

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.11

Світлана Верба
Віталій Катречко

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ (НА ПРИКЛАДІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОДА)

У матеріалах проаналізовано сучасні виклики реалізації кадрової політики в органах публічної влади в умовах війни на прикладі діяльності Херсонської обласної державної адміністрації. Розкрито значення стратегічного управління персоналом у поєднанні з оперативним реагуванням на кадрові потреби регіону, що зазнав серйозних втрат унаслідок бойових дій. Окреслено ключові труднощі: дефіцит фахівців, необхідність адаптації кадрів до небезпечних умов праці, емоційне навантаження та ускладнена комунікація в умовах роботи в укриттях. Особливу увагу приділено заходам із підвищення мотивації працівників, створення умов професійного розвитку, запровадженню системи оцінювання результативності та впровадженню цифрових HR-рішень для автоматизації кадрових процесів. Зроблено висновок про необхідність комплексного, гнучкого та інноваційного підходу до кадрової політики як чинника стабільності та ефективності публічного управління в умовах кризи.

Ключові слова: кадрова політика, публічна служба, Херсонська ОДА, війна, мотивація персоналу, цифровізація, кризове управління.

Кадрова політика в органах публічної влади виступає одним із ключових чинників, що визначають якість та ефективність державного управління, а також спроможність органів влади реалізовувати покладені на них функції. У сучасних умовах, коли Україна зіштовхується з масштабними викликами, спричиненими збройною агресією Росії, питання забезпечення ефективного кадрового складу набуває особливого значення. Війна спричинила глибокі соціально-економічні трансформації, що вимагають не лише негайного реагування, але й довгострокового стратегічного підходу до формування кадрового потенціалу в державному секторі. Особливо актуальним це є в контексті відновлення постраждалих територій, підтримання безперервної роботи органів влади та забезпечення належного рівня публічних послуг в умовах нестабільності.

Яскравим прикладом регіону, де кадрова політика відіграє визначальну роль для стабільності управлінських процесів, є Херсонська область. З початку повномасштабного вторгнення в 2022 році Херсонщина та м. Херсон, безпосередньо, стали одним із найбільш постраждалих регіонів України. Внаслідок тривалої окупації, бойових дій, масових руйнувань інфраструктури та вимушеної міграції населення в області значно погіршилась ситуація у сфері управління людськими ресурсами. Значна частина кваліфікованих працівників була змушена виїхати з регіону через загрозу життю або припинила свою професійну діяльність у зв'язку з надзвичайними обставинами [7].

У таких умовах збереження і формування ефективного кадрового потенціалу стало стратегічним завданням для регіональної влади. Адже саме від фаховості, стресостійкості, відданості та професіоналізму службовців залежить не лише оперативне реагування на загрози, а й перспективи відновлення регіону, відбудови довіри громадян до влади та забезпечення безперервності публічного адміністрування. Постійні обстріли та складний безпековий контекст ускладнюють стабільну роботу державних установ, але саме ефективна кадрова політика дозволяє утримувати цілісність управлінської системи та підтримувати життєдіяльність регіону в надзвичайних умовах [5].

Однією з визначальних характеристик кадрової політики Херсонської обласної державної адміністрації (Херсонської ОДА) є необхідність одночасного управління стратегічними завданнями та оперативними викликами. У надзвичайно складних умовах, коли перед адміністрацією постійно стоять виклики забезпечення безпеки громадян, функціонування критичної інфраструктури та загального відновлення регіону, кадрова політика повинна бути гнучкою, мобільною і далекоглядною. Організація роботи персоналу потребує не лише довгострокового планування, а й здатності швидко реагувати на зміну обставин, зокрема у випадках надзвичайних ситуацій чи кадрового дефіциту. Кадрові служби Херсонської ОДА функціонують в умовах

постійного ризику і напруги, що зумовлює цілу низку специфічних викликів. Серед них – пошук і залучення висококваліфікованих працівників, які готові працювати в умовах фізичної та емоційної нестабільності; забезпечення їхньої адаптації до надзвичайно напруженого робочого середовища; формування мотиваційних механізмів, які б утримували персонал і забезпечували сталу роботу адміністративного апарату. Особливої уваги набуває процес підбору кадрів – кожен службовець, що долучається до роботи органів влади в умовах кризової ситуації, фактично стає елементом системи виживання і відновлення регіону, де кожна помилка може мати серйозні наслідки [4].

Серед основних бар'єрів, з якими стикається кадрова політика в регіоні, варто відзначити гостру нестачу професійних кадрів. Цей дефіцит спричинений передусім масовим виїздом населення через активні бойові дії, а також необхідністю оперативного запуску державних установ у звільнених територіях. Велика частина фахівців була змушена припинити свою діяльність або змінити місце проживання, що суттєво ослабило кадровий потенціал регіону. У відповідь на це Херсонська ОДА вживає низку цілеспрямованих заходів для відновлення кадрового ресурсу.

Серед пріоритетних інструментів, які застосовуються для зміцнення кадрового складу, – організація відкритих конкурсів, спрощення процедур добору та розширення можливостей для залучення спеціалістів з інших регіонів. Також активно впроваджуються програми професійного навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє не лише поповнити штат, а й забезпечити відповідний рівень компетентності нових працівників. Особливу увагу приділено залученню молоді – випускників вишів та технікумів, які здатні швидко інтегруватися в нове середовище й адаптуватися до динамічних умов державної служби. Водночас, залучення персоналу – лише перший крок. Не менш важливим є забезпечення ефективної адаптації нових службовців до умов роботи в постраждалому регіоні. Йдеться не лише про функціональне входження в посаду, а й про психологічну стійкість, здатність працювати в умовах небезпеки та брати на себе відповідальність у нестабільному середовищі. У зв'язку з цим важливим завданням кадрової політики залишається формування умов, у яких кожен працівник почуватиметься підтриманим, мотивованим і професійно реалізованим [6].

Херсонська обласна державна адміністрація функціонує в надзвичайно складних умовах постійної загрози ворожих обстрілів. Такий контекст вимагає жорсткого дотримання заходів безпеки як пріоритетного елементу організації роботи. Для забезпечення збереження життя та здоров'я працівників адміністрації значна частина робочих процесів переведена в захищені приміщення – укриття, які надають хоча б базовий рівень безпеки в разі обстрілів. Проте це суттєво змінює звичний формат організації праці, впливаючи не лише на фізичні умови перебування, а й на загальну ефективність адміністративної діяльності. Робота в укриттях ускладнює комунікацію між структурними підрозділами, обмежує доступ до технічних засобів, уповільнює обмін інформацією та прийняття управлінських рішень. До того ж, перебування в замкненому просторі під постійним стресом викликає підвищене психологічне навантаження на персонал. Незважаючи на це, службовці Херсонської ОДА продовжують виконувати свої функції з високим рівнем відповідальності, забезпечуючи безперервну координацію надання гуманітарної допомоги, участь у відновленні критичної інфраструктури та підтримку життєдіяльності регіону навіть у найскладніших умовах [1].

Окремим викликом для кадрової політики в таких обставинах залишається підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Сфера публічного управління сьогодні зазнає постійних змін – з'являються нові вимоги, оновлюється законодавство, впроваджуються цифрові інструменти [2]. У такій динаміці зростає потреба в постійному оновленні знань і навичок працівників органів влади. Херсонська обласна державна адміністрація враховує ці обставини та впроваджує програми підвищення кваліфікації, які охоплюють низку актуальних напрямів: управління кризовими ситуаціями, цифрова грамотність, юридична обізнаність, а також нові підходи до публічного адміністрування в умовах війни. Зважаючи на високе емоційне напруження, в якому щодня працюють державні службовці, велика увага приділяється і питанням психологічного супроводу. Організуються тренінги, групові заняття, індивідуальні консультації, що сприяють підтриманню емоційної стійкості персоналу, запобіганню вигоранню та зниженню рівня стресу. Такий комплексний підхід до управління персоналом – із урахуванням безпеки, професійної підготовки й емоційного стану – дозволяє зберігати функціональність системи публічного управління навіть в умовах воєнної нестабільності та прямих загроз. Забезпечення мотивації персоналу є одним із пріоритетних напрямів у системі кадрової політики, особливо в умовах підвищеного навантаження, з яким щоденно стикаються працівники Херсонської ОДА.

Враховуючи специфіку роботи в умовах воєнного стану, нестабільності та постійної загрози життю, формування ефективних мотиваційних механізмів стає не лише актуальним, а й критично необхідним завданням. Йдеться про створення таких умов, які не лише стимулюватимуть фахівців залишатися в системі публічного управління, а й сприятимуть збереженню їхньої професійної мотивації на високому рівні. Серед основних елементів мотиваційної системи – забезпечення конкурентного рівня заробітної плати, що відповідає складності

й ризикам виконуваної роботи; надання широкого спектру соціальних гарантій, зокрема медичного страхування, компенсацій і допомог; створення максимально комфортного й безпечного робочого середовища, навіть в умовах воєнного стану. Окрему роль відіграє надання можливостей для професійного зростання та розвитку – участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, можливість кар'єрного просування [6].

У цьому контексті Херсонська ОДА активно впроваджує систему оцінювання результативності службовців. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно визначити рівень ефективності працівника, а й сформувати прозорі правила для кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та отримання заохочень. Це, своєю чергою, підвищує довіру працівників до організації, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та зменшує плинність кадрів [3].

Важливим напрямом модернізації кадрової політики є впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом. Сьогодні використання сучасних HR-технологій відкриває нові можливості для автоматизації ключових кадрових процесів: добору, адаптації, навчання, обліку, оцінювання та планування кар'єри. У Херсонській ОДА ведеться робота над створенням цифрової екосистеми, яка дозволить формувати єдину електронну базу співробітників із фіксацією їхнього досвіду, освіти, навичок, пройдених курсів. Зазначена можливість сприяє прозорості управлінських рішень і дає змогу оперативно реагувати на кадрові потреби. Крім того, автоматизовані платформи дають змогу ефективно організовувати дистанційне навчання, формувати індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації та забезпечувати зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Використання таких інструментів дозволяє зменшити адміністративне навантаження, прискорити документообіг і забезпечити постійний моніторинг розвитку персоналу.

Таким чином, кадрова політика Херсонської ОДА формується як багатовимірний і динамічний процес, що вимагає поєднання гнучкості, інноваційності та орієнтації на результат. Основною метою залишається формування стабільного, професійного, вмотивованого кадрового складу, здатного реалізовувати державну політику на місцях, координувати процеси відновлення регіону та сприяти його сталому розвитку. Успішне вирішення кадрових питань є передумовою для повернення Херсонщини до мирного життя та відновлення функціонування державних інституцій у повному обсязі.

References

1. Aksyonova, O.V., Volkivska, A.M., Yatsenko, O.M., Yakobchuk, V.P., & Zavgorodnii, A.A. (2022). Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Trends in the development of personnel policy in public authorities and local self-government]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. Zhytomyr. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf [in Ukrainian].
2. Andriiash, V.I., Yevtushenko, O.N., & Honchar, S.V. (2020). Problemy derzhavnoi kadrovoi polityky ta perspektyvy yikh vyryshennia na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivni v Ukraini [Problems of state personnel policy and prospects for their solution at the regional and municipal levels in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (7), (pp. 8-36) [in Ukrainian].
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Deiaki pytannia orhanizatsii roboty derzhavnykh sluzhbovtiv ta pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv u period voiennoho stanu No. 440 vid 12.04.2022 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the organization of work of state servants and employees of state bodies during the period of martial law No. 440 dated 12.04.2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
4. Kherson Regional State Administration. (n.d.). *khoda.gov.ua*. Retrieved from: <https://khoda.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Kherson City Military Administration. (n.d.). *miskrada-ks.gov.ua*. Retrieved from: <https://miskrada-ks.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Kotkovskiy, V., Samorodov, B., & Chkheailo, A. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime: Motivation, ways and methods of effective use of personal potential]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*. 3(50), (pp. 228-235). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34> [in Ukrainian].
7. Kadrovyi rezerv dlia deokupovanykh terytorii naibilshe potrebuie derzhavnykh sluzhbovtiv ta fakhivtsiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Personnel reserve for de-occupied territories primarily needs civil servants and local government specialists]. (2021). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/yfuyqz> [in Ukrainian].

**PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY IN PUBLIC AUTHORITIES: THE CASE OF KHERSON REGIONAL
MILITARY ADMINISTRATION**

The materials analyzes the current challenges of implementing personnel policy in public authorities under wartime conditions, using the activities of the Kherson Regional Military Administration as a case study. It highlights the importance of combining strategic human resource management with prompt responses to the staffing needs of a region that has suffered significant losses due to military actions. Key difficulties are outlined, including a shortage of qualified personnel, the need to adapt staff to dangerous working conditions, emotional stress, and hindered communication while working in shelters. Special attention is given to measures for increasing employee motivation, creating conditions for professional development, implementing a performance evaluation system, and introducing digital HR solutions to automate personnel processes. The conclusion emphasizes the need for a comprehensive, flexible, and innovative approach to personnel policy as a key factor in ensuring the stability and effectiveness of public administration during a crisis.

Keywords: personnel policy, public service, Kherson RSA, war, staff motivation, digitalization, crisis management.

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Віталій Катречко, магістрант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: admone.23031980@gmail.com.

Vitalii Katrechko, Master's student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: admone.23031980@gmail.com.