

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

навчально-науковий інститут публічного управління та
адміністрування

кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ О.Н. Євтушенко
“ _____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: **ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У
ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ПІДГОТОВКИ
ТА НАВЧАННІ КАДРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Керівник: ст. викладач
Верба Світлана Миколаївна

Рецензент: Доктор наук з державного управління,
професор
Євтушенко Олександр Никифорович

Виконав: студентка VI курсу групи 636 МЗ
Ступак Наталя Миколаївна

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1 Визначення сучасних інноваційних методів у підготовці та навчанні персоналу	6
1.2 Особливості підготовки управлінських кадрів в умовах воєнного часу...	25
1.3 Важливість та вплив інноваційних методів на підвищення ефективності процесу підготовки кадрів.....	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПІДГОТОВКИ ТА НАВЧАННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	50
2.1 Інноваційні методи та технології в підготовці кадрів: зарубіжний досвід	50
2.2 Вдосконалення професійних навичок державних службовців під час воєнного стану	54
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ТА НАВЧАННЯ КАДРІВ В УКРАЇНІ.....	64
3.1 Аналіз стану та проблем підготовки кадрів публічного управління в Україні в умовах воєнного стану.....	64
3.2 Пропозиції щодо впровадження зарубіжного досвіду та інноваційних методів в Україні.....	69
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні ключовим фактором ефективного державного управління є наявність кваліфікованих кадрів у сфері публічного управління. Після отримання незалежності Україна продемонструвала своє бажання мати висококваліфіковані кадри управління, здатні ефективно впроваджувати соціально-економічні реформи. Уряд України визначив створення сильної держави через компетентних та сучасних фахівців як один із своїх стратегічних пріоритетів. Таким чином, забезпечення органів публічного управління кваліфікованими кадрами є одним із важливих напрямів державної політики. Слід зауважити, що внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України велика кількість українського населення була змушена шукати притулок у безпечних регіонах країни або за кордоном. Ця тенденція негативно позначилася на кадровому забезпеченні на ринку праці в Україні, включаючи органи публічної влади.

Важливим фактором удосконалення системи державного управління є підготовка та навчання фахівців у галузі публічного управління. Воно має спрямовуватися не лише на теоретичні знання, а й на розвиток практичних навичок, які відповідають потребам суспільства та держави. У контексті глобалізації, технологічних інновацій та постійних соціальних змін необхідність у кваліфікованих кадрах, які можуть адаптуватися до нових викликів, тільки збільшується.

Таким чином, унікальні виклики, які ставлять перед собою умови воєнного стану, потребують не лише мобілізації ресурсів і стратегій національної оборони, але й перегляду підходів до підготовки та навчання кадрів у сфері публічного управління. Важливими вимогами для забезпечення ефективності дій у надзвичайних ситуаціях стають саме інноваційні методи. Питання забезпечення високого рівня кваліфікації управлінських кадрів в умовах воєнного стану та адаптація їх навчання до непередбачуваних обставин вимагають новаторських підходів та стратегій, які дозволять забезпечити

надійну, оперативну та компетентну реакцію на будь-які виклики військового часу.

Об’єкт дослідження – підготовка та навчання кадрів у сфері публічного управління.

Предмет дослідження – інноваційні підходи до підготовки та навчання кадрів у сфері публічного управління у період воєнного стану.

Метою дослідження є дослідження теоретичних аспектів інновацій у формуванні та навчанні кадрів публічної служби під час воєнного стану та здійснення аналізу ефективності підготовки кадрів у галузі публічного управління в Україні.

Відповідно до мети були визначені наступні **завдання дослідження**:

- вивчити сучасні інноваційні методи у підготовці та навчанні персоналу в публічному управлінні;
- проаналізувати особливості підготовки управлінських кадрів в умовах воєнного часу;
- оцінити вплив інноваційних підходів на ефективність процесу підготовки кадрів;
- дослідити інноваційні методи та технології підготовки кадрів у сфері публічного управління на основі зарубіжного досвіду;
- проаналізувати процес вдосконалення професійних навичок державних службовців в умовах воєнного стану;
- запропонувати заходи з адаптації та впровадження інноваційних методів і технологій підготовки кадрів, заснованих на зарубіжному досвіді;
- розробити рекомендації щодо оптимізації процесу навчання та підготовки кадрів у сфері публічного управління в Україні.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації та адаптації зарубіжного досвіду впровадження інноваційних моделей підготовки та навчання кадрів у сфері публічного управління до умов воєнного стану в Україні.

Теоретична значущість дослідження полягає в розширенні наукових уявлень щодо інноваційних підходів до підготовки кадрів у публічному управлінні, зокрема у контексті кризових ситуацій. Вона дозволяє глибше зрозуміти роль інноваційних методів підготовки кадрів для ефективного управління кризами і надзвичайними ситуаціями, що є актуальним для теоретичних розробок у галузі публічного управління.

Практична значущість роботи полягає в розробці рекомендацій для органів державної влади, навчальних закладів і державних службовців щодо впровадження інноваційних методів навчання та підготовки кадрів в умовах воєнного стану. Запропоновані моделі можуть бути використані для вдосконалення освітніх програм у сфері публічного управління, розробки стратегій професійного розвитку держслужбовців, а також для підвищення ефективності управлінських процесів у складних умовах.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра застосовувалися різноманітні наукові методи та підходи, включаючи абстрагування, аналіз, синтез, індукцію та дедукцію, наукове узагальнення, систематизацію, моделювання, а також статистичні методи дослідження.

Апробація результатів дослідження.

Результати роботи оприлюднено на XXVII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2024: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (Миколаїв, 2024 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків до кожного з розділу, загальних висновків та списку використаних джерел у кількості 60 найменувань. Загальна кількість сторінок – 80, з них основного тексту 72.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Визначення сучасних інноваційних методів у підготовці та навчанні персоналу

Сучасні інноваційні методи у підготовці та навчанні персоналу у публічному управлінні в умовах воєнного стану – це комплекс підходів і технологій, спрямованих на забезпечення ефективності державного управління в кризових умовах. Вони орієнтовані на розвиток стратегічного мислення, кризового менеджменту, емоційної стійкості, оперативного реагування та адаптивності до змін. Основними особливостями таких методів є інтеграція цифрових технологій, дистанційні формати навчання, практикоорієнтованість і використання симуляцій реальних кризових ситуацій. Їх мета – забезпечити підготовку компетентних управлінців, здатних приймати обґрунтовані рішення в умовах обмежених ресурсів, високого ризику та нестабільності, а також зберігати ефективність державного управління навіть за надзвичайних обставин.

Кадрові ресурси, тобто персонал, відіграють центральну роль у кожній організації. Успішність господарської діяльності та ефективне використання всіх інших ресурсів в значній мірі залежать від якості персоналу. Персонал відповідає за ефективне використання технологічних, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів. Без належно кваліфікованого персоналу наявність усіх інших ресурсів втрачає свою значущість [29, с. 124].

Для досягнення ефективної підготовки та навчання кадрів на сьогоднішній день рекомендується використовувати інноваційні підходи, які базуються на нестандартних методах, що дозволяють кадрам краще засвоювати знання та стимулюють їхній інтерес. Головною метою інновацій у

навчанні персоналу є розвиток їх творчого потенціалу, підвищення рівня професійних компетенцій та розвиток необхідних особистісних та професійних якостей [25, с. 449].

Інноваційні технології визначається як системний набір методів та засобів, спрямований на організацію навчального процесу, починаючи від визначення мети і закінчуючи отриманням результатів [50, с. 22].

О. В. Гаращук розглядає інноваційні технології у сфері підготовки кадрів як основний об'єкт інтересу та як важлива складова інструментарію. Таким чином, інноваційні процеси визначаються за алгоритмом.

Перший етап включає підготовку нормативно-правової бази для інноваційних процесів;

Другий етап – проектування інноваційної інфраструктури та формування системи державно-приватного партнерства у сфері підготовки кадрів;

Третій етап – розроблення механізмів залучення та адаптації передових освітніх технологій, передача технологічних рішень для різних категорій вищих навчальних закладів через технологічні платформи;

Важливо ініціювати та активізувати громадські ініціативи, що сприяють інноваційному розвитку тощо;

Проводиться аналіз сучасного стану інноваційних процесів у сфері підготовки кадрів, а також оцінка їх інноваційного потенціалу, виявлення закономірностей розвитку цих процесів і чинників, які їх зумовлюють, зокрема вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на підготовку кадрів на інноваційній основі [4, с. 230].

Інноваційні підходи визначаються як процес та результат діяльності, спрямованої на впровадження новаторських змін у наявну культуру та соціальне середовище. Вони спонукають до активної участі у розв'язанні проблемних ситуацій, що виникають на рівні індивіда та суспільства в цілому. Усвідомлення необхідності цього підходу розширює горизонти дидактичних пошуків. Такий підхід у навчанні базується на творчому пошуку, використовуючи наявний досвід для його збагачення [50, с. 23].

На сьогоднішній день, вимоги до системи освіти постійно змінюються, значної уваги заслуговує попит на креативні здібності спеціалістів та готовність до перенавчання з використанням інноваційних підходів.

Сучасний етап розвитку системи освіти суттєво пов'язаний зі зміною акценту навчальних закладів на внутрішній світ особистості, сприяючи формуванню духовно-моральної культури молоді. Українській державі потрібні не лише кваліфіковані фахівці, але й активні громадяни, які відчують відповідальність за події в навчальних закладах та й у державі в цілому [4, с. 231].

На інноваційний розвиток освітньої сфери впливають різноманітні фактори, такі як ринкове середовище, загальні технологічні можливості, що характерні для освітньої, наукової та виробничої галузей. Останнім часом освітня сфера активно використовує інновації для створення нових комерційних можливостей шляхом спільного виведення на ринок нових видів продуктів і послуг, залучаючи комплементарні знання різних інституцій. Цьому сприяють такі засоби як технологічні платформи, технопарки, технополіси, стратегічні альянси та компанії, створені на базі вищих навчальних закладів, які дозволяють успішно використовувати наявне сучасне наукове обладнання та інші ресурси [8, с. 25].

Різнманітні методи впровадження інноваційних технологій в освітню сферу включають в себе інтегроване навчання, технології групової навчальної діяльності, профільне навчання, інформаційні технології навчання, інтерактивні технології ситуативного моделювання та дискусійних питань, проектні технології, створення предметно-орієнтованих та навчально-інформаційних середовищ, нестандартні форми занять [29, с. 122].

Важливим фактором у розвитку інновацій у сфері підготовки кадрів стає формування дослідницьких університетів. Ці університети стають все більш активними центрами інноваційного розвитку, які сприяють не лише розвитку вищої освіти, а й економіки в цілому, через механізми передачі технологій та інше. В дослідницьких університетах інноваційні розробки перетворюються у

товари, що сприяє формуванню суспільства, де інновації стають основою освітніх закладів. Поява висококваліфікованих менеджерів у вищих навчальних закладах також сприяє цьому процесу. Однак ефективна робота таких університетів можлива лише за умови, коли вони мають необхідне обладнання та кваліфікованих дослідників [4, с. 233].

Т. С. Овчаренко зазначає, що у сучасному світі поширення набуває нова інноваційна форма навчання персоналу – дистанційна форма, яка починає досить широко розвиватись [29, с. 127].

Дистанційна форма навчання персоналу є інноваційним підходом, особливо в контексті швидкого розвитку технологій. Вона дозволяє компаніям навчати свій персонал без прив'язки до конкретного місця або часу. Це забезпечує більшу гнучкість для навчання, особливо коли має справу з великими організаціями або з розподіленими по різних місцях командами. Дистанційне навчання може бути реалізоване через онлайн-курси, вебінари, відео-лекції, інтерактивні завдання та інші інструменти електронного навчання. Це дозволяє персоналу вивчати матеріал у власному темпі, використовуючи доступні ресурси. Переваги дистанційного навчання включають ефективніше використання часу, зменшення витрат на подорожі та зручний доступ до матеріалів з будь-якого місця з Інтернетом. Однак важливо враховувати, що успішність дистанційного навчання залежить від якості матеріалів, доступності технічної підтримки та мотивації персоналу [27, с. 4].

У наш час особливо популярним стає E-learning, оскільки цей метод навчання може бути ефективно використаний в умовах реальних виробничих завдань. Він є більш доступним і простим для співробітників, оскільки дозволяє вписатися в їх існуючі графіки роботи. E-learning визначається як метод навчання, за якого співробітники можуть віддалено, за допомогою комп'ютера та спеціальних програм, отримувати навчання, ознайомлюватись з сучасними методиками управління тощо. Цей метод переважно використовується для підготовки управлінського персоналу. На сьогоднішній день існує багато онлайн-курсів, які доступні працівникам для проходження

програм професійної підготовки. Для вітчизняних підприємств доступні онлайн-курси на таких платформах, як Prometheus, ВУМonline, Edera тощо [56].

Також існують найсучасніші інноваційні методи для публічного управління в умовах воєнного стану.

Кризові симуляції та сценарії (Crisis Simulation). Це навчальний метод, який моделює реальні або ймовірні кризові ситуації, що можуть виникнути у сфері публічного управління, зокрема в умовах воєнного стану. Цей підхід дозволяє учасникам відпрацьовувати управлінські рішення, аналізувати їх наслідки та взаємодіяти у команді в умовах, максимально наближених до реальних. Симуляції є ключовим інструментом підготовки державних службовців до роботи в екстремальних обставинах, забезпечуючи практичну підготовку та розвиток необхідних компетенцій [35].

Головна мета кризових симуляцій полягає у формуванні навичок реагування на надзвичайні ситуації, таких як військові конфлікти, евакуація населення, забезпечення гуманітарної допомоги чи ліквідація наслідків катастроф. Учасники отримують змогу практикувати прийняття рішень в умовах стресу, дефіциту часу та обмежених ресурсів, що дозволяє зменшити ризик помилок у реальних умовах. Крім того, такі симуляції сприяють аналізу слабких місць у системі державного управління, виявленню прогалин у підготовці персоналу та вдосконаленню процедур кризового реагування.

Сценарії для симуляцій зазвичай розробляються на основі реальних подій або ймовірних ситуацій, які можуть виникнути у певному регіоні чи секторі. Наприклад, це може бути організація евакуації із зони бойових дій, розподіл гуманітарних ресурсів у кризовій ситуації, координація між різними рівнями влади або подолання інформаційних викликів, таких як дезінформація чи паніка серед населення. Учасники симуляції працюють у змодельованому середовищі, отримуючи ролі, які відповідають їх реальним обов'язкам, що дозволяє їм максимально зануритися в навчальний процес і відчути всі аспекти кризової ситуації.

Однією з ключових переваг кризових симуляцій є можливість тестування нових управлінських стратегій та алгоритмів дій у безпечному середовищі. Учасники можуть експериментувати з різними підходами до розв'язання проблем, оцінювати їх ефективність і враховувати можливі ризики. Після завершення симуляції проводиться детальний аналіз результатів, обговорення прийнятих рішень і розробка рекомендацій для вдосконалення управлінських практик [35, с. 125].

Завдяки кризовим симуляціям державні службовці отримують не лише теоретичні знання, а й практичний досвід, що допомагає їм ефективніше виконувати свої функції в умовах воєнного стану чи інших кризових ситуаціях. Це сприяє підвищенню готовності системи публічного управління до викликів та зміцненню стабільності державного апарату в екстремальних умовах.

Цифровізація навчання. Це процес інтеграції сучасних цифрових технологій у систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління. Умови воєнного стану посилюють потребу у гнучких, доступних і ефективних формах навчання, які можуть бути реалізовані навіть в умовах обмеженого доступу до традиційних ресурсів та офлайн-форматів. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити безперервність навчального процесу, мобільність і широкий доступ до інформації, адаптованої до конкретних потреб службовців [9].

Основою цифровізації навчання є використання платформ дистанційного навчання (LMS), таких як Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom, а також спеціалізованих додатків та сервісів для управління освітніми процесами. Ці платформи дозволяють створювати інтерактивні курси, надавати доступ до навчальних матеріалів, організовувати відеолекції, тренінги, онлайн-обговорення та виконання завдань у реальному часі. Застосування таких інструментів дає змогу значно скоротити витрати часу та ресурсів на організацію навчання, забезпечуючи при цьому високу якість контенту [9, с. 38].

Цифровізація навчання у сфері публічного управління також включає інтерактивні методи, які підвищують залученість і мотивацію учасників. Це можуть бути інтерактивні відео, тести, віртуальні симуляції, гейміфіковані завдання та інші інструменти, що сприяють закріпленню знань. Наприклад, у контексті кризового управління можна створювати цифрові симуляції реагування на надзвичайні ситуації, які дозволяють службовцям тренуватися у прийнятті рішень у стресових умовах.

Особливістю цифровізації навчання в умовах воєнного стану є її здатність швидко адаптуватися до мінливих обставин. Завдяки цифровим платформам можна оперативно оновлювати навчальні програми, додавати актуальну інформацію та реагувати на нові виклики. Наприклад, у разі виникнення нових загроз або змін у законодавстві, цифрові інструменти дають можливість негайно донести необхідні знання до широкої аудиторії.

Цифровізація навчання також розширює можливості персоналізації освітнього процесу. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє підлаштовувати навчальні програми під індивідуальні потреби слухачів, пропонуючи їм релевантні матеріали, вправи та рекомендації. Крім того, цифрові технології сприяють аналізу прогресу учасників, виявленню слабких місць і оптимізації навчальних підходів.

Одним із ключових аспектів цифровізації є забезпечення доступності навчання для кадрів незалежно від їхнього місця перебування. Умови воєнного стану, які часто супроводжуються переміщенням людей, обмеженням мобільності та ризиками для безпеки, роблять онлайн-навчання незамінним інструментом. Це також дає змогу залучати до навчання міжнародних експертів і використовувати кращі світові практики в режимі реального часу [17].

Цифровізація навчання у публічному управлінні не лише підвищує ефективність підготовки кадрів, але й сприяє модернізації всієї системи державного управління, забезпечуючи швидке впровадження інновацій,

зміцнення професійної компетентності службовців і готовність реагувати на сучасні виклики.

Метод кейсів (Case Study). Такий навчальний підхід базується на аналізі конкретних ситуацій або проблем, що відображають реальні або змодельовані сценарії у сфері публічного управління. Цей метод спрямований на розвиток критичного мислення, здатності аналізувати складні обставини, приймати обґрунтовані рішення та застосовувати теоретичні знання на практиці. У контексті воєнного стану метод кейсів стає особливо актуальним, оскільки дозволяє працювати з проблемами, характерними для кризових умов.

Кейс може бути побудований на основі реальної події, наприклад, організації евакуації населення під час бойових дій, забезпечення гуманітарної допомоги в умовах дефіциту ресурсів, боротьби з інформаційними загрозами чи відновлення критичної інфраструктури після обстрілів. Такі сценарії дозволяють учасникам навчання зануритися в реалії кризового управління, відчувати відповідальність за прийняті рішення та оцінити їхній вплив на систему державного управління та життя громадян [15].

Процес роботи з кейсом передбачає кілька етапів: аналіз наданої інформації, визначення ключових проблем, розробку альтернативних рішень та вибір найбільш ефективного підходу. Учасники працюють у групах або індивідуально, обговорюють різні варіанти дій, оцінюють можливі ризики та переваги, після чого презентують свої висновки. Такий формат сприяє розвитку навичок командної роботи, комунікації, лідерства та вміння аргументувати свою позицію.

В умовах воєнного стану метод кейсів має особливу цінність завдяки своїй практичній спрямованості. Він дозволяє учасникам не лише здобувати нові знання, а й застосовувати їх у контексті актуальних викликів. Наприклад, кейс може включати сценарії вирішення проблеми нестачі енергоресурсів у регіоні, організації роботи органів влади під час евакуації, управління потоками внутрішньо переміщених осіб або ефективної координації з міжнародними партнерами [24].

Однією з головних переваг методу кейсів є його гнучкість і можливість адаптації до конкретних потреб учасників. Залежно від рівня підготовки, спеціалізації та реальних завдань, які стоять перед службовцями, кейси можуть охоплювати різні аспекти управління: стратегічне планування, кризову комунікацію, управління персоналом або координацію дій у надзвичайних ситуаціях.

Крім того, метод кейсів сприяє інтеграції теоретичних знань із практикою. Учасники мають змогу побачити, як загальні принципи управління можуть бути застосовані до конкретних обставин, і зрозуміти, як прийняті рішення впливають на різні аспекти роботи державних структур. Аналіз кейсів також допомагає ідентифікувати слабкі місця в існуючих процедурах, що є важливим для вдосконалення управлінських процесів.

У післякейсному обговоренні учасники разом із тренером аналізують результати, розглядають альтернативні підходи до вирішення проблеми та формують рекомендації для майбутньої діяльності. Це дозволяє зробити процес навчання рефлексивним, що сприяє глибшому засвоєнню знань і розвитку професійних навичок.

Метод кейсів у публічному управлінні не лише підвищує професійну компетентність службовців, але й сприяє розвитку інноваційного мислення, що є ключовим для ефективного реагування на виклики воєнного стану. Це потужний інструмент для підготовки фахівців, які здатні адаптуватися до складних умов та приймати рішення, що забезпечують стабільність і функціональність державної системи.

Блендед-навчання (Blended Learning). Це інноваційний підхід до організації освітнього процесу, який поєднує традиційне очне навчання з використанням цифрових технологій. Такий формат дає змогу об'єднати найкращі риси обох методів: гнучкість і доступність онлайн-навчання з перевагами живої взаємодії під час офлайн-занять. У сфері публічного управління, особливо в умовах воєнного стану, блендед-навчання стає ефективним інструментом для забезпечення безперервної підготовки кадрів,

враховуючи складну логістику, безпекові ризики та потребу в оперативності отримання знань [11].

Однією з головних особливостей блендед-навчання є його здатність адаптуватися до різних умов і потреб слухачів. Наприклад, онлайн-формат забезпечує доступ до лекцій, навчальних матеріалів та тестування, що дозволяє навчатися в будь-який час і з будь-якого місця. У свою чергу, очні зустрічі створюють можливість для більш глибокого опрацювання складних питань, проведення дискусій, групових проектів та симуляцій. У такому підході онлайн-компонент використовується для передачі базових знань, а очні сесії – для їх практичного застосування та закріплення [37].

В умовах воєнного стану блендед-навчання є особливо цінним, адже дає змогу мінімізувати фізичну присутність учасників у навчальних центрах, що знижує ризики для їхньої безпеки. Крім того, цей підхід дозволяє залучати до навчального процесу міжнародних експертів, використовуючи онлайн-платформи, що сприяє обміну досвідом і впровадженню найкращих світових практик. У той же час, офлайн-частина навчання дає змогу налагоджувати командну взаємодію, відпрацьовувати практичні навички та формувати професійні зв'язки.

Блендед-навчання також дозволяє персоналізувати процес підготовки кадрів. Наприклад, за допомогою цифрових платформ можна аналізувати прогрес кожного слухача, визначати його сильні та слабкі сторони, пропонуючи індивідуальні навчальні траєкторії. Це особливо важливо в публічному управлінні, де працівники мають різний рівень підготовки, досвід та спеціалізацію. Крім того, цифрові інструменти дозволяють оновлювати навчальні матеріали відповідно до актуальних викликів і законодавчих змін, забезпечуючи оперативність отримання знань [10, с. 9].

У практиці публічного управління блендед-навчання може бути реалізоване через комбінування лекцій, вебінарів, практичних семінарів, інтерактивних завдань, кейсів і кризових симуляцій. Наприклад, учасники можуть вивчати теоретичні основи антикризового управління через онлайн-

курси, а під час очних занять моделювати рішення реальних проблем, таких як організація роботи адміністрацій у зонах конфлікту або розподіл гуманітарної допомоги.

Цей підхід також забезпечує ефективне використання ресурсів, оскільки значна частина навчання відбувається в онлайн-середовищі, що знижує витрати на організацію заходів і дозволяє залучати більшу кількість учасників. У той же час, завдяки оффлайн-компоненту, забезпечується якісний зворотний зв'язок між викладачами та слухачами, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

Блендед-навчання сприяє формуванню нової культури навчання у сфері публічного управління, яка орієнтована на інновації, гнучкість і ефективність. У період воєнного стану це стає невід'ємним елементом підготовки кадрів, забезпечуючи їм доступ до якісної освіти навіть у складних умовах. Такий підхід допомагає підвищити професійний рівень службовців, їхню готовність до реагування на кризові ситуації та адаптацію до сучасних викликів.

Гейміфікація в управлінні кризами. Це застосування елементів і принципів ігор у процес управління кризовими ситуаціями з метою покращення ефективності навчання, прийняття рішень і взаємодії учасників. В умовах воєнного стану, де кожен день може ставати випробуванням для органів публічного управління, гейміфікація стає потужним інструментом для тренування кадрів, розвитку стратегічного мислення та відпрацювання навичок прийняття швидких і обґрунтованих рішень під час надзвичайних ситуацій [15].

Ідея гейміфікації полягає в тому, щоб за допомогою ігрових механізмів зробити процес навчання більш захоплюючим, інтерактивним і мотивуючим. Замість традиційних лекцій чи інструктажів, у яких участь є пасивною, гейміфікація пропонує учасникам брати активну участь у вирішенні складних сценаріїв, що імітують кризові ситуації. Наприклад, в управлінні кризами можуть бути використані різноманітні симуляції, де учасники повинні

приймати рішення на основі обмеженої інформації, реагувати на змінні умови та координувати свої дії з іншими гравцями або командами.

Гейміфікація в управлінні кризами може охоплювати широкий спектр завдань, таких як стратегічне планування, аналіз ризиків, управління ресурсами в умовах дефіциту або координація дій у реальному часі. Завдяки елементам гри, таким як нагороди, змагання, рівні складності та рейтинг, цей підхід дозволяє створити мотивацію для учасників до швидкого та ефективного реагування на виклики. Вони відчують себе частиною командної гри, що підвищує залученість і надає змогу в реальному часі отримувати зворотний зв'язок про правильність своїх дій.

Один із головних аспектів гейміфікації – це безпосереднє залучення учасників до процесу вирішення проблем. Це дозволяє тренувати не лише технічні навички, а й розвиток лідерських якостей, таких як здатність до прийняття рішень у стресових ситуаціях, уміння співпрацювати з іншими учасниками та адаптувати стратегію в залежності від змінюваних обставин. Крім того, через гейміфікацію можна моделювати довгострокові сценарії, де учасники мають змогу побачити, як їхні дії впливають на загальний результат.

Управління кризами в умовах гейміфікації також дозволяє зробити навчання більш адаптивним. Ігрові механізми дають змогу змінювати рівень складності в залежності від прогресу учасників, даючи можливість випробувати різні стратегії управління в умовах реальної непередбачуваності. У такому середовищі учасники мають змогу на практиці спостерігати, як їхні рішення можуть призвести до різних результатів, що допомагає краще зрозуміти й оцінити наслідки своїх дій [10, с. 10].

Особливо важливою є роль гейміфікації у тренуванні кризових штабів, керівників і державних службовців. Завдяки цьому підходу, учасники можуть моделювати сценарії, що вимагають швидких рішень, ефективного управління ресурсами та координації між різними органами влади. Наприклад, можна створити гейміфіковані симуляції, де учасники мають організувати

постачання медичних ресурсів в зону бойових дій, справлятися з масовими переміщеннями населення або ліквідувати наслідки атак на інфраструктуру.

Гейміфікація в управлінні кризами є важливим інструментом не тільки для навчання, але й для підвищення мотивації, ефективності командної роботи і розвитку стратегічного мислення у ситуаціях, коли від швидкості й правильності рішень залежить життя людей або стабільність держави. Цей підхід дозволяє створювати середовище, в якому кожен учасник відчуває себе відповідальним за результат, одночасно навчаючись на своїх помилках у безпечному, контрольованому середовищі.

Використання елементів гри у навчальному процесі для формування мотивації, підвищення залученості учасників та відпрацювання управлінських навичок. У межах цього методу проводяться симуляції розподілу обмежених ресурсів, управління кризовим штабом, комунікації з населенням або міжвідомчої координації. Гейміфікація допомагає зробити процес навчання інтерактивним і практично орієнтованим.

Мікронавчання (Microlearning). Це підхід до навчання, який передбачає подачу інформації в коротких, чітко структурованих одиницях, що дозволяє учасникам засвоювати матеріал швидко, без перевантаження і в зручний час. Мікронавчання, як правило, складається з невеликих фрагментів контенту, які можна легко споживати за короткий період часу, від кількох хвилин до десяти хвилин, і часто застосовується через цифрові платформи, мобільні додатки або електронні ресурси.

У контексті публічного управління, особливо в умовах воєнного стану, мікронавчання є особливо корисним інструментом для ефективної підготовки кадрів. Завдяки своїй гнучкості та доступності, цей підхід дозволяє працівникам державних органів отримувати важливу інформацію, інструкції або оновлення знань, навіть коли час або доступ до ресурсів обмежений. Це особливо важливо в умовах, коли від працівників вимагається швидка адаптація до нових реалій, змін в законодавстві чи оперативне реагування на кризові ситуації [47].

Мікронавчання дозволяє зберегти високу ефективність навчального процесу, не витрачаючи багато часу на тривалі заняття або тренінги. Наприклад, через короткі відео, тестування або інфографіку можна швидко донести до співробітників важливі інформаційні блоки, специфікації або нововведення, пов'язані з їх роботою. Курс може включати кілька етапів навчання, кожен з яких завершується перевіркою знань або підсумковим тестом, що дозволяє контролювати рівень засвоєння матеріалу.

Однією з головних переваг мікронавчання є його здатність адаптуватися до потреб конкретного користувача. Враховуючи, що в умовах воєнного стану співробітники можуть працювати в різних умовах або мати обмежений час для навчання, мікронавчання дає можливість гнучко інтегрувати навчання в робочий процес. Також цей формат підходить для навчання на мобільних пристроях, що дозволяє отримувати знання в будь-якому місці і в будь-який час.

Мікронавчання зручне також завдяки тому, що його можна легко впроваджувати в існуючі процеси організаційного навчання, використовуючи різноманітні цифрові платформи та інструменти. Можна створювати навчальні блоки, які інтегруються в систему управління знаннями, забезпечуючи безперервний доступ до матеріалів для співробітників [50, с. 6].

У кризових ситуаціях, таких як воєнний стан, мікронавчання стає особливо корисним інструментом для швидкої адаптації кадрів. Наприклад, у разі зміни планів евакуації, введення нових стандартів безпеки або необхідності оперативного освоєння нових технологій мікронавчання дозволяє негайно донести важливу інформацію до тих, хто її потребує. Порівняно з традиційними методами навчання, мікронавчання дозволяє знижувати витрати часу та ресурсів, мінімізувати стрес і перенавантаження учасників, а також дозволяє за допомогою невеликих доз інформації підтримувати постійну готовність до зміни ситуації.

Мікронавчання також є потужним інструментом для формування навичок на практиці, оскільки його компоненти можуть включати швидкі кейс-стаді,

інтерактивні завдання або міні-симуляції, що стимулює учасників до самостійного розв'язання проблем. Цей підхід допомагає зберігати мотивацію та залученість, оскільки короткі, результативні заняття не викликають втоми та дозволяють зосередитися на ключових аспектах навчання.

Отже, мікронавчання є ефективним інструментом для швидкого освоєння необхідних навичок і знань у сфері публічного управління, зокрема в умовах воєнного стану. Завдяки своїй гнучкості, адаптивності та доступності, цей підхід дозволяє забезпечити безперервний процес навчання і підготовки кадрів, що є критично важливим для стабільності і ефективності управлінських процесів в умовах кризових ситуацій.

Використання штучного інтелекту та аналітики даних

Використання штучного інтелекту та аналітики даних у публічному управлінні є однією з найбільш інноваційних та потужних тенденцій, що змінюють підходи до прийняття рішень, управління ресурсами та оперативного реагування в умовах криз, зокрема під час воєнного стану. Ці технології дозволяють значно підвищити ефективність роботи державних органів, оптимізувати процеси і знизити людський фактор, що є особливо важливим у складних, нестабільних умовах [57].

Штучний інтелект використовує алгоритми та моделі машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, виявлення закономірностей і прогнозування можливих подій. Це дозволяє органам публічного управління приймати більш обґрунтовані, швидкі та точні рішення. У кризових ситуаціях, таких як воєнний стан, штучний інтелект може бути використаний для аналізу поточної ситуації, прогнозування розвитку подій, визначення пріоритетів для розподілу ресурсів, а також для автоматизації багатьох рутинних операцій, таких як обробка запитів або управління ресурсами.

Аналітика даних дозволяє органам влади збирати, обробляти та інтерпретувати великий обсяг інформації з різних джерел. Це може бути інформація про поточні військові події, переміщення населення, логістику чи стан інфраструктури. Аналіз таких даних допомагає створювати більш точні

прогнози щодо розвитку ситуації, оптимізувати управлінські рішення і своєчасно реагувати на зміни. Аналітика також дозволяє виявляти приховані закономірності, що можуть бути не очевидними при традиційному аналізі, і допомагає виявити потенційні загрози або можливості для покращення ситуації.

Використання штучного інтелекту та аналітики даних також дозволяє підвищити рівень прозорості та ефективності в управлінні державними ресурсами. Наприклад, штучний інтелект може допомогти в автоматизації розподілу гуманітарної допомоги, передбачати необхідні обсяги постачання медикаментів або інших життєво важливих товарів, а також надавати реальний час для прийняття рішень на основі актуальних даних. Це дуже важливо, оскільки дає змогу скоротити час реагування та уникнути затримок у критичних ситуаціях.

Штучний інтелект також може бути корисним для моніторингу та аналізу інформаційних потоків, виявлення фальшивих новин, дезінформації або пропаганди, яка може мати серйозний вплив на громадську думку та стабільність у країні. За допомогою технологій обробки природної мови, штучний інтелект може автоматично сканувати повідомлення в медіа, соцмережах і інших каналах комунікації, виявляючи потенційні загрози для національної безпеки [55].

У рамках навчання і підготовки персоналу в умовах воєнного стану штучний інтелект та аналітика даних також можуть бути використані для створення адаптивних навчальних платформ, які пропонують персоналізовані навчальні траєкторії. Ці платформи можуть використовувати аналітику для визначення прогалів у знаннях учасників і автоматично коригувати навчальні курси відповідно до їхніх потреб.

Важливою перевагою використання штучного інтелекту та аналітики даних є їх здатність до інтеграції з іншими технологіями, такими як інтернет речей (IoT) або мобільні додатки. Це дозволяє створювати інтегровані системи, які в реальному часі збирають дані з різних джерел і на їх основі

здійснюють автоматичне управління. Наприклад, в умовах воєнного стану, ці технології можуть використовуватись для моніторингу стану критичної інфраструктури, таких як енергетичні мережі або водопостачання, та прогнозування їхнього стану на основі реальних даних [6].

Використання штучного інтелекту та аналітики даних у публічному управлінні не лише покращує ефективність і швидкість реагування на кризові ситуації, а й знижує ймовірність людських помилок, які можуть призвести до серйозних наслідків. Завдяки таким технологіям, органи публічного управління здатні оперативніше адаптувати свої стратегії і заходи до постійно змінюваних умов, забезпечуючи тим самим стабільність і безпеку в умовах нестабільності, зокрема під час воєнного стану.

В цілому, штучний інтелект і аналітика даних відіграють ключову роль у забезпеченні сучасного, ефективного управління в кризових умовах, допомагаючи приймати точніші, швидші та більш обґрунтовані рішення. Вони сприяють більш ефективному використанню ресурсів, зниженню ризиків та покращенню прогнозування розвитку ситуацій.

Мобільні додатки для навчання та координації

Мобільні додатки для навчання та координації є важливими інструментами для підвищення ефективності підготовки кадрів у публічному управлінні, особливо в умовах воєнного стану. Вони дозволяють забезпечити доступ до необхідної інформації, навчальних матеріалів і комунікаційних каналів у будь-який час і в будь-якому місці, що є критично важливим для швидкого реагування та адаптації до змінюваних умов.

Мобільні додатки надають можливість організувати навчання в будь-якому форматі, включаючи відео-курси, інтерактивні вправи, тренінги з управління кризовими ситуаціями, а також забезпечують зручні інструменти для перевірки знань та оцінки прогресу. Така мобільність дозволяє державним службовцям навчатися без прив'язки до стаціонарних робочих місць або навчальних закладів, що особливо важливо, коли працівники повинні бути

мобільними і готовими до змінюваних умов, наприклад, під час евакуації, реагування на надзвичайні ситуації чи переміщення в зони криз [10, с. 10].

Крім того, мобільні додатки допомагають зберігати постійну координацію між різними підрозділами та органами влади в реальному часі. В умовах воєнного стану це може включати передачу важливих оновлень, інструкцій і команд, управління ресурсами та інформаційними потоками. Додатки забезпечують безпечну комунікацію між співробітниками, що допомагає ефективно організувати роботу в умовах невизначеності та змін у ситуації.

Завдяки таким додаткам можна здійснювати оперативну передачу інформації про поточний стан справ, надавати інструкції для дій у кризових ситуаціях, а також відслідковувати хід виконання завдань і планів. Мобільні додатки для координації можуть включати функції для моніторингу прогресу, відстеження результатів виконання завдань та надання зворотного зв'язку в режимі реального часу. Це дозволяє швидко виявляти проблеми або затримки в роботі та оперативно коригувати стратегії та тактики [30, с. 185].

Завдяки можливості інтеграції з іншими технологіями, такими як системи управління даними або аналітичні інструменти, мобільні додатки можуть збирати і обробляти дані про поточні умови, що дозволяє приймати більш точні рішення на основі актуальної інформації. У разі зміни ситуації, такі додатки можуть автоматично адаптувати навчальні курси або інструкції відповідно до нових реалій.

Однією з головних переваг мобільних додатків є їх здатність до персоналізації. Вони можуть адаптувати навчання та координацію під індивідуальні потреби користувачів, враховуючи їхній рівень кваліфікації, попередній досвід та конкретні завдання. Це дозволяє створити більш ефективну і спрямовану на результат систему навчання і управління, де кожен співробітник отримує саме ту інформацію та інструменти, які йому необхідні для успішної роботи [29, с. 138].

Мобільні додатки також можуть включати функції для збирання відгуків та пропозицій від користувачів, що дозволяє постійно вдосконалювати навчальні матеріали і системи координації. У кризових умовах це важливо для оперативного коригування процесів і забезпечення зворотного зв'язку в реальному часі. Додатки також можуть включати модулі для моніторингу стану здоров'я працівників або психологічної підтримки, що є важливим аспектом у складних умовах, зокрема під час воєнного стану.

Важливою особливістю мобільних додатків є їх здатність працювати в умовах обмеженого доступу до інтернету або в режимі оффлайн. Це дає можливість використовувати їх навіть у віддалених або неструктурованих умовах, де традиційні методи навчання і координації можуть бути неефективними [34, с. 97].

Отже, мобільні додатки для навчання та координації є надзвичайно важливим інструментом у публічному управлінні, особливо в умовах воєнного стану. Вони дозволяють забезпечити мобільність, оперативність і ефективність навчання та комунікації, сприяючи швидкому реагуванню на змінювані умови та забезпеченню стабільності і безпеки в умовах криз.

Навчання через дії (Action Learning). Це методика, яка передбачає навчання через виконання реальних завдань або участь у конкретних проектах. Учасники працюють над вирішенням актуальних проблем у сфері публічного управління, таких як організація гуманітарної допомоги, управління евакуацією чи координація міжвідомчої роботи. Це сприяє розвитку практичних навичок і дозволяє отримати досвід безпосередньо під час навчання [36].

Такі методи забезпечують підготовку компетентних та адаптивних управлінців, здатних ефективно працювати в умовах воєнного стану та сприяти стабільності державного управління навіть у кризових ситуаціях.

Інноваційні методи підготовки та навчання кадрів постійно змінюються та доповнюються новими методами, які приносять позитивний ефект для підприємства і самого персоналу.

Таким чином, інноваційні підходи до підготовки та навчання кадрів в сучасному суспільстві відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Вони дозволяють адаптуватися до швидкозмінюваних вимог ринку та технологічних нововведень. Інноваційні підходи включають в себе використання новітніх технологій, розробку гнучких навчальних програм, впровадження дистанційного навчання, використання різноманітних методів навчання персоналу та багато іншого. Ключовими перевагами інноваційних підходів є збільшення ефективності навчання, підвищення мотивації персоналу, зменшення витрат та можливість швидкої адаптації до змін. Однак, успішна реалізація таких підходів вимагає від організацій інвестування в розвиток людських ресурсів, впровадження сучасних технологій та постійного вдосконалення навчальних програм.

Отже, інноваційні підходи до підготовки та навчання кадрів є важливим елементом стратегії розвитку сучасних організацій, сприяючи їхньому стабільному росту та успішному функціонуванню в умовах постійних змін.

1.2 Особливості підготовки управлінських кадрів в умовах воєнного часу

Особливості підготовки управлінських кадрів в умовах воєнного часу є критичним аспектом для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій та підтримки стабільності в країні в умовах постійних змін, кризових ситуацій і високої невизначеності. У такій ситуації підготовка управлінців набуває специфічних рис, що вимагають адаптації до викликів, які виникають в умовах воєнного стану.

Адаптація навчальних програм до специфіки воєнного часу є критично важливим етапом у підготовці управлінських кадрів для ефективної роботи в умовах воєнного стану. В умовах війни та кризових ситуацій традиційні

підходи до навчання стають менш ефективними, тому необхідно швидко адаптувати навчальні програми, щоб вони відповідали реаліям, з якими стикаються органи державного управління.

Однією з головних особливостей адаптації навчальних програм є акцент на кризове управління та прийняття рішень в умовах невизначеності. Підготовка управлінців повинна включати практичні заняття, що допомагають розвивати навички швидкого реагування на зміни в ситуації, управління ресурсами в умовах обмеженості та кризового планування. Це також включає вивчення технологій, які дозволяють оперативно зібрати і проаналізувати актуальні дані для прийняття рішень на основі реальної ситуації [3, с. 59].

Зміст навчальних програм має бути орієнтований на специфічні потреби воєнного часу. Це включає в себе не лише базові знання з управління і адміністративних процесів, але й навички з управління кризами, безпеки, логістики в умовах воєнних дій, а також ефективного використання обмежених ресурсів. Важливим елементом є розвиток навичок для координації дій між різними органами влади, військовими силами, міжнародними організаціями та гуманітарними службами.

Особливу увагу слід приділити навчанню психологічній стійкості та емоційному управлінню, оскільки воєнний стан часто супроводжується великими стресовими навантаженнями. Курси мають включати методи роботи зі стресом, управління командою в кризових ситуаціях, розвиток лідерських якостей, що допоможуть забезпечити підтримку морального духу співробітників і належну координацію у важкі часи.

Адаптовані навчальні програми також мають включати елементи використання сучасних технологій, таких як цифрові платформи для обміну інформацією, аналітичні системи для моніторингу ситуації та автоматизація управлінських процесів. Вони повинні сприяти розвитку навичок роботи з новими технологіями для оптимізації діяльності органів влади і забезпечення оперативного реагування в умовах воєнного стану.

Зміст програм повинен враховувати необхідність швидкої адаптації до змінюваних умов. Це означає включення в навчальний процес сценаріїв, які відображають можливі розвитку подій, що можуть мати місце в умовах воєнного часу. Моделювання реальних ситуацій, таких як евакуація цивільних осіб, реагування на терористичні загрози або забезпечення безпеки критичної інфраструктури, є важливою частиною підготовки управлінців.

Не менш важливою є адаптація навчальних програм до специфіки воєнного стану і для цивільного населення. Це включає навчання з основ безпеки, правових аспектів воєнного часу, орієнтації в умовах війни, підтримки громадянських ініціатив та інтеграції цивільних та військових структур.

Отже, адаптація навчальних програм до специфіки воєнного часу вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти управління, від кризових ситуацій до психологічної підтримки, використання технологій та інтеграції різних секторів суспільства. Такий підхід дозволяє підготувати ефективних управлінців, здатних оперативно реагувати на виклики, що виникають у воєнний час, і забезпечити стабільність та безпеку країни.

Оперативність та гнучкість у прийнятті рішень є одними з основних вимог до управлінських кадрів у умовах воєнного часу. У складних і непередбачуваних ситуаціях, характерних для воєнного стану, швидкість і адаптивність прийняття рішень стають вирішальними факторами для збереження стабільності в країні та ефективної роботи державних органів. Підготовка управлінців повинна враховувати ці ключові характеристики, забезпечуючи здатність до швидкого реагування на зміни в ситуації та ефективного управління в умовах високої невизначеності [18, с. 91].

Оперативність у прийнятті рішень означає здатність швидко зібрати необхідну інформацію, проаналізувати ситуацію та прийняти рішення в межах коротких термінів. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли ситуація може змінюватися миттєво. Наприклад, у випадку нападу, природної катастрофи або інших надзвичайних подій, управлінці повинні миттєво

оцінити обстановку, визначити пріоритети та негайно реалізувати відповідні заходи.

Для забезпечення оперативності необхідна наявність чіткої структури і процесів, які дозволяють пришвидшити прийняття рішень. Це включає в себе використання технологій для збору та аналізу даних у реальному часі, організацію безперервного потоку інформації між підрозділами, а також спрощення процедур, що дозволяють уникнути бюрократичних затримок. В умовах воєнного стану управлінці часто мають працювати в режимі обмеженого часу, тому необхідно забезпечити наявність чітких інструкцій та процедур для оперативного реагування на різноманітні загрози.

Гнучкість в управлінських рішеннях полягає в здатності адаптуватися до змінюваних умов, перебудовувати стратегію та тактику залежно від нової інформації або розвитку ситуації. У війні та кризах ситуація може бути настільки динамічною, що спочатку прийняте рішення може швидко стати неактуальним або навіть контрпродуктивним. Тому важливою рисою управлінців є здатність змінювати стратегії або коригувати плани на основі нових реалій.

Гнучкість також передбачає можливість перегляду прийнятих рішень у разі зміни зовнішніх умов, вивчення помилок та їх виправлення. Управлінці повинні мати готовність до корекційних заходів, коли певні стратегії чи дії не виправдовують себе або вимагають доопрацювання в умовах непередбачених змін. У воєнний час, коли важко передбачити хід подій, здатність приймати рішучі, але водночас гнучкі рішення, є запорукою успіху [18, с. 92].

Крім того, оперативність і гнучкість передбачають здатність не лише швидко приймати рішення, а й ефективно координувати дії між різними органами влади, військовими підрозділами та іншими зацікавленими сторонами. Управлінці повинні мати навички комунікації і взаємодії в умовах криз, коли часу на обговорення мало, а рішення повинні бути виконані негайно.

Підготовка до таких ситуацій включає навчання стратегічному і тактичному управлінню в умовах високої невизначеності, тренування з оперативного реагування, використання інструментів для швидкого збору та аналізу інформації, а також формування навичок прийняття рішень за обмежених ресурсів. Важливим є також розвиток здатності працювати в умовах стресу, підтримувати ясність мислення під час екстремальних ситуацій і забезпечувати свою команду чіткими вказівками та напрямками дій.

Одним з аспектів оперативності та гнучкості є також використання новітніх технологій і цифрових платформ для прискореного прийняття рішень. Системи для моніторингу ситуації, автоматизація процесів прийняття рішень, а також застосування штучного інтелекту для аналізу даних можуть значно підвищити ефективність управлінських рішень, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення навіть в умовах невизначеності.

Завдяки розвитку таких навичок, управлінці можуть забезпечити не тільки ефективне функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану, але й створити систему, що здатна оперативно реагувати на найрізноманітніші загрози, забезпечуючи стабільність і безпеку країни.

Інтеграція технологій та інновацій у процеси управління в умовах воєнного стану є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування органів державної влади та організацій. Війна та кризові ситуації вимагають від управлінців швидкого реагування на зміни, здатності до адаптації в умовах нестабільності та максимального використання доступних ресурсів. У цьому контексті технології та інноваційні рішення відіграють вирішальну роль у швидкому зборі, аналізі та обміні інформацією, управлінні ресурсами та координації дій [7, с. 193].

Інтеграція новітніх технологій дозволяє органам публічного управління швидко отримувати необхідні дані про ситуацію на місцях, забезпечуючи таким чином своєчасне реагування на загрози. Наприклад, використання цифрових платформ для збору та обробки інформації дозволяє здійснювати

моніторинг ситуації в реальному часі, зменшуючи час на прийняття рішень і збільшуючи ефективність управління. Це включає в себе використання географічних інформаційних систем (ГІС) для відстеження рухів військових сил, координування гуманітарної допомоги та управління евакуаційними маршрутами.

Інноваційні рішення також сприяють покращенню комунікації та координації між різними державними установами, військовими та цивільними організаціями. Наприклад, розробка спеціалізованих програм для інтеграції даних, спільної роботи між різними відомствами, а також забезпечення ефективної комунікації в умовах обмеженого доступу до інформації є критично важливими. У періоди кризи й війни важливо мати технології, які дозволяють оперативно обмінюватися даними, а також забезпечувати надійний захист цих даних від можливих кіберзагроз.

Використання штучного інтелекту та аналітики даних в умовах воєнного часу надає управлінцям можливість швидко обробляти великі обсяги інформації та здійснювати прогнози щодо розвитку ситуації. Алгоритми ШІ можуть аналізувати дані з різних джерел, виявляти патерни та допомагати у прийнятті рішень на основі реального часу. Наприклад, у випадку військових операцій чи гуманітарних криз може допомогти оптимізувати розподіл ресурсів, планування евакуації або координацію заходів безпеки.

Інтеграція технологій також охоплює автоматизацію управлінських процесів, що допомагає зменшити людські помилки, прискорити робочі цикли та підвищити точність прийняття рішень. В умовах воєнного часу, коли кожна хвилина може мати вирішальне значення, використання автоматизованих систем для моніторингу та аналізу ситуацій дозволяє знижувати навантаження на управлінців і забезпечувати більш ефективне виконання завдань.

Технології також сприяють мобільності та гнучкості управлінських процесів. Завдяки мобільним додаткам, віддаленій роботі, а також інтеграції в реальному часі, управлінці можуть оперативно приймати рішення навіть в

умовах переміщення або нестабільної ситуації. Це дозволяє підвищити ефективність управління на всіх рівнях, від місцевого до центрального.

Інновації у сфері кібербезпеки є ще одним важливим аспектом інтеграції технологій. В умовах воєнного часу кіберзагрози можуть бути одними з найбільших, тому розвиток технологій для захисту інформаційних систем, управлінських платформ та даних є критично важливим. Використання сучасних криптографічних методів та розробка захищених комунікаційних каналів є необхідними для забезпечення безпеки інформації, особливо в періоди активних військових дій [7, с. 196].

Окрім цього, інтеграція технологій у підготовку кадрів стає важливою складовою навчання управлінців в умовах воєнного часу. Використання онлайн-платформ, тренажерів, симуляційних систем і віртуальних тренінгів дозволяє організувати навчання у віддаленому режимі, що є важливим у кризових ситуаціях, коли фізичні навчальні заклади можуть бути недоступними. Цифрові інструменти та платформи дозволяють здійснювати навчання у реальному часі, включаючи сценарії кризового управління, що дає можливість швидко підготувати управлінців до реальних загроз.

Таким чином, інтеграція технологій і інновацій в управлінський процес в умовах воєнного часу є необхідною умовою для ефективного реагування на швидко змінювані ситуації, забезпечення безпеки та стабільності в країні, а також для підготовки управлінців до роботи в екстремальних умовах. Вони дозволяють підвищити ефективність прийняття рішень, оптимізувати ресурси та покращити взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу.

Навчання кризовому управлінню є критично важливим елементом підготовки управлінських кадрів, особливо в умовах воєнного стану або інших кризових ситуацій. Кризове управління передбачає здатність швидко та ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, де необхідно приймати рішення за обмежений час, використовуючи наявні ресурси для стабілізації ситуації та мінімізації негативних наслідків. В умовах воєнного стану, управлінці повинні

мати навички не лише планування, але й адаптації до постійно змінюваних умов, таких як військові дії, соціальні потрясіння або природні катастрофи.

Ключовими аспектами навчання кризовому управлінню є розвиток здатності оцінювати ситуацію в реальному часі, швидко зібрати й обробити дані, а також приймати рішення в умовах високої невизначеності. Такі навички вимагають від управлінців здатності до багатозадачності, ефективного використання обмежених ресурсів і координації дій з іншими державними органами, місцевими владами та гуманітарними організаціями. Кризове управління вимагає не тільки технічних знань, а й психологічної готовності, зокрема здатності до стресостійкості, підтримки морального духу колективу та ефективної комунікації під час екстремальних ситуацій.

Навчання повинно охоплювати всі етапи кризового управління — від планування та запобігання до реагування та відновлення. Управлінці повинні розуміти, як правильно оцінити ризики та вразливості, на які можна вплинути, і які кроки слід здійснити для мінімізації шкоди. Це включає в себе вивчення методів управління критичними інфраструктурами, евакуації населення, медичних та гуманітарних заходів, а також організації зв'язку та обміну інформацією в умовах війни чи катастрофи.

Значну роль у навчанні кризовому управлінню відіграють практичні тренінги та симуляції. Використання моделювання кризових ситуацій дозволяє керівникам не лише вивчити теоретичні аспекти управління, а й здобути досвід реальної реакції на різноманітні загрози. Такі тренінги допомагають виробити швидкість прийняття рішень, ефективно розподілення ресурсів та взаємодію з іншими учасниками процесу. Крім того, в умовах воєнного стану важливим аспектом є навчання роботи в умовах обмежених можливостей та під загрозою втрати комунікаційних каналів [53, с. 439].

Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей у кризових умовах. Керівники мають вміти зберігати ясність мислення, давати чіткі інструкції та координувати діяльність підлеглих в умовах стресу. Вони повинні розуміти, як управляти командою, підтримувати високий моральний

дух та сприяти ефективному розв'язанню конфліктів або непорозумінь, які можуть виникнути в умовах екстремальної ситуації.

Важливим є також навчання роботі з іншими зацікавленими сторонами, включаючи міжнародні організації, урядові та неурядові установи, місцеві громади та волонтерські структури. У воєнний час інтеграція всіх цих елементів для забезпечення стабільності є ключовим аспектом кризового управління. Оскільки військові дії можуть змінювати геополітичну ситуацію, керівники повинні мати уявлення про міжнародне право, права людини та стратегії гуманітарної допомоги, що дозволяють мінімізувати шкоду для цивільного населення.

Таким чином, навчання кризовому управлінню є важливим елементом підготовки управлінців у часи воєнного стану, оскільки воно забезпечує не лише теоретичні знання, а й практичні навички для ефективного реагування на кризові ситуації. Навчання має бути комплексним і включати розвиток як технічних, так і психологічних компетенцій, що дозволяє досягти максимальної ефективності у складних і непередбачуваних умовах.

Збереження моральної стійкості є важливим аспектом управлінської діяльності в умовах воєнного часу, коли керівники та їхні команди стикаються з високим рівнем стресу, тривалими фізичними та психологічними навантаженнями, а також постійною невизначеністю. Моральна стійкість дозволяє людям зберігати ясність мислення, підтримувати ефективність виконання завдань та залишатися мотивованими навіть у найбільш складних умовах. Вона включає здатність долати труднощі, приймати правильні рішення під тиском, зберігати емоційну стабільність і підтримувати команду у важкі часи [53, с. 441].

Збереження моральної стійкості особливо важливе для керівників, оскільки їхнє внутрішнє становище та психологічний стан можуть впливати на весь колектив. Керівники повинні вміти підтримувати своїх підлеглих у важких ситуаціях, надаючи необхідну підтримку, розуміння та настанови, а також демонструвати власну стійкість і рішучість. Лідерство в умовах стресу

передбачає здатність до самоконтролю та чіткої комунікації, що сприяє зміцненню духу команди та допомагає їй залишатися сконцентрованою на досягненні цілей.

Моральна стійкість також передбачає здатність працювати під постійним тиском, зберігаючи при цьому ефективність і не допускаючи емоційних зривів. Важливою складовою цього є вміння керувати власними емоціями та стресом, а також підтримувати внутрішню мотивацію, навіть коли здається, що ситуація безнадійна. Практика медитації, фізичні вправи та здоровий спосіб життя є основними інструментами підтримки моральної стійкості, оскільки вони допомагають зберігати енергію і фокусуватися на задачах, незважаючи на зовнішні обставини.

У воєнний час збереження моральної стійкості має особливе значення, адже через постійний стрес, втрати та травми, з якими стикаються управлінці та їхні команди, може з'явитися ризик вигорання або психологічних розладів. Саме тому важливо вчасно помічати перші ознаки перевтоми, стресу або депресії у себе та своїх колег і вживати відповідних заходів для відновлення моральної стійкості, таких як психологічна підтримка, консультації з фахівцями або групові тренінги [54].

Крім того, моральна стійкість не тільки допомагає підтримувати команду у складних ситуаціях, а й грає важливу роль у прийнятті рішень. Керівники, які зберігають спокій і фокус, можуть приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, навіть коли зовнішня ситуація не дозволяє передбачити подальший розвиток подій. Це дозволяє зберегти оптимізм, навіть у кризових ситуаціях, і надихати команду на дії, що допомагають досягти поставлених цілей.

Таким чином, збереження моральної стійкості є необхідною умовою для ефективного управління в умовах воєнного стану, адже це дозволяє не тільки витримати зовнішні труднощі, а й успішно адаптуватися до змінюваних умов, зберігаючи психологічну стійкість, що забезпечує стабільність і успішне виконання поставлених завдань.

Підготовка до управління ресурсами та логістики в умовах воєнного стану є критично важливою складовою забезпечення ефективного функціонування органів публічного управління, армії, а також гуманітарних і цивільних служб. Це включає в себе не лише організацію і координацію забезпечення потреб військових і населення, але й здатність швидко реагувати на зміни в умовах нестабільності, коли ресурси можуть бути обмеженими або доступ до них може бути ускладнений.

Управління ресурсами в умовах війни передбачає правильний розподіл обмежених ресурсів — матеріальних, фінансових та людських — для забезпечення максимального ефекту з мінімальними втратами. Це вимагає детального планування, врахування різних сценаріїв розвитку ситуації, наявних ресурсів та їх ефективного використання. Ключовими аспектами є створення резервів для надзвичайних ситуацій, а також чітке визначення пріоритетів у розподілі ресурсів для військових, медичних, гуманітарних та інших важливих потреб.

Логістика в умовах воєнного часу охоплює не лише транспортування товарів, але й забезпечення постійного потоку ресурсів до точок потреби, організацію їх зберігання, обробку, а також координацію між різними організаціями та державними структурами. Це включає в себе належне планування постачання зброї, боєприпасів, продовольства, медикаментів, пального та інших критичних товарів, що необхідні для підтримки функціонування армії, медичних закладів, евакуаційних пунктів та місцевих громад.

Особливо важливою є здатність адаптуватися до змінних умов, адже в умовах воєнного стану інфраструктура може бути пошкоджена або знищена, що ускладнює логістичні операції. Тому підготовка до управління логістикою вимагає розробки альтернативних шляхів постачання, включаючи використання мобільних транспортних засобів, дронів, повітряних шляхів, а також використання місцевих ресурсів та підключення до міжнародних гуманітарних організацій для доставки допомоги [51, с. 309].

Також важливим аспектом є навчання управлінців і логістів принципам ефективного моніторингу та контролю за постачанням ресурсів, що дозволяє мінімізувати втрати і затримки у процесах. Використання сучасних інформаційних технологій для відстеження ресурсів в режимі реального часу, автоматизація процесів обліку і контролю допомагає оптимізувати управлінські рішення та забезпечити своєчасність і точність у виконанні логістичних завдань.

В умовах обмежених ресурсів ефективне управління ними вимагає також здатності до стратегічного прогнозування та адаптації до змін. Наприклад, необхідно враховувати можливі проблеми із забезпеченням через блокади, знищення інфраструктури або обмеження доступу до міжнародних постачальників. Це може включати розробку планів із мобілізації ресурсів з інших регіонів, зберігання критичних запасів на декількох рівнях або у віддалених сховищах, а також розробку протоколів для оперативного реагування на можливі збої в логістичних ланцюгах.

Окрім того, важливу роль у підготовці до управління ресурсами та логістики відіграє інтеграція між державними структурами, військовими підрозділами, волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами. Тісна співпраця з такими партнерами дозволяє забезпечити не лише ефективний розподіл ресурсів, але й зменшити ймовірність помилок у логістичних процесах. Взаємодія між різними учасниками також дозволяє здійснювати постійне оновлення даних про наявні ресурси, відстежувати їх переміщення та забезпечувати ефективне реагування на кризові ситуації.

Таким чином, підготовка до управління ресурсами та логістики в умовах воєнного часу вимагає комплексного підходу, здатності оперативно адаптуватися до змінюваних умов та постійного вдосконалення управлінських процесів. Ефективна організація ресурсного забезпечення та логістичних операцій є основою для стабільного функціонування як державних органів, так і громадських та гуманітарних структур в умовах війни.

Міжнародна співпраця та управління кризами на глобальному рівні відіграють ключову роль у зменшенні негативних наслідків кризових ситуацій, таких як воєнні конфлікти, природні катастрофи, пандемії чи економічні кризи. Кризове управління на глобальному рівні передбачає не тільки національну готовність до таких ситуацій, а й ефективну співпрацю між країнами, міжнародними організаціями, гуманітарними установами та іншими зацікавленими сторонами для координації зусиль і ресурсів [51, с. 310].

Міжнародна співпраця в управлінні кризами сприяє кращій мобілізації ресурсів та надання оперативної допомоги країнам, що потрапили в кризові ситуації. Вона включає обмін інформацією, технологіями та експертними знаннями, а також створення спільних стратегій для реагування на глобальні загрози. Важливим аспектом є стандартизація процесів і процедур на міжнародному рівні, що дозволяє знижувати ризик помилок і затримок під час надання допомоги або організації евакуації.

Ключовими міжнародними акторами в управлінні кризами є Організація Об'єднаних Націй, Всесвітня організація охорони здоров'я, Міжнародний Червоний Хрест, Європейський Союз, а також численні регіональні організації та гуманітарні організації. Вони не тільки координують гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури, а й розробляють політики, які допомагають країнам готуватися до можливих криз та мінімізувати їхні наслідки. Взаємодія між державами та міжнародними організаціями дозволяє краще адаптувати національні стратегії до глобальних умов і зміцнити ефективність антикризового управління.

Управління кризами на глобальному рівні вимагає також створення ефективних механізмів фінансування. Міжнародні кредити, фонди допомоги та інші фінансові інструменти дозволяють країнам, що стикаються з кризами, отримати необхідну допомогу для подолання наслідків, таких як економічні труднощі, відновлення зруйнованої інфраструктури або забезпечення необхідними ресурсами. Ці механізми повинні бути гнучкими і швидко адаптуватися до нових викликів, оскільки глобальні кризи можуть виникати

без попередження, і кожен день може бути важливим для врятування життів та відновлення стабільності.

Крім того, важливу роль відіграє правова база для міжнародного співробітництва у кризових ситуаціях. Міжнародне право, включаючи Женевські конвенції та інші угоди, регулює питання гуманітарної допомоги, прав людини, збройних конфліктів і тимчасових змін у суверенітеті. Міжнародні правові норми забезпечують не тільки юридичну основу для підтримки країн у кризових ситуаціях, а й створюють умови для забезпечення правових норм при проведенні миротворчих місій, гуманітарної допомоги та евакуації.

Однак ефективність міжнародної співпраці в управлінні кризами залежить від здатності країн взаємодіяти, координувати свої дії та подолати політичні, економічні та соціальні бар'єри. Для цього важливо створювати механізми для швидкої та ефективної комунікації між урядами, міжнародними організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Успішне кризове управління на глобальному рівні передбачає також готовність до довгострокового відновлення та розвитку після подолання кризи, що вимагає чіткої координації між міжнародними партнерами, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством.

На глобальному рівні управління кризами також включає розвиток прогнозування та раннього попередження, що дозволяє вчасно реагувати на потенційні загрози. Системи моніторингу та аналізу даних, такі як супутникові технології, соціальні медіа та спеціалізовані аналітичні інструменти, дозволяють швидко оцінити масштаби загрози та розробити стратегії для її подолання [21, с. 282].

Таким чином, міжнародна співпраця в управлінні кризами є важливим компонентом забезпечення глобальної безпеки та стабільності. Вона вимагає постійного розвитку механізмів взаємодії, удосконалення правових норм і фінансових інструментів, а також готовності країн до спільних дій для мінімізації наслідків глобальних загроз.

Інклюзивність та адаптивність є ключовими принципами ефективного управління в умовах криз і воєнного стану. Вони сприяють створенню систем, які можуть реагувати на різноманітні виклики та забезпечувати участь усіх верств населення, зокрема вразливих груп, таких як внутрішньо переміщені особи, жінки, діти, люди з інвалідністю та меншини, у процесах прийняття рішень і відновлення після криз.

Інклюзивність у кризовому управлінні означає забезпечення рівного доступу до ресурсів, послуг та можливостей для всіх громадян, незважаючи на їхній соціальний, економічний чи культурний статус. Це передбачає врахування потреб різних груп при розробці політик, програм та стратегій відновлення. В умовах війни та кризи важливо не лише забезпечити фізичну безпеку населення, а й забезпечити рівність у доступі до життєво важливих ресурсів, таких як гуманітарна допомога, медичне обслуговування, психосоціальна підтримка, освіта і правова допомога. Інклюзивність у кризовому управлінні також передбачає залучення представників різних груп до процесів прийняття рішень, що дозволяє краще зрозуміти їхні потреби і надати ефективну допомогу.

Адаптивність означає здатність системи, органів влади і суспільства загалом швидко реагувати на змінні умови і вимоги під час кризи. У воєнний час це особливо важливо, оскільки ситуація може змінюватися миттєво, і необхідно постійно коригувати стратегії та дії для того, щоб ефективно реагувати на нові виклики. Адаптивність включає не лише зміну тактики, а й гнучкість у використанні ресурсів, створення нових форм організації діяльності та можливість швидкого відновлення функціонування після порушень або збоїв.

Одним з ключових аспектів адаптивності є здатність до швидкої переорієнтації на нові умови. Це може включати розробку альтернативних шляхів доставки гуманітарної допомоги в умовах зруйнованої інфраструктури, використання нових технологій для моніторингу ситуації чи організацію нових каналів для комунікації та координації. Адаптивність також

вимагає постійної оцінки ризиків і прогнозування майбутніх подій, що дозволяє зменшити невизначеність і краще підготуватися до змін.

У поєднанні інклюзивність і адаптивність дозволяють не тільки забезпечити рівний доступ до допомоги для всіх громадян, але й підвищити стійкість суспільства до кризи. Гнучкість у підходах до вирішення проблем та здатність враховувати інтереси різних груп населення забезпечують ефективніше управління кризовими ситуаціями, допомагаючи забезпечити довгострокове відновлення та стабільність після кризи [20, с. 59].

Особливо важливою є інтеграція цих принципів на всіх рівнях управлінської діяльності, починаючи від урядів і міжнародних організацій до місцевих громад та волонтерських ініціатив. Інклюзивність та адаптивність є основою для побудови стійких і згуртованих суспільств, що здатні не лише пережити кризу, але й відновитися після неї, зберігаючи соціальну єдність та підтримуючи кожного, хто потребує допомоги.

Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до певного виду професійної діяльності. Цей процес включає в себе засвоєння необхідних теоретичних знань, вмінь і практичних навичок, а також усвідомлення соціальних норм поведінки, системи моральних цінностей і економічних якостей. Таким чином, професійна підготовка працівників, або навчання нових працівників, яке проводиться безпосередньо на робочих місцях, передбачає отримання необхідних професійних знань і вмінь для виконання службових обов'язків [31, с. 28].

Термін «підготовка кадрів» визначається як процес надання працівникам необхідних знань і навичок у конкретній професійній галузі та включає в себе навчання осіб, які не мають попереднього досвіду в даній сфері [31, с. 29].

Сучасна підготовка кадрів може відбуватися двома способами: на робочому місці та поза ним (див. таблицю 1.1) [2].

Класифікація методів навчання персоналу

Методи навчання персоналу	
Внутрішні (на робочому місці)	Зовнішні (поза робочим місцем)
<ul style="list-style-type: none"> - виробничий інструктаж; - ротація; - використання працівників як асистентів і стажистів; - підготовка в проектних групах; - ділове спілкування персоналу; - наставництво (коучинг); - ділові ігри; - лекції; - семінари; - обговорення практичних ситуацій 	<ul style="list-style-type: none"> - тренінги; - лекції; - семінари; - ділові ігри; - курси підвищення кваліфікації; - самонавчання; - вебінари; - інтернет; - навчання; - відвідування майстер-класів

На вибір методів навчання суттєво впливає ситуативна складова, особливо в умовах економічної кризи, що проявляється у ряді обмежень на навчання, які підприємство повинно враховувати: потреба у швидких результатах, необхідність якісного засвоєння знань та навичок, обмеженість у вартості навчальних програм, можливість їхньої перенесеності та можливість збереження набутих знань всередині організації. Під методами розуміється сукупність прийомів та способів впливу на професійну підготовку персоналу. Неперервно відбувається розробка та впровадження нових методів, а також удосконалення старих. Таким чином, наразі існують різноманітні методи навчання персоналу [29, с. 128].

Аналізуючи таблицю 1.1, варто визначити, що навчання на роботі в основному проводиться без відриву від виробництва. Ці методи є найбільш економічно вигідними, оскільки дозволяють швидко підвищити кваліфікацію працівників, адаптуватися до нових умов роботи і т. д. В рамках цих методів навчання може включати залучення зовнішнього консультанта, який проводить лекції безпосередньо на місці роботи. Однак недоліком таких методів є те, що співробітники можуть бути перевантажені роботою і

навчанням одночасно. Це може призвести до недосягнення бажаного ефекту. Отже, методи навчання персоналу на робочому місці загалом є вартісно ефективними, але вимагають від того, хто здійснює навчання, певного рівня компетентності та комунікаційних навичок. Ці методи відрізняються за ступенем мотиваційного впливу та завданнями, які вони ставлять перед навчальним процесом [60].

Навчання поза робочим місцем означає, що працівники отримують додаткові знання поза межами організації. Ці методи дозволяють відокремити процес навчання від виконання роботи, щоб працівники могли повністю сконцентруватись на навчанні та покращенні своїх знань. Вибір методів навчання поза робочим місцем, так само як і їх форм, залежить від цілей, завдань та можливостей компанії. Хоча ці методи зазвичай потребують більших витрат, вони мають високу якість у формуванні навичок та умінь. Важливою перевагою таких методів є також високий рівень компетентності викладачів, які мають оновлені знання та володіють новітніми технологіями у своїй галузі [5].

Поняття «перепідготовка персоналу» відображає процес набуття штатними працівниками нових професійних знань і навичок у відповідності з іншою професійною діяльністю. Це включає професійно-технічне навчання, спрямоване на опанування іншої професії працівниками, які вже мають первинну професійну підготовку. Перепідготовку персоналу можуть проводити спеціалізовані підрозділи організації, центри підготовки фахівців в межах організації або спеціалізовані навчальні центри поза її межами. Вибір напрямків, форм і змісту перепідготовки залежить від стратегічних напрямків діяльності організації, політики щодо розвитку персоналу і індивідуальних особливостей працівників. Перепідготовка здійснюється з метою навчання працівників, які звільнені внаслідок перепрофілювання або реорганізації підприємства, для розширення їх професійного профілю або у разі потреби у зміні професії через брак роботи, що відповідає їхній поточній професії, або через втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією [47, с. 2].

Підготовка фахівців у галузі публічного управління є важливою для ефективного функціонування держави. Ця підготовка повинна не лише передавати теоретичні знання, а й розвивати практичні навички, що відповідають сучасним потребам суспільства. Теоретичне навчання має забезпечувати майбутніх спеціалістів знаннями основних принципів управління, економіки, права та соціології. Це допомагає розуміти складні завдання публічного управління та взаємозв'язок різних аспектів суспільного життя. Проте на практиці, лише теоретичні знання можуть бути недостатніми. Тому розвиток практичних навичок є важливою складовою підготовки. Вивчення кейсів, стажування в умовах державного управління, участь у майстер-класах від провідних експертів – усе це сприяє формуванню професійних компетенцій та адаптації до реальних викликів. Сучасний фахівець у галузі публічного адміністрування повинен мати високі комунікативні здібності, розуміти етичні аспекти своєї діяльності та бути лідером. Це дозволяє ефективно спілкуватися як з колегами, так і з громадськістю, а також підвищує довіру до владних структур [12, с. 129].

Таким чином, комплексний підхід до навчання кадрів у галузі публічного адміністрування, який поєднує теоретичні знання і практичні вміння, є основою для ефективної роботи державних структур та підвищення довіри громадян до них.

Професіоналізм державних службовців можна розглядати, з одного боку, як необхідність здобуття професійної освіти, яка дозволяє виконувати не лише вузькоспеціалізовані завдання, але й управлінські функції. З іншого боку, це якісне виконання специфічних завдань та функцій, характерних для певного виду державної діяльності. Професійна освіта посадовців органів влади, яка включає професійну підготовку та підвищення кваліфікації, є важливим чинником підвищення ефективності діяльності місцевих державних адміністрацій та системи місцевих рад у наданні якісних адміністративних послуг [45, с. 142].

В Україні діє загальнонаціональна система професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Ця система включає короткострокові тематичні програми, загальні та спеціальні професійні програми, а також освітні професійні програми для підготовки бакалаврів та магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Метою цього навчання є забезпечення державних службовців необхідними знаннями, навичками та вміннями для виконання їхніх обов'язків щодо управління процесом формування та реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя [45, с. 142].

Після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) у червні 2022 року було ініційовано внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Основною метою цих змін було забезпечення безпечних умов для вступу на навчання в умовах воєнного стану.

Таким чином, згідно нових Правил прийому на навчання, професію державного службовця можна отримати за державним замовленням НАДС на заочній формі навчання. У таблиці 1.2. зазначені основні особливості умов для отримання безкоштовної вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [13].

Правила вступу на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальність «Публічне управління та адміністрування» за заочною формою здобуття освіти за державним замовленням НАДС у період воєнного часу

Умови	Особливості
Мають право на безкоштовне навчання	1. Державні службовці. 2. Голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники. 2. Посадові особи місцевого самоврядування
Не мають право на безкоштовне навчання за цією спеціальністю	1. Особи, які раніше навчалися за державним замовленням і здобули ступінь вищої освіти магістр за спеціальностями «Державне управління», «Публічне управління та адміністрування». 2. Особи, які мають встановлені законом обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу, службу в органах місцевого самоврядування і перебуванням на ній
Обов'язкові умови для вступу	1. Наявність вищої освіти за ступенем магістра (спеціаліста) / бакалавра. 2. Посада в органах державної влади або органах місцевого самоврядування. 3. Стаж роботи на даній посаді не менше ніж 1 рік

Важливу роль у підготовці та перепідготовці кадрів у сфері публічного управління відіграє підвищення кваліфікації.

Розглянуте В. В. Олійником поняття «підвищення кваліфікації працівників» трактується як форма навчання, що має велике значення у професійному розвитку персоналу, відбувається після завершення основної освіти працівниками і спрямоване на послідовне покращення їхніх професійних знань (глибше вивчення, розширення, адаптація до вимог вищих посад), а також навичок. Потреба підприємства в підвищенні кваліфікації своїх працівників виникає через зміни у зовнішньому та внутрішньому

середовищі, ускладненням процесу управління та необхідністю освоєння нових вмінь та навичок у професійній діяльності [30, с. 34].

Порядок організації підвищення кваліфікації для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначає норми та вимоги, що стосуються організації цього процесу для зазначених категорій осіб [41].

Отже, підготовка управлінських кадрів в умовах воєнного часу має свої особливості, які вимагають специфічного підходу та урахування надзвичайних обставин. Умови воєнного часу накладають психологічний та емоційний стрес на управлінський персонал, вимагають оперативності та швидкості у вирішенні проблем, особливої уваги до захисту конфіденційної інформації та забезпечення безпеки управлінських процесів. Підготовка кадрів має включати елементи психологічної підтримки, тренінгів з керування стресом та адаптації до надзвичайних умов, повинна надавати навичок швидкого аналізу ситуації та ефективного прийняття рішень під час стресових ситуацій, навичок з побудови ефективних комунікаційних систем та ведення зв'язків з різними зацікавленими сторонами.

Управлінські кадри повинні бути готові до лідерства в умовах кризи та мобілізації, мати навички стратегічного аналізу та планування в умовах нестабільності. Підготовка має включати розвиток навичок лідерства, здатності до мотивації персоналу та ефективної командної роботи, вивчення методів прогнозування ситуації та розробки стратегій управління кризовими ситуаціями. Умови воєнного часу вимагають особливої уваги до захисту конфіденційної інформації та забезпечення безпеки управлінських процесів. Підготовка кадрів повинна включати навчання з питань кібербезпеки, захисту даних та інших аспектів безпеки.

Таким чином, підготовка управлінських кадрів в умовах воєнного часу вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише професійні навички, але й психологічну та етичну підготовку до роботи в надзвичайних умовах.

1.3. Важливість та вплив інноваційних методів на підвищення ефективності процесу підготовки кадрів

Інноваційні підходи відіграють критичну роль у підготовці кадрів у сфері публічного управління, сприяючи підвищенню ефективності, адаптивності та результативності службовців. Інноваційні підходи у забезпеченні ефективності підготовки кадрів полягають у постійному вдосконаленні системи навчання та розвитку співробітників.

Інноваційні методи дозволяють враховувати сучасні виклики та потреби, забезпечуючи більш ефективне навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що включає в себе використання новітніх технологій, розробку інтерактивних навчальних курсів, впровадження систем онлайн-навчання, а також створення спеціалізованих програм для підготовки кадрів у конкретних галузях. Завдяки інноваціям можна підвищити якість навчання, знизити витрати та час на підготовку, а також забезпечити більш гнучкий та індивідуалізований підхід до кожного співробітника [42].

Використання сучасних технологій у навчальних програмах для державних службовців значно покращує доступ до навчальних матеріалів, забезпечує інтерактивність та персоналізацію навчання. У високорозвинених країнах з високим рівнем цифровізації, в тому числі і в Україні, державні службовці мають доступ до онлайн-курсів, вебінарів та цифрових платформ, що дозволяє їм постійно оновлювати свої знання та навички в реальному часі [58].

Більш точному визначенню потреб у навчанні та розробці індивідуальних навчальних планів сприяє застосування штучного інтелекту, який може аналізувати великі обсяги даних для визначення прогалин у знаннях та навичках, а також рекомендувати відповідні курси та матеріали для їх заповнення, що дозволяє оптимізувати процес навчання та зробити його більш ефективним. Практичний підхід до навчання, такий як «навчання через

практичні навички» (learning by doing), дозволяє службовцям здобувати практичний досвід, працюючи над реальними проектами [57].

Інноваційні підходи підкреслюють важливість постійного професійного розвитку, що включає регулярне оновлення знань та навичок відповідно до змін у технологіях та вимогах ринку. Такі можливості дозволяють державним службовцям залишатися компетентними та ефективними у своїй роботі, забезпечуючи високий рівень надання послуг громадянам.

Таким чином, інноваційні підходи у підготовці кадрів у сфері публічного управління сприяють підвищенню ефективності та результативності державних службовців, дозволяючи їм швидше адаптуватися до змін, вдосконалювати свої знання та навички та забезпечувати високоякісне надання послуг громадянам.

Ефективність державного управління в кризових ситуаціях значною мірою залежить від адаптації системи навчання до сучасних викликів. Інноваційні методи підготовки кадрів, які включають використання цифрових технологій, дистанційних форматів навчання, кризових симуляцій та гейміфікації, забезпечують не лише підвищення професійних компетенцій управлінців, але й розвиток навичок стратегічного мислення, кризового менеджменту та емоційної стійкості.

Особливу увагу було приділено питанням інтеграції сучасних технологій у навчальний процес, що дозволяє забезпечити мобільність, персоналізацію та безперервність підготовки кадрів навіть у складних умовах воєнного стану. Виявлено, що дистанційні форми навчання, E-learning, мікронавчання та цифрові платформи надають можливість швидко реагувати на змінені обставини, зберігаючи високу якість навчання.

Практикоорієнтовані методи, такі як симуляції кризових ситуацій, кейс-метод та блендед-навчання, сприяють формуванню практичних навичок прийняття рішень, роботи в команді та управління ресурсами в умовах стресу. Це дозволяє підготувати управлінців до виконання завдань в умовах високої невизначеності та ризику.

Також визначено, що сучасна підготовка кадрів повинна включати аспекти психологічної підтримки та розвитку стресостійкості, адже управлінці часто працюють в екстремальних умовах, де емоційна стабільність відіграє важливу роль у збереженні ефективності управлінської діяльності. Впровадження інноваційних методів навчання та технологій у сфері публічного управління сприяє модернізації всієї системи управління, підвищенню її гнучкості, оперативності та адаптивності. Це дозволяє не лише зберігати стабільність державних інституцій в умовах воєнного часу, а й формувати фундамент для стійкого розвитку країни в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ПІДГОТОВКИ ТА НАВЧАННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Інноваційні методи та технології в підготовці кадрів: зарубіжний досвід

Реформування державної служби в Україні, як і в багатьох інших країнах, триває вже кілька років. Тому служба в органах публічної влади потребує постійного вдосконалення, з урахуванням досвіду зарубіжних країн. Зміни у підготовці та навчанні кадрів органів публічної влади в Україні орієнтовані на європейську інтеграцію, тому досвід Європейського Союзу є дуже корисним і актуальним. Важливим кроком на цьому шляху є аналіз практик та законодавства інших країн, щоб визначити необхідність внесення змін до українського законодавства, особливо в контексті реформування органів публічної влади в сучасних умовах.

Системи управління кадрами державної служби можуть значно відрізнятися між країнами через різні політичні, історичні, культурні та соціально-економічні чинники. Універсальної системи, яка б однаково підходила для всіх країн, не існує [22, с.77].

Зважаючи на військовий стан в Україні, варто розглянути досвід Ізраїлю щодо управління персоналом, який вже довгий час перебуває в стані війни.

Основним пріоритетом управління персоналом у країнах із тривалими військовими конфліктами, зокрема в Ізраїлі, є захист працівників і створення безпечних робочих умов. Багато компаній в Ізраїлі впроваджують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і їхніх сімей, а також надають різноманітні програми захисту та допомоги. Зважаючи на непередбачуваність ситуації під

час війни, деякі компанії мають гнучкі робочі графіки та можливість дистанційної роботи. Це допомагає працівникам бути більш адаптивними, забезпечує безперервність роботи організації та сприяє зниженню стресу [23, с. 292].

Крім того, багато ізраїльських компаній пропонують своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах, що сприяє професійному розвитку та збагаченню навичок працівників. Це стимулює їх та допомагає залишатися мотивованими. Багато компаній також прагнуть створити позитивну корпоративну культуру, яка підтримує співробітників і забезпечує позитивні робочі відносини, що сприяє зниженню стресу та підтримує мотивацію і ефективність роботи працівників [52, с. 3].

Загалом, управління персоналом в умовах війни є складним завданням, але завдяки ефективним стратегіям та підтримці працівників Ізраїль зміг ефективно керувати своїми організаціями під час воєнного конфлікту.

Слід зазначити, що у країнах Європи для професійної підготовки державних службовців створюються спеціалізовані заклади, такі як Національна школа управління та Національний інститут територіальних досліджень у Франції, Національна школа державного управління у Польщі, Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування у Греції, Федеральна середня школа для державного та місцевого самоврядування в Німеччині, а також відповідні державні школи у Швейцарії та інших країнах [1, с. 7].

Важливо зазначити, що С. Е. Сардак та А. С. Новосьолова провели дослідження, у результаті якого навели порівняльну характеристику витрат підприємств різних країн на професійну підготовку персоналу (див. рис. 2.1) [49].

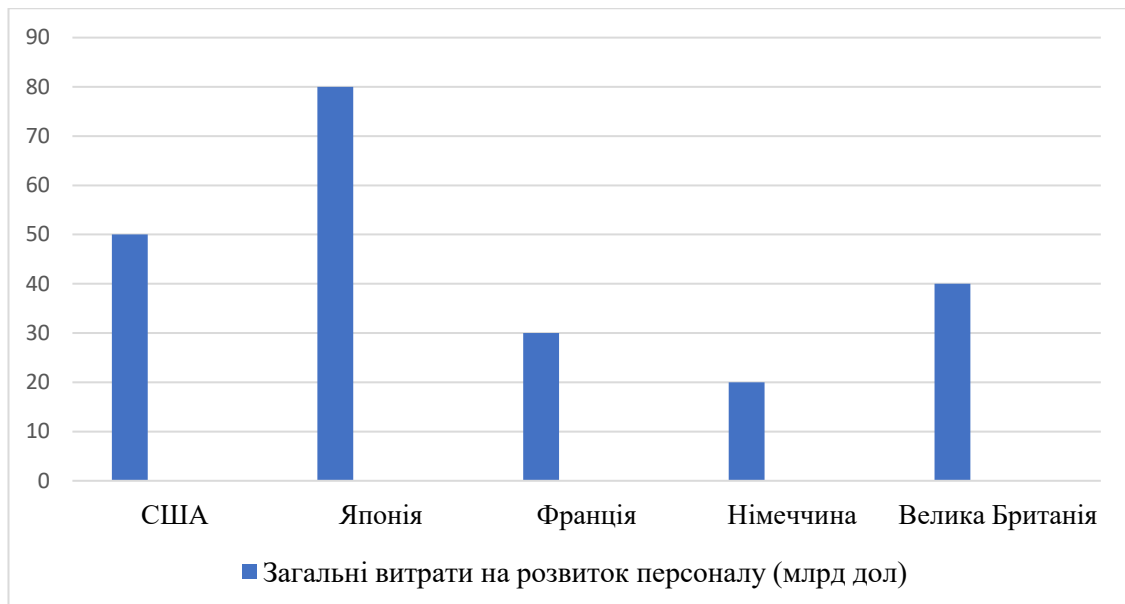


Рис. 2.1. Загальні витрати на підготовку та навчання кадрів в країнах світу

Таким чином, найбільше коштів на навчання та підготовку персоналу витрачає Японія – 80 млрд дол, що складає 1670 дол на місяць на одну людину, тобто 10-20% від фонду оплати праці. Приблизно 5-10% від фонду оплати праці виділяється на розвиток персоналу у підприємствах США, що складає суму 50 млрд дол, тобто 1252 дол на місяць. У Франції та Німеччині такий відсоток складає від 2 до 5 %. Таким чином, Франція виділяє 30 млрд дол (1085 дол/місяць), а Німеччина – 20 млрд дол (970 дол/місяць). Трішки більше виділяється у Великій Британії – 40 млрд дол (1355 дол/місяць), тобто 6-8% [29, с. 136].

Якщо порівнювати отримані цифри з Україною, то О. П. Крупський звертає увагу, що українські підприємства вкладають в навчання свого персоналу всього 1% від загального фонду оплати праці [59].

Таким чином, як бачимо, в кожній країні розвинута власна індивідуальна система професійного навчання та підготовки кадрів.

У всіх розвинених країнах велика увага приділяється підготовці компетентних та конкурентоспроможних фахівців. Ці країни володіють значним науковим потенціалом та високим рівнем технологічного розвитку,

контролюючи понад 90% світового наукового потенціалу та 80% глобального ринку високих технологій, які оцінюються приблизно в 3 трлн доларів США, що перевищує вартість сировинних та енергетичних ресурсів [16, с. 84].

Аналізуючи науково-методичну літературу, варто зазначити, що застосування інноваційних методик і стратегій у підготовці та навчанні кадрів у сфері публічного управління набуває досить широкого поширення у багатьох країнах та дозволяє суттєво покращити ефективність державних послуг та управління. У багатьох країнах Європи впровадження цифрових технологій стало ключовим напрямом розвитку. Наприклад, Фінляндія, Швеція, Нідерланди та Данія є лідерами цифровізації, де понад 90% користувачів активно використовують цифрові послуги державного управління. Ці країни впроваджують електронні урядові платформи, що дозволяють громадянам подавати форми та отримувати послуги онлайн, забезпечуючи високу рівень прозорості та доступності даних [58].

Все більш важливого значення у державному секторі набуває використання штучного інтелекту. У багатьох країнах розроблено національні стратегії використання штучного інтелекту для покращення державних послуг. Такі стратегії включають заходи щодо забезпечення прозорості, підзвітності та етичного використання штучного інтелекту, що дозволяє мінімізувати ризики та уникати упередженості в алгоритмічних рішеннях [57].

Уряди Австралії та інших країн активно використовують поведінкові науки для покращення державних послуг. Наприклад, в Австралії команда з поведінкових економічних досліджень (BETA) провела експеримент з метою зниження непотрібного призначення антибіотиків. Використання «соціальних норм» у повідомленнях до лікарів значно зменшило кількість призначень, що демонструє ефективність поведінкових методик у державному секторі. У Відні було запроваджено Common Assessment Framework (CAF), який допомагає управлінським структурам управляти організаційними та культурними змінами з метою досягнення загальної якості управління. Таким чином, розробляються проекти, такі як Smart City Vienna, які фокусуються на

підвищенні якості життя громадян через соціальні та технологічні інновації, засновані на принципах сталого розвитку [57].

Отже, можна стверджувати, що досвід зарубіжних країн щодо впровадження інноваційних підходів для покращення підготовки кадрів та управління в державному секторі є досить насиченим та позитивним для України, сприяючи більш ефективному та прозорому управлінню, орієнтованому на потреби громадян.

2.2. Вдосконалення професійних навичок державних службовців під час воєнного стану

Внаслідок повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року в Україні було запроваджено воєнний стан Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». Військова агресія Російської Федерації в одну мить змінила нашу реальність, створивши нові загрози та виклики у всіх сферах життя. Публічне управління не стало винятком: з 24 лютого і до сьогодні воно змушене забезпечувати безперебійне функціонування держави в умовах війни [28, с. 45].

Наразі в трудовому законодавстві України впроваджуються зміни, що спрямовані на допомогу підприємствам у здійсненні управління персоналом в нових умовах сьогодення. Зокрема, Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» має пріоритетне значення протягом дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами. Цей закон роз'яснює всі тонкощі кадрових відносин під час воєнного стану [44].

Сучасні проблеми у сфері публічного управління формують запити на здійснення навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації публічних службовців за новими програмами, пристосованими до нових умов роботи у публічній службі та відповідними до конкретних завдань публічного управління в умовах військового стану в Україні [14, с. 11].

Національне агентство України з питань державної служби зазначає, під час військового стану в країні, заклади вищої освіти повинні надавати державним службовцям або посадовим особам місцевого самоврядування будь-яку інформацію щодо проведення навчання та підвищення кваліфікації таких осіб [26].

Війна часто ставить перед певними людьми проблеми, з якими вони раніше не стикалися. Важливим аспектом організації професійного навчання державних службовців є система підвищення кваліфікації. Наразі особливо важливо організувати навчання, обмін досвідом, поширення успішних практик і надання конкретних алгоритмів для вирішення проблем, пов'язаних з війною. Оновлення змісту та форм навчання, а також забезпечення можливості для службовців брати участь у відповідних програмах є першочерговим завданням. На сьогоднішній день актуальними напрямками навчання є отримання знань щодо роботи з внутрішньо переміщеними особами, гуманітарним забезпеченням постраждалих людей, цивільного захисту населення, організація заходів щодо оборони територіальних громад, боротьба з інформаційними фейками тощо [28, с. 47].

Таким чином, у зв'язку з потребами, мотивація державних службовців до перепідготовки та підвищення кваліфікації зростає.

На сьогоднішній день існує наказ Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) від 18 вересня 2020 р. № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою

навчання» та наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04.2013 № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» згідно якого визначаються порядок та форми дистанційного навчання, які покликані врегулювати процес підвищення кваліфікації державних службовців. Варто додати, що навіть у період військового стану попит на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є високим та актуальним [39; 40].

Окремої уваги заслуговує той факт, що виконання індивідуальної програми професійного розвитку державним службовцем закріплено на законодавчому рівні. Відповідно до статті 44 Закону України «Про державну службу», кожного року результати службової діяльності державних службовців підлягають оцінюванню. Це оцінювання проводиться з метою визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішення про їх преміювання та планування їхньої кар'єри [38].

Індивідуальна програма професійного розвитку є важливою складовою цього процесу. Вона сприяє підвищенню кваліфікації державних службовців, розвитку їхніх професійних компетенцій та загальному вдосконаленню їхньої роботи. Виконання цієї програми враховується під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності, що в свою чергу впливає на рішення щодо кар'єрного зростання та преміювання державних службовців [37].

Таким чином, державні службовці мають не лише виконувати свої основні службові обов'язки, але й активно працювати над власним професійним розвитком, дотримуючись положень індивідуальної програми професійного розвитку, що визначені законодавством України.

Слід зазначити, що в органах влади, станом на сьогодні, дефіцит дипломованих фахівців у сфері права і управління [45, с. 143].

Щорічно Національне агентство України з питань державної служби аналізує потреби в професійному навчанні, перенавчанні, підвищенні кваліфікації, а також в удосконаленні знань та навичок державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників та посадових осіб

органів місцевого самоврядування з метою оцінки сучасного стану кадрового забезпечення органів публічної влади [32].

Згідно з даними, наведеними у Звіті НАДС України про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів МДА, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2022-2024 роки, були «визначені потреби у здійсненні підготовки державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А», «Б» та «В» в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, Апараті Верховної Ради України, Державному управлінні справами, апаратах міністерств, інших ЦОВВ та державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та МДА; потреби посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до першої-сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування; потреби у навчанні за зазначеною спеціальністю перших заступників та заступників голів МДА» [46].

Таким чином, кількісне співвідношення потреб у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки за категоріями професійного навчання вказано на рис. 2.2.

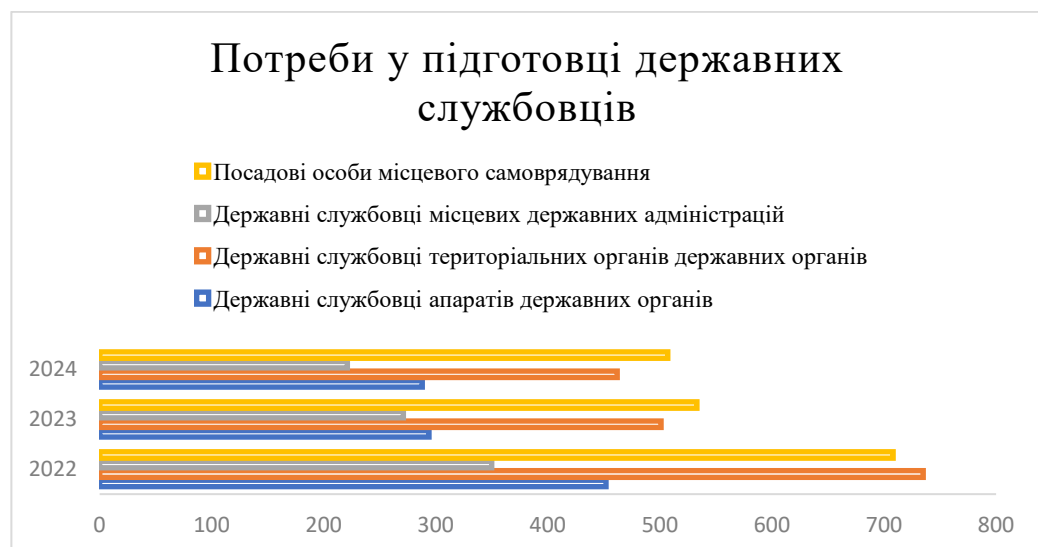


Рис. 2.2. Потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки за категоріями професійного навчання

Отже, аналіз потреб у підготовці державних службовців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на 2022-2024 роки показує, що обсяг таких потреб зменшився з 2 276 осіб у 2022 році до 1 499 осіб у 2024 році, з них потреби у посадових особах місцевого самоврядування також зменшилися 708 осіб у 2022 році до 507 осіб у 2024 році. Однак, якщо порівнювати потреби у підготовці державних службовців у відсотковому співвідношенні за категоріями професійного навчання, то у 2022 році посадові особи місцевого самоврядування займали 31 % від загальної кількості всіх потреб, а у 2024 році цей показник становить 34 %, що пов'язано з потребами територіальних громад, утворених в ході реалізації реформи децентралізації в Україні [46].

Відповідно до Звіту НАДС, у 2022-2024 роках є нагальна потреба у професійному навчанні за сертифікатними програмами у кількості 468 488 осіб, з яких: за загальними професійними програмами – 128 733 осіб; за загальними короткостроковими програмами – 339 755 осіб [46] (див. рис 2.3).



Рис. 2.3. Загальні потреби у професійному навчанні за сертифікатними програмами

Відповідно до Звіту Національного агентства України з питань державної служби, варто зазначити, що у 2022-2024 роках серед загальних потреб у підвищенні кваліфікації за загальними програмами слід виділити потреби у державних службовцях – 432027 осіб, що становить 92,3% від загальної кількості, потреби у посадових особах органів місцевого самоврядування – 35319 осіб (тобто 7,5%) та потреби у головах місцевих державних адміністраціях, їхніх заступників – 1142 особи, тобто 0,2 % від кількості загальних потреб у підвищенні кваліфікації (див. рис. 2.4) [46].



Рис. 2.4. Потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців

Серед ключових тем підвищення кваліфікації для державних службовців варто зазначити такі: управління змінами, цифрові навички, ефективну комунікацію та співпрацю, підвищення рівня володіння державною мовою, протидію корупції та підтримку доброчесності. Пріоритетними напрямками підвищення кваліфікації для державних службовців у публічних установах є:

- підвищення рівня володіння державною та іноземними мовами;
- запобігання корупції та забезпечення доброчесності;
- навчання та підвищення кваліфікації для уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції;

- реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади;
- підвищення рівня знань державних службовців з питань європейської та євроатлантичної інтеграції;
- питання гендерної рівності;
- покращення рівня знань з цифрової грамотності та кібербезпеки;
- комунікація, взаємодія та управління персоналом в органах публічної влади [46].

За результатами публічного річного звіту голови Національного агентства України з питань державної служби, протягом звітного 2023 року у закладах вищої освіти було розроблено 129 програм за 32 напрямками, які забезпечили навчанням 22 584 публічних службовців з усіх категорій посад [48, с. 3].

НАДС було розроблено Стратегію розвитку та затверджено План заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року [48, с. 21].

У 2023 році на освітній платформі «Natolin4Capacity Building» було забезпечено навчання державних службовців за 16 освітніми курсами. Безкоштовно пройшли навчання 5425 публічних службовців, з яких 3460 осіб отримало підтверджуючі сертифікати. При цьому 442 публічних службовця здобували знання англійською мовою.

Відповідно до результатів автоматизованого конкурсного відбору було визначено як виконавці державного замовлення НАДС 29 закладів вищої освіти та виділено кошти на навчання 650 здобувачів освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (освітній ступінь – магістр). Також 25 закладів вищої освіти отримали державне замовлення на підвищення кваліфікації 16 293 державних службовця та посадових осіб органів місцевого самоврядування [48, с. 25].

Таким чином, у 2023 році за державним замовленням НАДС підвищили кваліфікацію 39 147 публічних службовців, з них 16 293 в закладах вищої освіти і 22 854 у Вищій школі публічного управління (див. рис. 2.5). Підвищення кваліфікації проходило за 41 напрямком [48, с. 26].

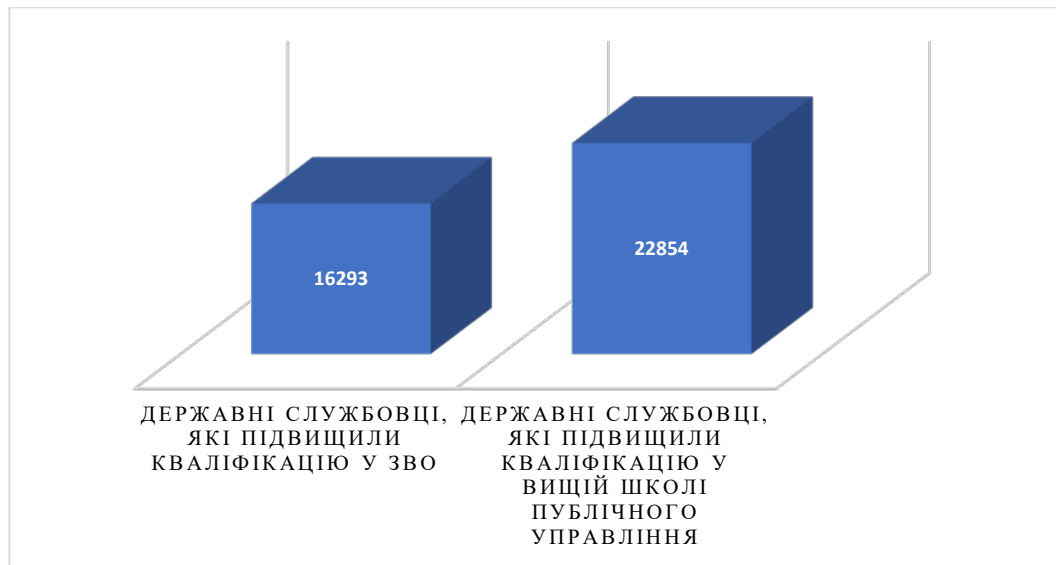


Рис. 2.5. Кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію за державним замовленням НАДС у 2023 році

У 2023 році НАДС спільно з освітньою організацією EF Language Learning Solutions успішно реалізував проєкт з безкоштовного вивчення англійської мови на платформі онлайн-школи EF English Live. У даному проєкті взяли участь 19 000 публічних службовців [48, с. 27].

Вища школа публічного управління у 2023 році розробила 129 програм та 32 напрямки підготовки державних службовців. Було започатковано Школу підготовки стратегів (пройшли навчання 42 державних службовці), Школу гендерного мейстримінгу (сертифікати отримали 15 державних службовців). З метою забезпечення професійного розвитку у сфері регіонального управління і місцевого самоврядування було проведено онлайн-марафон «Актуальні питання діяльності органів місцевого самоврядування», в якому взяли участь 196 осіб [48, с. 28].

Протягом 2023 року було започатковано Літню школу тренерської майстерності, де здійснили підготовку 96 тренерів за різними напрямками та пройшли підвищення кваліфікації 211 публічних службовців [48, с. 29].

Отже, підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців у період воєнного стану є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування державних структур в умовах кризової ситуації. Україна, знаючи реальні загрози з боку зовнішнього ворога, приділяє особливу увагу підготовці та підвищенню кваліфікації своїх держслужбовців у такий період.

Таким чином, розробляються та проводяться курси, що охоплюють основи воєнної та кризової управління, безпеки та оборони, кризового комунікаційного менеджменту та інших важливих аспектів управління в умовах воєнного стану, проводяться симуляційні тренування, які моделюють різні сценарії кризових ситуацій, щоб дати можливість державним службовцям отримати практичний досвід управління у кризових умовах. Для підготовки державних службовців впроваджуються інноваційні методи та технології навчання, використовуючи кращі практики з підготовки державних службовців у країнах, що пережили подібні ситуації.

Проведений аналіз сучасних інноваційних методів підготовки та навчання кадрів у сфері публічного управління засвідчує, що їхнє впровадження є важливим чинником забезпечення ефективності роботи державних органів, особливо в умовах воєнного стану. Зарубіжний досвід, зокрема країн Європейського Союзу, Ізраїлю та Японії, демонструє важливість використання спеціалізованих освітніх закладів, цифрових платформ, програм безпеки та гнучких підходів до навчання. Ці практики сприяють формуванню компетентних, гнучких і мотивованих кадрів, які здатні ефективно реагувати на виклики сучасності.

Особливу увагу було приділено адаптації системи підготовки кадрів в Україні до нових реалій, зумовлених військовою агресією. Запровадження спеціальних програм навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, таких як управління кризами, гуманітарне забезпечення, протидія

дезінформації та організація роботи з внутрішньо переміщеними особами, відповідає актуальним викликам. У цьому контексті важливою стала індивідуалізація програм професійного розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації державних службовців і забезпеченню їхньої мотивації до самовдосконалення.

Інноваційні підходи до навчання, включаючи дистанційні формати, електронні платформи та симуляційні тренування, довели свою ефективність в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності. Використання цифрових технологій дозволяє зберігати безперервність навчального процесу, забезпечуючи оперативну адаптацію службовців до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо актуально у воєнний час, коли необхідно готувати кадри до управління в умовах надзвичайних ситуацій.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ТА НАВЧАННЯ КАДРІВ В УКРАЇНІ

3.1. Аналіз стану та проблем підготовки кадрів публічного управління в Україні в умовах воєнного стану

Система підготовки кадрів публічного управління в Україні в умовах воєнного стану зазнає значних викликів через зміну умов функціонування держави. Війна створила додатковий тиск на державний апарат, зумовивши потребу в швидкій адаптації кадрової політики до нових реалій.

Недостатня відповідність навчальних програм сучасним викликам. Багато освітніх курсів для публічних службовців базуються на застарілих підходах і не враховують специфіки управління в кризових ситуаціях, таких як війна чи надзвичайний стан. Недостатня відповідність навчальних програм сучасним викликам є серйозною проблемою в системі підготовки кадрів публічного управління в Україні, яка особливо загострилася в умовах воєнного стану. Навчальні програми часто залишаються застарілими і не адаптованими до нових реалій, що знижує їхню ефективність у формуванні ключових компетенцій для роботи в умовах кризових ситуацій.

Сучасні виклики, такі як військові дії, економічна нестабільність, кіберзагрози, потребують швидкого реагування, стратегічного мислення та використання цифрових технологій. Проте існуючі освітні програми здебільшого орієнтовані на загальні адміністративні навички, не враховують потребу в кризовому управлінні, організації комунікацій у стресових умовах, а також психологічній підтримці працівників.

Окрім цього, навчальні програми рідко інтегрують сучасні інноваційні підходи, такі як кейс-методи, симуляції кризових ситуацій чи гейміфіковані завдання. Це обмежує можливість службовців практично засвоювати навички, необхідні для роботи в умовах невизначеності. Водночас такі методи широко

використовуються в країнах ЄС та США, де вони довели свою ефективність у підготовці публічних службовців до надзвичайних ситуацій [43].

Важливим аспектом також є недостатнє включення цифрових інструментів у навчальні програми. Навички роботи з цифровими платформами, онлайн-інструментами для управління проектами або аналітичними системами залишаються другорядними. Це негативно впливає на здатність державних службовців швидко адаптуватися до сучасних умов, де цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управління.

Отже, для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути навчальні програми з урахуванням реальних потреб державних службовців у кризових умовах. Це включає оновлення змісту курсів, впровадження інтерактивних методів навчання, використання цифрових інструментів і розширення співпраці з міжнародними партнерами для запозичення найкращих практик.

Цифровізація навчання. Платформи дистанційного навчання, як-от Moodle, Microsoft Teams, Zoom, частково вирішують проблему безперервності освіти. Однак їхнє використання є обмеженим через нерівний доступ до цифрових технологій, особливо в регіонах, що постраждали від воєнних дій [33].

Цифрове навчання у сфері публічного управління стало ключовим елементом освітнього процесу, особливо в умовах воєнного стану, коли традиційні форми навчання часто є недоступними. Це інтеграція сучасних технологій і платформ у систему підготовки та підвищення кваліфікації, що дозволяє забезпечити гнучкість, доступність і безперервність освіти для публічних службовців.

Цифрові інструменти, такі як платформи дистанційного навчання (Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, Zoom), дозволяють створювати інтерактивні курси, забезпечувати доступ до матеріалів, організовувати відеолекції, тренінги та обговорення в режимі реального часу. Вони також сприяють швидкому оновленню змісту навчальних програм відповідно до

сучасних викликів. Наприклад, через ці платформи можна швидко впроваджувати курси з управління кризами, кібербезпеки, цифрової трансформації чи стресостійкості.

Переваги цифрового навчання включають широкий доступ до освітніх ресурсів, адаптованих до індивідуальних потреб, мобільність і зниження витрат на організацію навчального процесу. В умовах війни це дозволяє публічним службовцям продовжувати навчання навіть у регіонах із обмеженим доступом до традиційних ресурсів.

Окрім того, цифрове навчання сприяє інтерактивності, використовуючи такі інструменти, як віртуальні симуляції, гейміфіковані завдання, тести, інтерактивні відео. Наприклад, моделювання кризових ситуацій дає змогу службовцям тренуватися у прийнятті рішень у складних умовах, підвищуючи їхню готовність до реальних викликів.

Однак, для ефективного впровадження цифрового навчання потрібні інвестиції в технічну інфраструктуру, навчання викладачів, а також розробка якісного контенту, який враховує специфіку публічного управління в Україні. Важливо також забезпечити рівний доступ до цифрових технологій у всіх регіонах країни, особливо у зонах, що постраждали від війни.

Брак ресурсів і фінансування. Під час війни значна частина бюджету перенаправляється на оборонні потреби, що призводить до обмеженого фінансування освітніх програм та оновлення інфраструктури для підготовки кадрів. Брак ресурсів і фінансування є однією з ключових перешкод для ефективної підготовки кадрів публічного управління в Україні, особливо в умовах воєнного стану. Значна частина бюджету держави спрямовується на забезпечення обороноздатності, що призводить до зменшення фінансування освітніх програм, розвитку інфраструктури та підвищення кваліфікації службовців.

Недостатнє фінансування проявляється у кількох аспектах. По-перше, навчальні заклади, які здійснюють підготовку державних службовців, мають обмежені можливості для оновлення навчальних програм, закупівлі сучасного

обладнання чи розробки інтерактивних платформ для дистанційного навчання. Це особливо критично, оскільки цифровізація та адаптація до сучасних методів навчання вимагають значних фінансових ресурсів.

По-друге, через брак коштів скорочується кількість тренінгів, стажувань і програм підвищення кваліфікації. Особливо це стосується спеціалізованих програм, які передбачають використання міжнародного досвіду чи залучення іноземних експертів. Відсутність таких програм обмежує доступ державних службовців до сучасних практик, які могли б значно підвищити їхню ефективність у кризових ситуаціях.

Крім того, багато регіонів, особливо тих, що постраждали від війни, стикаються з проблемами забезпечення базових умов для навчання. Зруйнована інфраструктура, відсутність доступу до стабільного інтернету та технічного обладнання унеможливають навіть базове дистанційне навчання.

Наслідки браку ресурсів включають низьку мотивацію державних службовців до навчання, зниження якості їхньої підготовки та неспроможність ефективно реагувати на сучасні виклики. Для подолання цих проблем необхідно залучати міжнародну фінансову допомогу, створювати державно-приватні партнерства для інвестицій у навчання та впроваджувати стратегії ефективного розподілу наявних ресурсів.

Недостатність міжнародного досвіду. Інтеграція найкращих практик, зокрема з країн ЄС та США, залишається на низькому рівні. Це знижує ефективність системи, оскільки сучасні методики, такі як гейміфікація чи симуляції кризових ситуацій, майже не використовуються [10].

Недостатність міжнародного досвіду в системі підготовки кадрів публічного управління в Україні є суттєвою проблемою, яка обмежує впровадження інноваційних підходів і методик у навчальний процес. У багатьох випадках існуючі освітні програми орієнтуються на локальні традиції та підходи, що не завжди відповідають сучасним вимогам та глобальним викликам, зокрема управлінню в умовах кризи чи війни.

Україна має обмежений доступ до передових практик, які широко використовуються у країнах із розвинутою системою публічного управління. Наприклад, державні службовці у США чи країнах ЄС часто проходять тренінги з кризового управління, стратегічного планування, цифрової трансформації та роботи з великими даними. Ці підходи допомагають швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та приймати обґрунтовані рішення. В Україні такі курси впроваджуються повільно, оскільки немає системної інтеграції міжнародного досвіду у навчальний процес [19].

Також бракує спільних програм із міжнародними партнерами, які могли б сприяти обміну знаннями. Наприклад, недостатньо використовуються можливості програм ЄС (Erasmus+, Horizon Europe), що надають фінансування для освітніх проєктів та підготовки фахівців. Крім того, відсутність постійної участі українських державних службовців у міжнародних конференціях, семінарах та стажуваннях призводить до ізоляції та обмежує доступ до новітніх ідей та методів.

Інша проблема полягає у недостатній адаптації успішних іноземних практик до українських реалій. Навіть за наявності інформації про іноземний досвід, не завжди розробляються механізми його ефективного впровадження, враховуючи локальний контекст та специфіку. Наприклад, методи публічного управління, успішно апробовані в умовах стабільних демократичних систем, можуть потребувати адаптації до викликів, пов'язаних із війною чи економічною нестабільністю.

Для подолання цих труднощів необхідно розширювати міжнародну співпрацю, зокрема через створення спільних освітніх програм, участь у глобальних ініціативах та залучення експертів із провідних країн. Важливо також інтегрувати міжнародний досвід у навчальні програми через переклад і адаптацію актуальних матеріалів, розробку тренінгів та семінарів з урахуванням найкращих практик. Це допоможе підвищити якість підготовки кадрів і забезпечити їхню готовність до роботи в умовах сучасних викликів.

Загалом система потребує реформування з урахуванням специфіки роботи публічного управління у воєнний час, інтеграції цифрових технологій, міжнародного досвіду та підвищення якості підготовки кадрів.

3.2. Пропозиції щодо впровадження зарубіжного досвіду та інноваційних методів в Україні

Для впровадження зарубіжного досвіду та інноваційних методів у систему підготовки кадрів публічного управління в Україні необхідно реалізувати низку конкретних кроків, спрямованих на адаптацію та інтеграцію найкращих міжнародних практик.

По-перше, слід розширити співпрацю з міжнародними організаціями та освітніми установами, такими як Європейська комісія, ОЕСР, Світовий банк, а також провідними університетами, що мають програми з публічного управління. Це може включати створення спільних освітніх програм, обмін досвідом через стажування та навчальні візити, а також організацію тренінгів за участі іноземних експертів. Наприклад, програми Erasmus+ пропонують фінансування для таких ініціатив і забезпечують платформу для обміну знаннями.

По-друге, доцільно впроваджувати новітні технології та методи навчання, які довели свою ефективність у зарубіжній практиці. Це можуть бути цифрові симуляції, кейс-методи, гейміфікація, моделювання кризових ситуацій, а також використання інструментів аналізу великих даних для прийняття управлінських рішень. Особливий акцент слід зробити на використанні платформ дистанційного навчання (наприклад, Moodle, Coursera) для забезпечення широкого доступу до якісної освіти, особливо в умовах війни.

По-третє, необхідно адаптувати зміст навчальних програм до українського контексту, інтегруючи успішні міжнародні практики, зокрема, у

сфері кризового управління, цифрової трансформації, стратегічного планування та сталого розвитку. Це передбачає розробку локалізованих навчальних матеріалів, які враховують як зарубіжний досвід, так і особливості роботи державної служби в Україні.

По-четверте, варто підтримувати залучення міжнародних грантів і інвестицій для фінансування модернізації системи підготовки кадрів. Це може включати фінансування нових освітніх центрів, розробку цифрових платформ, а також навчання викладачів сучасним підходам.

Окрім того, важливо стимулювати участь українських службовців у міжнародних форумах, семінарах та конференціях, які сприяють обміну знаннями та досвідом. Це дозволить створити мережу професійних контактів, підвищити рівень обізнаності про сучасні тенденції та впровадити їх у вітчизняну практику.

Таким чином, інтеграція зарубіжного досвіду та інноваційних методів в Україні можлива через послідовну міжнародну співпрацю, адаптацію навчальних програм до сучасних реалій, інвестиції в освітню інфраструктуру та використання цифрових технологій для підготовки кадрів публічного управління.

Проведений аналіз сучасного стану та проблем підготовки кадрів у сфері публічного управління в Україні засвідчує, що існуюча система потребує суттєвих змін для відповіді на виклики сучасності. Воєнний стан вимагає від державних службовців не лише володіння базовими навичками, але й здатності до стратегічного мислення, управління в кризових ситуаціях та використання цифрових технологій. Однак освітні програми залишаються переважно застарілими і не враховують специфіки роботи в умовах війни.

Цифровізація навчання є важливим кроком у вирішенні цих проблем. Використання платформ дистанційного навчання, таких як Moodle, Microsoft Teams, Zoom, дозволяє забезпечувати гнучкість і безперервність освітнього процесу навіть у складних умовах. Це сприяє інтерактивності, швидкому оновленню змісту курсів і практичному засвоєнню матеріалу. Проте нерівний

доступ до цифрових технологій, особливо у постраждалих від війни регіонах, обмежує ефективність цього підходу.

Найбільшою проблемою залишається недостатнє фінансування системи підготовки кадрів у сфері публічного управління. Обмеженість ресурсів призводить до зниження якості навчальних програм, скорочення кількості тренінгів і неможливості впровадження сучасних інновацій. Це особливо критично в умовах війни, коли потреба в кваліфікованих державних службовцях лише зростає.

Інтеграція міжнародного досвіду є ще одним важливим завданням. Кращі практики зарубіжних країн, зокрема використання кейс-методів, гейміфікації, симуляцій кризових ситуацій, значно підвищують рівень підготовки публічних службовців. Проте в Україні ці підходи впроваджуються недостатньо активно через слабку співпрацю з міжнародними партнерами та відсутність системної адаптації іноземного досвіду до місцевих реалій.

Запропоновані рекомендації включають розширення співпраці з міжнародними організаціями, інтеграцію цифрових технологій у навчальний процес, адаптацію успішних міжнародних практик до українського контексту та залучення додаткових фінансових ресурсів. Створення якісного освітнього контенту, інвестування в інфраструктуру та стимулювання участі українських службовців у міжнародних заходах допоможуть модернізувати систему підготовки кадрів.

Реалізація цих кроків сприятиме формуванню компетентних, мотивованих і адаптивних публічних службовців, здатних ефективно працювати в умовах війни та забезпечувати стабільність державного управління. Інноваційні підходи до навчання, інтегровані з найкращими міжнародними практиками, забезпечать підготовку професійних кадрів, готових до викликів сучасності.

ВИСНОВКИ

Отже, результати дослідження дали змогу досягти мету та завдання дослідження. Було вивчено сучасні інноваційні методи у підготовці та навчанні персоналу в публічному управлінні; проаналізовано особливості підготовки управлінських кадрів в умовах воєнного часу; оцінено вплив інноваційних підходів на ефективність процесу підготовки кадрів; досліджено інноваційні методи та технології підготовки кадрів у сфері публічного управління на основі зарубіжного досвіду; проаналізовано процес вдосконалення професійних навичок державних службовців в умовах воєнного стану; запропоновано заходи з адаптації та впровадження інноваційних методів і технологій підготовки кадрів, заснованих на зарубіжному досвіді; розроблено рекомендації щодо оптимізації процесу навчання та підготовки кадрів у сфері публічного управління в Україні.

Таким чином, адаптація інноваційних підходів, таких як кризові симуляції, цифровізація навчання, метод кейсів, блендед-навчання та гейміфікація, дозволяє значно підвищити якість підготовки управлінців. Використання таких інструментів сприяє розвитку практичних навичок, підвищенню стресостійкості, а також забезпечує інтеграцію теоретичних знань із практичним досвідом у реальних чи змодельованих кризових ситуаціях.

Аналіз зарубіжного досвіду підкреслив важливість міждисциплінарного підходу до підготовки кадрів у сфері публічного управління. Успішні моделі впровадження інновацій базуються на інтеграції сучасних технологій, співпраці з міжнародними експертами та використанні цифрових платформ для забезпечення доступності й гнучкості навчання. Такі практики можуть бути ефективно адаптовані до потреб України з урахуванням її соціально-економічних і політичних реалій.

Результати дослідження також підкреслили важливість психологічної стійкості та емоційної підготовленості управлінців. Навчання повинно включати елементи підтримки морального стану, роботи зі стресом та розвитку лідерських якостей, що є особливо актуальними в умовах воєнного стану.

Інтеграція інноваційних технологій у навчальні програми є важливим фактором модернізації системи підготовки кадрів у сфері публічного управління. Використання штучного інтелекту, аналітики даних, мобільних додатків і інших цифрових інструментів забезпечує оперативність, прозорість і ефективність прийняття управлінських рішень, що має вирішальне значення для реагування на сучасні виклики.

Отже, реалізація інноваційних моделей підготовки кадрів у сфері публічного управління, заснованих на міжнародному досвіді, сприятиме формуванню нової генерації управлінців, здатних забезпечувати стабільність і розвиток держави навіть у найскладніших умовах. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці конкретних механізмів адаптації успішних зарубіжних практик до українського контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. Житомир, 2022. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf
2. Бей Г. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високої зайнятості працівників. Електронне наукове фахове видання з економіки «Сучасна економіка». 2018. № 8. С. 6-14.
3. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
4. Гаращук О. В., Куценко В. І. Інноваційний підхід до підготовки кадрів у контексті забезпечення їх конкурентоздатності. Міжнародний науковий вісник. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2015. Спецвип. 1 (10). С. 228-244.
5. Гетьман О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 556-561.
6. Гнучкі умови праці державних службовців Міжнародний досвід 2020. URL: https://drive.google.com/file/d/1AtEhzhIOm358WRLytAkIHT0d0PIVj95_/view
7. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. Право та державне управління. Збірник наукових праць. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2017. № 4 (29). Т. 2. С. 191-198.
8. Гросфельд Т. Логіка відкритих інновацій. Форсайт. 2008. №1. С. 24–29.
9. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий

вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип.9. С. 37–41.

10. Дегтярьова І. О. Зарубіжний досвід інституційної підтримки інновацій державного і муніципального управління. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 травня 2015 р.). Київ: НАДУ, 2015. С. 8-10.

11. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 362–367.

12. Зінченко Д. А., Макарова О. П. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного адміністрування. Стан та перспективи розвитку адміністративного права України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції, м. Одеса, 20 жовтня 2023 р. Одеса: ОДУВС, 2023. С. 129-131.

13. Змінено умови прийому на навчання магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Національне агентство України з питань державної служби. 10.06.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/zmineno-umovi-prijomu-na-navchannya-magistriv-za-specialnistyu-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya>

14. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. Public Administration and Regional Development. №19, 2023. С. 11-30.

15. Іщенко А. Ю. Національна платформа цифрової освіти як пріоритетний інструмент оновлення вітчизняної освітньої системи. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-05/cyfrova-osvita.pdf>

16. Казаренко Л. В. Державно-приватне партнерство як інструмент фінансового регулювання розвитку людського потенціалу. Фінанси України. 2014. №2. С. 84.

17. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131-134. URL: <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>

18. Ковальський О. І., Пшик-Ковальська О. О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (8), 2022. С. 88-93.

19. Колодяжна А. Дистанційне навчання: аналіз можливостей поширених онлайн платформ. Київ: КНУТД, 2021. 18 с.

20. Кононенко Т. О., Сороківська О. А. Особливості процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», (Тернопіль, 26 травня 2023 року). С. 59-60.

21. Корнєєва Т. С. Інноваційні методи розвитку персоналу та його вплив на ефективність праці. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України. 2018. С. 281-283.

22. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір: демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика, №158, 2020, С. 77-82.

23. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості № 81-82, 2023. С. 290-297.

24. Лахижа М. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація,

децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. Актуальні проблеми державного управління. 2020. №1 (57). С. 18-28. URL: <https://ap.kh.ua/index.php/apdu/article/view/123>

25. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет. 2018. Вип.14. С. 448-456.

26. Лист НАДС від 30.03.2022 №1434/07. URL: https://drive.google.com/file/d/1TsPwEjrzWSiFY26AZnNHcYC-1RJ_y7hj/view

27. Лиходєєва Г. В. Інноваційні технології в дистанційному навчанні: відкриті ресурси, онлайн-курси та інші можливості. Академічні візії. Випуск 20, 2023. 10 с.

28. Миколіук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 29. 2022. С. 45-48.

29. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. Актуальні питання у сучасній науці. № 9 (15), 2023. С. 122-139.

30. Олійник В. В. Управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічної освіти: Наук.-метод. посіб. АПН України. Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти. К., 2002. 186 с.

31. Островський К. С. Підготовка фахівців в Україні: проблеми, перспективи на порозі третього тисячоліття (історико-освітній, психолого-педагогічний, соціальний аспекти). Технол. ун-т Поділля. Хмельниц., 2002. 345 с.

32. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/nrsearch>

33. Павлиш Т. Цифровізація освітнього процесу в закладах вищої освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://rep.dnuvs.ukr.education/server/api/core/bitstreams/dffe073d-f6be-4761-9050-9efbe5850a3d/content>

34. Панова О. О. Щодо питання вдосконалення системи персоналу сектору безпеки і оборони України. Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану Харків. ХНУВС. 2022. С. 97-99.

35. Панченко Г. О. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. Наукові інновації та передові технології. 2022. 10 (12). С. 123–135.

36. Петрова Л. Л. Формування сучасної системи підготовки кадрів, як невід’ємної умови забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. Electronic archive Kirovograd National Technical University. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588938.pdf>

37. Підвищення кваліфікації державних службовців. Центральне Міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ). 13.06.2022. URL: <https://centraljust.gov.ua/index.php/news/info/pidvischennya-kvalifikatsii-derjavnih-slujbovtsiv>

38. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (в редакції від 18.05.2024 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

39. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18 вересня 2020 р. № 173-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0173859-20#Text>

40. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04.2013 № 466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>

41. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>

42. Про затвердження типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 березня 2024 року № 54-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0054859-24#Text>

43. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

44. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

45. Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук.-практ. конференції, 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 176 с.

46. Публічний звіт Голови Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік. Київ: НАДС, 2023. 40 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit_NADS_2022.pdf

47. Рибалко Т. Ю. Теоретичні основи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Аграрний коледж управління і права Полтавської державної аграрної академії. 2015. 4 с. URL: http://acup.poltava.ua/files/inf_syp2015/Ribalko_doc.pdf

48. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2023 рік. Київ: НАДС, 2024. 49 с.

49. Сардак С. Е, Новосьолова А. С. Фінансування управління та розвитку персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Випуск № 19. С. 927-935.

50. Сілаєва І. Інноваційні підходи до підготовки кваліфікованих робітників у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Імідж сучасного педагога. Професійна освіта. №6 (189) 2019. С. 22-28.

51. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. С. 308-312. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf>
52. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
53. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 437–444.
54. Ярмистий М. Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 26.05.2022. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/>
55. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Growth (2021). URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/TechnologyMediaTelecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf>
56. E-learning. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/elearning>
57. Global Trends in Government Innovation 2023. Observatory of Public Sector Innovation. 15.05.2023. URL: <https://oecd-opsi.org/publications/trends-2023/>
58. Innovation and digitalization of public administration. JO Education Innovation Hub. 21.10.2019. URL: <https://joeducation.eu/innovation-and-digitalisation-of-public-administration/>
59. Krupskyi O. P., Ivankiva V. I. Ukrainian experience of personnel vocational training: problems and prospects. V uze review. 2019. № 4 (3). P. 3-18.
60. Snyder T. D. Digest of Education Statistics 2016. Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Department of Education, 2017. 736 p.