

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

## Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: АДАПТАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконала: студентка 4 курсу,  
групи ЕЛ-41

Спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»



Дар'я ЩЕТИНІНА

Керівник наукової роботи:  
кандидат економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:  
к.е.н., доцент  
доцент кафедри менеджменту  
Харківського інституту  
ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 281 «Публічне управління та адміністрування» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Публічне управління та адміністрування» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(Підпис)  
«09» червня 2025р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Щетиніної Дар'ї Сергіївни \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я по-батькові)

1. Тема роботи Адаптація кадрової політики у публічному управлінні в умовах воєнного стану

Керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

«17» квітня 2025 року № 2101-5/969

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теоретичну сутність кадрової політики у публічному управлінні; описати ключові завдання та механізми реалізації кадрової політики в органах публічного управління в умовах війни; дати загальну характеристику департаменту соціальної політики Харківської міської ради та проаналізувати кількість його персоналу; оцінити виконання завдань кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах соціально-економічної нестабільності; обґрунтувати напрямки адаптації кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах війни

## 4. План роботи

1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання теоретичного розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника. Подання на рецензування
7	Подання роботи на кафедру

## 5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Дар'я ЩЕТИНІНА  
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА  
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА  
(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	7
1.1 Теоретична сутність кадрової політики у публічному управлінні .....	7
1.2 Ключові завдання та механізми реалізації кадрової політики в органах публічного управління в умовах війни .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ХАРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ...	24
2.1 Загальна характеристика департаменту соціальної політики Харківської міської ради та характеристика його персоналу .....	24
2.2 Аналіз виконання завдань кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах соціально-економічної нестабільності .....	31
2.3 Напрямки адаптації кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах війни .....	40
ВИСНОВКИ .....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	53

## ВСТУП

Воєнний стан в Україні спричинив глибокі зміни в усіх сферах суспільного життя, включно з системою публічного управління. Перед органами державної влади та місцевого самоврядування постали нові виклики, пов'язані з необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації, забезпеченням безперервності управлінських процесів та підтримкою ефективного функціонування державного апарату в умовах підвищеної турбулентності.

Одним із ключових аспектів цієї трансформації стала адаптація кадрової політики, яка визначає принципи, методи та інструменти управління персоналом у державному секторі. В умовах війни традиційні підходи до кадрового планування та розвитку персоналу виявилися недостатньо ефективними, що зумовило необхідність впровадження нових стратегій та механізмів адаптації.

Насамперед, це стосується оптимізації кадрових процесів, включаючи спрощення бюрократичних процедур, впровадження цифрових технологій для дистанційної роботи, а також розширення можливостей мобільності працівників. Важливим аспектом стало створення гнучких моделей зайнятості, які дозволяють забезпечити ефективний розподіл трудових ресурсів відповідно до змінних умов воєнного часу.

Загалом, адаптація кадрової політики в публічному управлінні в умовах воєнного стану є критично важливим завданням, від успішного виконання якого залежить стабільність державного апарату, ефективність прийняття управлінських рішень і, зрештою, спроможність держави забезпечувати належне функціонування всіх суспільних інституцій у період надзвичайних викликів, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою роботи є аналіз механізмів адаптації кадрової політики в публічному управлінні в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Завдання дослідження:

- 1) визначити теоретичну сутність кадрової політики у публічному управлінні;
- 2) описати ключові завдання та механізми реалізації кадрової політики в органах публічного управління в умовах війни;
- 3) дати загальну характеристику департаменту соціальної політики Харківської міської ради та проаналізувати кількість його персоналу;
- 4) оцінити виконання завдань кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах соціально-економічної нестабільності;
- 5) обґрунтувати напрямки адаптації кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах війни

Об'єктом дослідження є система кадрової політики у публічному управлінні.

Предмет дослідження – механізми та методи адаптації кадрової політики в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяють детально аналізувати процеси адаптації кадрової політики в умовах війни: системний аналіз, порівняльний аналіз для оцінки ефективності різних підходів до кадрових змін, а також методи моделювання розвитку кадрової політики.

Апробацію результатів дослідження здійснено на основі тез-доповідей на науково-практичній конференції.

Елементи новизни кваліфікаційної роботи бакалавра:

- 1) на основі літературних джерел систематизовано принципи кадрової політики в органах публічного управління під час воєнного стану;
- 2) обґрунтовано на основі праць вітчизняних науковців механізми реалізації кадрової політики в органах публічного управління в умовах війни;
- 3) розроблено модель кадрової політики в умовах воєнного стану Департаменту соціальної політики Харківської міської ради.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 1.1 Теоретична сутність кадрової політики у публічному управлінні

В умовах воєнного стану Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами, що вплинули на всі аспекти державного управління, зокрема на кадрову політику. Захист незалежності, забезпечення стабільного функціонування державних інституцій та відновлення економіки вимагають адаптації підходів до формування, розвитку та підтримки кадрового потенціалу. У цьому контексті кадрова політика стає не лише засобом регулювання трудових відносин, а й стратегічним інструментом посилення національної безпеки, соціальної згуртованості та оперативного реагування на кризові ситуації. Її ефективність визначає здатність держави мобілізувати ресурси, забезпечити стабільність управлінських рішень і підтримати функціонування ключових сфер економіки, політики та соціального розвитку. Тому розробка та впровадження адаптивних механізмів кадрової політики є критично важливим завданням для забезпечення керованості державних процесів у період воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

Ефективна кадрова політика в умовах воєнного стану базується не лише на адаптації стратегічних рішень, а й на розумінні фундаментальних засад управління людськими ресурсами. Будь-які трансформації у сфері державного управління розпочинаються з чіткої організації роботи з персоналом, адже саме від професіоналізму, мотивації та стійкості державних службовців залежить ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень. Формування кадрової політики в органах публічного управління неможливе без усвідомлення сутності управління персоналом, його ключових принципів, функцій та методів, що визначають механізми

залучення, розвитку та утримання кваліфікованих кадрів у системі державної служби [22, с. 132].

Управління як сфера людської діяльності сформувалося внаслідок поділу праці та слугує інструментом впливу на соціально-політичні, технічні, економічні та культурні процеси з метою досягнення визначених цілей. Воно є багатограним явищем об'єктивної реальності, яке охоплює широкий спектр взаємодій та механізмів координації.

Дослідники, аналізуючи структуру управління, виокремлюють три його ключові сфери: управління неживою природою, диким середовищем та соціальними процесами. В межах системного підходу соціальне управління розглядається як цілеспрямована діяльність керівних органів у соціально-економічних структурах. Воно базується на виконанні основних функцій (зокрема, планування, організація, регулювання, координація, мотивація та контроль), що спираються на знання та застосування об'єктивних законів розвитку виробництва для забезпечення його постійного вдосконалення та ефективності.

Соціальне управління поділяється на два основні напрями: регулювання індивідуальної діяльності та керування колективними процесами. Його важливими складовими є адміністративно-державне управління (що включає політичне керівництво), регулювання соціально-культурної сфери (духовне виробництво) та управління матеріальним виробництвом [51, с. 32].

За своєю суттю, класифікація типів управління відображає ключові сфери організації суспільства:

- 1) Економічну – що включає виробництво, розподіл та споживання матеріальних ресурсів;
- 2) Політичну – охоплює владні, класові, національні та міжнародні відносини;
- 3) Культурну – зосереджену на духовному виробництві, розподілі та споживанні нематеріальних благ.

Кожен із цих типів управління функціонує на різних рівнях: організаційному, регіональному, галузевому та державному, що забезпечує ефективну координацію процесів у масштабах суспільства.

З огляду на багатогранність управлінських процесів у суспільстві, особливе значення набуває організація ефективної кадрової політики в органах державного управління. Оскільки саме людський ресурс є рушійною силою реалізації стратегічних цілей держави, питання його залучення, розвитку та утримання постає одним із ключових завдань системи публічного управління.

У деяких наукових працях категорія «державна кадрова політика» розглядається як діяльність держави в сфері державної служби, де основною метою є підвищення якості кадрового потенціалу країни та створення ефективного державного апарату, здатного виконувати свої функції через належне здійснення службових обов'язків співробітниками державних органів. Цей підхід підтримує, зокрема, В. Малиновський [18].

Кадрова політика держави охоплює реалізацію комплексних заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу, впровадження новітніх методів підбору, оцінки та використання персоналу, мотивацію праці, а також організацію професійного навчання і створення ефективного кадрового резерву, як у кількісному, так і в якісному вимірі.

Інший підхід до розуміння кадрової політики держави пропонується В. Олуйком, який визначає її як сукупність організаційних, економічних, правових та інших заходів, що реалізуються уповноваженими державними суб'єктами з метою забезпечення ефективного формування кадрового забезпечення органів публічної влади та державних підприємств.

Згідно з підходом Ю. Ковбасюка, кадрова політика держави є стратегічною діяльністю, що включає планування та прогнозування процесів формування, використання та розвитку трудових ресурсів, а також визначення пріоритетних напрямів розвитку кадрової сфери в контексті державних цілей [49, с. 38].

Є. Коваленко дає більш широке визначення державної кадрової політики, розглядаючи її як комплекс теоретичних знань, ідей та установок, реалізація яких спрямована на створення кадрової концепції та розробку ефективних методів роботи з кадрами в органах публічної влади та державному апараті [20].

Ці підходи розкривають різні аспекти державної кадрової політики, що є невід'ємною частиною ефективного управління та розвитку публічної адміністрації.

Кадрова політика держави є важливим управлінським інструментом, спрямованим на створення ефективного кадрового потенціалу в органах публічної влади. Це досягається через формування кадрового резерву з професійно підготовлених і морально стабільних співробітників державної служби.

Згідно з групою авторів на чолі з М. Білінською, кадрова політика держави є специфічним видом державної політики, яка визначає основні стратегічні цілі, напрями розвитку та пріоритети оптимального функціонування в питаннях організації та регулювання кадрових процесів і відносин у державному управлінні.

М. Оболенський у своєму визначенні кадрової політики наголошує на політичному курсі, який реалізується на загальнонаціональному рівні, і охоплює процеси формування, ефективного використання та професійного розвитку трудових ресурсів держави [51].

Проте більш повне розуміння цієї категорії передбачає, що державна кадрова політика має бути спрямована на досягнення соціальних і економічних результатів, що позитивно впливають на розвиток держави. В результаті аналізу різних поглядів на сутність поняття «державна кадрова політика» можна сформулювати таке визначення: це цілеспрямована стратегія, що реалізується на загальнонаціональному рівні на тривалий період часу. Вона спрямована на пошук, формування, ефективне

використання і професійний розвиток людського капіталу для забезпечення інтересів держави та суспільства у різних сферах життєдіяльності.

Особливу увагу кадрова політика в органах публічного управління потребує під час воєнного стану. В умовах постійних викликів, які виникають через кризові ситуації, зміни в кадровій політиці повинні включати оперативні заходи для забезпечення мобільності, підвищення кваліфікації та ефективного використання ресурсів. Це вимагає не тільки удосконалення існуючих механізмів управління персоналом, а й інтеграції нових підходів, орієнтованих на підвищення стійкості кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах війни.

Кадрова політика в органах публічної влади є комплексом стратегічних та операційних заходів, спрямованих на ефективне управління персоналом, забезпечення його професійного розвитку та стабільності в умовах постійних змін. Вона охоплює широкий спектр процесів, від планування кадрових потреб і підбору кваліфікованих кадрів до організації їхнього навчання, мотивації та кар'єрного розвитку. Така політика забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу, що є необхідним для досягнення високих результатів у діяльності державних установ, які повинні відповідати на виклики, що виникають у процесі реформ та кризових ситуацій. Крім того, кадрова політика повинна орієнтуватися на забезпечення мобільності кадрів, здатних швидко адаптуватися до нових умов, а також на розвиток мотиваційних систем, що дозволяють утримувати висококваліфікованих працівників. Однак, у період воєнного стану, коли вимоги до швидкості реагування та адаптивності органів публічної влади значно зростають, кадрова політика повинна бути вдосконалена і враховувати нові умови. Для забезпечення стабільності і ефективності державних органів в умовах високих ризиків та невизначеності, особливу роль відіграють конкретні принципи кадрової політики, які дозволяють адаптувати кадрові процеси до специфічних викликів воєнного часу. На рисунку 1.1 наведено принципи кадрової політики в органах публічної влади під час воєнного стану.



Рис. 1.1 - Принципи кадрової політики в органах публічної влади під час воєнного стану

Джерело: систематизовано автором на основі [16, с. 80, 51, с. 38]

Отже, можна підсумувати основні аспекти, що були викладені в матеріалі, з акцентом на важливість адаптації кадрової політики в умовах воєнного стану для ефективного функціонування державного управління. Ось більш змістовний варіант висновку:

В умовах воєнного стану Україна стикається з серйозними викликами, що потребують змін в усіх сферах, зокрема в кадровій політиці. Вона стає не просто інструментом регулювання трудових відносин, а й важливим елементом, що допомагає зміцнити національну безпеку, соціальну згуртованість та стабільність державного управління. В умовах війни ефективність кадрової політики стає критичним фактором для мобілізації ресурсів і забезпечення оперативного реагування на кризові ситуації.

Адаптація кадрової політики до нових реалій передбачає не лише впровадження нових методів управління персоналом, але й гнучкість у кадрових процесах, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах воєнних дій. Важливим аспектом є мобільність кадрів, їх готовність до швидкої адаптації, переведення на інші позиції та ефективного використання в різних умовах. Це, в свою чергу, вимагає посилення програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку для забезпечення готовності кадрів до кризових ситуацій [2].

Особливу увагу варто приділити моральній стійкості працівників. Забезпечення психологічної підтримки, мотивації та стабільних умов роботи в умовах воєнного стану дозволить зберегти високий рівень ефективності управлінських процесів.

Загалом, кадрова політика в умовах воєнного стану повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на забезпечення стабільності в державних органах і оперативного реагування на кризові ситуації. Це є важливою складовою в стратегії подолання наслідків війни та забезпечення подальшого розвитку країни після її завершення.

## 1.2 Ключові завдання та механізми реалізації кадрової політики в органах публічного управління в умовах війни

Кадрова політика в органах публічного управління є невід'ємною складовою ефективної управлінської системи, оскільки саме кадри визначають здатність органів влади виконувати покладені на них функції, а також забезпечують стабільність і життєздатність держави. Кожен державний орган, незалежно від його рівня, покликаний реалізувати основні завдання, які сприяють розвитку економіки, забезпеченню національної безпеки, охороні громадського порядку та інших важливих суспільних функцій. Однак, в умовах воєнного стану, ці завдання набувають особливої складності та важливості. Війна змінює не лише обстановку на фронті, а й вимоги до роботи публічних органів, змушуючи їх адаптуватися до нових реалій.

По-перше, воєнний стан потребує від органів публічного управління оперативності, гнучкості та високої мобільності в прийнятті рішень. Війна, що триває, змінює економічну, соціальну та політичну ситуацію в країні, що вимагає негайних змін у кадрових процесах. Це створює особливі виклики для кадрової політики, зокрема, необхідність оперативно реагувати на мобілізаційні потреби, а також забезпечувати безперебійне функціонування органів публічного управління за умов кадрових втрат.

По-друге, в умовах війни виникає потреба в інтеграції нових технологій у кадрові процеси. Публічні органи змушені адаптуватися до використання дистанційних комунікацій, електронного документообігу та інших інструментів цифровізації, що дозволяє зберігати ефективність управлінських процесів навіть за умов обмеженого доступу до фізичних ресурсів або в умовах евакуації [2].

Крім того, важливим аспектом кадрової політики є психологічний аспект роботи в умовах війни. Багато працівників публічного управління стикаються з підвищеним рівнем стресу, що може вплинути на їх

продуктивність і ефективність. Тому кадрова політика повинна включати заходи з психологічної підтримки працівників, забезпечення їхньої адаптації до умов воєнного стану та збереження високої мотивації для продовження виконання державних функцій.

Таким чином, кадрова політика в органах публічного управління під час війни є не лише інструментом забезпечення стабільності організаційної роботи, але й важливим механізмом для адаптації до нових реалій. Вона повинна відповідати на виклики воєнного стану, забезпечуючи ефективне виконання державних функцій навіть у найскладніших умовах. У період воєнного стану кадрова політика в органах державного управління стає важливим інструментом забезпечення безперебійної роботи державних інституцій і виконання їхніх функцій. Основні завдання кадрової політики в органах публічної влади під час воєнного стану, представлено на рисунку 1.2.



Рис.1.2 - Основні завдання кадрової політики в органах публічної влади під час воєнного стану

*Джерело:* складено автором на основі [5, с. 278, 11, с. 166]

Забезпечення безперервності функціонування органів державного управління в умовах воєнного стану є важливим завданням для збереження стабільності в країні. Це вимагає створення і реалізації планів безперервної

діяльності, які враховують можливі обмеження та загрози, пов'язані з воєнним станом. Для цього необхідно визначити ключові напрямки, які повинні працювати в будь-яких умовах, а також впровадити альтернативні варіанти організаційної структури на випадок евакуації або пошкодження інфраструктури. Крім того, важливим є розвиток механізмів дистанційної роботи, що дозволяє органам державного управління продовжувати свою діяльність навіть за умов обмежених можливостей для фізичної присутності працівників у робочих місцях. Це також включає налаштування технологічних засобів для забезпечення комунікації, документообігу та процесів прийняття рішень. Механізм забезпечення безперервності функціонування органів державного управління під час воєнного стану описано на рисунку 1.3.



Рис.1.3 - Механізм забезпечення безперервності функціонування органів державного управління під час воєнного стану

Мобілізація ресурсів та залучення кваліфікованих кадрів є важливою частиною кадрової політики в умовах воєнного стану. Щоб швидко адаптувати органи державного управління до змін, необхідно оперативно залучати необхідні ресурси, зокрема кадри, що мають досвід роботи в екстремальних ситуаціях. Для цього варто організувати спеціалізовані програми навчання і підготовки працівників, а також співпрацювати з кадровими агентствами, університетами, науковими установами та іншими організаціями для пошуку кваліфікованих фахівців. Залучення волонтерів і цивільних осіб, які мають досвід роботи в управлінні та готові долучитись до державної служби, також може бути важливим інструментом. Крім того, важливо переглянути критерії відбору кадрів з урахуванням вимог воєнного часу, при цьому зберігаючи високі стандарти кваліфікації та професіоналізму. Механізм мобілізації ресурсів та залучення кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану представлено на рисунку 1.4.

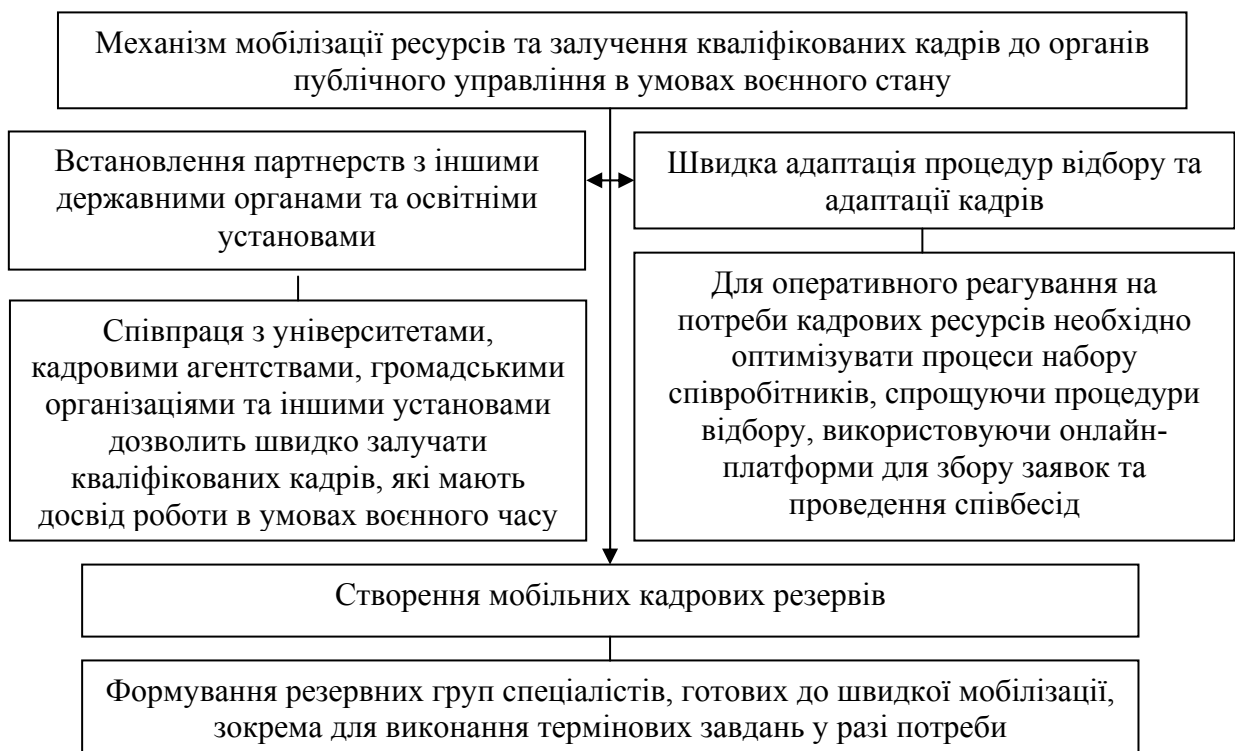


Рис.1.4 - Механізм мобілізації ресурсів та залучення кваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Адаптація кадрових процесів до умов воєнного часу передбачає необхідність змінити підходи до відбору, навчання та розвитку кадрів, орієнтуючись на швидку мобілізацію, гнучкість та можливість адаптації до нових умов. Оскільки кадрові ресурси можуть бути обмежені, важливо налаштувати процедури відбору, які дозволяють оперативно заповнювати вакансії, забезпечувати необхідний рівень кваліфікації та працювати з кадровими резервами. Потрібно розробити механізми для швидкого переведення працівників на нові позиції в разі потреби, а також для інтеграції нових кадрів у робочі колективи. Okремо варто врахувати важливість гнучкості в кадрових процесах, що дозволяє змінювати організаційну структуру і функції в залежності від конкретних умов та потреб воєнного часу. Механізм адаптації кадрових процесів до умов воєнного часу наведено на рисунку 1.5.

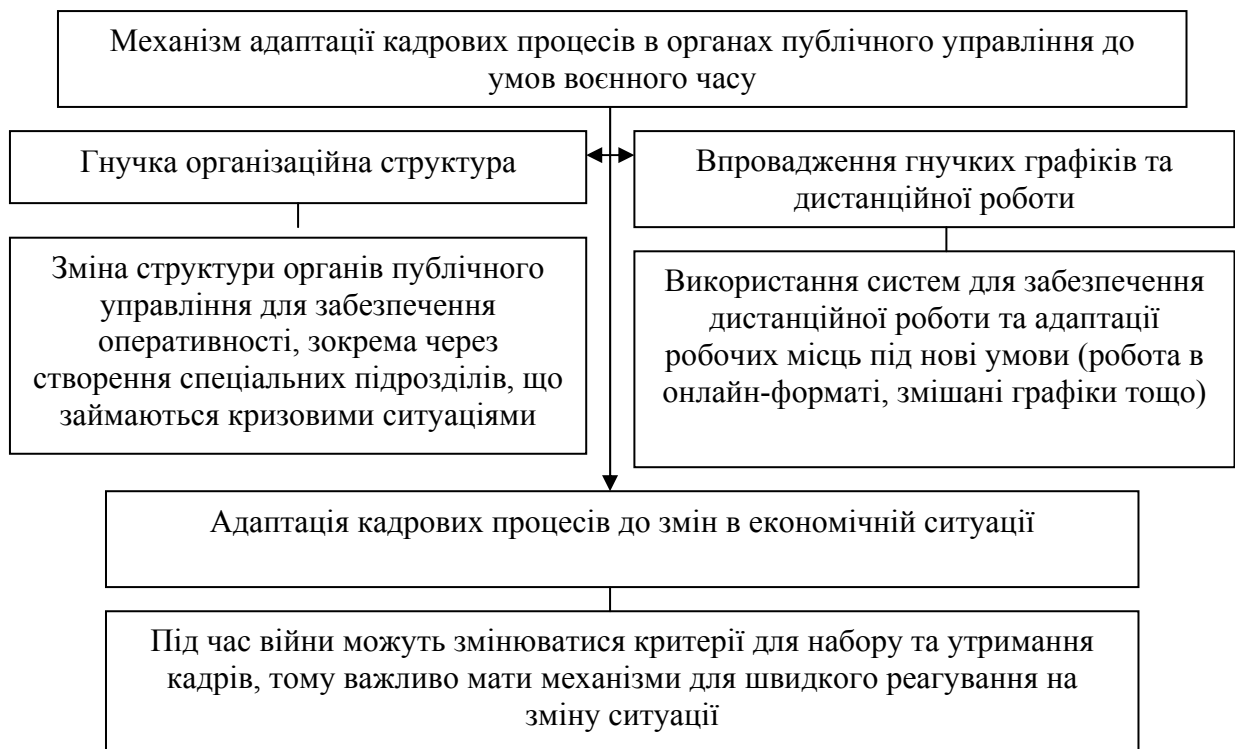


Рис.1.5 - Механізм адаптації кадрових процесів в органах публічного управління до умов воєнного часу

*Джерело:* розроблено автором на основі [20]

Забезпечення психологічної підтримки працівників є важливим аспектом кадрової політики в умовах війни. Високий рівень стресу, небезпека для життя, постійне напруження можуть негативно вплинути на моральний стан працівників органів публічного управління. Тому одним із пріоритетних завдань є створення спеціалізованих психологічних служб, що надаватимуть підтримку працівникам, проводити індивідуальні та групові консультації. Важливим елементом є навчання співробітників навичкам стресостійкості та організація тренінгів з психологічної підтримки. Регулярні консультації з психологами допоможуть зберегти емоційний баланс працівників, забезпечити їх здатність до прийняття швидких і обґрунтованих рішень навіть у складних умовах. Механізм забезпечення психологічної підтримки працівників в органах публічного управління під час воєнного стану, наведено на рисунку 1.6.

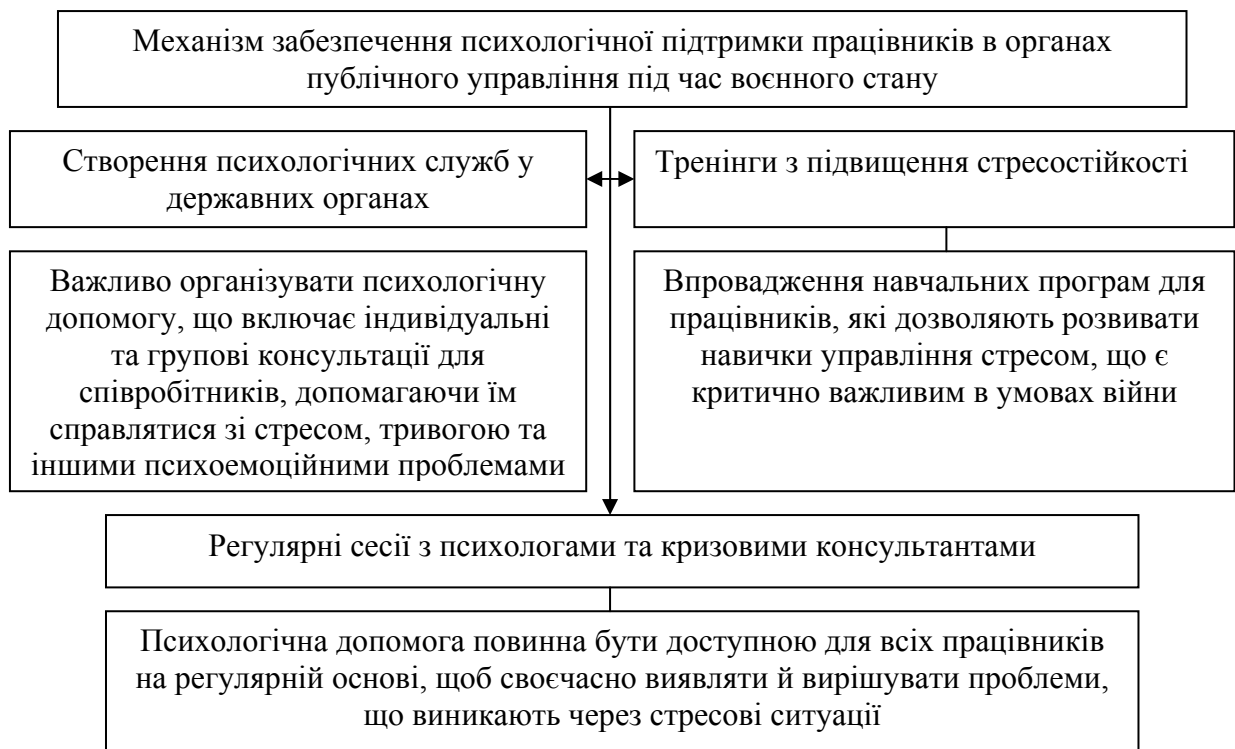


Рис.1.6 - Механізм забезпечення психологічної підтримки працівників в органах публічного управління під час воєнного стану

*Джерело:* розроблено автором на основі [4, 53]

Підтримка мотивації та стабільності в кадровому складі є важливою для збереження ефективності органів державного управління в умовах воєнного стану. Під час війни багато працівників можуть відчувати емоційну та фізичну втоми, що впливає на їхню продуктивність і загальну мотивацію. Для підтримки високого рівня мотивації потрібно створювати системи заохочень, що включають не лише матеріальні винагороди, а й нематеріальні, такі як визнання заслуг і підвищення статусу працівників. Крім того, важливо забезпечити можливості для кар'єрного росту навіть у кризових умовах, надаючи працівникам доступ до нових навичок і знань. Забезпечення стабільності у кадровому складі допоможе мінімізувати ризики і втрати від частих змін у персоналі, що може негативно вплинути на ефективність державного управління. Механізми підтримки мотивації та стабільності в кадровому складі органів публічного стану під час воєнного стану представлено на рисунку 1.7.

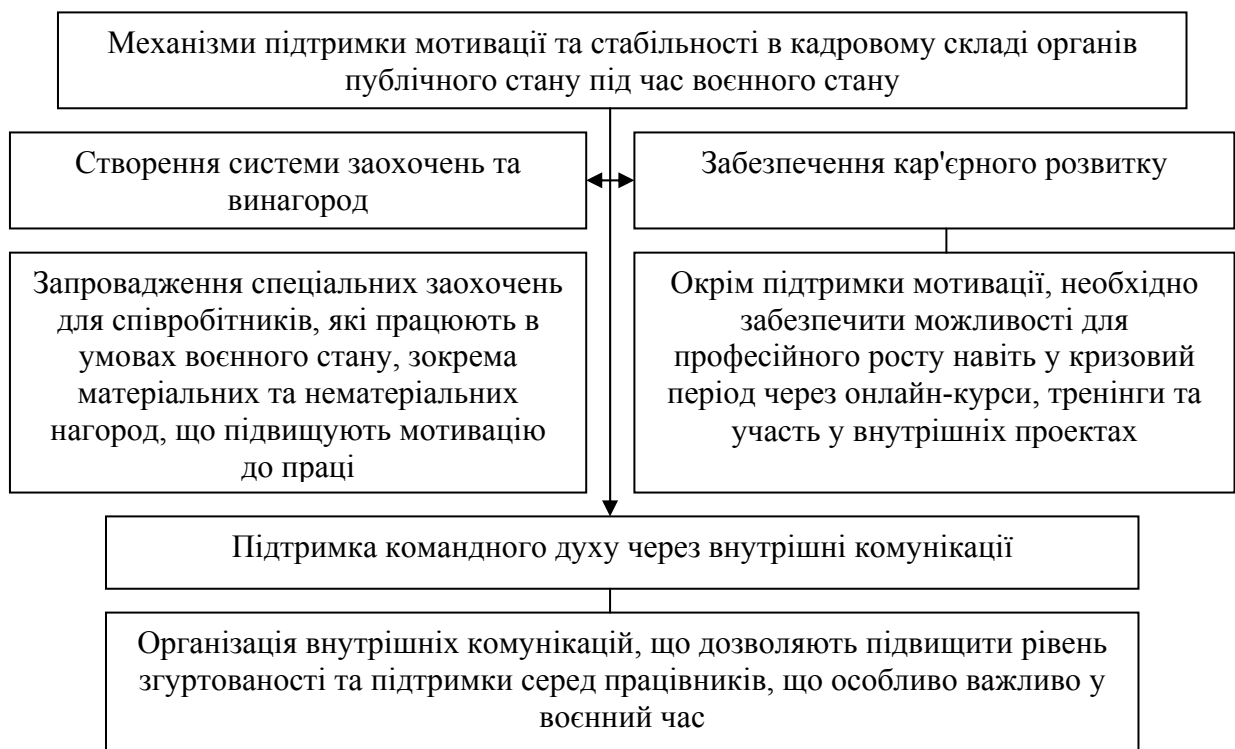


Рис.1.7 - Механізми підтримки мотивації та стабільності в кадровому складі органів публічного стану під час воєнного стану

*Джерело:* розроблено автором на основі [4, 53]

Забезпечення безпеки працівників у умовах небезпеки — ще одне ключове завдання кадрової політики в умовах війни. Публічні службовці, особливо в зонах бойових дій або в небезпечних регіонах, потребують спеціальних заходів для захисту їхнього життя та здоров'я. Це включає розробку та впровадження планів евакуації, оснащення робочих місць засобами безпеки та забезпечення працівників медичною допомогою у разі необхідності. Окрім того, важливо проводити регулярні навчання з техніки безпеки, включаючи дії під час повітряних тривог або інших надзвичайних ситуацій. Збереження безпеки працівників дозволить уникнути великих втрат і підтримати ефективність роботи органів державного управління навіть в умовах військових загроз. Механізми забезпечення безпеки працівників у умовах небезпеки в органах публічного управління під час воєнного стану, наведено на рисунку 1.8.

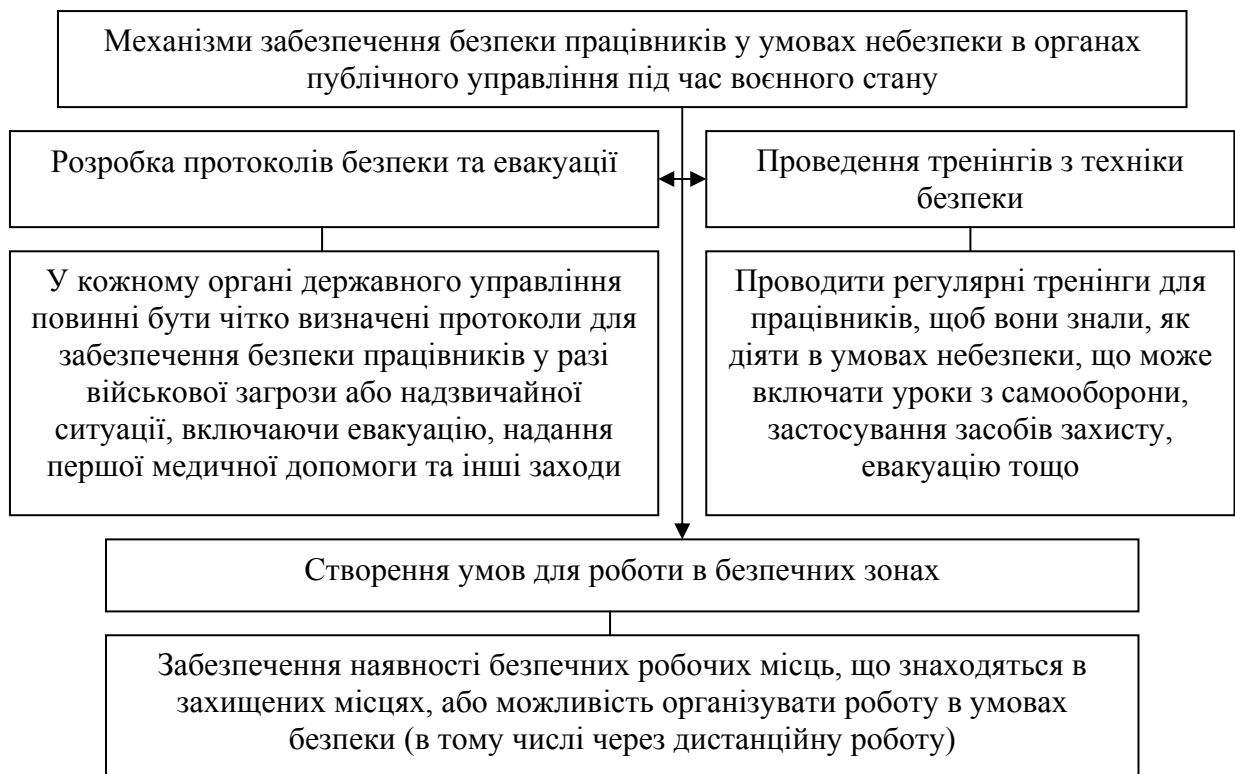


Рис.1.8 - Механізми підтримки мотивації та стабільності в кадровому складі органів публічного стану під час воєнного стану

*Джерело:* розроблено автором на основі [4, 53]

Залучення та підтримка інноваційних технологій є важливим аспектом у роботі органів публічного управління під час війни. Інновації допомагають підвищити ефективність організаційних процесів, забезпечити безперебійність функціонування органів управління та зменшити залежність від фізичних ресурсів. Для цього важливо інтегрувати новітні технології, такі як системи електронного урядування, автоматизація процесів, використання онлайн-платформ для дистанційного прийняття рішень. Впровадження таких технологій допоможе органам публічного управління функціонувати в умовах обмеженого доступу до фізичних ресурсів або у разі порушення інфраструктури. Інноваційні технології також дозволяють скоротити витрати часу на обробку інформації, що важливо під час кризових ситуацій. Механізми залучення та підтримки інноваційних технологій для працівників органів публічної влади під час воєнного стану, зазначено на рисунку 1.9.

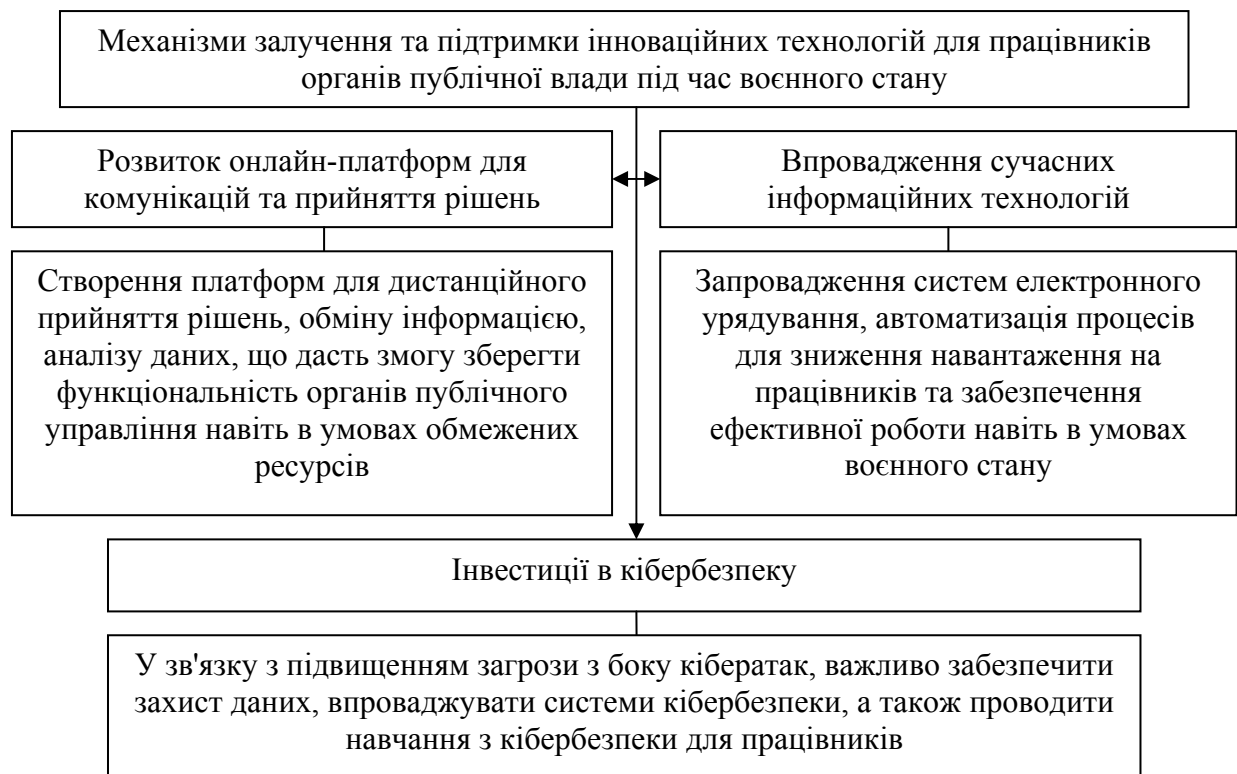


Рис.1.9 - Механізми залучення та підтримки інноваційних технологій для працівників органів публічної влади під час воєнного стану

Джерело: розроблено автором на основі [8, 19]

Отже, кадрова політика в органах публічного управління під час війни набуває критичного значення, оскільки саме від ефективності її реалізації залежить безперервність функціонування державних інституцій. Війна вимагає швидкої адаптації кадрових процесів, що включає оперативний відбір і мобілізацію кваліфікованих працівників, використання цифрових технологій для управління персоналом і впровадження нових методів організаційної роботи.

Окрему увагу слід приділити забезпеченню психологічної підтримки державних службовців, адже високий рівень стресу та емоційне виснаження можуть знизити ефективність управлінських рішень. Важливим завданням кадрової політики є створення механізмів підтримки та мотивації персоналу, що включає адаптаційні тренінги, програми психологічної допомоги та впровадження стратегій стресостійкості.

В умовах воєнного стану необхідно також забезпечити гнучкість управлінських структур, що дозволить швидко реагувати на зміни ситуації, перерозподіляти обов'язки та залучати нові ресурси. Використання дистанційних технологій, електронного документообігу та цифрових комунікацій допомагає підтримувати ефективність управління навіть за умов обмеженого доступу до фізичних ресурсів.

Таким чином, кадрова політика в органах публічного управління під час війни виконує не лише роль організаційного інструменту, а й виступає ключовим фактором збереження стабільності держави. Її основне завдання – забезпечити безперервне функціонування публічних органів, підтримку працівників і адаптацію до нових викликів, що сприятиме ефективному виконанню державних функцій навіть у найскладніших умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕПАРТАМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ХАРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 2.1 Загальна характеристика департаменту соціальної політики Харківської міської ради та характеристика його персоналу

Харків – місто, яке одним із перших відчуло на собі початок повномасштабного вторгнення в 2022 році. Соціальні служби міста опинилися перед безпрецедентними викликами, адже допомога населенню набула нового, життєво необхідного значення. У цьому контексті особливої уваги заслуговує діяльність Департаменту соціальної політики Харківської міської ради, який відіграє ключову роль у реалізації соціальних ініціатив та підтримці мешканців.

Департамент є виконавчим органом місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері соціального захисту. Його діяльність координується міським головою та профільними заступниками, а основним завданням є підтримка найбільш вразливих категорій населення: осіб похилого віку, людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших громадян, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Станом на сьогодні Департамент виконує функції, які раніше були розподілені між кількома структурами, об'єднавши під своїм керівництвом сферу соціального захисту та політики зайнятості. Він діє у межах законодавчого поля України, керуючись Конституцією, законами та підзаконними актами, а також рішеннями міської ради та її виконавчих органів.

Як юридична особа, Департамент має самостійний баланс, може відкривати рахунки в банківських установах та здійснювати фінансові операції відповідно до чинного законодавства. Його фінансування

здійснюється за рахунок місцевого бюджету, а кадровий склад затверджується міським головою. Крім того, він володіє майном, необхідним для виконання своїх функцій, та користується ним у межах оперативного управління.

Серед основних напрямів роботи Департаменту – надання соціальних послуг, підтримка соціально вразливих груп, впровадження програм зайнятості, забезпечення виплат і пільг. Особлива увага приділяється організації допомоги жертвам домашнього насильства, постраждалим від торгівлі людьми та іншим особам, які потребують соціального захисту.

В умовах війни Харків опинився перед необхідністю швидко адаптувати систему соціального захисту до нових реалій. Робота Департаменту значною мірою змінилася: було розширено спектр послуг, з'явилися нові програми підтримки переселенців, налагоджено співпрацю з волонтерськими організаціями та міжнародними фондами. Соціальна політика стала не лише інструментом допомоги, а й важливим елементом стабілізації ситуації у місті.

Серед ключових повноважень Департаменту – аналіз соціально-економічної ситуації, розробка та впровадження місцевих програм підтримки, моніторинг ефективності соціальної політики, підготовка аналітичних матеріалів та рекомендацій для міської влади. Крім того, він бере активну участь у законотворчій діяльності, подаючи пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази.

Департамент також здійснює правову підтримку населення, розглядає звернення громадян та депутатів, координує співпрацю з державними та громадськими організаціями. Важливим аспектом його діяльності є забезпечення фінансування комунальних закладів соціальної сфери, а також контроль за використанням бюджетних коштів у межах відповідних програм.

Таким чином, Департамент соціальної політики Харківської міської ради є стратегічно важливим органом у системі соціального захисту міста. В умовах війни його діяльність набула особливого значення, оскільки саме він

забезпечує реалізацію ключових соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку населення та збереження стабільності у громаді.

На рисунку 2.1 представлено структуру Департаменту соціальної політики Харківської міської влади.



Рис.2.1 – Організаційна структура Департаменту соціальної політики Харківської міської ради

*Джерело:* сформовано автором на основі [25]

Харків, завжди був і є одним із ключових економічних та соціальних центрів України, опинилося в умовах, коли робота соціальних служб набула критично важливого значення. Організація соціального захисту в умовах

воєнного часу стала викликом, що потребував оперативних рішень та змін у структурі відповідних органів влади.

Департамент соціальної політики Харківської міської ради є ключовою ланкою у системі соціального забезпечення населення. Його структура формується за рішенням міського голови за погодженням із заступником міського голови з питань охорони здоров'я та соціального захисту населення. Саме цей орган забезпечує реалізацію державної соціальної політики в межах міста, зокрема в надзвичайних умовах воєнного стану.

До складу Департаменту входять:

- 1) Апарат Департаменту;
- 2) Управління соціального моніторингу;
- 3) Управління з соціальних питань.

Функціонування цих структурних одиниць визначається відповідними положеннями, затвердженими Харківською міською радою. Працівники Департаменту призначаються та звільняються міським головою, а їхні права та обов'язки детально прописані в посадових інструкціях.

Очолює Департамент директор, який призначається на посаду рішенням міського голови за поданням профільного заступника. В умовах сучасних викликів ця посада вимагає не лише професійних компетенцій, але й здатності до швидкого ухвалення рішень у кризових ситуаціях. Директор несе персональну відповідальність за діяльність Департаменту, формує його кадрову політику, визначає пріоритети розвитку та взаємодіє з іншими органами влади.

До обов'язків директора входять:

- 1) стратегічне управління роботою Департаменту;
- 2) забезпечення виконання поставлених завдань;
- 3) розробка структури та штатного розпису;
- 4) видання наказів та контроль їхнього виконання;
- 5) підготовка нормативних актів у сфері соціальної політики;
- 6) розпорядження бюджетними коштами;

- 7) контроль за дотриманням трудової дисципліни;
- 8) представлення інтересів Департаменту у відносинах з іншими органами влади та організаціями.

Окрему роль відіграє координація діяльності у воєнний час. Виклики, з якими зіткнувся Харків, змусили оперативно адаптувати систему соціального захисту до нових умов. Зокрема, було необхідно розробити механізми швидкої допомоги найбільш вразливим верствам населення, запровадити кризові програми підтримки та забезпечити ефективну комунікацію з громадянами. Директор Департаменту має заступників, які допомагають реалізовувати основні завдання та беруть участь у вирішенні критичних питань. У разі відсутності директора його обов'язки виконує інша посадова особа за розпорядженням міського голови.

В умовах воєнного часу функціонування Департаменту набуває нового значення. Від злагодженої роботи всіх структурних підрозділів залежить соціальна стабільність міста, підтримка громадян та ефективне реагування на виклики, що постають перед Харковом. Це не просто адміністративна структура, а інструмент оперативного реагування на соціальні потреби населення у складних умовах сьогодення.

Для ефективного виконання основних функцій департаменту соціальної політики важливо правильно розподіляти ресурси, зокрема людські. Аналіз чисельності персоналу за структурними підрозділами дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси в умовах змін, таких як економічні труднощі, війна та оптимізація бюджетних витрат. Зараз ми розглянемо, як змінилася чисельність персоналу в департаменті за період 2021-2023 років, що дозволить краще зрозуміти динаміку змін і необхідність коригування кадрової структури. Цей аналіз також допомагає виявити можливі проблеми у розподілі ресурсів та вчасно внести корективи для забезпечення ефективної роботи департаменту в умовах постійних викликів. В таблиці 2.1 представлено динаміку персоналу за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості персоналу Департаменту соціальної політики Харківської міської ради за 2021 – 2023 роки

Структурний елемент	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолют. відхил. 2021-2022, осіб	Віднос. відхил. 2021-2022 (%)	Абсолют. відхил. 2022-2023, осіб	Віднос. Відхил. 2022-2023 (%)
Управління з соціальних питань	280	168	210	-112	-40,0	42	25,0
9 територіальних центрів	125	75	90	-50	-40,0	15	20,0
Харківський міський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Промінь»	50	30	40	-20	-40,0	10	33,3
Комунальний заклад «Харківський міський центр реінтеграції бездомних осіб»	30	20	25	-10	-33,3	5	25,0
Комунальний заклад «Соціальний готель»	75	43	55	-32	-42,7	12	27,9
Апарат департаменту	31	19	23	-12	-38,7	4	21,1
Відділ бухгалтерського обліку та планування	10	6	8	-4	-40,0	2	33,3
Відділ кадрів	5	3	4	-2	-40,0	1	33,3
Відділ організації, виконання та контролю	8	5	6	-3	-37,5	1	20,0
Відділ програмного забезпечення	7	3	3	-4	-57,1	-	-
Харківський міський центр соціальних служб «Довіра»	28	17	22	-11	-39,3	5	29,4
Центр надання допомоги постраждалим від насильства	17	8	10	-9	-52,9	2	25,0
Загальна кількість персоналу	431	255	319	-176	-40,8%	64	25,1%

*Джерело:* розраховано автором на основі звітності Департаменту соціальної політики Харківської міської ради

Протягом 2021–2023 років чисельність персоналу Департаменту соціальної політики Харківської міської ради зазнала суттєвих змін, що відображають виклики, спричинені військовими діями та змінами в організації роботи соціальних служб у місті. У 2021 році департамент працював у штатному режимі, забезпечуючи стабільне виконання своїх функцій. Однак 2022 рік став переломним через початок війни на сході України та безпосереднє наближення бойових дій до Харкова. Це призвело до масштабних змін у структурі департаменту та суттєвого скорочення чисельності персоналу на 40,8% порівняно з 2021 роком.

Зокрема, найбільші втрати були зафіксовані у підрозділах, які забезпечують безпосереднє надання соціальних послуг населенню, таких як управління з соціальних питань та його структурні одиниці, а також Центр надання допомоги постраждалим від насильства. Це вказує на складнощі у виконанні основних функцій департаменту в умовах воєнної загрози, коли забезпечення соціальної підтримки стало критично важливим. Втім, навіть за значного скорочення персоналу, департамент зміг зберегти свою діяльність завдяки активній співпраці з волонтерами, як місцевими, так і міжнародними, що стало важливою складовою у підтримці функціонування соціальних служб.

У 2023 році, після певної стабілізації ситуації в місті, департамент спостерігав тенденцію до поступового відновлення чисельності персоналу, зокрема в таких підрозділах, як управління з соціальних питань та Апарат департаменту. Зростання чисельності персоналу на 25,1% порівняно з 2022 роком свідчить про адаптацію до нових умов та намагання відновити ефективність роботи департаменту, зокрема шляхом перерозподілу функцій між підрозділами. Однак досягти рівня 2021 року ще не вдалося.

Попри важкі умови, департамент продовжував виконувати свої соціальні функції завдяки волонтерським ініціативам. Волонтери стали незамінними помічниками, дозволяючи компенсувати кадрові втрати та забезпечити безперервність надання соціальних послуг у часи, коли багато

працівників були змушені залишити свою роботу через небезпеку чи релокацію. Злагоджена робота з волонтерами та адаптація до умов війни дозволили департаменту зберегти свою функціональність і надавати необхідну допомогу громадянам Харкова.

Загалом, динаміка чисельності персоналу та діяльність волонтерів відображають складну ситуацію, в якій опинився Департамент соціальної політики Харкова, зокрема у зв'язку з війною, яка суттєво вплинула на стабільність роботи установи. Втім, завдяки швидким і гнучким рішенням, а також підтримці волонтерів, департамент зміг адаптуватися до нових реалій і продовжувати свою роботу в умовах кризи.

## 2.2 Аналіз виконання завдань кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах соціально-економічної нестабільності

Аналіз руху персоналу є важливим інструментом для оцінки стабільності та ефективності роботи організації, зокрема в умовах постійних змін. Коефіцієнти, що відображають динаміку чисельності працівників, звільнень та прийому нових кадрів, дозволяють зрозуміти тенденції в кадровій політиці та виявити можливі проблеми, пов'язані з оборотом персоналу. Ці показники є індикаторами ефективності управління людськими ресурсами, а також можуть вказувати на фактори, що впливають на загальну атмосферу в організації, такі як рівень задоволення працівників, зміни в організаційній структурі або вплив зовнішніх кризових ситуацій.

Особливо важливою є динаміка змінюваності та обороту персоналу в умовах нестабільності, таких як війна або інші надзвичайні ситуації. В таких умовах аналіз руху персоналу дозволяє зрозуміти, як організація адаптується до нових реалій, як ефективно вона може підтримувати робочі процеси та як швидко відновлюється після великих кадрових втрат. Тому аналіз руху персоналу не лише сприяє кращому розумінню кадрової ситуації, але й є

основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації роботи департаментів та підвищення ефективності організаційних процесів. В таблиці 2.2 представлено динаміку руху персоналу департаменту за 2021 – 2023 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка руху персоналу Департаменту соціальної політики Харківської міської ради за 2021 – 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньоспискова чисельність, осіб	431	255	319
Звільнені всього, у тому числі:	22	77	38
Звільнені за власним бажанням, осіб	19	73	35
Звільнені за порушення, осіб	3	4	3
Прибули, осіб	23	47	27
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	5,1	30,2	11,9
Коефіцієнт обороту по прийому, %	5,3	18,4	8,5
Коефіцієнт плинності кадрів	5,1	30,2	11,9
Коефіцієнт загального обороту, %	10,4	48,6	20,4
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	95,2	69,4	85,9
Коефіцієнт змінюваності персоналу, %	5,1	30,2	11,9
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	104,5	61,0	71,0

*Джерело:* розраховано автором на основі звітності Департаменту соціальної політики Харківської міської ради

Аналіз динаміки руху персоналу Департаменту соціальної політики Харківської міської ради за 2021-2023 роки демонструє значні зміни у структурі та складі працівників департаменту, які безпосередньо пов'язані з впливом зовнішніх обставин, зокрема війни, що почалася в 2022 році.

У 2021 році департамент мав стабільний склад персоналу, що свідчить про нормальну роботу та функціонування установи. Кількість звільнених була невеликою – всього 22 особи, з яких переважна більшість (19 осіб) звільнилися за власним бажанням. Коефіцієнти обороту та змінюваності

персоналу у цьому році залишалися на низькому рівні, що вказує на стійкість колективу та відсутність значних внутрішніх змін.

Проте в 2022 році, внаслідок війни, кількість звільнень значно збільшилася. Загалом департамент залишили 77 осіб, з яких 73 звільнилися за власним бажанням. Це велике підвищення звільнень спричинене не тільки війною, а й загальною напругою, що виникла внаслідок складної ситуації. Коефіцієнт змінюваності персоналу в 2022 році зріс до 30,2%, що свідчить про високий рівень обороту кадрів та нестабільність у складі департаменту. Водночас, хоча кількість звільнень за порушення була невеликою (4 особи), значний відсоток звільнених за власним бажанням відображає трудні умови роботи та обставини, з якими стикалися працівники в цей період.

2023 рік показав певне відновлення та стабілізацію ситуації. Загальна кількість звільнених зменшилася до 38 осіб, що також свідчить про адаптацію департаменту до нових умов. Кількість прибулих осіб також зменшилася, але, зважаючи на ситуацію в країні, показник залишався на середньому рівні. Коефіцієнт змінюваності персоналу в 2023 році знизився до 11,91%, що вказує на стабілізацію кадрової ситуації у департаменті.

Важливо зазначити, що з 2022 року департамент активно співпрацював з волонтерами, як місцевими, так і міжнародними, що значно допомогло підтримати роботу департаменту в умовах кризи. Завдяки волонтерам вдалося зберегти робочі процеси на належному рівні та забезпечити злагодженість роботи департаменту. Це підтверджує важливість волонтерської допомоги в кризові періоди та її значення для ефективної роботи органів влади в умовах війни.

Загалом, аналіз показує, що війна мала серйозний вплив на структуру персоналу департаменту, але завдяки гнучкості, співпраці з волонтерами та поступовій адаптації департамент зміг відновити стабільність і продовжити свою діяльність навіть у таких складних умовах.

Після проведення аналізу руху персоналу, який дозволяє оцінити динаміку змін у складі співробітників та їх взаємодію з організаційними

процесами, наступним важливим кроком є проведення SWOT-аналізу. Такий аналіз допоможе оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони департаменту, а також зовнішні можливості та загрози, з якими він стикається в умовах війни та нестабільної соціально-економічної ситуації.

Розуміння факторів, що впливають на стабільність і ефективність роботи департаменту, дасть можливість не тільки виявити слабкі місця, які потребують удосконалення, а й використати наявні сильні сторони для адаптації до нових умов. Завдяки такому всебічному аналізу, департамент зможе розробити стратегії, що забезпечать стабільну та ефективну роботу навіть у складних умовах, підвищуючи рівень мотивації персоналу і надаючи більше можливостей для покращення кадрової політики, у важких сучасних умовах.

В таблиці 2.3 представлено SWOT-аналіз Департаменту соціальної політики Харківської міської ради

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз Департаменту соціальної політики Харківської міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Висококваліфіковані співробітники, здатні працювати в складних умовах.	1. Високий рівень текучості кадрів у 2022 році через війну.
2. Злагоджена робота завдяки активній підтримці волонтерських організацій, як місцевих, так і міжнародних.	2. Психологічний стрес та вигорання персоналу через постійні стресові ситуації.
3. Стабільність основних процесів і структур.	3. Обмежені ресурси для повного виконання всіх функцій департаменту.
4. Позитивний імідж серед громадян та надійність у наданні соціальних послуг.	4. Недостатня кількість мотивованих працівників, через що зменшується ефективність роботи.
5. Гнучкість у реагуванні на зміни у соціальній ситуації завдяки інтеграції волонтерів.	5. Обмеження в адаптації нових технологій для полегшення роботи.

1	2
Можливості	Загрози
1. Залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення стабільної роботи.	1. Тривала війна та нестабільність можуть призвести до подальших труднощів у роботі департаменту.
2. Розвиток програм психологічної підтримки для співробітників.	2. Подальша нестабільність на ринку праці може ускладнити залучення нових фахівців.
3. Розширення співпраці з міжнародними організаціями для отримання допомоги та ресурсів.	3. Невизначеність щодо майбутніх економічних і соціальних умов.
4. Інтеграція новітніх технологій для покращення організаційних процесів.	4. Постійна зміна персоналу може призвести до втрати накопиченого досвіду та знань.
5. Покращення умов праці та створення мотиваційних програм для персоналу.	5. Психологічний тиск на працівників може негативно вплинути на їхню продуктивність та стабільність роботи.

*Джерело:* розроблено автором

Департамент соціальної політики Харківської міської ради, незважаючи на складні умови, продовжує функціонувати з високим рівнем ефективності, зберігаючи стабільність у своїх функціях і діяльності. У 2022 році, після початку військових дій, департамент зазнав значних змін у складі персоналу, що відобразалося на зниженні коефіцієнта стабільності. Зокрема, внаслідок війни зростає текучість кадрів, проте на фоні нестабільності вдалося зберегти високу ефективність роботи завдяки інтеграції волонтерів та активній підтримці громадських організацій.

Сильними сторонами департаменту є кваліфіковані працівники, стабільність основних процесів і позитивний імідж серед громадян. Важливу роль у забезпеченні нормального функціонування департаменту відіграє залучення волонтерських організацій, як на місцевому, так і міжнародному

рівнях, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у соціальній ситуації та надавати необхідну допомогу постраждалим.

Однак є і ряд слабких сторін, зокрема, високий рівень змінюваності персоналу, що знизив стабільність роботи департаменту, а також зростаюча проблема з мотивацією співробітників. Психологічний стрес через війну та економічні труднощі впливає на моральний стан кадрів, що також може призвести до вигорання і зниження продуктивності. Крім того, нестача ресурсів для виконання всіх завдань у повному обсязі стала ще однією серйозною проблемою, оскільки з обмеженими фінансовими можливостями деякі функції не можуть бути виконані в оптимальному режимі.

Водночас департамент має значний потенціал для вдосконалення. Залучення додаткових фінансових ресурсів, розвиток програм психологічної підтримки для персоналу, а також інтеграція новітніх технологій для полегшення роботи дозволить знизити рівень стресу серед працівників та покращити адаптацію до нових умов. Важливо також продовжувати підтримувати співпрацю з волонтерами, оскільки їхня допомога в умовах війни є безцінною.

Загалом, департамент перебуває на шляху до адаптації до нових реалій і здатний адаптуватися до будь-яких викликів, які можуть виникнути в майбутньому. Важливо, щоб в подальшому здійснювались стратегічні кроки для забезпечення стабільності та збереження кадрового потенціалу, що є основою для успішного функціонування департаменту навіть у складних умовах.

Аналіз руху персоналу департаменту соціальної політики показує зниження стабільності кадрів у 2022 році через війну, з подальшим відновленням у 2023 році, але без досягнення рівня 2021 року. Завдяки залученню волонтерів, департамент зміг зберегти злагоджену роботу в складних умовах.

SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони, такі як кваліфіковані співробітники та стабільність основних процесів, а також слабкості –

високий рівень текучості кадрів і обмежені ресурси. Можливості для розвитку включають залучення додаткових ресурсів і підтримку персоналу, в той час як загрози зумовлені війною і нестабільністю на ринку праці.

Для вдосконалення роботи департаменту важливо оцінити ефективність діяльності працівників, зокрема їх продуктивність, мотивацію та вплив на результати роботи. Це допоможе розробити стратегію для підвищення ефективності в умовах змін.

Аналіз ефективності та продуктивності діяльності окремих структурних підрозділів департаменту є важливим для оцінки результативності їх роботи в умовах війни. Він дозволяє зрозуміти, як департамент адаптується до нових умов, на яких підрозділах зосереджено найбільше ресурсів та зусиль, а також оцінити, наскільки ефективно ці підрозділи виконують свої завдання в складних умовах.

Вибір структурних елементів для аналізу обумовлений їхньою безпосередньою участю у наданні соціальних послуг, які є критично важливими під час війни. Центри, такі як Харківський міський центр соціальних служб «Довіра», Центр надання допомоги постраждалим від насильства, Харківський міський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Промінь», а також комунальні заклади, що працюють із бездомними та внутрішньо переміщеними особами, відіграють ключову роль у підтримці найбільш уразливих груп населення.

Ці підрозділи активно залучають волонтерів і мають значний вплив на соціальну підтримку у регіоні, тому їх аналіз є найбільш репрезентативним для оцінки роботи департаменту в умовах кризи. Вибір цих структурних елементів також зумовлений їхньою безпосередньою причетністю до забезпечення базових потреб населення в умовах війни, що робить їх аналіз необхідним для розуміння загальної ефективності департаменту.

В таблиці 2.4, представлено аналіз ефективності та продуктивності праці окремих структурних елементів Департаменту соціальної політики Харківської міської ради за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4 – Динаміка ефективності та продуктивності праці окремих структурних елементів Департаменту соціальної політики Харківської міської ради за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
<b>Харківський міський центр соціальних служб «Довіра»</b>			
Кількість наданих соціальних послуг на одного працівника	320	380	420
Кількість проєктів/ініціатив, реалізованих на одного працівника	1,8	3,2	3,5
Кількість осіб, яким надано допомогу на одиницю витраченого бюджету	210	230	250
Витрати на одного працівника для реалізації програм допомоги, грн.	8190	9060	9370
Кількість волонтерських годин на рік	230	380	450
Кількість волонтерів, залучених до роботи	50	85	100
Кількість нових ініціатив, пов'язаних з війною (допомога переселенцям)	3	5	6
Зростання обсягу гуманітарної допомоги на одну особу, грн.	3870	4320	4580
<b>Центр надання допомоги постраждалим від насильства</b>			
Кількість наданих соціальних послуг на одного працівника	480	520	560
Кількість проєктів/ініціатив, реалізованих на одного працівника	2,8	4,2	4,8
Кількість осіб, яким надано допомогу на одиницю витраченого бюджету	190	210	225
Витрати на одного працівника для реалізації програм допомоги, грн.	8410	9230	9570
Кількість волонтерських годин на рік	250	460	510
Кількість волонтерів, залучених до роботи	55	115	130
Кількість нових ініціатив, пов'язаних з війною (допомога переселенцям)	4	5	7
Зростання обсягу гуманітарної допомоги на одну особу, грн.	4150	4850	5100
<b>Харківський міський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Промінь»</b>			
Кількість наданих соціальних послуг на одного працівника	460	490	520
Кількість проєктів/ініціатив, реалізованих на одного працівника	3,2	3,8	4,0
Кількість осіб, яким надано допомогу на одиницю витраченого бюджету	180	190	205
Витрати на одного працівника для реалізації програм допомоги, грн.	8920	9280	9680
Кількість волонтерських годин на рік	210	400	430
Кількість волонтерів, залучених до роботи	40	75	95
Кількість нових ініціатив, пов'язаних з війною (допомога переселенцям)	3	4	5
Зростання обсягу гуманітарної допомоги на одну особу, грн.	4350	4850	5150

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Комунальний заклад «соціальний готель»			
Кількість наданих соціальних послуг на одного працівника	580	630	670
Кількість проєктів/ініціатив, реалізованих на одного працівника	3,8	5,0	5,5
Кількість осіб, яким надано допомогу на одиницю витраченого бюджету	220	240	260
Витрати на одного працівника для реалізації програм допомоги, грн.	9850	10500	10900
Кількість волонтерських годин на рік	290	510	540
Кількість волонтерів, залучених до роботи	55	110	130
Кількість нових ініціатив, пов'язаних з війною (допомога переселенцям)	5	6	7
Зростання обсягу гуманітарної допомоги на одну особу, грн.	4900	5400	5700
Комунальний заклад «Харківський міський центр реінтеграції бездомних осіб»			
Кількість наданих соціальних послуг на одного працівника	620	670	710
Кількість проєктів/ініціатив, реалізованих на одного працівника	4,2	5,0	5,5
Кількість осіб, яким надано допомогу на одиницю витраченого бюджету	210	225	240
Витрати на одного працівника для реалізації програм допомоги (UAH)	10830	11350	11790
Кількість волонтерських годин на рік	310	530	580
Кількість волонтерів, залучених до роботи	65	120	150
Кількість нових ініціатив, пов'язаних з війною (допомога переселенцям)	6	7	8
Зростання обсягу гуманітарної допомоги на одну особу, грн.	4950	5600	5950

*Джерело:* розраховано автором на основі звітності Департаменту соціальної політики Харківської міської ради

Ця таблиця відображає не лише ефективність соціальних установ Харкова, але й адаптацію їх роботи до умов війни. Протягом 2021-2023 років діяльність соціальних центрів була суттєво змінена та доповнена з урахуванням необхідності підтримки постраждалих від військових дій. Усі заклади значно збільшили кількість ініціатив, пов'язаних з допомогою переселенцям і наданням гуманітарної допомоги, що відображає оперативну реакцію соціальних служб на поточні виклики. Крім того, було помітне збільшення витрат на одного працівника, що може бути пов'язано з більш

високими вимогами до ресурсів та новими видами підтримки, орієнтованими на допомогу у надзвичайних умовах.

Зокрема, зросла кількість наданих соціальних послуг на одного працівника, що свідчить про більшу завантаженість та високу ефективність персоналу в умовах воєнного стану. Витрати на реалізацію програм допомоги також збільшилися, що свідчить про зростання потреби в ресурсах для надання цієї допомоги, особливо в контексті гуманітарної кризи. Водночас, хоча кількість волонтерів зросла, цей показник міг би бути вищим, враховуючи масштаби допомоги, яку надають соціальні установи.

Також важливим є зростання обсягу гуманітарної допомоги, що безперечно підвищило ефективність надання допомоги постраждалим, хоча суми потребують коригування, аби відобразити більш реалістичну картину змінюваних обсягів. Усі ці зміни підтверджують, що соціальні установи Харкова не лише реагують на виклики війни, а й активно переорієнтують свою діяльність на підтримку найбільш вразливих груп населення, зокрема переселенців та постраждалих від насильства.

### 2.3 Напрямки адаптації кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах війни

Війна суттєво змінила пріоритети та основні завдання кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради. Якщо раніше основний фокус був спрямований на планове забезпечення соціальних послуг, кадрове забезпечення та професійний розвиток співробітників, то з 2022 року виникла необхідність оперативного реагування на кризові ситуації, гнучкої адаптації до нових викликів та залучення додаткових ресурсів, зокрема волонтерських ініціатив.

Системні соціальні процеси, що раніше мали стабільний характер, тепер функціонують в умовах постійної нестабільності. Це зумовило зміну підходів до кадрової політики, яка тепер має враховувати фактори

надзвичайних ситуацій, збільшене навантаження на працівників, нові компетенції, необхідні для роботи в умовах гуманітарної кризи, а також необхідність швидкої мобілізації додаткових людських ресурсів.

Необхідні ключові зміни в кадровій політиці Департаменту соціальної політики Харківської міської ради наведено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 – Необхідні ключові зміни в кадровій політиці Департаменту соціальної політики Харківської міської ради під час дії воєнного стану

*Джерело:* складено автором

Таким чином, кадрова політика Департаменту соціальної політики еволюціонує від традиційної моделі управління персоналом до багаторівневої адаптивної системи. В її основі залишаються стабільні кадрові процеси, які забезпечують безперервність соціальної допомоги. Проте ключовим фактором сучасної трансформації стає адаптація до кризових умов,

що включає гнучке управління персоналом, розвиток нових компетенцій та цифровізацію. Вершиною цієї моделі є інституалізація співпраці з волонтерами – створення спеціального відділу або розширення кадрового підрозділу, що дозволяє ефективно координувати ресурси, залучати та навчати волонтерів, а також інтегрувати їх у систему соціального захисту.

Цю багаторівневу систему відображено на рисунку 2.3, де традиційна кадрова політика формує основу, адаптивні механізми забезпечують гнучкість, а співпраця з волонтерами стає ключовим елементом трансформації, що дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики та підтримувати стабільність соціальної допомоги в умовах війни.

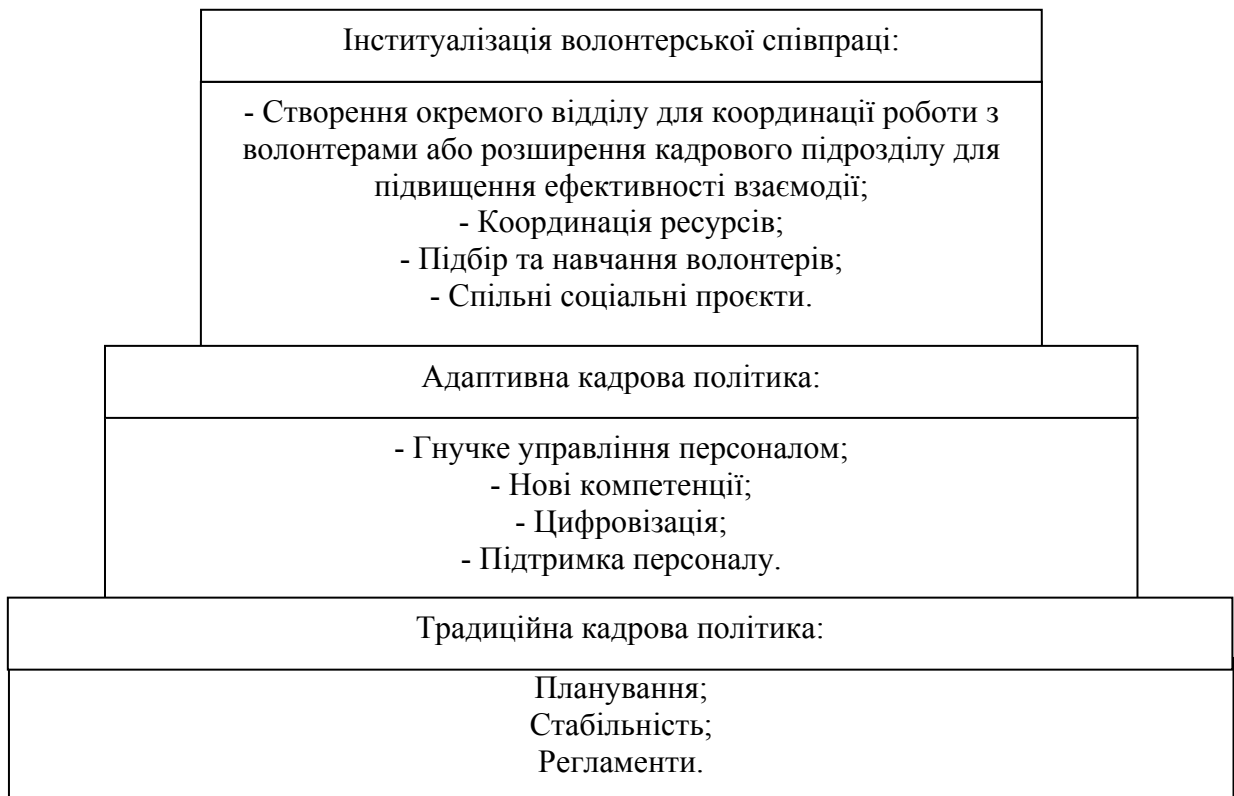


Рис.2.3 - Модель кадрової політики в умовах воєнного стану Департаменту соціальної політики Харківської міської ради

*Джерело:* складено автором

Співпраця з волонтерами є одним із ключових напрямків у процесі адаптації кадрової політики до нових умов, що виникли в результаті війни. У

зв'язку з цими змінами, традиційні підходи до кадрової роботи, які зосереджувалися на стабільному забезпеченні соціальних послуг, професійному розвитку співробітників та плановому кадровому забезпеченні, були змінені під впливом нових викликів. Відтепер виникла необхідність гнучкого реагування на кризові ситуації, швидкої адаптації до змінних умов і мобілізації додаткових ресурсів, у тому числі шляхом залучення волонтерських ініціатив.

У сучасних умовах соціальні процеси, які раніше мали стабільний характер, тепер функціонують у постійній нестабільності. Зміни, спричинені війною, вимагають змін у кадровій політиці, яка тепер повинна враховувати кризові ситуації, збільшене навантаження на працівників, нові компетенції, необхідні для роботи в умовах гуманітарної кризи, а також мобілізацію додаткових людських ресурсів для забезпечення соціальних потреб населення. В таких умовах волонтери стають незамінним ресурсом, який допомагає заповнити прогалини в кадровому забезпеченні та організувати надання соціальних послуг на необхідному рівні [11, с. 163].

Основним економічним ефектом від співпраці з волонтерами є зниження витрат на оплату праці за рахунок залучення безкоштовних або низьковитратних людських ресурсів. Це особливо важливо в умовах обмеженого бюджету, коли кожен ресурс має бути використаний максимально ефективно. Підвищення ефективності роботи через залучення волонтерів дозволяє зекономити бюджетні кошти, одночасно розширюючи спектр послуг, що надаються громадянам. Крім того, волонтери можуть значно зменшити навантаження на штатних працівників, дозволяючи їм зосередитися на більш складних чи важливих завданнях. Це також може збільшити продуктивність праці в рамках кадрової політики, оскільки зменшення стресу та покращення розподілу навантаження дозволяє персоналу працювати більш ефективно та з меншим вигоранням.

Створення спеціального відділу для координації роботи з волонтерами або розширення існуючого кадрового підрозділу дозволить значно

підвищити ефективність цієї співпраці. Такий підрозділ буде займатися не лише підбором волонтерів, а й їх навчанням та інтеграцією в роботу організації. Важливим аспектом є створення ефективної системи для організації та координування ресурсів, що дасть змогу оперативно залучати волонтерів до різних соціальних проєктів, а також моніторити їхню діяльність. Це дозволить не лише залучити більше ресурсів, але й зробити процес більш структурованим і підзвітним, що важливо для оптимізації кадрових процесів.

З економічної точки зору, додаткові витрати на організацію волонтерської роботи (наприклад, на навчання, координацію та інтеграцію волонтерів) можуть бути значно меншими за витрати, які необхідні для найму додаткових штатних співробітників. Таким чином, організація співпраці з волонтерами дозволяє зекономити на заробітній платі і забезпечити зростання продуктивності без значного збільшення витрат.

Також важливим фактором є те, що волонтери не лише виконують практичні завдання, а й можуть стати своєрідним зв'язком між організацією і місцевою громадою. Їхня участь у соціальних проєктах сприяє зміцненню зв'язків з населенням, підвищенню рівня довіри до організації та зміцненню соціальної підтримки. Це важливо в умовах війни, коли підтримка громадян стає пріоритетом для соціальних служб.

У цілому, впровадження такої моделі співпраці з волонтерами сприяє не тільки зниженню витрат на кадрові ресурси, але й забезпечує більшу гнучкість і швидкість реагування на кризові ситуації, що дозволяє забезпечувати стабільність соціальних послуг навіть у найскладніших умовах. Це робить кадрову політику не тільки більш адаптивною, але й економічно вигідною в довгостроковій перспективі.

Для розрахунку ефективності співпраці з волонтерами в рамках кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради можна застосувати кілька економічних та організаційних показників. Основними напрямками для оцінки ефективності є скорочення витрат,

збільшення продуктивності, покращення якості надання соціальних послуг та підвищення рівня задоволення потреб громадян. Розрахунки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка економічної ефективності залучення волонтерів

№	Показник	Формула	Приклад	Розрахунки
1	Зниження витрат на оплату праці	Економія на зарплаті = (Кількість волонтерів × Час залучення волонтера) × Вартість години праці штатного працівника	Кількість волонтерів: 50 осіб Середній час залучення волонтера на місяць: 40 годин Вартість години праці штатного працівника: 100 грн./год.	Економія на зарплаті = $50 \times 40 \times 100 = 200000$ грн.
2	Збільшення продуктивності	Продуктивність = Кількість виконаних завдань з волонтерами / Кількість виконаних завдань без волонтерів	Кількість завдань без волонтерів на місяць: 200 Кількість завдань з волонтерами на місяць: 350	Продуктивність = $350 / 200 = 1,75$ (Продуктивність з волонтерами на 75% вища)
3	Якість надання соціальних послуг	Покращення якості = Рейтинг якості послуг після залучення волонтерів / Рейтинг якості послуг до залучення волонтерів	Рейтинг якості до залучення волонтерів: 3,5 (із 5) Рейтинг якості після залучення волонтерів: 4,2 (із 5)	Покращення якості = $4,2 / 3,5 = 1,2$ (Якість послуг підвищилась на 20%)
4	Оцінка соціального ефекту	Соціальний ефект = Кількість громадян, які отримали допомогу з волонтерами / Кількість громадян, які отримали допомогу без волонтерів	Кількість громадян, що отримали допомогу з волонтерами: 1000 Кількість громадян без волонтерів: 700	Соціальний ефект = $1000 / 700 = 1,43$ (Кількість громадян, що отримали допомогу, збільшилась на 43%)
5	Загальна економічна ефективність	Загальна економічна ефективність = (Економія на зарплаті + Економія через підвищену продуктивність) × Коефіцієнт ефективності якості	Економія на зарплаті: 200000 грн. Економія через підвищену продуктивність: 50000 грн. Коефіцієнт ефективності якості: 1,5	Загальна економічна ефективність = $(200000 + 50000) \times 1,5 = 375000$ грн.

Джерело: розраховано автором

З таблиці можна зробити висновок, що залучення волонтерів має значний позитивний економічний ефект для Департаменту соціальної політики Харківської міської ради, зокрема в умовах обмежених ресурсів. Перш за все, волонтери дозволяють значно знизити витрати на оплату праці, оскільки їхня діяльність не потребує фінансових витрат, що зазвичай пов'язані з наймом штатних працівників. Це забезпечує суттєву економію, що може бути використана для розвитку інших напрямків роботи департаменту.

Водночас, залучення волонтерів сприяє підвищенню продуктивності, оскільки вони активно беруть участь у виконанні завдань, що дозволяє департаменту виконувати більше роботи за менший час. Порівняння продуктивності до і після залучення волонтерів показує, що ефективність роботи зростає на значний відсоток, що також свідчить про підвищення результативності.

Крім того, покращення якості надання соціальних послуг завдяки волонтерам є важливим аспектом їхнього впливу. Підвищення оцінок якості після залучення волонтерів підтверджує, що їхній внесок не лише полегшує робочі процеси, але й покращує загальне враження від наданих послуг. Це є важливим фактором для департаменту, який має забезпечувати високий рівень соціального обслуговування громадян.

Залучення волонтерів також має значний соціальний ефект, оскільки допомога від волонтерів дозволяє охопити більшу кількість громадян, що потребують підтримки. Це сприяє поліпшенню соціальної ситуації в громаді, що особливо важливо в умовах кризових явищ, таких як війна. Розширення доступу до соціальної допомоги дозволяє зменшити навантаження на державні або інші органи, що надають ці послуги.

Таким чином, економічна ефективність залучення волонтерів для Департаменту соціальної політики Харківської міської ради полягає не тільки в зниженні витрат, а й у підвищенні продуктивності, якості та соціального ефекту. Ці фактори є важливими для департаменту, який прагне максимально

ефективно використовувати свої ресурси в умовах нестабільності та обмеженості.

Розрахунок ефективності використання волонтерського ресурсу в діяльності Департаменту соціальної політики Харківської міської ради підтверджує його значний потенціал як у підвищенні якості надання соціальних послуг, так і в оптимізації внутрішніх процесів.

Проте для досягнення стійких результатів важливо не лише залучити волонтерів, а й забезпечити ефективну модель взаємодії між усіма учасниками процесу – працівниками Департаменту, волонтерами, партнерами, громадянами.

На рисунку 2.4 представлено узагальнену модель такої взаємодії: вона демонструє ключові функції кожної сторони, напрями комунікації та механізми координації зусиль.



Рис. 2.4 - Модель взаємодії між департаментом, волонтерами та громадянами

*Джерело: розроблено автором*

Для ефективної організації координації між волонтерами та працівниками Департаменту соціальної політики Харківської міської ради необхідно враховувати, що волонтери часто не мають відповідних навичок і досвіду, що ускладнює їх інтеграцію в робочий процес. Враховуючи поточний штат працівників Департаменту, зокрема те, що відділ кадрів складається лише з 4 осіб, для належної координації з 50 волонтерами потрібна більша кількість фахівців, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи.

Тому для забезпечення якісної роботи з волонтерами слід розширити штат відділу кадрів. З розрахунків видно, що на кожні 15 волонтерів має працювати один координатор, що дозволить ефективно управляти процесом і забезпечити належний нагляд за виконанням завдань. Всі необхідні розрахунки для визначення кількості додаткових працівників відділу кадрів наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Розрахунок необхідної кількості працівників відділу кадрів для координації роботи з волонтерами в Департаменті соціальної політики Харківської міської ради

№	Показник	Значення	Опис
1	Середня кількість волонтерів, осіб	50	Кількість волонтерів, які залучені до роботи щомісяця
2	Наявна кількість працівників відділу кадрів, осіб	4	Наявна кількість працівників у відділі кадрів Департаменту соціальної політики
3	Розрахункова кількість працівників для координації з волонтерами, осіб	$50 / 15 \approx 4$	Розрахунок на основі співвідношення 1 працівник на 15 волонтерів
4	Необхідна кількість працівників відділу кадрів, осіб	$4 + 4 = 8$	Загальна кількість працівників, яка має бути для координації

*Джерело:* розраховано автором

На основі проведених розрахунків, представлено, що для ефективної координації роботи з 50 волонтерами, які щомісяця залучаються до

діяльності Департаменту соціальної політики Харківської міської ради, необхідно збільшити штат відділу кадрів на 4 додаткові одиниці. Це дозволить забезпечити належний контроль за роботою волонтерів, адекватно розподіляти обов'язки між ними та покращити загальну ефективність роботи департаменту. Розрахунки показали, що існуючі 4 працівники відділу кадрів не зможуть ефективно виконувати функції координації з таким числом волонтерів, оскільки кількість волонтерів потребує значної уваги і часу на організацію їхньої діяльності. Отже, наявність додаткових працівників у відділі кадрів дозволить не тільки покращити координацію роботи волонтерів, а й підвищити загальну ефективність надання соціальних послуг громадянам. Таким чином, можна зробити висновок, що війна значно змінила кадрову політику Департаменту соціальної політики Харківської міської ради, ставши катализатором необхідних змін у її структурі та підходах. Зокрема, адаптація до нових умов, пов'язаних з кризовими ситуаціями, вимогами гуманітарної допомоги та мобілізацією додаткових ресурсів, зокрема волонтерів, стала ключовим аспектом кадрової політики. Традиційний підхід до планового забезпечення соціальних послуг був замінений на гнучку, адаптивну систему, де важливе місце займає ефективна співпраця з волонтерами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни і підтримувати стабільність соціальної допомоги.

Залучення волонтерів до процесів соціального обслуговування не лише знижує витрати на оплату праці, а й значно підвищує продуктивність, покращує якість послуг та дозволяє охопити більшу кількість громадян. Це є важливим економічним та соціальним ефектом для Департаменту, особливо в умовах обмежених ресурсів. Запровадження спеціальних підрозділів для координації роботи з волонтерами допомагає структурувати цей процес, що підвищує ефективність і результативність у наданні соціальних послуг в умовах війни.

## ВИСНОВКИ

В умовах воєнного стану кадрова політика в Україні набуває стратегічного значення, стаючи не лише інструментом регулювання трудових відносин, а й важливим механізмом для зміцнення національної безпеки та забезпечення стабільного функціонування державних інститутів. Адаптація кадрових процесів до нових реалій вимагає гнучкості та оперативного реагування на зміни, що виникають через кризові ситуації, а також акценту на мобільності та високому професіоналізмі кадрів. Особливу увагу слід приділяти підвищенню кваліфікації, психологічній підтримці працівників та стабільності умов їх роботи. Оскільки кадрова політика визначає здатність держави адаптуватися до кризових умов та забезпечувати ефективне управління, її вдосконалення є критично важливим для подолання наслідків війни та відновлення країни після її завершення.

Від швидкості та гнучкості прийняття рішень, зокрема, в умовах кризових ситуацій, залежить здатність органів публічного управління ефективно виконувати свої функції. Тому кадрова політика повинна бути націлена на забезпечення безперервності роботи органів влади, мобільності кадрів і їх психологічної підтримки, що дозволяє стабільно функціонувати навіть у найскладніших умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження було обрано Департамент соціальної політики Харківської міської ради, який в умовах воєнного стану продемонстрував свою здатність до оперативної адаптації та ефективної роботи в надзвичайних умовах.

Аналіз руху персоналу Департаменту соціальної політики Харківської міської ради за 2021-2023 роки показує, що війна значно вплинула на кадрову ситуацію. У 2021 році департамент був стабільним, з низьким рівнем звільнень. Однак з початком війни у 2022 році звільнення різко зросли, що призвело до високої плинності кадрів та зниження стабільності. Відновлення ситуації у 2023 році свідчить про поступову стабілізацію, хоча рівень

кадрової змінюваності залишався вищим за докризовий. Залучення волонтерів стало ключовим для підтримки роботи департаменту під час війни, підтверджуючи важливість гнучкості та адаптації.

В SWOT-аналізі відзначено, що департамент має низку сильних сторін, таких як висококваліфіковані працівники, стабільність основних процесів і позитивний імідж серед громадян. Однак є й слабкі сторони, включаючи високий рівень текучості кадрів та недостатню кількість мотивованих працівників. Окрім цього, департамент стикається з обмеженими ресурсами та великим психологічним навантаженням на персонал. Враховуючи це, важливо продовжити роботу з поліпшення умов праці, розвивати програми психологічної підтримки та залучати додаткові фінансові ресурси для покращення стабільності кадрової ситуації.

У роботі було проведено оцінку ефективності діяльності працівників департаменту соціальної політики Харківської міської ради, зокрема, оцінено продуктивність та вплив їх роботи в умовах війни. Аналіз показав, що підрозділи департаменту, які безпосередньо займаються наданням соціальних послуг, демонструють високий рівень адаптації до нових умов, збільшуючи кількість ініціатив, спрямованих на допомогу постраждалим від військових дій, зокрема переселенцям та людям, які пережили насильство. Зросла кількість наданих послуг на одного працівника, що свідчить про підвищену завантаженість персоналу, а також збільшення витрат на реалізацію програм допомоги, що відображає зростаючі потреби в ресурсах для підтримки найбільш уразливих груп населення.

На основі проведеного аналізу ефективності діяльності працівників департаменту були запропоновані напрями адаптації кадрової політики Департаменту соціальної політики Харківської міської ради в умовах війни, що спрямовані на оптимізацію кадрових процесів, підвищення мотивації та забезпечення безперервності надання соціальних послуг у кризових умовах.

Однією з основних змін стала необхідність оперативного реагування на кризові ситуації та залучення додаткових ресурсів, зокрема волонтерських ініціатив.

На основі аналізу ситуації, в роботі розроблено модель кадрової політики в умовах воєнного стану, що передбачає створення багаторівневої адаптивної системи, з урахуванням стабільних кадрових процесів та інституалізації співпраці з волонтерами. Одним з найбільш важливих результатів роботи стала оцінка економічної ефективності залучення волонтерів. Проведені розрахунки показали значну економію на оплаті праці, зниження витрат завдяки використанню безкоштовних або низьковитратних людських ресурсів. Також, завдяки залученню волонтерів, підвищилась продуктивність роботи, а якість надання соціальних послуг значно покращилася. Це дозволило Департаменту не лише скоротити витрати, а й забезпечити зростання обсягів наданих послуг, що особливо важливо в умовах обмеженого бюджету. В роботі розроблено модель взаємодії між Департаментом соціальної політики волонтерами та отримувачами соціальних послуг міста Харкова.

Проведено розрахунок необхідної кількості працівників відділу кадрів для координації роботи з волонтерами в Департаменті соціальної політики Харківської міської ради, що показав необхідність розширення штату. Встановлено, що для кожних 15 волонтерів слід призначати одного координатора. За результатами розрахунків, наявні 4 працівники не зможуть ефективно координувати роботу з 50 волонтерами. Тому необхідно збільшити штат відділу кадрів на 4 додаткові одиниці для покращення організації роботи та підвищення якості надання соціальних послуг, що особливо важливо в умовах війни.

Таким чином, кадрова політика в органах місцевої влади під час війни стає основою для гнучкої адаптації до нових викликів, сприяючи ефективному управлінню та підтримці соціальної стабільності в умовах кризи.

## 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](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf)
2. Блінова Г. О. Правові засади інформаційного забезпечення роботи з кадрами в органах публічної адміністрації. *Інтелектуальна власність та його захист. Інформаційне право*. Секція 8. Приватний вищий навчальний заклад «Дніпровський гуманітарний університет», 2017. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2244/>
3. Бурик З. М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні. Теорія та практика державного управління*. Випуск № 2(69). Львівський регіональний інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. Львів, 2020. С. 191-200.
4. Вольська О.М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Випуск 2. Державний вищий навчальний заклад «Херсонський державний аграрний університет», 2020. С. 186-193.
5. Гавкалова Н. Л. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Концептуальні засади публічної служби*. Харків. С. 274-281. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/9/27.pdf>
6. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. №440. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

7. Дубенко С. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. *Збірник наукових праць УАДУ*. Випуск 2(3). Київ: Вид-во УАДУ, 2019. С. 50-57.

8. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. Випуск 12. 2017. С. 102-107.

9. Завада О.Г., Лимар Т.А. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід* № 19/2021. С. 141-148. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19\\_2021/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2021/25.pdf)

10. Золотарьов В.Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. № 2. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_21)

11. Люшина Т. В. Сучасні проблеми в сфері політики кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні. *Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*. С. 162-167. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21164/1.pdf>

12. Інститут місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації: монографія / за заг. ред. д-ра політ. наук, проф. О.Н. Євтушенко, д. держ упр. проф. В.М. Ємельянова. Миколаїв, 2021. 209 с.

13. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

14. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 16.11.2023)

15. Кодекс законів про працю України від 23.07. 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.11.2023).

16. 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.

17. Лановецький Ю. Виклики реалізації кадрової політики органу публічної влади в умовах воєнного стану. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. С. 370-372.

18. Малиновський В. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк: Вежа, 2000. С. 54-55.

19. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. *Менеджер*. Випуск № 1. 2015. С. 186–195

20. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Тернопільський державний національний університет*. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk\\_Ivan/Osoblyvosti\\_derzhavnoi\\_kadrovoi\\_polit\\_yky\\_u\\_sferi\\_vdoskonalennia\\_mekhanizniv\\_doboru\\_personalu.pdf?PHPSESSID=c1fjs8mo6t7baairaapn3lsoq1](https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk_Ivan/Osoblyvosti_derzhavnoi_kadrovoi_polit_yky_u_sferi_vdoskonalennia_mekhanizniv_doboru_personalu.pdf?PHPSESSID=c1fjs8mo6t7baairaapn3lsoq1)

21. Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (доповнена редакція з урахуванням змін, внесених Законом України № 2352 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин») // Національне агентство з питань державної служби. 2022. URL:

[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/823/Metodychni\\_recomendatsii](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/823/Metodychni_recomendatsii)

22. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Випуск 1. 2019. С. 130-136.

23. Новікова О. В., Соколовська Н. І. Публічна служба в Україні: напрямки реформування та модернізації. Наука і молодь у XXI сторіччі: збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 року). Полтава: ПУЕТ,

2022. 167 с. URL:[http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12699/387\\_76-78.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12699/387_76-78.pdf)

24. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції. К.: Вид-во УАДУ, 2020. С. 33-35.

25. Офіційний сайт Харківської міської ради. URL:<https://www.city.kharkiv.ua/>

26. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління 3(66)/2019. С. 181-187.

27. Перелік нормативно-правових актів щодо реалізації кадрової політики та вступу і проходження державної служби. Державний сайт України. URL: <https://www.dls.gov.ua>

28. Проект Плану відновлення України // Матеріали робочої групи «Державне управління». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 року. 190 с.

29. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 року № 1262. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text>

30. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

31. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>

32. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>

33. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019

34. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/nakaz-2/>

35. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 2493 від 07.06.2001. Київ, 2001. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

36. Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889- VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

37. Про Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

38. Про деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 07 березня 2022 року № 221. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text>

39. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text>

40. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136 від 15.03.2022 року. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

41. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України № 2352 від 19.07.2022 року

42. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

43. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» від 13.01.2022 р.

URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-udokonallyennya-poryadku-vstupu-prokhodzhennya-pripinennya-derzhavnoi-sluzhbi>

44. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

45. Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України №949 від 05 вересня 2023 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp230949?an=1>

46. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 No 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

47. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>

48. Про окремі питання запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану: розпорядження Миколаївської обласної військової адміністрації № 74-р від 1 березня 2022 р. URL: [https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc\\_id=18075](https://www.mk.gov.ua/ua/oda/order/?doc_id=18075)

49. Формування персоналу органів місцевого самоврядування:

монографія / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, С.М. Ісіков, Л.В. Касьяненко. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2019. 59 с.

50. Храброва Ю.В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. Випуск 12, том 1. 2014. С. 66-68.

51. Яцишин Р.В. Формування та реалізація кадрової політики в органі місцевого самоврядування. Дипломна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2021. 57 с.

52. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби. Держ. упр. та місц. самоврядування: зб. наук. пр / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред). Д.: ДРІДУ НАДУ, 2021. № 1 (4). С. 236-245

53. Perry J. L., A. Hondeghem, and L. R. Wise. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the 28 Future. *Public Administration Review*. 2016. # 70 (5), P. 681-690