

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ТА БОЙОВИХ ДІЙ

### FORMATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF CIVIL SERVICE IN THE CONDITIONS OF MILITARY OPERATIONS AND MILITARY OPERATIONS

У статті обґрунтована актуальність формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. З'ясовано, що на сьогодні відсутні системні дослідження формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій. Обґрунтовано, що об'єктивними показниками ефективного управління людськими ресурсами державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій можуть бути не тільки економічні показники (підвищення ефективності та продуктивності праці, високий рівень інтеграції кадрової стратегії у корпоративний розвиток трудового колективу з урахуванням стратегічних перспектив, справедлива винагорода за індивідуальний внесок у кінцевий результат організації), а також соціальні показники. Автором доведено, що доцільно готувати та розвивати ризик-менеджерів системи державної служби, які здатні працювати в умовах надзвичайних ситуацій, у тому числі в період ведення бойових дій та операцій. Виокремлені основні заходи щодо підготовки та розвитку кадрового потенціалу ризик-менеджерів державної служби, зокрема: слід виокремити наступні: здійснення ефективних заходів відбору та селекції кадрів з урахуванням особистих психологічних якостей, які сприяють роботі у невизначених та надзвичайних ситуацій; формування технологій мотивації та стимулювання трудової діяльності з урахуванням надзвичайних умов та бойових дій, зокрема формування професійної захищеності кадрів; формування навичок аналізу ситуації, яка може швидко та несистемно змінюватися, та вміння формування оптимальних державно-управлінських рішень в таких ситуаціях; застосування інноваційних технологій формування у кадрів вміння вирішувати конфлікти та аналізу конфліктної ситуації та ін. вміння реалізовувати стратегії кадрового ризик-менеджменту: ідентифікація, аналіз, кількісна та якісна оцінка кадрових ризиків; методика управління кадровими ризиками; розвиток інноваційного потенціалу працівника та інноваційного потенціалу персоналу; формування заходів щодо формування лояльності та інноваційної сприйнятливості персоналу під час застосування інновацій та інших.

служби, підвищення кваліфікації державних службовців.

The study substantiates the relevance of the formation of human resources in the civil service in the context of military operations and hostilities. The author found that today there are no systematic studies of the formation of human resources in the civil service in the context of military operations and hostilities. The author substantiates that objective indicators of effective management of human resources in the civil service in the context of military operations and hostilities can be not only economic indicators (increasing efficiency and productivity, high level of integration of personnel strategy into corporate, taking into account strategic prospects of labor collective, fair reward for individual contribution to the end result of the organization), as well as social indicators. The author proves that it is expedient to train and develop risk managers of the civil service system who are able to work in emergency situations, including during hostilities and operations. The article highlights the main measures for training and development of human resources risk managers of the civil service, in particular: the following should be highlighted: implementation of effective measures of selection and selection of personnel taking into account personal psychological qualities that contribute to work in uncertain and emergency situations; to form technologies of motivation and stimulation of labor activity taking into account emergency conditions and combat operations, in particular formation of professional security of personnel; formation of skills of analysis of a situation that can change quickly and unsystematically, and the ability to form optimal public administration decisions in such situations; application of innovative technologies for the formation of personnel 'ability to resolve conflicts and analysis of the conflict situation, etc. ability to implement personnel risk management strategies: identification, analysis, quantitative and qualitative assessment of personnel risks; methods of personnel risk management; development of the innovative potential of the employee and the innovative potential of the staff; formation of measures for the formation of loyalty and innovation receptivity of staff in the application of innovations and others.

**Key words:** personnel potential of civil service in the conditions of military operations and hostilities, personnel selection, stress resistance, professional protection of civil servants, training of civil service personnel, advanced training of civil servants.

УДК 305.08:417.011

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.17>

Пархоменко-Куцевіл О. І.

д. наук з держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Ключові слова:** кадровий потенціал державної служби в умовах військових операцій та бойових дій, відбір кадрів, стресостійкість, професійна захищеність державних службовців, підготовка кадрів державної

**Постановка питання.** Проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу системи державної служби відіграє виключну роль у реалізації функцій держави, формування безпекового середовища для суспільства, надання якісних адміністративних послуг населенню, забезпечення громадян країни

всіма потрібними ресурсами. Ця роль державних службовців набуває важливого та ключового значення у надзвичайних ситуаціях, зокрема у воєнний час та під час бойових дій. Адже під час військових дій та конфліктів населення потребує не лише надання адміністративних послуг, виплат соціальних допомог,

пенсій, а й якісного інформування про ситуацію в певній галузі, сфері, швидкого реагування на нові виклики та небезпеки, прийняття державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та стресової ситуації.

Тому виникає обґрунтована потреба у аналізі проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми формування кадрового потенціалу державної служби аналізують: В. Андреев, О. Антонова, О. Воронько, Н. Гончарук, А. Грищук, Д. Іманбердієв, Ю. Ковбасюк, Н. Липовська, В. Ладиченко, В. Лобанов, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, О. Охотникова, В. Огаренко, Ю. Осипов, В. Олуйко, А. Рачинський, С. Серьогін, І. Сурай та ін. Зазначені автори розглядають питання формування кадрового складу державної служби, проблеми професіоналізації кадрів державної служби, навчання, підвищення кваліфікації кадрів, питання відповідальності державних службовців, проблеми розвитку кадрів державного управління та ін. Разом з тим, відсутні системні дослідження формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні відсутні системні дослідження проблеми формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

**Мета статті** є системний аналіз проблем формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій, обґрунтування інноваційних механізмів формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій.

**Виклад матеріалу.** Об'єктивними показниками ефективного управління людськими ресурсами державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій можуть бути не тільки економічні показники (підвищення ефективності та продуктивності праці, високий рівень інтеграції кадрової стратегії у корпоративний розвиток трудового колективу з урахуванням стратегічних перспектив, справедлива винагорода за індивідуальний внесок у кінцевий результат організації), а також соціальні показники:

- невисокий рівень деструктивної конфліктності та соціальної напруги в організації;
- високий рівень лояльності та настрою персоналу щодо організації;
- гармонізація системи соціально-трудових відносин у трудовому колективі;

- своєчасна профілактика кадрових ризиків;
- прийняття державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій;

– аналіз ситуації в умовах військових дій та конфліктів;

– знання законодавства, що регулює питання військового стану та відповідних документів та ін.

На нашу думку, доцільно готувати та розвивати ризик-менеджерів системи державної служби, які здатні працювати в умовах надзвичайних ситуацій, у тому числі в період ведення бойових дій та операцій. До основних заходів щодо підготовки та розвитку кадрового потенціалу ризик-менеджерів державної служби слід виокремити наступні:

– здійснення ефективних заходів відбору та селекції кадрів з урахуванням особистих психологічних якостей, які сприяють роботі у невизначених та надзвичайних ситуацій;

– формувати технології мотивації та стимулювання трудової діяльності з урахуванням надзвичайних умов та бойових дій, з окрема формування професійної захищеності кадрів;

– формування навичок аналізу ситуації, яка може швидко та несистемно змінюватися, та вміння формування оптимальних державно-управлінських рішень в таких ситуаціях;

– застосування інноваційних технологій формування у кадрів вміння вирішувати конфлікти та аналізу конфліктної ситуації та ін.;

– вміння реалізовувати стратегії кадрового ризик-менеджменту: ідентифікація, аналіз, кількісна та якісна оцінка кадрових ризиків; методики управління кадровими ризиками;

– розвиток інноваційного потенціалу працівника та інноваційного потенціалу персоналу;

– формування заходів щодо формування лояльності та інноваційної сприйнятливості персоналу під час застосування інновацій та інших.

Таким чином, основним механізмом формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій є відбір кадрів в системі державної служби із високим ступенем стресостійкості. Службова діяльність державних службовців в умовах військових дій та конфліктів пов'язана з високою нервово-психічною напругою через наявність реальної вітальної загрози, а також з впливами різних екстремальних факторів, необхідністю прийняття державно-управлінських рішень у мінливих умовах (невизначеність, дефіцит часу, висока відповідальність).

Стресостійкість державного службовця як якість особистості складається із сукупності наступних компонентів:

- 1) психофізіологічного компоненту (тип, властивості нервової системи);

2) мотиваційного компоненту;

3) емоційного досвіду особистості, накопиченого у процесі подолання негативних впливів екстремальних та надзвичайних ситуацій;

4) вольового компоненту, який виявляється у свідомій саморегуляції дій, приведенні їх у відповідність до вимог ситуації;

5) професійної підготовленості, поінформованості та готовності особи до виконання тих чи інших завдань;

6) інтелектуального компоненту – оцінка вимог ситуації, прогноз її можливої зміни, прийняття рішень про способи дій [1].

Тому, саме стресостійкість державних службовців – є важливою рисою, яка надасть можливість працювати їм в умовах бойових дій та конфліктів, приймати оптимальні державно-управлінські рішення.

Найважливішим компонентом формування кадрового потенціалу державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій є система забезпечення професійної захищеності державних службовців.

Поняття «професійна захищеність», особливо у взаємозв'язку з питаннями підвищення їхньої стресостійкості, необхідно розглядати значно ширше. Професійну захищеність недоцільно відносити лише до проблеми захищеності від дій пов'язаних із виконанням професійної діяльності, хоча ці поняття нерозривно пов'язані у професійній діяльності державних службовців. Професійна захищеність державних службовців – багатопланове та багатокomпонентне явище, що включає в себе взаємопов'язані складові, які одночасно є самостійними за своєю суті. Серед них можна виділити такі види:

1) *економічна захищеність* – відповідність матеріального забезпечення державного службовця його обґрунтованим потребам у необхідних матеріальних засобах;

2) *правова захищеність* – відповідність правової та нормативної бази діяльності державних службовців в умовах військових дій та конфліктів реальним умовам та покладеним на них завданням. Ця захищеність визначає ступінь правового забезпечення професійної діяльності державних службовців та можливості правового захисту при вирішенні ним компетентні завдання або життєві проблеми, пов'язані з професійною діяльністю;

3) *матеріально-технічна захищеність* – відповідність та співвідношення даного виду захищеності із забезпеченням ресурсами (матеріальними, технічними тощо) для виконання професійної діяльності службовцями;

4) *соціальна захищеність* – гарантування державним службовцям, які працюють в умовах

бойових дій та конфліктів відповідного соціального захисту та відповідних виплат;

5) *соціально-психологічна захищеність* – відповідність думки суспільства про користь діяльності державних службовців об'єктивним оцінкам їхньої діяльності, а також відповідність «образу державного службовця» реальним оцінкам, що даються громадянами та службовцями щодо самих себе;

6) *кадрова захищеність* – відповідність ступеня професійної надійності службовців (морально-моральних, емоційно-вольових, інтелектуальних якостей та їх професійної компетентності) вимогам до особи державного службовця, які виконують завдання в умовах бойових дій та конфліктів;

7) *інформаційна захищеність* – відповідність наявної інформації та ресурсів для отримання необхідної інформації з метою ефективної професійної діяльності. Своєчасна можливість наукового та практичного підвищення знань, навичок, умінь та компетентності (наукові та практичні), об'єктивної значимості наявності такої інформації для подальшого виконання професійних завдань та забезпечення захищеності від інформаційних небезпек та неправдивої інформації. Особливого значення забезпечення інформаційної безпеки державних службовців набуває в період бойових дій та конфліктів, оскільки в інформаційному просторі існує багато неправдивої, викривленої інформації, яка може нашкодити як і особисто державному службовцю, так і якості й ефективності його діяльності. Така інформація може стосуватися, наприклад, фейків щодо діяльності посадових осіб, їх неупередженості, чесності, відкритості;

8) *психолого-педагогічна захищеність* – відповідність психологічних та педагогічних заходів, спрямованих на профілактику та попередження психолого-педагогічної деформації особистості державного службовця під впливом негативних факторів, стресових ситуацій та психологічних навантажень, рівнем реально існуючого впливу на службовця факторів психотравмуючого характеру, пов'язаних з бойовими діями та конфліктами;

9) *фізична захищеність* – відповідність застосовуваних правових, управлінських, технічних, матеріальних та інших заходів, що забезпечують збереження життя та здоров'я державних службовців в період ведення бойових дій та конфліктів (наприклад, забезпечення безпечним робочим місцем, бомбосховищем, захищеною інформаційною базою тощо).

Наступним механізмом розвитку кадрового потенціалу ризик-менеджерів державної служби є підготовка кадрів з урахуванням надзвичайних ситуацій, у тому числі військових дій.



Крім основних знань та вмінь, ризик-менеджери державної служби мають вміти аналізувати надзвичайну ситуацію, приймати державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості часу й ресурсів; прогнозувати державно-управлінську ситуацію в умовах, які швидко та несистемно змінюватися, та мати навички з формування й реалізації оптимальних державно-управлінських рішень; вміння вирішувати конфлікти та аналізувати конфліктну ситуацію в умовах надзвичайних ситуація; вміння реалізовувати стратегії кадрового ризик-менеджменту: ідентифікація, аналіз, кількісна та якісна оцінка кадрових ризиків; методики управління кадровими ризиками; формування інноваційного потенціалу кадрів державної служби.

Зазначені навички можуть бути сформовані із застосування таких методів навчання як: тренінги, метод «мозкового штурму», рольові та імітаційні ігри, моделювання, навчальна дискусія, імерсивні ігри, ігри живої дії, імітаційний тренінг та ін.

В основу тренінгу, на нашу думку, може бути покладена природна динаміка зміни психологічних станів професійної готовності державних службовців до прийняття державно-управлінських рішень в умовах військових дій та конфліктів, надзвичайних ситуаціях, здійснювати діяльність в умовах невизначеності та розуміння важливості ролі державного службовця в умовах бойових дій, формування відповідальності перед населенням країни за прийняті рішення та здійснені дії під час виконання професійних обов'язків.

Метод мозкового штурму – оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують висловлювати якнайбільшу кількість варіантів рішення, у тому числі найфантастичніших [2].

Мета методу мозкового штурму – стимулювати групу осіб до швидкого генерування великої кількості ідей і отримати їх якнайбільше. Під час сеансу мозкового штурму відбувається ланцюгова реакція ідей, що призводить до інтелектуального вибуху. Саме цей метод дає можливість навчити державного службовця генерувати нові ідеї, знаходити інноваційні інструменти діяльності в умовах надзвичайних ситуаціях та небезпек.

Метод моделювання під час навчання державних службовців дає можливість змодельовувати кризові ситуації, проаналізувати ресурси, проблеми, а також ризики, та знайти оптимальні алгоритми вирішення змодельованої ситуації. Моделювання кризової ситуації важливий елемент у навчанні державних служ-

бовців, оскільки дає можливість усвідомити кризову ситуацію, у тому числі ситуацію, яка виникла в умовах бойових дій та конфліктів, сформувані психологічну готовність державного службовця до такої ситуації та знайти варіанти вирішення кризової ситуації.

Імерсивні технології (англ. Immersive – занурювати) – технології повного або часткового занурення у віртуальний світ або різні види змішання реальної і віртуальної реальності. Імерсивні технології також називають технологіями розширеної реальності. До їх списку входить віртуальна і доповнена реальність, а також 360°-відео [3]. Вони забезпечують ефект повної або часткової присутності в альтернативному просторі і тим самим змінюють призначений для користувача досвід в абсолютно різних сферах [3]. Перевагами імерсивного навчання державних службовців в умовах бойових дій та конфліктів є:

- наочність вивчення нового матеріалу: моделюючи віртуальний простір, слухачі можуть детально розглянути досліджувані об'єкти, змодельовувати дії керівника та службовців, відпрацювати тактику прийняття оптимального управлінського рішення;

- повне залучення до діяльності: імерсивні технології дозволяють контролювати та змінювати дії державних службовців;

- зосередженість: слухач не відволікається на зовнішні подразники, він повністю фокусується на конкретній змодельованій ситуації;

- безпека: віртуальне навчання надає можливості помилитися при вирішенні проблем, однак людина буде в безпеці;

- продуктивність: імерсивний формат навчання дозволяє найбільш повно та точно змодельовувати ситуації, в яких може опинитися державний службовець, реалізувати різні варіанти розвитку подій та програти кілька сценаріїв. При цьому підході необхідні навички формуються швидше та якісніше, тому навчання за допомогою імерсивних технологій ефективніше, порівняно з класичними підходами [4].

Найцікавішим (і при цьому найскладнішим для реалізації) є включення до освітнього процесу ігор живої дії: квестів, різних варіантів ділових ігор (рольових, імітаційних, організаційних). Саме цей різновид ігор сприяє найбільш повному освоєнню навчального матеріалу, а також розвитку когнітивних навичок службовців, хоч і вимагає від викладача значних витрат часу та інших ресурсів на розробку або адаптацію гри та її проведення [5].

При імітаційних іграх на заняттях імітується діяльність будь-якої організації, підприємства чи його підрозділи в певних умовах. Імітуватися також можуть події, конкретна діяльність

людей, особливо в умовах невизначеності та бойових дій (ділова нарада, обговорення плану, проведення бесіди, методична нарада, прийняття рішення в умовах надзвичайних ситуаціях тощо), обстановка, умови, в яких відбувається подія або провадиться діяльність (кабінет керівника, зал засідань, бомбосховище тощо). Даний тип ділової гри дозволяє впливати на формування загальнокультурних цінностей, прагнення до самопізнання, самодіяльності, самооцінки, самовизначення, стимулювати доброзичливість та такт у спілкуванні з колегами, опановувати норми етичної поведінки, комунікативні та аналітичними, організаторськими, творчими здібностями.

Зазначені методи навчання нададуть державним службовцям необхідні знання щодо прийняття та реалізації державно-управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуаціях, під час бойових дій; сформуєть готовність швидко та ефективно реагувати на виклики, які ставить суспільство на даний час; сформуєть психологічну готовність службовців до стресових та кризових ситуацій; нададуть можливість оволодіти знаннями швидкого прийняття рішення в мінливих та нестабільних умовах.

Ще одним елементом формування ризик-менеджерів в системі державної служби в умовах здійснення військових операцій та бойових дій є підвищення кваліфікації державних службовців з метою надання їм знань та навичок щодо прийняття рішень в умовах невизначеності та військових конфліктів. Зазначені курси підвищення кваліфікації можуть бути організовані за допомогою інформаційних технологій, особливо, коли державним службовцям саме зараз потрібні знання та навички щодо виконання професійних обов'язків в умовах військового стану.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що на сьогодні виникла потреба у формуванні ризик-менеджерів в системі державної служби. До основних механізмів формування таких кадрів слід віднести: відбір кадрів в системі державної служби із високим ступенем стресостійкості; систему забезпечення професійної захищеності державних службовців; підготовку кадрів з урахуванням надзвичайних ситуацій, у тому числі військових дій; підвищення кваліфікації державних службовців з метою надання їм знань та навичок щодо прийняття рішень в умовах невизначеності та військових конфліктів.

У перспективі подальших досліджень передбачається проаналізувати закордонний досвід формування ризик-менеджерів в системі публічного управління, визначити умови підготовки таких фахівців, а також систематизувати наукові підходи до основних професійних компетенцій ризик-менеджерів в системі публічного управління.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Михеева А. В. Методика диагностики стрессоустойчивости. *Полилингвильность и транскультурные практики*. 2011. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-diaagnostiki-stressoustoychivosti>
2. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. СПб. : Питер, 2008.
3. Імерсивні технології у навчанні: переваги технологій доповненої та віртуальної реальності у навчанні. URL: [https://educationpakhomova.blogspot.com/2021/08/blog-post\\_29.html](https://educationpakhomova.blogspot.com/2021/08/blog-post_29.html)
4. Корнилов Ю. В. Иммерсивный подход в образовании. *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2019. Т. 8. № 1(26). С. 174–178.
5. Уткина Н. А. Игры живого действия в практике профессионального образования. *Профессиональное образование и рынок труда*. 2020. № 2(41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/igry-zhivogo-deystviya-v-praktike-professionalnogo-obrazovaniya>