування. Реформи в сфері професійної підготовки та підвищення кваліфікації є необхідним кроком для підтримки сталого місцевого і регіонального розвитку, покращення якості послуг для громадян та впровадження інновацій у державному управлінні.

На кінець 2010 року, за даними Державної служби статистики, загальна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування складала 379,283 особи. З них 279,500 осіб працювали в органах державної влади, а 99,783 – в органах місцевого самоврядування.

Однак в обох цих секторах спостерігається висока плинність кадрів, яка акцентує проблему недостатньої кваліфікації державних службовців та представників місцевого самоврядування. Фахова професійна освіта цих категорій працівників є ще однією гострою темою для вирішення.

Специфіка депутатського корпусу місцевих рад залишається за межами системи професійного навчання, окрім тих, хто є державними службовцями чи посадовими особами місцевого самоврядування. Більшість депутатів місцевих

рад мають рівень освіти, який у багатьох випадках не відповідає потребам у кваліфікованому виконанні обов'язків [12].

Зараз особливе значення набуває програма розвитку лідерства для вищого корпусу державної служби, як одного з елементів управління державною службою, ключового фактора для забезпечення високої якості роботи органів влади.

Діюча система недостатньо динамічна та практично неорієнтована на отримання державними службовцями та місцевими посадовими особами, депутатами місцевих рад необхідних навичок для виконання своїх обов'язків.

З метою покращення професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування була розроблена Концепція реформування системи підвищення кваліфікації, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 року, та План заходів на період до 2014 року для реалізації цієї Концепції, що було затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 липня 2012 року [18].

Основні цілі Концепції включають:

1. Створення системи підвищення кваліфікації, яка забезпечить достатній рівень професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад для ефективного виконання своїх обов'язків відповідно до законодавства.

2. Забезпечення організаційно-правового базису для неперервного професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Важливі аспекти реформування системи підвищення кваліфікації включають:

1. Застосування нових організаційно-методичних принципів на основі обов'язковості, плановості, випереджувального підходу, безперервності, наступності, цілісності та інноваційного характеру.

2. Індивідуалізація та диференціація підходів до навчання.

3. Запровадження системності та безперервності в професійно-освітній процес підвищення кваліфікації.
4. Визначення форм і видів підвищення кваліфікації з використанням єдиних державних стандартів і критеріїв.
5. Створення конкурентного середовища на ринку освітніх послуг.
6. Використання інноваційних методів оцінювання результатів підвищення кваліфікації.
7. Зміцнення зв'язку між органами державної влади, місцевим самоврядуванням та навчальними закладами системи підвищення кваліфікації.

Реалізація Концепції спрямована на:

1. Створення нової системи підвищення кваліфікації, яка покращить ефективність державного управління та місцевого самоврядування.
2. Оптимізацію мережі навчальних закладів системи підвищення кваліфікації.
3. Впровадження інновацій у форми та методи підвищення кваліфікації.
4. Забезпечення кваліфікованого виконання обов'язків та повноважень державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

У висновках важливо відзначити, що Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад є ключовим інструментом для забезпечення високого рівня професійної компетентності у сфері державного управління. Вона визначає пріоритетні завдання, такі як створення ефективної системи, організаційно-правове забезпечення безперервного навчання та використання інноваційних методів.

Ключові аспекти концепції включають обов'язковість, плановість, випереджувальний характер, безперервність та індивідуалізацію у навчанні. Також важливо визначити, що реалізація цих принципів сприятиме створенню

системи, яка відповідає сучасним вимогам та сприяє розвитку кваліфікованих кадрів у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Запровадження нових організаційно-методичних підходів, таких як системність та конкурентне середовище, сприятиме покращенню якості підвищення кваліфікації та взаємодії між різними рівнями управління. Крім того, важливо відзначити, що впровадження концепції дозволить оптимізувати систему, забезпечити єдність державної політики та зміцнити взаємозв'язок між усіма учасниками навчального процесу.

В цілому, концепція має стратегічне значення для підвищення ефективності державного управління та розвитку кваліфікованих кадрів, що відіграє ключову роль у подальшому розвитку суспільства.

Зважаючи на воєнний період в Україні, розробка Стратегії розвитку кадрового потенціалу в територіальних громадах вимагає комплексного та детального підходу. Розглянемо кожен з основних напрямків цієї стратегії окремо:

1. Збереження та підтримка кадрів:
 - Вивчення можливостей збереження працівників шляхом перерозподілу робочих обов'язків для підтримки стабільності працівників.
 - Впровадження системи ротації або перекваліфікації, щоб пристосувати працівників до нових умов та завдань.
2. Адаптація навантаження:
 - Систематичний перегляд робочого навантаження, урахуваючи обставини воєнного стану, з метою забезпечення продуктивності та збереження психологічного комфорту працівників.
3. Навчання та Розвиток:
 - Використання ефективних методів навчання, таких як коучинг, e-learning, та самонавчання.
 - Створення можливостей для внутрішнього навчання та обміну знаннями серед працівників.
4. Фінансове управління:

- Пошук можливостей для збереження навчальних програм шляхом оптимізації бюджету та внутрішнього навчання.

- Здійснення ефективного фінансового управління для забезпечення стійкості та ефективності навчальних ініціатив.

5. Психологічна підтримка:

- Створення сприятливого психологічного клімату в громадах під час воєнного періоду.

- Впровадження програм психологічної підтримки для збереження ментального здоров'я та психологічного благополуччя працівників.

6. Гнучкі умови трудового процесу:

- Забезпечення гнучких графіків роботи та інших стимулів, таких як програми психологічної допомоги та корпоративне житло.

7. Збалансованість Ефективності та Витрат:

- Знаходження оптимальних методів управління персоналом, які забезпечують ефективність при мінімальних витратах в умовах нестабільності.

Ця стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до специфічних умов та потреб територіальних громад, забезпечуючи ефективну адаптацію до змін у воєнний період [12].

Збереження та підтримка кадрів в територіальних громадах:

1. Розгляд можливостей збереження працівників:

- Аналіз ключових компетенцій: Визначення ключових компетенцій працівників та їх зіставлення з потребами громади під час воєнного періоду.

- Перерозподіл робочих обов'язків: Розробка плану перерозподілу робочих обов'язків для забезпечення ефективного використання ресурсів та збереження кваліфікованих спеціалістів.

- Ротація та перекваліфікація: Впровадження системи ротації або перекваліфікації для адаптації працівників до нових завдань та робочих умов.

2. Систематичний моніторинг стану кадрів:

- Оцінка ефективності: визначення критеріїв ефективності та регулярне оцінювання роботи працівників для виявлення та винагородження успішних зусиль.

- Взаємодія та зворотний зв'язок: Забезпечення відкритої комунікації між керівництвом та працівниками для обміну думками, ініціативами та врахування зворотного зв'язку.

3. Створення умов для психологічного комфорту:

- Програми психологічної підтримки: розробка та впровадження програм психологічної підтримки для працівників, спрямованих на збереження ментального здоров'я в умовах воєнного стресу.

- Створення сприятливого робочого середовища: Забезпечення умов для робочого середовища, яке сприяє комфортній та безпечній праці.

4. Гнучкі умови трудового процесу:

- Гнучкі графіки роботи: Запровадження гнучких графіків роботи для пристосування до індивідуальних потреб працівників під час воєнного періоду.

- Системи стимулювання: Розгляд можливостей створення стимулів для працівників, таких як програми психологічної допомоги та надання корпоративного житла.

Загальна стратегія має включати в себе ці напрямки та пристосовуватися до конкретних викликів та потреб територіальних громад, щоб забезпечити стабільність та підтримку персоналу у воєнний період.

Навчання та розвиток в територіальних громадах

1. Аналіз потреб у навчанні:

- Оцінка компетенцій: Проведення аналізу потреб у навчанні, визначення ключових компетенцій для працівників в умовах воєнного стану.

- Створення індивідуальних Планів навчання: Розробка індивідуальних планів навчання для працівників, враховуючи їхні поточні навички та можливості для розвитку.

2. Ефективні методи навчання:

- Застосування коучингу: Впровадження коучингових програм для індивідуального супроводу працівників та вирішення їхніх конкретних завдань.
- E-learning: Використання електронних платформ для навчання, що дозволяють працівникам здобувати нові знання у зручний для них час.
- Самонавчання: Заохочення самонавчання та самовдосконалення як ключового елемента процесу розвитку персоналу.
- Системи підтримки навчання:
- Доступ до електронних ресурсів: Забезпечення працівникам доступу до електронних ресурсів та онлайн-бібліотек для навчання.
- Регулярні тренінги та семінари: Проведення регулярних тренінгів та семінарів для обміну досвідом та оволодіння новими знаннями.

4. Мотивація до розвитку:

- Створення програм мотивації: Розробка програм мотивації, що передбачають нагородження за досягнення та активну участь у процесі навчання.
- Кар'єрний розвиток: Підтримка кар'єрного росту працівників через розробку планів кар'єрного розвитку та надання можливостей для підвищення кваліфікації.
- Адаптація до змін:
- Флексібільні моделі навчання: Використання гнучких моделей навчання, які дозволяють пристосовувати програми до змінюючихся обставин.
- Ефективне використання ІТ-рішень: Застосування інформаційно-технологічних рішень для навчання та розвитку, що забезпечують високу ефективність та доступність.

Ефективна система навчання та розвитку в територіальних громадах сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та їхній готовності до роботи в умовах воєнного періоду, забезпечуючи сталість та адаптивність кадрового потенціалу.

У контексті воєнного стану в Україні, розробка та ефективне впровадження стратегії розвитку кадрового потенціалу в територіальних громадах є критично

важливим завданням. Основні аспекти цієї стратегії включають збереження та підтримку кадрів, адаптацію навантаження, навчання та розвиток персоналу [17].

Збереження та підтримка кадрів вимагають від організацій розробки гнучких підходів до утримання працівників, ротації обов'язків та впровадження програм мотивації. Адаптація навантаження спрямована на збереження продуктивності та психологічного комфорту працівників, ураховуючи особливості умов воєнного стану.

Навчання та розвиток персоналу виступають ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності громад та підприємств. Ефективне використання методів коучингу, e-learning та самонавчання дозволяє пристосовувати навчальні програми до потреб працівників. Забезпечення доступу до електронних ресурсів та організація регулярних тренінгів сприяє постійному професійному розвитку.

Важливою є також підтримка психологічного клімату та збалансоване управління ефективністю та витратами. Системи мотивації, кар'єрний розвиток та гнучкі моделі навчання є важливими елементами стратегії, спрямованими на забезпечення здатності громад та підприємств адаптуватися до змін.

Важливо підкреслити, що успішна стратегія розвитку кадрового потенціалу в територіальних громадах в умовах воєнного стану сприяє стабільності, ефективності та відповідальності працівників, що є ключовим для подолання труднощів та досягнення успіху в умовах викликів сучасності.

Реалізація інклюзивного підходу до формування команди та управління персоналом має сприяти підтримці позитивного корпоративного середовища в умовах нестабільності. Визнання та врахування різноманітності працівників сприяє підвищенню творчості та адаптивності в колективі.

Впровадження системи звітування та контролю за результатами роботи персоналу є важливим елементом стратегії управління кадровим потенціалом. Це дозволяє ефективно виявляти потреби в навчанні, підтримувати продуктивність та визначати ключових працівників для подальшого розвитку.

Усі ці підходи та стратегії є складовими успішного управління кадровим потенціалом територіальних громад у сучасних умовах нестабільності та воєнного стану. Адаптація до нових реалій та постійна готовність до змін становлять ключові принципи для забезпечення стійкого розвитку та оптимізації потенціалу персоналу.

Крім того, важливо акцентувати увагу на розвитку особистісних та соціальних компетенцій працівників. Уміння працювати в команді, вирішувати конфлікти та швидко адаптуватися до змін є критичними вміннями в умовах воєнного стану та нестабільності.

Залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень та стимулювання їхньої ініціативи може сприяти більш ефективному управлінню кризовими ситуаціями та швидкому прийняттю необхідних заходів.

Окрім цього, розвиток системи підвищення кваліфікації через інноваційні методи навчання, такі як віртуальні тренажери чи онлайн-курси, може забезпечити не лише ефективне, але й безпечне для працівників навчання під час обмежень, пов'язаних із воєнним станом.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу територіальних громад, проведено аналіз та розроблено пропозиції щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період. Одержані в процесі дослідження результати уможливили формування основних висновків й розроблення відповідних рекомендацій.

1. Визначено, що розвиток кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період є необхідною умовою зміцнення управлінського потенціалу територіальних громад та має свої особливості. Під час воєнного стану територіальні громади мають активно адаптувати свій стиль управління, переходячи до більш гнучких моделей, що сприятиме подоланню труднощів та прийняттю ефективних управлінських рішень в умовах змін. Важливими факторами для територіальних громад у цьому контексті є впровадження стрімких змін, нових моделей управління та стратегій, спрямованих на збереження та розвиток кадрового потенціалу.

2. Доведено, що планування персоналу в умовах воєнного стану вимагає ретельного розгляду кадрової політики, зосередження на збереженні складу та кількості персоналу, а також забезпеченні продуктивності та мотивації працівників. Ефективне управління кадровим потенціалом потребує стратегічних змін, що враховують базові потреби та можливості працівників, а також передбачають цілі та завдання для них, включаючи можливість ротації персоналу.

3. Визначено, що важливою частиною розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період є забезпечення фізичної та юридичної безпеки працівників, що сприяє підтримці їхньої продуктивності. В умовах воєнного стану, додатковими стимулами можуть бути психологічна підтримка, гнучкі графіки, фінансові винагороди та корпоративне житло.

4. Підкреслено, що успішність функціонування територіальних громад в сучасних умовах визначається не лише їхнім фінансовим станом, а й загальним

розвитком кадрового потенціалу. Розвиток персоналу передбачає постійне вдосконалення навичок та особистісних компетенцій через навчання та саморозвиток. Останнім часом, особливо під час пандемії та воєнної агресії, актуальність високотехнологічних методів навчання, таких як аналіз професійних прийомів та дистанційне навчання, стала особливо ваговою.

5. Доведено, що розробка Стратегії розвитку кадрового потенціалу територіальних громад в сучасних умовах повинна бути гнучкою та адаптивною, враховуючи різноманітні фактори та ризики, пов'язані з непередбачуваністю середовища та новими умовами праці в цьому середовищі. Дієве управління розвитком персоналу та стратегія забезпечення кадрового потенціалу виступає ключовим елементом успіху для будь-якої територіальної громади в майбутньому.

Управління кадровим потенціалом територіальних громад в сучасних умовах вимагає вдосконалення системи підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Забезпечення доступу до високоякісної освіти, навчальних програм та тренінгів є ключовим елементом успішного розвитку співробітників. У цьому контексті, важливо розглядати питання індивідуалізації та диференціації підходів до навчання, щоб кожен працівник міг розвивати свої унікальні навички та компетенції відповідно до потреб та вимог територіальної громади.

Крім того, в контексті воєнного стану та складних соціально-економічних умов, важливо враховувати психологічний стан працівників. Забезпечення психологічної підтримки, організація тренінгів з стресостійкості та формування здорової робочої атмосфери стають запорукою якісної та ефективної праці колективу. Такі заходи сприяють підтримці морального та емоційного стану персоналу та впливають на їхню готовність ефективно функціонувати в умовах нестабільності.

6. Встановлено, що для досягнення високого рівня організаційної ефективності в умовах воєнного стану та економічних труднощів, територіальні громади також повинні акцентувати увагу на розвитку лідерського потенціалу своїх кадрів. Створення програм та ініціатив, спрямованих на розвиток

лідерських якостей, командного співробітництва та прийняття стратегічних рішень, дозволяє гарантувати стійкість та успішність громадського управління.

Основні наукові результати дослідження дають підстави запропонувати окремі пропозиції щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад у воєнний період, а саме:

- розробка Стратегії розвитку кадрового потенціалу територіальних громад з урахуванням специфіки і викликів, пов'язаних із воєнним станом;
- окрему увагу слід приділити інноваційним методам управління персоналом, оскільки вони дозволяють підтримувати високий рівень мотивації та пристосування до змін. Впровадження сучасних інструментів та технологій для виявлення та аналізу потреб працівників, їхньої продуктивності та ефективності надає можливість оперативно реагувати на виклики та розвивати персональні підходи до кожного співробітника;
- створення ефективної системи моніторингу та оцінки, що дозволить оцінити досягнуті результати, виявити потенційні проблеми та здійснити корекцію заходів щодо розвитку кадрового потенціалу територіальних громад;
- створення стимулюючого середовища, побудова ефективної системи мотивації, стратегічного планування у реалізації завдань та постійним адаптуванням до змін в соціально-економічному середовищі;
- адаптація методів управління персоналом для забезпечення ефективності та стійкості територіальних громад;
- ретельне планування та аналіз кадрового потенціалу територіальних громад, розвиток лідерства;
- акцентувати увагу на розвитку особистісних та соціальних компетенцій працівників, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень та стимулювання їхньої ініціативи може сприяти більш ефективному управлінню кризовими ситуаціями та швидкому прийняттю необхідних заходів тощо.

Отже, розробка та використання гнучкої Стратегії управління кадровим потенціалом територіальних громад, яка комбінує інноваційні методи,

урахування потреб працівників та постійну готовність до змін, є ключем до успішного функціонування в умовах нестабільності та воєнного конфлікту.

Загалом, інтегроване управління кадровим потенціалом територіальних громад в умовах викликів сучасності передбачає гнучкість стратегій, активну реакцію на зміни та постійне вдосконалення підходів до розвитку персоналу. Це сприяє не лише вирішенню тимчасових труднощів, але і покликане забезпечити сталість та успішність територіальних громад у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 економіка, організація і управління підприємствами. Одеса : ОДЕУ, 2002. 21 с.
2. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с
3. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65–68.
4. Український бізнес внаслідок російської агресії зазнав збитків на \$13 млрд. Дослідження аналітичного центру при Київській школі економіки. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznesvnaslidok-rosijskoi-agresii-zaznav-zbitkiv-na-13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoliekonomiki>
5. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.
6. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
7. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4(221). С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
8. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Науковий вісник. 2022. Випуск 4. С. 88–93.
9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.

10. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 08.04.2023)

11. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с

14. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік. Публічність. Професійність. Неупередженість. URL: http://www.guds.gov.ua/sites/default/files/imce/finalnyu_zvit_nads.pdf.

15.Звіт про виконання у 2016-2017 роках Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки / Звіт підготовлено Секретаріатом КМУ та Офісом реформ КМУ на основі інформації, наданої профільними ЦОВВ, та публічної інформації. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/249777403>

16.Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України червня 1996 р. URL: www.rada.gov.ua.

17.Линдюк О.А. Модернізація державної служби в умовах України в умовах глобалізації. Дис. ... докт. наук держ. упр. : 25.00.03 державна служба / О.А. Линдюк. Київ, 2017. 420 с.

18.Модельний кодекс поведінки державних службовців країн Ради Європи (схвалено Рекомендацією Кабінету Міністрів Ради Європи Європейським країнам «Про кодекси поведінки для державних службовців», травень 2000 р., №R(2000)10). URL: www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/7.../Rekomend_poved_39_DS.pdf

19.Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

20. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 року URL: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>

21. Реформа оплати праці державних службовців: презентація дослідження / Центр економічної стратегії [Електронний ресурс]. URL : https://rpr.org.ua/.../civil-servants-pay-reform_pres_2018.pdf

22. Селіванов С.В. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид. 2018. №8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

23. Стратегія реформування державного управління України на 2016- 2020 роки: затверджена розпорядженням КМУ № 474-р. від 24.06.2016 року URL: zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p

24. Стратегія сталого розвитку «Україна 2020» : затверджена Указом Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 року URL: zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p

25. Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання : наук. розробка / [Л.Г. Штика, Л.М. Гогіна, І.І. Нинюк та ін.]. К.: НАДУ, 2009. 40 с.

26. Тертишна О.А. Проблеми кадрового забезпечення органів влади в умовах адміністративної реформи. Вища освіта України. 2008. № 4 (додаток 1). С. 39–41.

27. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ № 640 від 23.07.2017 року URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80>.

28. Тіньовий звіт (Shadow Report) «Реформа державної служби та 40 державного управління в Україні в 2017 році». К.: ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив», 2018. URL: <https://www.slideshare.net/radaprogram/shadowreport-2017>

29. Чухно А.А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. Том 3. К. : ВІПОЛ, 2007. 709 с.
30. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2016. – Вип. 21. – С. 92-96.
31. Кейсі Г. Стратегічне управління персоналом: концепції і практика. – Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2019.
32. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів / Макаренко С. М. та ін. Економічний простір : Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА. – 2017. – № 127. – С. 150-161.
33. Холл Д. Управління людськими ресурсами: сучасні підходи та проблеми. – Київ : Видавництво «Академія», 2019.
34. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6 (1). – С. 150-154.
35. Девіс К. Управління персоналом: стратегії, ефективність, перспективи. - Київ: Видавництво «Кондор», 2019.
36. Іванова Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Знання, 2017.
37. Роббінс С. Управління персоналом. – Київ : Видавничий дім «Слово», 2019.
38. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. – 2021 – . Вип. 1 (14). – С. 66-72.
39. Армстронг М. Практичний менеджмент персоналу. – Київ : Видавництво «Палацкый МО», 2019.

40. Войтович Р. Особливості реалізації державної кадрової політики України в умовах глобалізації / Р. Войтович // Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 456.

41. Ворона П. Управління регіоном на основі антикризової кадрової політики / П. Ворона // Вісн. держ. службовця України «Командор». – 2015. – №1 (9). – С. 14 – 16.

42. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами України / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // Аспекти публічного управління : Том 6. – № 1 – 2. – 2018. – С. 42 – 51.

43. Державне управління : європейські стандарти, досвід та адміністративне право / Авер'янов В. Б., Дерезь В. А., Школик А. М. та ін.; за заг. ред. В. Б.Авер'янова. – Київ : Юстіан, 2007. – 288с.

44. Захарова Т. М. Інноваційна політика держави та принципи її регулювання. URL : <http://intkonf.org/zaharova-tv-innovatsiy-na-politika-derzhavitaprintsipi-yiyiregulyuvannya/>

45. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії / Кичко І., Горбаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147.

46. Боднар А. Я. Самореалізація творчого потенціалу людини: акмеологічний підхід / А. Я. Боднар, Н. Г. Макаренко // Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – 2017. – Т.199. – С. 52 – 58.

47. Верба С. Впровадження сучасних методів навчання державних службовців із застосуванням європейських стандартів для професіоналізації державної служби України / С. Верба // Наукові праці : наук. журн. – Т. 130. – Вип. 117. – С. 71 – 73.

48. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні :

автореф. докт. наук з держ. упр., 25.00.03 / Сергій Едуардович Зелінський; НАДУ. – Київ, 2019. – 39 с.

49. Марценюк О. О. Розвиток компетентнісного підходу в публічному управлінні / О. О. Марценюк // Публічне управління та митне адміністрування. – 2016. – №1 (14). – С. 116 – 121.

50. Муніципальний менеджмент : навч. посіб. / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, О. Ю. Бобровська та ін.; за наук. та заг. ред. Ю. П. Шарова.– Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 350с.