



Mentoring as a Tool for Developing the Professional Potential of Public Servants under Martial Law

UDC: 35.08:331.108

DOI: <https://doi.org/10.15421/152508>**Bahrim Olha**Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>, bahrim.o.a@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

Relevance. The essence and significance of mentoring as an effective tool for developing the professional potential of public servants under martial law are investigated. Mentoring in the public service during martial law is not only a mechanism for professional development, but also a critical tool for maintaining state resilience, which helps to prepare employees for crisis situations, promotes the preservation of institutional memory, the transfer of critical skills, helps to increase the level of psychological stability and ensure effective management even in the most difficult circumstances.

The purpose of the article is to study the role of mentoring as a tool for developing the professional potential of public servants under martial law, and to determine its impact on improving the efficiency of public administration.

Results. The essence of the concepts of «professional potential of public servants» and «mentoring in the field of public service» is clarified and their relationship is determined. The types of mentoring that can be successfully adapted in the field of public service are characterized. A SWOT-analysis of the use of mentoring in the public service of Ukraine is carried out and a scheme of the relationship between mentoring and professional potential is developed. The article generalizes and offers recommendations on the use of mentoring in the public service of Ukraine during crisis situations.

Conclusions. It is determined that the use of mentoring in martial law conditions with a shortage of resources is the most optimal option for developing the professional potential of public servants. It is proved that the introduction of mentoring contributes to improving the quality of public administration, creating a favorable environment for professional development and the formation of highly qualified personnel, given the possible changes in the socio-political environment and challenges associated with the war in the country.

Keywords: martial law, efficiency, competence, mentoring, public service, public servants, professional potential, potential, professionalism

Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану

Багрін Ольга*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

Актуальність. Досліджено сутність і значення менторства як дієвого інструмента розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану. Менторство у публічній службі в умовах війни – це не лише механізм професійного розвитку, а й критично важливий інструмент збереження державної стійкості, який допомагає підготувати службовців до кризових ситуацій, сприяє збереженню інституційної пам'яті, передачі критично важливих навичок, допомагає підвищити рівень психологічної стійкості та забезпечити ефективне управління навіть у найскладніших обставинах.

Мета статті – дослідити роль менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану, визначити його вплив на підвищення ефективності публічного управління.

Результати. Уточнено сутність понять «професійний потенціал публічних службовців», «менторство у сфері публічної служби» та визначено їх взаємозв'язок. Охарактеризовано види менторства, які можуть бути успішно адаптовані у сфері публічної служби. Проведено SWOT-аналіз використання менторства у сфері публічної служби України та розроблено схему взаємозв'язку між менторством і професійним потенціалом. Здійснено узагальнення та запропоновано рекомендації щодо використання менторства у публічній службі України під час кризових ситуацій.

Висновки. Визначено, що використання менторства в умовах воєнного стану при дефіциті ресурсів є найбільш оптимальним варіантом для розвитку професійного потенціалу публічних службовців. Доведено, що впровадження менторства сприяє підвищенню якості державного управління, створенню сприятливого середовища для професійного розвитку та формуванню висококваліфікованого кадрового складу з огляду на можливі зміни суспільно-політичного середовища та виклики, пов'язані із війною у країні.

Ключові слова: воєнний стан, ефективність, компетентність, менторство, публічна служба, публічні службовців, професійний потенціал, потенціал, професіоналізм

Стаття надійшла / Article arrived: 03.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.2025



Вступ.

Сучасні трансформаційні процеси та системні перетворення у сфері публічної служби, воєнні дії у країні, процеси євроінтеграції та цифровізації, стали вектором масштабних змін ціннісних настанов в суспільно-політичному житті, вплинули на функціонування органів публічної влади в Україні. Для забезпечення ефективності функціонування публічної служби вкрай важливим є використання найбільш дієвих інструментів для розвитку професійного потенціалу публічних службовців, одним з яких є менторство.

В умовах воєнного стану публічна служба постійно стикається з новими викликами, що вимагають швидкої адаптації, ефективного управління та високого рівня професійної компетентності публічних службовців. Саме тому, актуальність дослідження зумовлена цілою низкою факторів, серед яких:

1) необхідність адаптації публічної служби до умов воєнного стану, адже воєнні виклики вимагають швидкої перебудови державного управління, зокрема підготовки службовців до роботи в кризових ситуаціях і саме менторство може сприяти оперативному навчання, адаптації нових кадрів і передачі практичного досвіду);

2) дефіцит кадрів та потреба у швидкому розвитку компетенцій (війна причинила значний відтік кадрів, зміну функціональних обов'язків і необхідність пришвидшеного професійного зростання службовців, а менторство є ефективним інструментом передачі знань і розвитку критично важливих навичок у стислі терміни);

3) підвищення ролі психологічної підтримки службовців, адже робота в умовах війни супроводжується високим рівнем стресу, емоційного вигорання та морального виснаження, менторство може слугувати не лише професійним, а й психологічним інструментом підтримки, що підвищує мотивацію, знижує рівень тривожності;

4) використання цифрових технологій у державному управлінні;

5) необхідність формування стійкого кадрового резерву для післявоєнного відновлення країни. Після завершення війни Україна потребуватиме висококваліфікованих управлінців для ефективного відновлення державних інституцій та регіонів. Менторство може забезпечити формування кадрового потенціалу, готового до викликів післявоєнної відбудови. Використання менторства сприятиме зміцненню державної служби, адаптації до кризових викликів і збереженню інституційної спроможності України.

Мета статті – дослідити роль менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану, визначити його вплив на підвищення ефективності публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання необхідності розвитку професійного потенціалу у сфері публічної служби, проблеми мотивації та адаптації публічних службовців, забезпечення ефективності функціональної діяльності органів публічної влади, підвищення рівня компетентності та професіоналізму публічних службовців знаходяться у полі зору та постійного дискурсу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виділити праці: О. Багрим – в аспекті розгляду необхідності формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзитиву (Багрим, 2020) та дослідження особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та післявоєнний період (Багрим, 2023), І. Поліщук – в аспекті розгляду менторства як механізму розвитку професійного потенціалу державних службовців (Поліщук, 2017) та розкриття сутності поняття професійного потенціалу у контексті державного управління (Поліщук, 2016), О. Акімова та Л. Акімової – у контексті дослідження важливості та складності управління людськими ресурсами у державному секторі (Акімов, & Акімова, 2024), Є. Хорошилова – з позицій дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку людських ресурсів у системі публічного управління (Хорошилов, 2024), К. Романенко та Н. Шевченко – в аспекті використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців (Романенко, & Шевченко, 2023), В. Петринської – у контексті визначення стратегічних векторів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі України (Петринська, 2024), А. Лобанової, О. Приходько, В. Каритка та Д. Славіної – у дослідження специфіки соціального менторінга в європейському комунікаційному просторі (Лобанова, Приходько, Каритка, & Славіна, 2024), О. Руденко – у контексті дослідження забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану (Руденко, 2024) та ін.

Значна кількість наукових досліджень свідчить про стійкий дослідницький інтерес до даної проблематики. Однак, незважаючи на значний науковий інтерес, ступінь дослідження менторства як потужного інструмента розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану є недостатнім. Саме тому доцільним є проведення аналізу специфіки



та шляхів реалізації менторства як ефективного інструменту навчання, кар'єрного становлення публічних службовців з метою розвитку їх професійного потенціалу, а також розробка пропозицій та рекомендацій для використання менторства органами публічної влади у якості ефективної технології управління персоналом у сфері публічної служби.

Результати дослідження.

У сучасних умовах реформування державного управління та посилення вимог до професійної компетентності публічних службовців особливого значення набуває менторство як інструмент їхнього професійного розвитку. Менторство сприяє передачі знань, формуванню навичок та розвитку лідерських якостей, що є необхідними для ефективного виконання службових обов'язків.

У вітчизняних реаліях менторство почало використовуватися у системі професійно-технічної освіти та виробничого навчання починаючи з кінця 50-х років. Протягом часу, незважаючи на певну «традиційність» використання даної форми передачі знань і досвіду під час роботи з людьми, зміст менторства зазнав змін. З позицій зазначеного періоду, менторство розумілося як певна система злагоджених взаємозв'язків між недосвіченими та досвіченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навичок, що проявляється у формі індивідуального чи колективного шефства (Багрим, 2020).

У свою чергу, поняття «потенціал» нерозривно пов'язано з такими категоріями як «можливість» та «дійсність». У загальному вигляді «потенціал» - це можливості, наявні сили, засоби, що можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети (Багрим, 2020). Зазначені трактування потенціалу, безперечно, виділяють його суттєві ознаки, як залежність рівня потенціалу від наявних можливостей і ресурсів, урахування динамічності потенціалу, його здатності до розвитку, а також результативність потенціалу, тобто його спрямованість на досягнення позитивних результатів.

Погоджуємося із поглядами О. Окіса про те, що потенціал є здатністю постійно підвищувати рівень професійних знань в умовах швидкого старіння професійних навичок та є важливим фактором успішної діяльності публічних службовців (Окіс, 2009).

Для нашого дослідження найбільш релевантною є думка І. Поліщук (2016), яка визначає поняття «професійний потенціал особистості» як ресурсний комплекс теоретичних знань, емпіричних навичок, практичних умінь

та психофізіологічних якостей, який стимулює особистість до постійного розвитку і реалізації принципів державної служби для ефективного виконання завдань та функцій певного державного органу.

На нашу точку зору, професійний потенціал слід розглядати як інтегроване, динамічне, соціально-психологічне поняття, яке складається з особистісного, інтелектуального та емоційно-вольового компонентів людини, визначає її приховані, «резервні» ресурси, можливості та здатність до їх оволодіння, відтворення і як наслідок, ефективного здійснення професійної діяльності (Багрим, 2020).

Під професійним потенціалом публічних службовців маємо на увазі сукупність наявних у фахівців, нерозривних, прихованих (латентних) професійно-важливих якостей (схильностей, задатків, здібностей, можливостей), сформованих на базі культури особистості та системи професійних компетенцій як умов для їх розкриття, уявлень про них і професійних переконань про належний професійний розвиток, що реалізується у формі більш ефективного виконання професійної діяльності, де головним компонентом виступає морально-психологічний та соціально-відповідальний аспект особистості; набуття нових та/або удосконалення існуючих компетенцій з метою досягнення максимально можливого рівня професійного становлення та самовизначення особистості (Багрим, 2020).

Менторство виступає потужним інструментом розкриття професійного потенціалу публічних службовців, підвищення їхньої ефективності та сприяє сталому розвитку державного управління. Взаємозв'язок між менторством і професійним потенціалом публічних службовців проявляється у кількох ключових аспектах: розвиток компетенцій та навичок публічних службовців (лідерських, управлінських, комунікаційних), кар'єрне зростання (формування індивідуальних кар'єрних траєкторій та векторів професійного розвитку), підвищення ефективності роботи, формування професійних цінностей та дотримання етики публічної служби (прозорість, відкритість, відповідальність, служіння громадянам, ефективність), стимулювання інновацій та розвитку управлінських рішень (впровадження сучасних підходів до управління та навчання) тощо.

Наразі специфіка менторства розглядається ширше, з огляду на відкритість діяльності та процес цифровізації, є багатофункціональним процесом та інструментом, який передбачає не лише допомогу в адаптації молодих недосвідчених спеціалістів, а й розвиток їх професійного потенціалу, підвищення їх



кваліфікації, рівня мотивації, обмін і передачу знань, досвіду та навиків для ефективного виконання професійних обов'язків та прийняття виважених управлінських рішень. Таким чином, менторство є дієвим інструментом та процесом, у якому досвідчений фахівець (ментор) сприяє професійному зростанню менш досвідченого працівника (менті). У сфері публічної служби менторство відіграє важливу роль у створенні культури безперервного навчання та підвищення якості управлінських процесів.

Менторство у сфері публічної служби – це процес професійного наставництва, при якому досвідчений державний службовець (ментор) надає підтримку, ділиться знаннями, навичками та цінностями з менш досвідченим колегою (менті) з метою його адаптації, професійного розвитку та підвищення ефективності виконання службових обов'язків. Це стратегічний інструмент розвитку людського капіталу, що сприяє покращенню якості державного управління, підвищенню компетентності кадрів та створенню культури безперервного навчання.

Вважаємо за доцільне виділити та надати характеристику існуючих видів менторства, які можуть бути успішно адаптовані і реалізовані у сфері публічної служби України. До основних видів, які існують і використовуються на практиці на теперішній час слід виділити наступні:

- формальне менторство (структурований процес, який реалізується в рамках організації через офіційні програми наставництва);

- неформальне менторство (спонтанний процес, що виникає внаслідок природних робочих взаємин);

- зворотне менторство (процес, під час якого молоді фахівці допомагають старшим колегам опанувати новітні технології та сучасні методи роботи);

- групове менторство (передбачає взаємодію одного ментора з групою службовців).

Зазначена різноманітність видів менторства дозволяє будь-якій державній установі чи організації сформувати найбільш оптимальний підхід, створюючи тим самим потужний інструментарій для розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності.

Менторство є складним, але необхідним рішенням для сучасної системи публічного управління, так як ефективна система розвитку персоналу має потребу в інструментах, які забезпечують інтегрований і індивідуально орієнтований підхід до формування її кадрового потенціалу. Інструмент менторства допомагає молодим фахівцям у сфері публічної служби планувати професійну кар'єру та подальше професійне зростання, сприяє транслюванню цінностей публічної служби, створення її позитивного іміджу та репутації (Багрім, 2020).

З метою визначення необхідності використання менторства у сфері публічної служби України в умовах воєнного стану, нами проведено SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses) цього інструменту, а також визначити можливості (Weaknesses) його розвитку та потенційні загрози (Threats).

Отже, основні переваги використання менторства як інструмента для розвитку професійного потенціалу публічних службовців у сфері публічної служби за допомогою отриманих результатів SWOT-аналізу можна

Табл. 1

SWOT-аналіз менторства як дієвого інструмента розвитку професійного потенціалу публічних службовців

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення професійної компетентності – менторство сприяє розвитку управлінських і професійних навичок державних службовців. 2. Прискорена адаптація нових працівників – нові кадри швидше освоюються у робочому середовищі. 3. Передача досвіду – ефективний обмін знаннями між поколіннями державних службовців. 4. Розвиток організаційної культури – формування атмосфери взаємної підтримки та безперервного навчання. 5. Зміцнення лідерства – підготовка майбутніх керівників шляхом наставництва. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Брак досвідчених менторів – недостатня кількість кваліфікованих наставників у державному секторі. 2. Низький рівень мотивації – обмежені стимули для менторів та менті через відсутність додаткових винагород. 3. Бюрократичні перешкоди – складність впровадження менторських програм через адміністративні бар'єри. 4. Опір змінам – деякі працівники не бажають брати участь у менторських програмах через стереотипи або небажання ділитися досвідом. 5. Відсутність системного підходу – не всі державні установи мають чітку стратегію розвитку менторства. |
| Можливості (Weaknesses) | Загрози (Threats) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Реформування державного управління – підтримка менторства як частини загальної реформи держслужби. 2. Підтримка міжнародних організацій – залучення грантів та програм технічної допомоги для розвитку менторства. 3. Впровадження цифрових технологій – створення онлайн-платформ для дистанційного наставництва. 4. Підвищення рівня професійної підготовки – інтеграція менторства у систему безперервної освіти публічних службовців. 5. Підвищення довіри до державних установ – покращення якості роботи держслужбовців через навчання та наставництво. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансові обмеження – недостатні бюджетне фінансування програм наставництва. 2. Висока плинність кадрів – менті можуть швидко змінювати місце роботи, що ускладнює довгостроковий ефект менторства, службовці можуть бути мобілізовані або змушені змінити місце роботи. 3. Політична нестабільність – можливі зміни у кадровій політиці можуть гальмувати впровадження менторських програм. 4. Спротив з боку керівництва – деякі управлінці можуть не розглядати менторство як пріоритетний напрямок розвитку держслужби. 5. Формальний підхід – ризик перетворення менторства на бюрократичну процедуру без реальних результатів. 6. Фізична та емоційна втома – ментори та менті можуть працювати в умовах постійного стресу та перевантаження. 7. Обмежені ресурси – брак фінансування та необхідність працювати в умовах скорочених бюджетів. |



сформувати наступним чином: 1) менторство сприяє підвищенню рівня компетентності публічних службовців, допомагає підтримувати безперервний процес навчання на робочому місці; 2) сприяє адаптації молодих та амбітних фахівців у сфері публічної служби; 3) забезпечує підвищення рівня мотивації в органах публічної влади, зменшення плинності кадрів та емоційного вигорання публічних службовців; 4) сприяє покращенню комунікації та обміну

досвідом між публічними службовцями; 5) сприяє розвитку лідерських навичок публічних службовців тощо.

На основі проведеного SWOT-аналізу, дослідженню наукових підходів з публічного управління нами розроблено схему взаємозв'язку між менторством і професійним потенціалом публічних службовців в умовах воєнного стану в Україні та пов'язаними із ним викликами і загрозами (рис.1).



Рис. 1. Схема взаємозв'язку між менторством і професійним потенціалом публічних службовців в умовах воєнного стану в Україні

Розроблена схема демонструє, як менторство через основні аспекти (напрями) впливу в умовах воєнного стану: розвиток компетенцій, кар'єрне зростання, формування цінностей, підготовку до кризових ситуацій та швидкої адаптації до змін, прискореному формуванню нових лідерів, психологічній підтримці і збереженні мотивації публічних службовців в умовах стресу підвищує професійний потенціал службовців, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність публічного управління та забезпечує його сталість у кризових умовах.

Адже, інструмент менторства допомагає службовцям адаптуватися до воєнних умов через передачу критично важливих знань та підтримку, сприяє розвитку професійного потенціалу та забезпечує ефективність роботи публічних службовців навіть у складних обставинах, сприяє стабільності публічного управління та посиленню національної безпеки. Такий підхід дозволяє зберегти керованість держави та ефективність управління навіть у найважчих умовах.

Варто підкреслити, що успішне використання менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану в Україні залежить від низки ключових складових. До яких ми пропонуємо віднести:

- чітка стратегія та організаційна підтримка (розробка державної або відомчої політики щодо менторства, інституційна підтримка менторських програм на рівні органів влади, виділення ресурсів для реалізації менторських ініціатив (фінансових, кадрових, інформаційних);

- відбір і підготовка менторів і менті (залучення досвідчених керівників та фахівців з лідерськими навичками, навчання менторів методам наставництва, кризового управління та психологічної підтримки, формування гнучких програм менторства з урахуванням потреб менті);

- адаптація менторських практик до умов воєнного стану (використання онлайн-платформ для дистанційного наставництва, інтеграція



психологічної підтримки в менторські програми, оперативне реагування на виклики війни та зміни в робочих умовах);

- персональний підхід і розвиток soft skills (орієнтація на конкретні запити та виклики, з якими стикаються публічні службовці, акцент на розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості та кризового лідерства, впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного учасника менторської програми);

- контроль ефективності та внесення змін (оцінка результатів менторських програм за допомогою анкетування, фідбек-сесій та аналізу досягнень менті, коригування програм на основі отриманих відгуків та змін у середовищі державної служби, створення мережі менторів для обміну досвідом і підвищення якості наставництва);

- підвищення мотивації (впровадження нематеріального та матеріального стимулювання для менторів (подяки, нагороди, кар'єрні можливості), популяризація успішних кейсів менторства серед службовців).

Висновки.

Проведене дослідження розгляду менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану сприяли формулювання наступних узагальнень та рекомендацій.

Визначено, що використання інструмента менторства в умовах воєнного стану при дефіциті ресурсів є найбільш оптимальним варіантом для розвитку професійного потенціалу публічних службовців, адже:

- менторство сприяє оперативній підготовці персоналу (швидка адаптація нових службовців до кризових умов, передача досвіду роботи у надзвичайних ситуаціях);

- менторство сприяє підтримці психологічної стійкості та підвищення рівня соціального і емоційного інтелекту публічних службовців (допомога у подоланні стресу та емоційного напруження, емоційне наставництво та підтримка співробітників);

- підвищення ефективності управління в органах публічної влади (ментори допомагають менше досвідченим службовцям приймати зважені рішення в умовах невизначеності);

- збереження кадрового потенціалу в органах публічної влади (підтримка та утримання кваліфікованих кадрів у державному секторі);

- впровадження гнучких методів роботи (навчання нових підходів до кризового менеджменту, цифрової трансформації та роботи в умовах децентралізації).

Результати SWOT-аналізу демонструють, що менторство має значний потенціал для розвитку професійних навичок публічних службовців в Україні. Однак, для його ефективного впровадження необхідно подолати внутрішні бар'єри, забезпечити фінансування та створити сприятливі умови для участі працівників. Зокрема, в складних умовах воєнного стану для забезпечення і підтримки менторства в органах публічної влади доцільно: використовувати гнучкі форми взаємодії між менторами та менті (онлайн-менторство, мікронавчання, групові наставницькі сесії), обов'язково надавати усесторонню емоційну та психологічну підтримку усім учасниками процесу менторства (онлайн-менторство, мікронавчання, групові наставницькі сесії), сприяти підтримці розвитку навичок кризового управління (навчання оперативному реагуванню та роботі у надзвичайних ситуаціях), забезпечити інституціоналізацію менторства (закріплення менторських програм як обов'язкового елемента професійного розвитку публічних службовців), спиратися на успішний зарубіжний досвід використання менторства у сфері публічного управління (обмін практиками з міжнародними партнерами та залучення експертної допомоги).

Доведено, що ефективне впровадження менторства сприяє підвищенню якості державного управління, створенню сприятливого середовища для професійного розвитку та формуванню висококваліфікованого кадрового складу. Для досягнення позитивних результатів необхідно розробляти та впроваджувати системні менторські програми, що враховують особливості державної служби та потреби її працівників. Менторство у публічній службі в умовах війни – це не лише механізм професійного розвитку, а й критично важливий інструмент збереження державної стійкості. Воно допомагає підготувати службовців до кризових ситуацій, підвищити рівень психологічної готовності та забезпечити ефективне управління навіть у найскладніших обставинах.

Отже, ефективне менторство в умовах воєнного стану має бути гнучким, адаптивним та орієнтованим на підтримку службовців у складних умовах. Використання сучасних технологій, психологічної підтримки та індивідуального підходу дозволить забезпечити стійкий розвиток кадрового потенціалу державної служби навіть у кризові періоди



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Акімов, О., & Акімова, Л. (2024). Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 1, 3-9. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-1>
- Багрим, О. (2020). *Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту*. (Дисертація кандидата наук з державного управління). Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Дніпро.
- Багрим, О. (2023). Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2, 9-14. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>
- Лобанова, А., Приходько, О., Каритка, В., & Славина, Д. (2024). Соціальний менторинг в європейському комунікаційному просторі: кейси російсько-української війни. *Соціальні комунікації: теорія та практика*, 16 (1), 111-128. <https://doi.org/10.51423/2524-0471-2024-16-1-9>
- Окіс, О. (2009). Проблеми професійного розвитку державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*, 1, 195-204.
- Петринська, В. (2024). Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі України. *Інвестиції: практика та досвід*, 3, 189-196. Відновлено з https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1736/1/Інвестиції_практика%20та%20досвід.%20-%202024.%20-%20№%203.pdf#page=190
- Поліщук, І. (2016). Сутність поняття «професійний потенціал» у контексті наукової галузі державного управління. *Аспекти публічного управління*, 6-7(32-33), 5-13. <https://doi.org/10.15421/151623>
- Поліщук, І. (2017). Менторство як ефективний механізм розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Держава та регіони*, 1(57), 16-20. Відновлено з http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/5.pdf
- Романенко, К., & Шевченко, Н. (2023). Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти, Серія «Публічне управління та адміністрування»*, 2(5), 22-26. Відновлено з <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/114/108>
- Руденко, О. (2024). Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*, 1, 115-121. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>
- Хорошилов, Є. (2024). Концептуальні засади розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: європейський досвід та українські перспективи. *Державне управління*, 6(130), 131-136. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35>

REFERENCES

- Akimov, O., & Akimova, L. (2024). Human Resources Management in the Civil Service System: Practical Experience of EU Countries. *Public Administration and Local Self-Government*, 1, 3-9. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-1>
- Bagrim, O. (2023). Peculiarities of the Development of the Professional Potential of Civil Servants in the War and Post-War Period in Ukraine. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 2, 9-14. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>
- Bahrim, O. (2020). *Formation of the Potential of the Civil Service of Ukraine in Conditions of Axiological Transit*. (Candidate of Science in Public Administration Dissertation). Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro.
- Khoroshilov, E. (2024). Conceptual principles of human resources development in the public administration system: European experience and Ukrainian perspectives. *Public Administration*, 6(130), 131-136. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35>
- Lobanova, A., Prykhodko, O., Karytka, V., & Slavina, D. (2024). Social Mentoring in the European Communication Space: Cases of the Russian-Ukrainian War. *Social Communications: Theory and Practice*, 16 (1), 111-128. <https://doi.org/10.51423/2524-0471-2024-16-1-9>
- Okis, O. (2009). Problems of Professional Development of Civil Servants. *Current Problems of Public Administration*, 1, 195-204.
- Petrynska, V. (2024). Strategic Vectors of Modernization of the Human Resources Management System in the Civil Service of Ukraine. *Investments: Practice and Experience*, 3, 189-196. Retrieved from https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1736/1/Інвестиції_практика%20та%20досвід.%20-%202024.%20-%20№%203.pdf#page=190
- Polishchuk, I. (2016). The essence of the concept of "professional potential" in the context of the scientific field of public administration. *Public Administration Aspects*, 6-7(32-33), 5-13. <https://doi.org/10.15421/151623>



- Polishchuk, I. (2017). Mentoring as an effective mechanism for developing the professional potential of civil servants in Ukraine. *State and Regions*, 1(57), 16-20. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/5.pdf
- Romanenko, K., & Shevchenko, N. (2023). The use of innovative forms of learning in the education system of public servants. *Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education, Series "Public Management and Administration"*, 2(5), 22-26. Retrieved from <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/114/108>
- Rudenko, O. (2024). Ensuring the professional development of civil servants in Ukraine under martial law. *Current problems in the field of public administration*, 1, 115-121. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>