

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕЛЗ-41

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



Каміла ОЛЕШКО

Керівник наукової роботи:
доктор наук з державного
управління, професор



Олександр ЖАДАН

Рецензент:

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту

Харківського інституту

ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

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) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Олешко Каміли Анатоліївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану»

керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«15» квітня 2025 року № 2101-5/953

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

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність та особливості управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану; обґрунтувати ключові аспекти оптимізації управління персоналом в органах публічного управління; дати загальну характеристику Нововодолазької громади та визначити особливості її функціонування в умовах воєнного стану; провести аналіз структури та організації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади; розробити напрями оптимізації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану.

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 кафедрі

5. Дата видачі завдання «10» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Каміла ОЛЕШКО
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



Олександр ЖАДАН
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	7
1.1 Сутність та особливості управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану	7
1.2 Ключові аспекти оптимізації управління персоналом в органах публічного управління	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НОВОДОЛАЗЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
2.1. Загальна характеристика Нововодолазької громади та особливості функціонування в умовах воєнного стану	26
2.2 Аналіз структури та організації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади	34
2.3 Напрями оптимізації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Сучасна система публічного управління України переживає складний період трансформацій, зумовлених надзвичайними викликами воєнного стану. Повномасштабна агресія проти України спричинила кардинальні зміни у функціонуванні органів державної влади, місцевого самоврядування та всіх структур публічного управління.

Війна посилила потребу в оперативних кадрових рішеннях, адаптації до кризових ситуацій, забезпеченні безперервності управлінських процесів і підтримці морально-психологічного стану працівників. Разом з тим, кадрова сфера органів публічного управління стикається з такими проблемами, як мобілізація працівників, переміщення населення, загроза безпеці життя та здоров'ю персоналу, а також необхідність швидкого освоєння нових форм дистанційної та гібридної роботи. У цих обставинах оптимізація управління персоналом виступає одним із пріоритетних напрямів забезпечення ефективності діяльності органів публічного управління. Це дозволить не лише підвищити ефективність їх роботи сьогодні, а й закласти основи для стійкого функціонування та розвитку у післявоєнний період, тому дана тема кваліфікаційної роботи бакалавра, актуальна.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо оптимізації управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану з урахуванням актуальних викликів і необхідності підвищення ефективності кадрових процесів у кризовий період.

Завдання кваліфікаційної роботи бакалавра:

- 1) визначити сутність та особливості управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану;
- 2) обґрунтувати ключові аспекти оптимізації управління персоналом в органах публічного управління;
- 3) дати загальну характеристику Нововодолазької громади та визначити особливості її функціонування в умовах воєнного стану;

4) провести аналіз структури та організації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади;

5) розробити напрями оптимізації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом в органах публічного управління України.

Предмет дослідження – механізми та інструменти оптимізації управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану.

У дослідженні використано методи аналізу і синтезу для узагальнення підходів до управління персоналом, системний підхід для розгляду кадрових процесів в умовах воєнного стану, порівняльний аналіз для виявлення особливостей роботи різних органів публічного управління, а також елементи соціологічних методів і графічні засоби для візуалізації отриманих результатів.

Апробацію основних положень дослідження здійснено шляхом участі в науково-практичній конференції та публікації тез, де результати роботи були представлені й обговорені з фахівцями у сфері публічного управління.

Елементи наукової новизни:

– визначено на основі літературних джерел відмінності методів управління персоналом у мирний час та в умовах воєнного стану в Україні;

– обґрунтовано роль оптимізації управління персоналом у підвищенні ефективності органів публічного управління в умовах воєнного стану;

– запропоновано напрями оптимізації управління персоналом виконавчих органів Нововодолазької ОТГ з урахуванням викликів воєнного стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність та особливості управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану

Органи публічної влади в Україні являють собою систему державних і місцевих інституцій, наділених правом ухвалювати владні рішення, які обов'язкові до виконання на визначеній території чи в межах конкретної сфери діяльності. Вони виконують ключову роль у регулюванні суспільних процесів, забезпеченні безпеки та правопорядку, реалізації соціально-економічної політики, а також захисту прав і свобод громадян. Основним призначенням органів публічної влади є реалізація публічного інтересу, що передбачає ухвалення рішень і здійснення управлінських дій на благо всього суспільства, а не окремих осіб чи груп.

До системи органів публічної влади України належать органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Органи державної влади включають Верховну Раду України, яка виконує законодавчу функцію; Президента України як главу держави; Кабінет Міністрів України та міністерства, які забезпечують виконавчу владу; а також інші центральні органи виконавчої влади. Органи місцевого самоврядування представлені обласними, районними, міськими, селищними та сільськими радами, а також їхніми виконавчими органами, що здійснюють управління на відповідних територіях та відповідають за розвиток громад [7].

Відмінною рисою органів публічної влади є їхня підзвітність перед суспільством і обов'язок діяти в рамках Конституції та законів України. Вони реалізують публічну політику через прийняття нормативно-правових актів, розробку та впровадження державних і місцевих програм, управління

публічними ресурсами та надання адміністративних послуг громадянам. Саме ці органи забезпечують функціонування державного апарату в мирний час і несуть особливу відповідальність за стабільність та порядок у період кризових викликів, зокрема під час воєнного стану.

Відповідно до Конституції України та чинного законодавства, діяльність органів публічної влади базується на низці фундаментальних принципів, серед яких ключове місце посідають верховенство права, відкритість, прозорість, підзвітність перед громадянами та ефективне використання публічних ресурсів. Верховенство права означає, що всі рішення і дії органів влади повинні здійснюватися в межах законодавства, з повагою до прав і свобод людини та громадянина. Відкритість і прозорість передбачають доступ суспільства до інформації про діяльність органів влади, що сприяє підвищенню довіри до них. Підзвітність означає, що органи влади зобов'язані звітувати перед громадянами про виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених цілей. Ефективне використання ресурсів передбачає раціональне управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами з метою досягнення максимальної користі для суспільства [23].

У період дії воєнного стану роль органів публічної влади значно зростає, оскільки саме ці інституції забезпечують стабільність та безперервність управлінських процесів у державі. Вони беруть на себе функції координації взаємодії між цивільними адміністраціями та військовими структурами, що є критично важливим для організації оборонних заходів і підтримки громадського порядку. Крім того, до їхніх повноважень належать питання організації евакуації населення з небезпечних територій, забезпечення роботи об'єктів критичної інфраструктури, координація гуманітарної допомоги, а також впровадження заходів безпеки на місцях. Таким чином, ефективність роботи органів публічної влади під час війни визначає не лише стійкість державного управління, а й рівень захисту населення та здатність країни протистояти загрозам [41, с. 222].

Ефективність діяльності органів публічної влади напряму залежить від якісного кадрового забезпечення та професійного рівня персоналу, який реалізує управлінські рішення і виконує ключові функції в інтересах суспільства. Адже саме працівники органів державної влади та місцевого самоврядування є тими суб'єктами, які на практиці втілюють державну політику, організовують процеси управління, забезпечують координацію дій між різними структурами та підтримують функціонування критичної інфраструктури. У мирний час персонал органів публічної влади виступає гарантом стабільності управлінської системи, а в умовах воєнного стану його роль набуває ще більшого значення, оскільки саме ці фахівці забезпечують безперервність державного управління, організовують евакуаційні заходи, мобілізують ресурси та координують дії з військовими і гуманітарними структурами. У цей період на кадровий склад органів публічної влади покладається підвищена відповідальність за ухвалення оперативних рішень в умовах нестабільності та обмежених ресурсів, за управління кризовими ситуаціями та підтримання громадського порядку. Водночас самі органи стикаються з новими викликами – необхідністю швидкої адаптації кадрової політики, перегляду підходів до організації праці, посилення мотиваційних механізмів та забезпечення психологічної стійкості персоналу [23]. Усе це обумовлює потребу в оптимізації системи управління персоналом в органах публічної влади України, яка має враховувати специфіку роботи в умовах воєнного стану та сприяти підвищенню ефективності виконання управлінських функцій у кризовий час. Управління персоналом в органах публічної влади – це цілісна система заходів, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання та збереження кадрового потенціалу, який забезпечує реалізацію функцій державного управління та місцевого самоврядування. Ця система охоплює всі етапи роботи з персоналом: планування потреб у кадрах, добір і розстановку кадрів, професійний розвиток, мотивацію, оцінювання результатів діяльності, а також заходи з адаптації та підтримки працівників у складних умовах. Особливість

управління персоналом у сфері публічного управління полягає в тому, що його кінцевою метою є не тільки досягнення внутрішньої ефективності організації, а й забезпечення якісного та доступного надання публічних послуг громадянам, реалізація державної політики та підтримання стабільності у суспільстві.

В умовах воєнного стану управління персоналом у публічному секторі стикається з низкою нових викликів і завдань. По-перше, це необхідність оперативного реагування на кадрові втрати, викликані мобілізацією працівників або переміщенням населення з небезпечних регіонів. По-друге, актуалізується потреба у швидкому перепрофілюванні кадрів, підвищенні кваліфікації працівників для роботи в кризових умовах та забезпеченні гнучкості в управлінських рішеннях. По-третє, зростає значення мотиваційних механізмів, які мають враховувати як матеріальні, так і нематеріальні чинники, зокрема моральне визнання, підтримку психологічної стійкості та створення безпечних умов праці. Крім того, під час війни управління персоналом в органах публічної влади повинно враховувати нові виклики безпеки, забезпечення комунікації в умовах перебоїв зв'язку, організацію дистанційної роботи там, де це можливо, та координацію дій із військовими адміністраціями і міжнародними гуманітарними структурами. Таким чином, оптимізація управління персоналом у період воєнного стану передбачає комплексну модернізацію кадрових процесів з урахуванням особливостей кризового середовища та необхідності підтримання безперервності публічного управління [18, с. 58].

У процесі оптимізації управління персоналом в органах публічної влади важливо враховувати зміни, що виникають в умовах воєнного стану. Війна вимагає оперативності, гнучкості та підвищеної уваги до безпеки персоналу, що значно відрізняється від традиційних методів управління, орієнтованих на стабільність і довгострокове планування. Порівняльний аналіз цих підходів наочно показує необхідність адаптації кадрових процесів до кризових умов, що ілюструється в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності методів управління персоналом у мирний час та в умовах воєнного стану в Україні

Аспект управління персоналом	У мирний час	У період воєнного стану
Кадрове планування	Довгострокове планування потреб у персоналі	Оперативне реагування на кадрові втрати та мобілізацію
Добір персоналу	Через конкурси, відкриті відбори	Швидкий пошук і залучення персоналу за спрощеними процедурами
Професійний розвиток	Планові тренінги та підвищення кваліфікації	Аварійне перепідготовлення кадрів для роботи в кризових умовах
Мотивація	Переважно матеріальна і кар'єрне зростання	Додаткові нематеріальні стимули: визнання, підтримка, безпека
Оцінювання результатів	Регулярні атестації та KPI	Гнучкі підходи до оцінки з урахуванням форс-мажорних обставин
Організація праці	Офісна, регламентована	Дистанційна, змішана, мобільна робота
Соціальний захист персоналу	Стандартні соціальні гарантії	Розширені заходи з психологічної підтримки та безпеки
Комунікації всередині організації	Стабільні внутрішні комунікаційні канали	Використання альтернативних та захищених каналів зв'язку
Взаємодія з іншими структурами	Взаємодія в межах адміністративних процедур	Тісна координація з військовими та гуманітарними структурами

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 16; 55]

Аналіз відмінностей у методах управління персоналом у мирний час та в умовах воєнного стану свідчить про необхідність глибокої адаптації кадрових процесів до екстремальних обставин війни. У мирний час управління персоналом зосереджене на стабільності, довгостроковому плануванні та професійному розвитку кадрів, тоді як під час воєнного стану вимагається оперативність, гнучкість, швидке реагування на кадрові зміни та забезпечення безпеки працівників. Це передбачає перегляд існуючих підходів до добору персоналу, мотивації, організації праці та оцінювання результатів діяльності. З огляду на ці фактори, оптимізація управління персоналом в умовах воєнного стану має бути спрямована на забезпечення безперервності управлінських процесів, координацію дій у кризових ситуаціях та оперативну адаптацію кадрових рішень для підтримки стабільності і ефективності функціонування органів публічної влади в Україні [30, с. 28].

Застосування різноманітних методів управління персоналом в органах публічної влади є важливим інструментом для ефективного вирішення завдань, що постають перед ними, зокрема у період воєнного стану. Однак для досягнення стійких і довгострокових результатів критично важливо не лише обирати відповідні методи, а й дотримуватися основних принципів управління персоналом, які визначають напрямок і ефективність усіх управлінських процесів. Принципи управління формують основу, на якій будуються всі кадрові стратегії та рішення, забезпечуючи стабільність і здатність органів публічної влади до адаптації в умовах, що постійно змінюються. Вони допомагають налаштувати управлінські практики таким чином, щоб організації могли швидко реагувати на виклики, забезпечуючи належну ефективність і готовність до вирішення проблем навіть у критичних умовах воєнного стану. Принципи також сприяють розвитку корпоративної культури, зміцненню довіри серед персоналу та забезпеченню мотивації, що є важливими факторами для підтримання високої ефективності роботи органів публічної влади в умовах кризи.

На рисунку 1.1 представлено принципи управління персоналом в органах публічної влади.



Рис.1.1 - Принципи управління персоналом в органах публічної влади

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 23; 56]

Оперативність є одним із ключових принципів управління персоналом в умовах воєнного стану. Вона передбачає здатність органів публічної влади швидко реагувати на зміни ситуації, приймати рішення, які сприяють безперебійній роботі установ. Швидка мобілізація ресурсів, коригування управлінських стратегій та ефективний розподіл персоналу — це все важливі аспекти, які дозволяють оперативно виконувати завдання в умовах невизначеності та нестабільності.

Гнучкість у свою чергу вимагає від органів публічного управління здатності адаптувати свої стратегії і підходи до нових умов. У період воєнного стану ситуація змінюється дуже швидко, тому органи влади повинні мати можливість перебудовувати організаційну структуру, перепланувати робочі процеси та оперативно реагувати на нові виклики, зберігаючи ефективність управління.

Безпека персоналу набуває особливої важливості в умовах війни. Забезпечення безпеки передбачає не тільки створення фізичних умов для захисту працівників, але й організацію психологічної підтримки, медичного страхування та готовність до евакуації. Кожен співробітник має бути впевнений у тому, що його здоров'я та безпека є пріоритетом для органу публічної влади, що дозволяє підтримувати мотивацію та працездатність у важких умовах.

Спільна координація між різними державними та військовими структурами є важливим аспектом управління персоналом у період воєнного стану. Забезпечення злагоджених дій органів публічної влади та координація з іншими інституціями дають можливість ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечувати стабільність роботи державних структур і підтримувати громадську безпеку [21, с. 186].

Адаптація кадрових рішень – це здатність органів публічного управління оперативно змінювати функції співробітників, розподіляти нові обов'язки та призначати кадри на тимчасові посади відповідно до потреб. Адаптація до нових умов, підвищення кваліфікації кадрів і швидке реагування на зміни забезпечують стійкість управлінських процесів у часи нестабільності.

Мобільність персоналу є ще одним важливим принципом в умовах воєнного стану. Мобільність передбачає здатність швидко переміщати кадри між різними місцями, розподіляти їх для виконання термінових завдань, у тому числі в місцях, де є найбільша потреба. Це дозволяє забезпечити належне функціонування органів публічної влади навіть у складних та непередбачуваних умовах [16, с. 152].

В умовах воєнного стану управління персоналом в органах публічної влади України стикається з низкою складних викликів, які вимагають швидкої адаптації кадрових процесів. Особливо важливими є оперативне реагування на кадрові втрати, перепрофілювання кадрів та підвищення кваліфікації для ефективної роботи в кризових умовах. Значну роль у цьому

процесі відіграють мотиваційні механізми, що враховують не тільки матеріальні, але й нематеріальні фактори, зокрема психологічну підтримку та створення безпечних умов праці. Крім того, для забезпечення безперервності управлінських процесів органи публічної влади повинні гнучко адаптувати методи комунікації та організації праці, використовуючи альтернативні канали зв'язку та змішані форми роботи. Таким чином, управління персоналом у період воєнного стану є важливим кроком для підтримки стабільності державного управління та ефективного реагування на кризові ситуації.

1.2 Ключові аспекти оптимізації управління персоналом в органах публічного управління

Оптимізація управління персоналом є важливим елементом для ефективного функціонування органів публічного управління, особливо в умовах воєнного стану. В умовах військового конфлікту органи публічного управління стикаються з низкою викликів, таких як обмежені ресурси, високий рівень стресу серед працівників, необхідність оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також постійні загрози безпеці. Тому оптимізація управлінських процесів у цій сфері набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити максимально ефективне використання наявних ресурсів та збереження стабільності функціонування органів управління [41, с. 302].

У такій ситуації основна мета оптимізації – не тільки зниження витрат на управління, але й забезпечення високої мобільності та гнучкості системи публічного управління. Під оптимізацією слід розуміти процес, що включає в себе вдосконалення кадрових, організаційних та технічних аспектів управління, щоб забезпечити більш ефективне виконання функцій при мінімальних витратах.

В умовах воєнного стану органи публічного управління повинні мати можливість швидко адаптуватися до змінюваних обставин, зберігаючи високий рівень координації та взаємодії серед своїх працівників. Оптимізація управлінських процесів дозволяє скоротити надмірну бюрократію, покращити комунікацію та взаємодію між різними ланками управління, що є критичним під час кризових ситуацій.

Тому саме в умовах воєнного стану ефективне управління персоналом, яке базується на оптимізації ресурсів, є невід'ємною частиною стратегії забезпечення стабільності та функціонування органів публічного управління.

Оптимізація управління персоналом є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування органів публічного управління, особливо в умовах воєнного стану. Згідно з визначенням Г. Костюка, оптимізація полягає у виборі найкращого з можливих варіантів управлінських рішень для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів [22]. В умовах конфлікту зовнішнє середовище часто змінюється та є непередбачуваним, тому оптимізація передбачає адаптацію організаційних процесів до цих умов, що дозволяє органам публічного управління зберігати ефективність навіть при обмежених ресурсах.

Оптимізація управлінських процесів в органах публічного управління також включає раціональне використання усіх доступних ресурсів. Як зазначає Т. Пащенко, ключовим аспектом оптимізації є постійне оцінювання ефективності кадрових стратегій, що дозволяє органам публічного управління оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та реалізувати стратегії з урахуванням специфіки воєнного стану [34]. Це дозволяє забезпечити не лише ефективність, а й адаптацію органів до швидко змінюваних обставин.

Не менш важливим є аспект вдосконалення управлінських процесів. За словами В. Сидоренка, оптимізація передбачає постійне вдосконалення підходів до мотивації, навчання та розвитку працівників, що забезпечує їх

високу кваліфікацію та готовність до роботи в нестандартних умовах [34]. Це особливо важливо в умовах, коли необхідно швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та реалізувати стратегії організації з урахуванням нестабільних обставин.

Оптимізація також включає забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських структур. В умовах воєнного стану органи публічного управління повинні бути готові швидко реагувати на зміни, забезпечуючи мобільність та оперативність персоналу. Як зазначають С. Лук'яненко та О. Ковальчук, це дозволяє адаптувати організаційні процеси до нових викликів, ефективно справлятися з кризами та зберігати високий рівень виконання державних завдань [12, с. 222].

Отже, оптимізація управління персоналом у органах публічного управління – це процес пошуку та впровадження найефективніших рішень для забезпечення максимальних результатів роботи при мінімальних витратах ресурсів. Вона полягає у безперервному вдосконаленні управлінських практик, адаптації організаційних структур до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану, забезпеченні мобільності та гнучкості персоналу, а також у раціональному використанні людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Оптимізація дозволяє органам публічного управління підвищити свою ефективність, забезпечити високу кваліфікацію працівників і своєчасно реагувати на кризові ситуації, зберігаючи високу результативність діяльності в умовах обмежених ресурсів і нестабільних обставин.

Роль оптимізації в управлінні кадрами полягає в забезпеченні максимальної результативності роботи органів публічного управління за рахунок ефективного використання людських ресурсів при мінімальних витратах. В умовах обмежених ресурсів, зокрема в періоди криз, як, наприклад, воєнний стан, оптимізація управління персоналом набуває особливої значущості. Вона сприяє підвищенню ефективності роботи через впровадження сучасних методів управління, автоматизації процесів,

удосконалення організаційних структур та оптимізацію взаємодії між підрозділами.

Оптимізація управління кадрами дозволяє правильно визначити потребу в персоналі, забезпечити відповідність кваліфікації працівників вимогам сучасних умов і стратегічним цілям органів публічного управління. Завдяки цьому досягається високий рівень виконання завдань з найменшими витратами часу, коштів і сил. Важливим елементом є також здатність органів публічного управління оперативно реагувати на зміни в ситуації, ефективно перерозподіляти ресурси, зберігаючи стабільність роботи організації [5, с. 12].

Таким чином, оптимізація управління кадрами допомагає створити баланс між кількістю і якістю персоналу, що сприяє досягненню високої результативності та зменшенню витрат, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Управління персоналом в органах публічного управління під час воєнного стану набуває особливої специфіки, пов'язаної з нестабільними умовами, обмеженими ресурсами та необхідністю оперативного реагування на зміни ситуації. Однією з головних проблем є значне скорочення доступних ресурсів – як фінансових, так і людських. Зокрема, можуть бути обмеження в кількості кадрів, їх мобільності, а також труднощі з підготовкою нового персоналу через можливу евакуацію, відсутність навчальних можливостей та інші фактори. Тому важливою є здатність швидко адаптувати організаційні структури до змінюваних умов, щоб зберегти ефективність роботи в умовах обмежених ресурсів.

Не менш важливим є питання забезпечення безпеки та стабільності роботи публічних органів. В умовах воєнного стану керівники повинні враховувати як безпеку персоналу, так і безперервність виконання завдань, що стоять перед органами публічного управління. Для цього необхідно використовувати різноманітні технологічні рішення, що допомагають підтримувати оперативність роботи органів влади та забезпечують ефективну комунікацію між підрозділами в умовах кризових ситуацій [23].

Адаптація організаційних структур є важливим елементом у забезпеченні гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Наприклад, органи публічного управління можуть застосовувати тимчасові або мобільні робочі групи, впроваджувати дистанційні формати роботи, що дозволяють зберегти функціональність навіть в умовах обмежень по пересуванню або енергозабезпеченню. Окрім того, важливо оптимізувати використання кадрових ресурсів шляхом їх перепрофілювання та навчання для швидкої адаптації до нових вимог.

Також важливим аспектом є використання технологій, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема в частині автоматизації процесів, застосування систем електронного документообігу, а також новітніх інструментів для віддаленої роботи. Це дозволяє не лише зберегти ефективність управлінських процесів, а й зменшити залежність від фізичних ресурсів, що можуть бути обмежені під час воєнного стану [56].

Загалом, специфіка управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає від органів публічного управління швидкої адаптації до нових реалій, максимального використання існуючих кадрових ресурсів та технологій для підтримки ефективної роботи в умовах кризових ситуацій.

З урахуванням специфіки управління персоналом в органах публічного управління під час воєнного стану, важливо не лише забезпечити стабільність і безпеку роботи, а й оптимізувати процеси, щоб підвищити ефективність у найскладніших умовах. Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає розвиток кадрових ресурсів, впровадження новітніх технологій, реорганізацію управлінських структур та адаптацію кадрових рішень. Ці заходи сприяють не тільки збереженню функціональності органів публічного управління, а й дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси, навіть в умовах обмежень. Розглянемо основні напрямки оптимізації управління персоналом, які можуть стати основою для забезпечення високої результативності в таких кризових ситуаціях.

На рисунку 1.2 визначено основні напрямки оптимізації управління персоналом в умовах воєнного стану

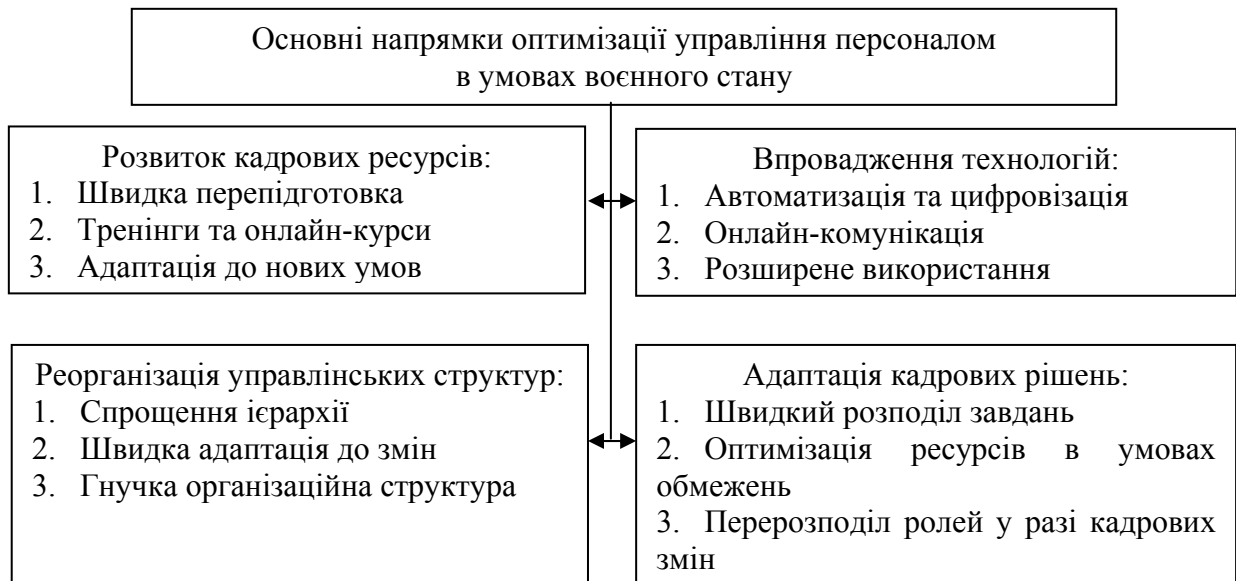


Рис.1.2 - Основні напрямки оптимізації управління персоналом в умовах воєнного стану

Джерело: систематизовано автором на основі [25; 56]

Розвиток кадрових ресурсів у умовах воєнного стану потребує особливої уваги до швидкої адаптації персоналу до нових умов роботи. Це включає організацію тренінгів, вебінарів та онлайн-курсів, що дозволяють оперативно підвищити кваліфікацію співробітників або навчити їх новим навичкам, необхідним для ефективної роботи в кризовій ситуації. У таких умовах важлива гнучкість, здатність швидко змінювати робочі процеси та адаптувати їх до вимог часу, що дозволяє зберігати високу результативність навіть при обмежених ресурсах.

Впровадження технологій у роботу органів публічного управління під час воєнного стану є невід'ємною частиною оптимізації управління персоналом. Автоматизація процесів, цифровізація управлінських операцій та впровадження електронного документообігу дозволяють значно скоротити час на обробку інформації та зменшити залежність від паперових носіїв. Цифрові технології також забезпечують зручні канали для онлайн-

комунікації, що робить процеси більш ефективними і знижує ймовірність помилок.

Реорганізація управлінських структур в умовах воєнного стану є важливим елементом для швидкої адаптації органів публічного управління до змін. Спрощення ієрархії та гнучкість організаційних структур дозволяють органам ефективно реагувати на надзвичайні ситуації. Зменшення кількості управлінських рівнів сприяє скороченню часу на прийняття рішень, що є важливим у кризових умовах. Гнучка структура також дозволяє швидше переналаштовуватися на нові виклики, що виникають у періоди нестабільності [7].

Адаптація кадрових рішень є ще одним важливим напрямом оптимізації управління персоналом в умовах воєнного стану. Це вимагає оперативного розподілу завдань та ресурсів серед працівників, щоб забезпечити максимальну ефективність роботи при обмежених умовах. Правильний розподіл обов'язків дозволяє організувати робочі процеси таким чином, щоб кожен працівник працював на результат, зважаючи на зміну організаційної структури або кадрові втрати. У цьому контексті адаптація кадрових рішень забезпечує стабільність і ефективність органів публічного управління навіть у складних умовах.

У контексті подальшого дослідження важливо окремо розглянути практичні інструменти, які сприяють оптимізації управління персоналом в органах публічного управління. До таких інструментів належать сучасні інформаційні системи, технології HR-аналітики, електронні платформи для управління кадрами, що дозволяють підвищити ефективність кадрових процесів навіть в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Серед основних інструментів оптимізації управління персоналом в умовах воєнного стану чільне місце посідають інформаційні системи управління персоналом. Вони дозволяють автоматизувати процеси кадрового діловодства, спростити облік та моніторинг персоналу, забезпечити безперервний доступ до кадрових даних навіть в умовах віддаленої роботи.

Завдяки електронному документообігу, системи такого типу знижують витрати часу та ресурсів на паперові процеси й забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливим інструментом також виступають HR-аналітика та цифрові платформи для аналізу кадрових процесів. Вони допомагають оцінювати ефективність працівників, виявляти слабкі місця в управлінні персоналом, прогнозувати потреби у кадрах та ризики, пов'язані з плинністю чи навантаженням персоналу. Це особливо актуально для органів публічного управління під час кризових ситуацій, коли необхідно швидко адаптувати кадрову політику до змін.

Окремої уваги заслуговують онлайн-платформи для навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Вони забезпечують безперервний розвиток кадрового потенціалу без необхідності фізичної присутності працівників, що важливо в умовах безпекових викликів та обмежень. Такі платформи дозволяють оперативно оновлювати знання і навички, необхідні для виконання нових завдань, що постають перед органами влади в умовах воєнного стану [25, с. 84].

Отже, використання сучасних інструментів стає невід'ємною складовою оптимізації управління персоналом у публічних органах в умовах воєнного стану. Саме вони забезпечують гнучкість, швидкість реагування та ефективність кадрових процесів навіть за обмежених ресурсів і підвищеної нестабільності. У подальшому розглянемо докладніше, які саме інструменти сьогодні довели свою результативність і як їх застосування сприяє зміцненню кадрового потенціалу та стійкості організацій у кризових умовах.

Оптимізація управління персоналом дозволяє не лише зберегти функціонування публічних органів в умовах кризи, а й підвищити їхню результативність за рахунок більш раціонального використання ресурсів та адаптивності до змін. В умовах воєнного стану ці переваги набувають особливого значення.

По-перше, оптимізація сприяє скороченню витрат шляхом перерозподілу кадрових ресурсів, автоматизації рутинних процесів і усунення дублювання функцій. Це дозволяє зосередити наявні ресурси на пріоритетних напрямках діяльності.

По-друге, вона забезпечує оперативність управлінських рішень завдяки впровадженню інформаційних систем та цифрових платформ. Це підвищує швидкість обміну інформацією і координацію дій між підрозділами навіть за умов територіальної роз'єднаності чи обмеженого доступу до традиційних каналів зв'язку.

По-третє, оптимізація кадрових процесів підвищує стійкість організацій до зовнішніх викликів – через гнучке планування, адаптацію структури і підвищення кваліфікації персоналу, орієнтованого на антикризові компетентності.

Таким чином, оптимізація управління персоналом є ключовим механізмом, що дозволяє публічним органам не лише виживати, а й зберігати ефективність у надзвичайно складних умовах нестабільності та криз.

Зважаючи на масштабні виклики, які постали перед органами публічного управління України в умовах воєнного стану, питання оптимізації управління персоналом стає не просто актуальним, а стратегічно необхідним для забезпечення стійкості та ефективності державного апарату. Значні скорочення ресурсів, зростання навантаження на працівників, необхідність оперативного реагування на зміни, а також потреба в збереженні безпеки та стабільності роботи висувають нові вимоги до кадрового менеджменту. Саме оптимізація дозволяє не лише утримувати працездатність органів управління в критичних умовах, а й посилювати їхню спроможність до адаптації та відновлення.

Основні напрями оптимізації управління персоналом та їхній вплив на підвищення ефективності роботи органів публічного управління в умовах нестабільності та кризових ситуацій наведені у таблиці 1.2, що узагальнює ключові аспекти цієї проблематики [12, с. 156].

Таблиця 1.2 - Роль оптимізації управління персоналом у підвищенні ефективності органів публічного управління в умовах воєнного стану

Напрямок оптимізації	Сутність	Очікуваний ефект
Зниження витрат	Перерозподіл кадрових ресурсів, автоматизація процесів, усунення дублювання функцій.	Раціональне використання обмежених ресурсів, зменшення витрат.
Оперативність управління	Впровадження цифрових платформ, онлайн-комунікацій, інформаційних систем управління.	Швидке прийняття рішень, підвищення координації дій.
Стійкість до викликів	Гнучке планування, адаптація організаційних структур, підвищення кваліфікації персоналу.	Забезпечення безперервності роботи у кризових умовах.

Джерело: систематизовано автором на основі [12; 34]

Узагальнюючи дані таблиці, можна зробити висновок, що оптимізація управління персоналом в органах публічного управління під час воєнного стану виступає ключовим чинником забезпечення їхньої ефективності та стійкості. Завдяки таким напрямкам, як зниження витрат через раціональний перерозподіл ресурсів і автоматизацію процесів, установи отримують змогу ефективніше використовувати обмежені фінансові та людські ресурси. Впровадження цифрових технологій та інформаційних систем сприяє підвищенню оперативності управління і дозволяє швидко реагувати на динамічні зміни середовища. Крім того, адаптація організаційних структур та розвиток кадрового потенціалу формують стійкість до викликів, забезпечуючи безперервність функціонування навіть у найскладніших кризових умовах. Таким чином, системна оптимізація персоналу стає не лише засобом поточного вдосконалення, а й стратегічним ресурсом для збереження і підвищення ефективності роботи публічних органів у нестабільний період.

Отже, оптимізація управлінських процесів є критично важливою для забезпечення ефективної роботи органів публічного управління, особливо в умовах воєнного стану, коли кожен етап діяльності має вплив на загальну

стабільність і безпеку. Основним завданням є не тільки зниження витрат, але й забезпечення гнучкості та мобільності управлінської системи для швидкої адаптації до змінюваних обставин. У сучасних умовах кризи важливо оперативно реагувати на зміни, зберігаючи високий рівень координації та комунікації між працівниками, що дозволяє мінімізувати помилки й упустити критичні моменти, які можуть виникнути під час швидких змін. Оптимізація управлінських процесів передбачає всебічне удосконалення кадрових, організаційних і технічних аспектів управління. Серед важливих напрямів – впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для прийняття рішень, а також впровадження електронного документообігу. Це дозволяє забезпечити безперебійність функціонування управлінської системи, скоротити час на виконання операцій і знизити залежність від обмежених ресурсів, а також покращити збереження та обробку інформації в умовах нестабільності [41].

Особливу увагу варто приділити адаптації організаційних структур. Це включає реорганізацію управлінських рівнів, створення більш гнучких і швидких механізмів прийняття рішень. Важливим є перерозподіл обов'язків та зменшення бюрократичних перепон, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. У цей період можуть знадобитися тимчасові зміни у функціях і повноваженнях органів управління для ефективного виконання своїх завдань у нових реаліях.

Загалом, оптимізація управлінських процесів і управління персоналом є важливою складовою підтримки ефективного використання ресурсів і стабільності органів публічного управління, що є особливо важливим під час кризових ситуацій, таких як воєнний стан. Оскільки динамічні зміни на політичному, економічному та соціальному рівнях потребують оперативних і злагоджених дій, необхідно постійно вдосконалювати управлінські системи для забезпечення швидкої реакції та максимального використання доступних ресурсів, що в умовах війни є необхідністю для підтримки функціонування держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НОВОВОДОЛАЗЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика Нововодолазької громади та особливості функціонування в умовах воєнного стану

Новодолазька селищна територіальна громада є адміністративно-територіальною одиницею, розташованою на території Харківської області. Вона була утворена у 2017 році в межах процесу децентралізації, що триває в Україні. Адміністративним центром громади виступає селище міського типу Нова Водолага, яке розташоване за 45 кілометрів від міста Харкова, що забезпечує її вигідне транспортне сполучення з обласним центром. Загальна площа громади становить 580,3 квадратних кілометри, а чисельність населення сягає 26 053 осіб. Структура землекористування громади включає значні сільськогосподарські угіддя, площа яких становить 184,5 квадратних кілометри, що свідчить про провідну роль аграрного сектору в її економіці. Площа житлової забудови громади дорівнює 27,3 квадратних кілометри, що забезпечує житлові потреби населення та створює умови для подальшого розвитку соціальної інфраструктури.

До складу Новодолазької громади входять 12 старостинських округів та 19 населених пунктів, серед яких селища міського типу Нова Водолага та Бірки, а також села Стара Водолага, Одринка, Нова Мерефа, Сосонівка, Новоселівка, Федорівка, Просяне, Рокитне, Ватутіне, Липкуватівка та інші. Наявність активних старостинських округів сприяє більш ефективному управлінню територією, враховуючи потреби кожного населеного пункту. Громада характеризується добре розвиненою сільськогосподарською базою та вигідним географічним розташуванням, що створює сприятливі умови для економічного зростання і підвищення якості життя населення.

До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України громада розвивалася як аграрно-промисловий регіон із чітко вираженою спеціалізацією у сільському господарстві та переробній промисловості. На її території функціонували аграрні підприємства, фермерські господарства, заклади освіти, установи охорони здоров'я та об'єкти соціальної інфраструктури. Вигідне географічне положення на перетині важливих транспортних шляхів сприяло активізації торговельної діяльності, забезпечувало переміщення товарів і послуг як у межах громади, так і за її межами.

Переважна частина населення громади складалася з працездатних громадян, зайнятих у сільському господарстві, бюджетній сфері та малому бізнесі. Органи місцевого самоврядування забезпечували надання базових адміністративних послуг, розвиток інфраструктури та підтримку місцевих ініціатив. Унаслідок початку повномасштабних бойових дій чисельність населення Новодолазької громади суттєво зросла за рахунок прийняття значної кількості внутрішньо переміщених осіб, що обумовило нові виклики для системи соціального захисту, сфери охорони здоров'я, освіти та місцевої інфраструктури. Незважаючи на складні обставини воєнного часу, громада продовжує виконувати свої функції.

Управлінська структура Новодолазької селищної територіальної громади побудована відповідно до вимог чинного законодавства України та забезпечує ефективне функціонування органів місцевого самоврядування. Вищим представницьким органом громади є селищна рада, яка здійснює нормотворчу діяльність, затверджує стратегічні програми розвитку та контролює їх виконання. Виконавчим органом є апарат селищної ради та її виконавчий комітет, який координує роботу профільних структурних підрозділів [43].

У складі виконавчих органів громади функціонують такі основні відділи та управління, які наведено на рисунку 2.1.



Рис.2.1 – Структура виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади

Джерело: складено автором на основі звітності територіальної громади

У структурі Нововодолазької селищної територіальної громади кожен з виконавчих відділів виконує чітко окреслені функції, спрямовані на забезпечення сталого розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців.

Відділ фінансів здійснює формування проєкту місцевого бюджету та організовує контроль за його виконанням. На цей підрозділ покладено повноваження з фінансового планування, обліку і звітності про використання бюджетних коштів, а також аналізу економічних показників громади. Відділ контролює дохідну частину бюджету, забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів між бюджетними установами та програмами, здійснює моніторинг ефективності фінансової політики громади.

Відділ освіти, молоді та спорту координує роботу закладів дошкільної та загальної середньої освіти, забезпечує реалізацію державних стандартів освіти на території громади. До його компетенції належать організація навчального процесу, матеріально-технічне забезпечення освітніх закладів, а також розвиток молодіжних ініціатив і програм залучення молоді до активного громадського життя. Крім того, відділ відповідає за підтримку та розвиток фізичної культури і спорту, створення умов для занять спортом, організацію спортивних заходів та змагань.

Відділ культури і туризму здійснює управління закладами культури громади, зокрема бібліотеками, будинками культури та мистецькими школами. Він організовує культурно-масові заходи, фестивалі, виставки та сприяє збереженню і популяризації культурної спадщини регіону. Окремим напрямом діяльності є розвиток туристичної інфраструктури та просування туристичних маршрутів, що сприяє залученню внутрішніх і зовнішніх відвідувачів до громади.

Відділ соціального захисту населення виконує важливу соціальну місію, забезпечуючи надання допомоги малозабезпеченим, багатодітним сім'ям, особам з інвалідністю та іншим вразливим категоріям громадян. З початком повномасштабної війни на особливому контролі відділу перебуває забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб, які знайшли прихисток у громаді. До повноважень підрозділу також належить адміністрування державних соціальних виплат і реалізація місцевих програм соціальної підтримки.

Відділ житлово-комунального господарства, благоустрою та інфраструктури відповідає за утримання й розвиток об'єктів житлово-комунальної інфраструктури громади. Він забезпечує організацію безперебійного водо-, тепло- та енергопостачання, утримання в належному стані вулично-дорожньої мережі, закладів благоустрою, парків і скверів. Крім того, відділ реалізує проекти модернізації житлового фонду та комунальних об'єктів, сприяє розвитку інженерної інфраструктури.

Відділ земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища здійснює управління земельними ресурсами громади, оформлення правовстановлюючих документів, контроль за раціональним використанням земель сільськогосподарського та несільськогосподарського призначення. Крім того, до його функцій належить реалізація екологічних програм, спрямованих на охорону довкілля, збереження природних ресурсів і поліпшення екологічного стану території громади.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) виконує функцію єдиного сервісного майданчика для мешканців громади з надання широкого спектра адміністративних послуг, зокрема реєстраційних, паспортних, земельних та соціальних. ЦНАП забезпечує доступність послуг за принципом «єдиного вікна», оптимізуючи час і ресурси громадян та підвищуючи якість обслуговування.

Відділ економічного розвитку та інвестицій займається стратегічним плануванням економічного зростання громади, аналізом інвестиційного клімату та залученням інвесторів до реалізації проєктів на території громади. Серед основних завдань підрозділу – підтримка малого та середнього бізнесу, створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, реалізація грантових та державних програм розвитку.

Відділ оборонної роботи, цивільного захисту та мобілізаційної готовності організовує заходи з територіальної оборони, цивільного захисту населення та захисту критичної інфраструктури громади. В умовах воєнного стану діяльність відділу набула особливої актуальності, охоплюючи питання мобілізації, евакуаційних заходів, підготовки сховищ та координації дій у надзвичайних ситуаціях.

Окремим елементом територіальної організації громади є старостинські округи, яких на території Новодолазької територіальної громади функціонує 12. Старости представляють інтереси мешканців сіл та селищ, координують роботу на місцях і забезпечують взаємодію з центральними органами управління громади. Така структурна побудова дозволяє громаді здійснювати

комплексне управління своїми ресурсами, забезпечувати якісне надання послуг та оперативно реагувати на нові виклики, у тому числі пов'язані з воєнними діями та соціальними трансформаціями.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України у 2022 році суттєво змінило умови функціонування Нововодолазької територіальної громади, викликавши необхідність адаптації всіх органів місцевого самоврядування до нових викликів.

Зміни торкнулися не лише економічної та соціальної сфер, а й кадрової політики, яка зазнала переорієнтації відповідно до потреб воєнного часу та нових завдань у сфері безпеки, соціального захисту та роботи з внутрішньо переміщеними особами. Якщо у довоєнний період кадрова робота орієнтувалася переважно на забезпечення ефективного виконання функцій органів влади у мирний час, то після початку війни її стратегічні пріоритети були переглянуті та адаптовані до кризових умов, в яких діє Нововодолазька громада.

Ці трансформації відображені у порівнянні основних напрямів кадрової політики до та після повномасштабного вторгнення у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Порівняльна характеристика основних напрямів кадрової політики Нововодолазької територіальної громади до та після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну

Основні напрями кадрової політики	Довоєнний період	Після початку повномасштабного вторгнення
1	2	3
Формування кадрового складу	Орієнтація на фахівців з досвідом у цивільній сфері	Потреба у кадрах з навичками кризового управління, цивільного захисту
Підбір і розстановка кадрів	Відповідно до кваліфікаційних вимог і спеціалізації	З урахуванням готовності до роботи в умовах надзвичайних ситуацій
Професійний розвиток	Стажування, підвищення кваліфікації з мирних спеціалізацій	Тренінги з безпеки, психологічної стійкості, управління ВПО
Соціальна політика щодо персоналу	Соціальні гарантії, медичне обслуговування, преміювання	Посилення психологічної підтримки, допомога родинам військових і ВПО

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Оцінка ефективності персоналу	За показниками виконання завдань і планів розвитку громади	За спроможністю оперативно реагувати на кризові виклики
Управління кадровим резервом	Підготовка кадрів для перспективного зростання	Формування мобільних груп для оперативного залучення у кризових ситуаціях

Джерело: складено автором

Зміни у кадровій політиці Нововодолазької територіальної громади після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну мають системний характер і свідчать про суттєву переорієнтацію управлінських пріоритетів. Якщо до 2022 року кадрова робота була орієнтована насамперед на планове забезпечення потреб громади в освітніх, соціальних, комунальних і адміністративних послугах, то в умовах воєнного стану акцент змістився на посилення безпекової складової, розширення соціальної підтримки, оперативне реагування на виклики та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб. Це зумовило потребу у кадровому посиленні соціальних служб, підвищенні гнучкості в управлінських рішеннях і розвитку навичок кризового менеджменту серед посадових осіб місцевого самоврядування. Нові реалії також стимулювали активізацію співпраці з волонтерськими та міжнародними гуманітарними організаціями, що додатково вплинуло на формування компетенцій працівників громади. Таким чином, кадрова політика Нововодолазької громади трансформувалася відповідно до нових викликів і стала більш мобільною, соціально орієнтованою та стійкою до кризових ситуацій.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України у лютому 2022 року суттєво трансформувало демографічний склад Нововодолазької територіальної громади. Завдяки відносно безпечнішому розташуванню на відстані від лінії фронту, громада стала одним із пунктів масового прийому внутрішньо переміщених осіб (ВПО) із прифронтових та окупованих територій. Це призвело до помітного зростання чисельності

населення громади та зміни його соціальної структури. У громаду прибували сім'ї з дітьми, особи пенсійного віку, а також громадяни, що потребували соціальної підтримки та медичної допомоги.

Внутрішня міграція спричинила додаткове навантаження на всі елементи соціальної інфраструктури: заклади освіти, охорони здоров'я, об'єкти соціального захисту. Відповідно, органам місцевого самоврядування довелося оперативнo переорієнтувати свою діяльність, зокрема у кадровій політиці, для забезпечення якісного надання послуг новим мешканцям громади. Було активізовано роботу соціальних служб, розширено обсяги гуманітарної допомоги та запроваджено спеціальні програми підтримки ВПО. Водночас відбулося посилення взаємодії з міжнародними гуманітарними організаціями та фондами, що надали додаткові ресурси для стабілізації ситуації.

Отже, Нововодолазька селищна територіальна громада є значущою адміністративно-територіальною одиницею Харківщини з розвиненою сільськогосподарською базою, ефективною управлінською структурою та вигідним географічним положенням, що створює потенціал для сталого розвитку. Система місцевого самоврядування громади охоплює широкий спектр управлінських функцій – від фінансового планування і соціального захисту до інвестиційного залучення та мобілізаційної готовності. Початок повномасштабної війни істотно вплинув на громаду, викликавши збільшення чисельності населення за рахунок внутрішньо переміщених осіб і породивши нові виклики для соціальної сфери, інфраструктури та кадрової політики. В умовах воєнного стану громада продовжує адаптуватися, забезпечуючи надання базових послуг, підтримуючи економічну активність і посилюючи заходи з цивільного захисту та оборони. Саме інтеграція традиційних управлінських практик із новими антикризовими механізмами стала ключовим фактором збереження життєздатності громади у складний для країни період.

2.2 Аналіз структури та організації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади

Управління персоналом є однією з найважливіших складових ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, зокрема виконавчих органів територіальних громад. В умовах постійних змін, глобалізації, реформування державної служби та соціально-економічних викликів питання ефективної організації кадрової роботи набуває особливої актуальності.

В Україні, в тому числі в умовах воєнного стану, органи місцевого самоврядування та виконавчої влади стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій. Воєнний стан, економічні труднощі, внутрішньо переміщені особи та інші фактори створюють додаткові вимоги до організації роботи кадрів. Зокрема, йдеться про те, щоб органи місцевого самоврядування мали достатньо кваліфікованих та мобільних співробітників, здатних ефективно виконувати свої функції в умовах кризових ситуацій та змін в державному управлінні.

Загалом, ефективне управління персоналом в ОТГ є ключовим елементом для досягнення стратегічних цілей громади та розвитку місцевої інфраструктури. Особливо важливо, щоб кадрова політика була орієнтована на підвищення професійного рівня співробітників, поліпшення умов праці, мотивацію персоналу та забезпечення їхніх соціальних гарантій. Це важливо не лише для підвищення ефективності роботи органів влади, але й для створення довіри та взаєморозуміння між владою та громадою.

Оскільки органи місцевого самоврядування мають значний вплив на життя територіальної громади, управління персоналом є одним з інструментів для досягнення сталого розвитку та забезпечення соціальної стабільності. Для цього необхідно удосконалювати структуру та організацію кадрових служб, розробляти нові методи підвищення кваліфікації

працівників, а також враховувати специфічні особливості кожної громади при розробці кадрової політики.

В таблиці 2.2 представлено динаміку структури персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади

Таблиця 2.2 - Динаміка структури персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Средньоспикова чисельність персоналу, осіб	27	22	25	-2	3	-7,4	13,6
Функціональна структура							
Категорія А (керівники)	3	2	3	0	1	0	50
Категорія Б (фахівці)	10	8	9	-1	1	-10	12,5
Категорія В (працівники допоміжних функцій)	14	12	13	-1	1	-7,1	8,3
Вікова структура							
До 30 років, осіб	7	5	6	-1	1	-14,3	20
Від 30 до 45 років, осіб	14	10	12	-2	2	-14,3	20
Від 45 до 60 років, осіб	6	4	5	-1	1	-16,7	25
Понад 60 років, осіб	0	3	2	2	-1	-	-33,3
Гендерна структура							
Чоловіки, осіб	15	13	14	-1	1	-6,7	7,7
Жінки, осіб	12	9	11	-1	2	-8,3	22,2
Освітня структура							
II рівень освіти (магістри), осіб	7	6	6	-1	0	-14,3	0
I рівень освіти (бакалаври), осіб	9	8	9	0	1	0	12,5
Молодші спеціалісти, осіб	8	5	6	-2	1	-25	20
Базова середня освіта, осіб	3	3	4	1	1	33,3	33,3
Структура за загальним стажем роботи							
До 1 року, осіб	3	2	3	0	1	0	50

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Від 1 року до 5 років, осіб	8	6	7	-1	1	-12,5	16,7
Від 5 років до 10 років, осіб	7	5	6	-1	1	-14,3	20
Від 10 до 15 років, осіб	5	4	5	0	1	0	25
Більше ніж 15 років, осіб	4	5	4	0	-1	0	-20
Структура за стажем у селищній раді							
До 1 року, осіб	2	1	2	0	1	0	100
Від 1 року до 5 років, осіб	5	4	5	0	1	0	25
Від 5 років до 10 років, осіб	6	4	5	-1	1	-16,7	25
Від 10 до 15 років, осіб	6	5	6	0	1	0	20
Більше ніж 15 років, осіб	8	7	7	-1	0	-12,5	0

Джерело: складено автором

У період з 2021 по 2023 рік середньоспискова чисельність персоналу виконавчих органів Нововодолазької об'єднаної територіальної громади зазнала коливань, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зокрема, у 2022 році відбулося суттєве скорочення штату на 5 осіб порівняно з 2021 роком, що було зумовлено воєнними діями, які спричинили необхідність оптимізації кадрового складу та часткові звільнення. Водночас у 2023 році чисельність персоналу зросла на 3 особи порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу після складного періоду.

Аналіз функціональної структури показав, що найбільш помітні зміни торкнулися категорії керівників (категорія А), де після зниження чисельності у 2022 році кількість посад була відновлена до рівня 2021 року. У категоріях фахівців і працівників допоміжних функцій зафіксовано помірні позитивні коливання, що свідчить про прагнення до функціональної стабілізації управлінського апарату.

У віковій структурі спостерігається тенденція до омолодження персоналу. У 2023 році зросла кількість працівників у вікових групах до 30 років та від 30 до 45 років, що є позитивною ознакою кадрового оновлення. Водночас чисельність осіб віком понад 60 років дещо скоротилася, що може свідчити про природні процеси виходу на пенсію та завершення трудової діяльності працівниками старшого віку.

У гендерному розрізі зафіксовано помірне зростання кількості жінок у складі персоналу у 2023 році після скорочення їхньої чисельності у 2022 році. Це сприяє більш збалансованому гендерному співвідношенню в органах влади громади та відображає загальні тенденції гендерної рівності.

Освітній аналіз свідчить про стабільність групи працівників із вищим освітнім рівнем (магістри та бакалаври), водночас зростання кількості молодших спеціалістів та осіб із базовою середньою освітою свідчить про деяке розширення залучення до роботи осіб із різним освітнім профілем. Ця тенденція потребує подальшого моніторингу з огляду на забезпечення належної якості кадрового складу.

Динаміка за загальним стажем роботи та стажем у селищній раді демонструє позитивні зрушення: у 2023 році зросла кількість працівників із коротшим стажем (до 1 року та від 1 до 5 років), що свідчить про оновлення кадрового складу та активізацію процесів залучення нових фахівців. Водночас стабільною залишається частка кадрів із досвідом роботи від 5 до 15 років, що забезпечує спадковість і збереження інституційної пам'яті в органах влади громади.

Загалом кадрова структура виконавчих органів Нововодолазької громади у 2023 році характеризується ознаками стабілізації після скорочень, викликаних воєнними подіями 2022 року, та поступовим відновленням персоналу з елементами омолодження, помірного гендерного балансу та розширення освітнього профілю кадрів. Ці тенденції свідчать про адаптаційні процеси в системі місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

Аналіз руху персоналу, наведений у таблиці 2.3, дає можливість детально оцінити динаміку змін у складі кадрів протягом 2021–2023 років, зокрема в умовах воєнного стану, що був запроваджений в 2022 році. Ця таблиця демонструє зміни в середньосписковій чисельності персоналу, показники прийому на роботу, звільнення, а також коефіцієнти, що характеризують плинність та стабільність кадрів. Завдяки такому аналізу можна зрозуміти вплив кризових ситуацій на організаційні процеси в органах публічного управління та визначити напрямки для оптимізації кадрової політики, що особливо важливо для забезпечення стабільності та ефективності функціонування органів публічного управління в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р до 2021 р.		Відхилення 2023р до 2022 р.	
				Абсолют. відхил., осіб	Відн. відхил. %	Абсолют. відхил., осіб	Відн. відхил. %
Середньоспискова чисельність, осіб	27	22	25	-2	-7,41	3	13,64
Прийнято, осіб	3	8	8	5	166,7	0	0,0
Звільнено, осіб	4	12	5	1	25,0	-7	-58,3
Коефіцієнт прийому	11,1	36,4	32,0	20,9	188,3	-4,4	-12,1
Коефіцієнт звільнення	14,8	54,5	20,0	5,2	35,1	-34,5	-63,3
Коефіцієнт загального обороту кадрів	25,9	90,9	52,0	26,1	100,8	-38,9	-42,8
Коефіцієнт стабільності кадрів	85,2	45,5	80,0	-5,2	-6,1	34,5	75,8
Коефіцієнт плинності кадрів	7,4	31,8	12,0	4,6	62,2	-19,8	-62,3

Джерело: складено автором

Аналіз динаміки руху персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади за період з 2021 по 2023

роки дозволяє виявити важливі тенденції, пов'язані з впливом воєнного стану, що був введений в 2022 році.

У 2022 році, після введення воєнного стану, спостерігається значне зниження середньоспискової чисельності персоналу – на 5 осіб, або 18,5% порівняно з 2021 роком. Це пояснюється як негативним впливом кризових умов на стабільність кадрових ресурсів, так і значними змінами в кадровій політиці, пов'язаними з адаптацією до нових реалій. Однак, у 2023 році кількість працівників зросла до 25 осіб, що є свідченням поступового відновлення чисельності персоналу.

Прийом на роботу у 2022 році був значно вищим (8 осіб), порівняно з 2021 роком, що може бути зумовлено необхідністю заповнення вакансій через звільнення, а також змінами у потребах організації, що виникли внаслідок воєнного стану. Водночас у 2023 році кількість прийнятих працівників залишилась на рівні 8 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації після гострих фаз війни.

Звільнення також значно зросло у 2022 році – до 12 осіб, що становить 54,5% від загальної чисельності персоналу, в порівнянні з 14,8% у 2021 році. Це відображає як підвищений рівень плинності кадрів через адаптацію до воєнних умов, так і можливу зміну пріоритетів серед працівників. Однак, у 2023 році кількість звільнень скоротилася до 5 осіб, що свідчить про поліпшення кадрової стабільності в умовах післявоєнного відновлення.

Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2022 році досяг рекордного рівня – 90,9%, що було викликано високим рівнем прийому та звільнень, характерним для умов війни. Зниження цього показника до 52% у 2023 році вказує на поступове зменшення плинності кадрів і на стабілізацію ситуації.

Зниження коефіцієнта стабільності кадрів у 2022 році до 45,5% в порівнянні з 2021 роком (85,2%) свідчить про значні кадрові зміни та втрату стабільності у період воєнного стану. Проте у 2023 році цей показник знову зрос до 80%, що вказує на відновлення кадрової стабільності та зменшення негативних наслідків, пов'язаних з війною.

Отже, аналіз динаміки руху персоналу демонструє, що впровадження воєнного стану у 2022 році мало значний вплив на кадрову ситуацію в органах публічного управління, що проявилось у високому рівні плинності та значному коливанні чисельності працівників. Водночас у 2023 році спостерігається позитивна тенденція до стабілізації ситуації, що свідчить про адаптацію організації до нових умов та початок відновлення кадрової стабільності.

Оскільки рух кадрів у 2022 році був надзвичайно високим, нові працівники зіткнулися з двома основними викликами. Перший з них – це зміна функцій і задач у зв'язку з впровадженням воєнного стану. Війна суттєво змінила організаційну структуру та пріоритети в роботі органів публічного управління. Другим важливим викликом стала пришвидшена адаптація нових працівників до зміненої ситуації. Оскільки більшість новоприбулих не мали попереднього досвіду роботи в умовах воєнного стану, їм доводилося швидко освоювати нові процедури, зміщувати пріоритети в роботі та працювати в умовах стресу та невизначеності.

Зміни в обов'язках та функціях персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану вимагали швидкої адаптації до нових викликів, що виникли через кризову ситуацію в країні. У 2022 році працівники органів влади стикалися з необхідністю освоєння нових функцій, таких як забезпечення безпеки, координація з військовими структурами, підтримка місцевих громад. Ці зміни, хоча й сприяли підвищенню мотивації через важливість завдань, також викликали зниження ефективності роботи через стрес та невизначеність. Поступова адаптація до нових умов сприяла стабілізації мотивації та відновленню ефективності роботи до 2023 року. Детальніше ці зміни, а також їх вплив на ефективність та мотивацію персоналу, представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Зміни в функціях і задачах персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Висновок
Зміни в функціях і задачах персоналу	Не було змін в основних функціях	Значні зміни в обов'язках через воєнний стан: нові функції, спрямовані на забезпечення безпеки, кризове управління, логістика, координація з військовими органами	Повернення до більш стабільного режиму роботи, але з деякими адаптаціями після 2022 року	У 2022 році було введено нові обов'язки для працівників, що включали кризове управління та співпрацю з військовими структурами, що вимагало оперативних рішень і підвищення ефективності роботи
Приєм нових обов'язків	Приєм нових обов'язків не був необхідним	Для працівників було необхідно швидко освоїти нові функції (логістика, координація з військовими, підтримка місцевих громад)	Більшість працівників адаптувалися до нових завдань, але залишилися деякі труднощі, зокрема в сфері комунікації	Процес прийому нових обов'язків у 2022 році був значно пришвидшений, що підвищило навантаження на персонал
Адаптація до нових функцій	Не було необхідності в адаптації	Адаптація проходила швидко, але була стресовою через військовий контекст та необхідність швидко змінювати пріоритети	Продовження адаптації та впровадження нових інструментів управління, включаючи цифрові засоби для ефективного зв'язку та управління	Адаптація до нових умов була дуже інтенсивною в 2022 році, що могло впливати на ефективність роботи через високий рівень стресу та відсутність досвіду
Вплив на мотивацію	Мотивація була стабільною	Мотивація знизилася через невизначеність ситуації, але підвищилася завдяки важливості завдань (захист громад)	Мотивація стабілізувалась, але деякі працівники залишались демотивованими через психологічний тиск війни	Вплив на мотивацію був змінним: у 2022 році мотивація була висока через важливість завдань, але стрес і невизначеність ситуації могли знижувати її
Ефективність роботи	Висока ефективність, стабільний робочий процес	Падіння ефективності через швидкі зміни обов'язків, відсутність достатнього досвіду в нових умовах	Відновлення ефективності через адаптацію та навчання нових методів роботи	Вплив на ефективність був виражений в 2022 році, коли працівники мали освоювати нові обов'язки, що впливало на продуктивність, але після адаптації ефективність знову зросла

Аналіз результатів таблиці 2.4 засвідчує, що в умовах воєнного стану відбулися істотні зміни у функціональних обов'язках персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади. Запровадження нових задач, пов'язаних із забезпеченням безпеки населення, оперативною взаємодією з військовими структурами та організацією гуманітарної допомоги, створило додаткове навантаження на працівників усіх категорій. Незважаючи на те, що такі зміни в ряді випадків сприяли підвищенню мотивації за рахунок відчуття причетності до важливої суспільної місії, вони водночас спричинили певне зниження ефективності діяльності на початкових етапах адаптації. Виявлені диспропорції у розподілі нових обов'язків та темпах пристосування персоналу підкреслюють нагальну потребу в оптимізації системи управління кадрами. Така оптимізація має бути спрямована на підвищення стійкості кадрового потенціалу, запровадження механізмів гнучкого перерозподілу функцій та удосконалення процесів професійної адаптації персоналу в умовах кризових змін.

Таким чином, результати аналізу руху персоналу та змін у функціональних обов'язках працівників виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади свідчать про істотні виклики, з якими зіткнулися кадрові ресурси у період воєнного стану. Високі показники плинності кадрів, складнощі адаптації новоприйнятих співробітників та розширення завдань без належної підтримки зумовили потребу у більш глибокому вивченні ефективності роботи персоналу в динаміці. Особливої уваги потребує аналіз змін у результативності виконання службових завдань і дотримання встановлених термінів, що безпосередньо впливає на якість публічного управління. Виявлення проблемних аспектів дозволить обґрунтувати напрями оптимізації кадрової роботи та підвищення ефективності функціонування органів влади в умовах підвищеного навантаження та невизначеності.

Для обґрунтування напрямів оптимізації управління персоналом доцільно проаналізувати ключові показники результативності праці за 2021-2023 роки, що відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ефективності роботи персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької ОТГ за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р до 2021 р.		Відхилення 2023р до 2022 р.	
				Абсолют. відхил., осіб	Відн. відхил. %	Абсолют. відхил., осіб	Відн. відхил. %
Кількість виконаних завдань, од.	320	280	300	-20	-6,3	20	7,1
Якість виконання (без зауважень), %	92,0	85,0	88,0	-4,0	-4,3	3,0	3,5
Середній термін виконання завдання, днів	5,2	7,0	6,0	0,8	15,4	-1,0	-14,3
Відсоток працівників із перевищенням терміну	8,0	18,0	12,0	4,0	50,0	-6,0	-33,3
Відсоток працівників, які отримали заохочення	15,0	10,0	12,0	-3,0	-20,0	2,0	20,0

Джерело: складено автором

Аналіз показників ефективності роботи персоналу виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади за 2021–2023 роки (таблиця 2.5) свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і суттєвих проблемних моментів. З одного боку, у 2023 році спостерігається певне покращення своєчасності виконання завдань порівняно з 2022 роком, що вказує на часткову адаптацію колективу до змінених умов діяльності. Проте рівень якості виконання обов'язків та збереження відповідності новим вимогам залишається недостатнім для стабільного забезпечення ефективності роботи органів публічного управління.

Особливо гостро проявляються наслідки високої кадрової плинності, збільшеного обсягу функціональних обов'язків та недостатньої гнучкості адаптаційних процесів у 2022 році, що негативно вплинуло на загальний рівень професіоналізму та мотивації працівників. Це свідчить про наявність системних ризиків, які унеможливають ефективне функціонування в умовах кризових ситуацій.

Таким чином, результати аналізу переконливо підтверджують необхідність оптимізації управління персоналом. Зокрема, актуальним є запровадження цілісної системи професійної адаптації новоприйнятих працівників, вдосконалення механізмів розподілу завдань відповідно до реальних можливостей персоналу, підвищення якості внутрішньої комунікації та впровадження інструментів підтримки працівників у кризових умовах. Без комплексного вдосконалення кадрової політики підвищення ефективності органів публічного управління в умовах воєнного стану буде неможливим.

2.3 Напрями оптимізації управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану, який призвів до значних змін у функціонуванні органів публічної влади, важливим етапом оптимізації управління персоналом є перехід до системного підходу до кадрової стабілізації. Зростаюча плинність кадрів, складнощі адаптації новоприйнятих співробітників, зниження рівня ефективності роботи та інші фактори свідчать про необхідність не лише окремих заходів, а й цілісної стратегії управління кадрами, орієнтованої на збереження кадрової стабільності в умовах постійних змін.

Системний підхід передбачає впровадження інтегрованих інструментів управління персоналом, що дозволяють ефективно реагувати на зміни

зовнішнього середовища і забезпечувати високий рівень адаптивності органів публічної влади. Він включає ретельне планування кадрових ресурсів, що дозволяє заздалегідь підготувати організацію до змін, швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати безперервну роботу органів влади навіть в умовах кризи.

Для досягнення ефективної кадрової стабілізації в умовах воєнного стану важливо впровадити комплексний підхід до оптимізації кадрових процесів. Рисунок 2.2 дозволяє визначити ключові етапи та складові, які мають бути враховані при розробці стратегії стабільності кадрового потенціалу органів публічного управління.



Рис.2.3 - Оптимізація кадрових процесів виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором

Щоб ефективно впровадити оптимізацію кадрових процесів в органах публічного управління Нововодолазької ОТГ в умовах воєнного стану, необхідно розробити чітку стратегію, яка включатиме кілька етапів. Це повинно бути системне впровадження, яке охоплює не тільки кадрові питання, а й інші аспекти управління. Ось кілька ключових напрямків для впровадження оптимізації:

1. Аналіз потреб у кадрах та уточнення функцій. Першим кроком має бути визначення реальних потреб в кадрах та оцінка нових функцій, які з'явилися внаслідок воєнного стану. Це дозволить з'ясувати, які ролі та завдання є пріоритетними для організації і чи потребують вони додаткових компетенцій або коригування функціоналу.

Для Нововодолазької об'єднаної територіальної громади (ОТГ) в умовах воєнного стану важливим етапом є аналіз потреби в кадрах та уточнення функцій персоналу. У зв'язку з введенням воєнного стану та зміною умов роботи органів публічного управління, було необхідно оцінити, які зміни в функціональних обов'язках відбулися, а також розрахувати, скільки працівників потрібно для виконання нових завдань. Результати цього аналізу подано в таблиці 2.6, яка відображає необхідність додаткових кадрів для ефективного виконання нових функцій у рамках воєнного стану.

Таблиця 2.6 - Розрахунок потреби в кадрах для Нововодолазької ОТГ в умовах воєнного стану

Завдання	Поточний обсяг робіт (годин на місяць)	Необхідна кількість працівників	Наявна кількість працівників	Необхідна кількість працівників (розрахунок)
Координація цивільної оборони	200	4	3	1 додатковий працівник
Організація гуманітарної допомоги	160	3	2	1 додатковий працівник
Адміністративна підтримка	120	2	2	без змін
Ведення документації	100	2	2	без змін

Аналіз потреб у кадрах для Нововодолазької ОТГ в умовах воєнного стану показує, що для ефективного виконання нових завдань, зокрема в сферах цивільної оборони та гуманітарної допомоги, необхідно збільшити кількість працівників. Це дозволить забезпечити більш оперативне реагування на виклики воєнного часу, а також полегшить навантаження на вже існуючих працівників. Водночас важливо врахувати потребу в спеціалізованих навичках для виконання нових функцій, що вимагає додаткових навчальних заходів або залучення нових кадрів.

2. Розробка гнучких механізмів адаптації персоналу в Нововодолазькій ОТГ в умовах воєнного стану. У зв'язку з введенням воєнного стану та зміною умов роботи органів публічного управління в Нововодолазькій об'єднаній територіальній громаді (ОТГ) необхідно розробити ефективні гнучкі механізми адаптації персоналу. В умовах кризи органи публічного управління мають швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, і це потребує ефективної системи адаптації для працівників. Зміни в обов'язках, нові функції, а також підвищена відповідальність перед суспільством вимагають особливої уваги до адаптації кадрів.

Гнучкість в адаптаційних процесах є основною складовою успішного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Необхідно оперативно адаптуватися до нових завдань, що виникають, і одночасно підтримувати ефективність роботи. У цьому контексті ключовими складовими гнучкої адаптації є: швидка інтеграція нових співробітників у робочі процеси, створення модульних навчальних програм, орієнтованих на набуття нових навичок, та постійний моніторинг ефективності адаптації.

Для Нововодолазької ОТГ, як і для будь-якої територіальної громади в умовах воєнного стану, важливо не лише забезпечити оперативне навчання та перепідготовку працівників, а й створити стабільну систему підтримки та мотивації персоналу. Враховуючи специфіку громади та необхідність швидкої адаптації до нових обставин, особливу увагу потрібно приділяти індивідуальним потребам працівників та їхній готовності до виконання нових

завдань. Всі ці аспекти потребують чіткої організаційної структури, яка включатиме як навчання, так і системи мотивації та адаптації, що сприятиме ефективному виконанню обов'язків. Це дозволяє врахувати потреби громади та сприяти стабільності роботи в умовах непередбачуваних змін. Подальше детальне планування етапів адаптації і навчання персоналу Нововодолазької ОТГ можна побачити в Таблиці 2.7, яка відображає ключові етапи цього процесу.

Таблиця 2.7 – План навчання та адаптації персоналу Нововодолазької ОТГ в умовах воєнного стану

Крок	Опис етапу	Відповідальні	Терміни
Розробка плану навчання	Створення програми навчання для працівників, що враховує зміни в обов'язках	HR відділ Нововодолазької ОТГ	2 тижні
Запуск програми навчання	Проведення тренінгів та навчальних заходів для адаптації працівників до нових обов'язків	HR відділ Нововодолазької ОТГ	3 тижні
Моніторинг та коригування процесу	Оцінка ефективності навчання, адаптації та виконання нових функцій	HR відділ Нововодолазької ОТГ, керівники підрозділів	1 місяць
Підтримка мотивації	Запровадження програм підтримки мотивації працівників для забезпечення високої результативності	Керівники підрозділів, HR відділ Нововодолазької ОТГ	Постійно

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7 демонструє, що для Нововодолазької ОТГ в умовах воєнного стану необхідно впровадити гнучкі механізми навчання та адаптації персоналу. Основні етапи включають оцінку індивідуальних потреб працівників, коригування навчальних програм з урахуванням нових функцій та забезпечення стабільної мотивації. Це сприятиме швидкому і ефективному реагуванню на зміни, а також підвищить загальну ефективність роботи органів влади в умовах кризової ситуації.

3. Мотивація та підтримка персоналу в умовах воєнного стану. Для ефективної роботи виконавчих органів влади Нововодолазької ОТГ в умовах

воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення належної мотивації та підтримки персоналу [20]. В умовах непередбачуваних змін і додаткових навантажень на працівників, важливо створити систему, яка б не лише підтримувала працездатність, а й стимулювала працівників до досягнення високих результатів. Для цього необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення соціальних та матеріальних умов, професійне вдосконалення та психологічну підтримку.

Основні аспекти мотивації та підтримки персоналу включають:

1) Мотиваційні заходи – створення системи, яка передбачає моральне та соціальне заохочення працівників, що демонструють високу результативність в умовах воєнного стану, зокрема через публічне визнання, нагороди та вдячність на рівні організації.

2) Психологічна підтримка – організація консультацій та психологічної допомоги для персоналу з метою підтримки морального стану працівників у складних умовах.

3) Мобільність та гнучкість – забезпечення можливості для дистанційної роботи, а також оперативне перенаправлення функцій і завдань персоналу залежно від поточної ситуації та потреб органу влади.

4. Утримання ключових працівників. Особливу увагу слід приділити утриманню ключових працівників, без яких органи влади не зможуть ефективно функціонувати. Для цього необхідно створити систему, що включає не лише конкурентоспроможні умови праці, а й заходи, спрямовані на підвищення лояльності до організації. Важливо забезпечити перспективи кар'єрного зростання, створити умови для професійного розвитку та надавати доступ до програм додаткового навчання [36].

Для підтримки стабільної кадрової ситуації необхідно:

1) Забезпечення умов для професійного зростання – впровадження програм менторства та наставництва.

2) Адаптація до змін – розробка механізмів адаптації до нових умов роботи, забезпечення підтримки під час переходу до нових функцій.

3) Конкурентоспроможність умов праці – своєчасна виплата заробітної плати, забезпечення соціальних гарантій.

Для ефективного впровадження заходів з мотивації та підтримки персоналу в умовах воєнного стану, важливо не тільки встановити загальні принципи, а й деталізувати конкретні кроки щодо утримання ключових працівників та адаптації їх до нових викликів. У таблиці 2.8 наведено конкретні напрямки, які допоможуть забезпечити стабільність кадрового складу в органах публічного управління Нововодолазької ОТГ в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.8 – Заходи з мотивації та утримання персоналу в Нововодолазькій ОТГ

Напрямок	Заходи	Ресурси для реалізації	Очікувані результати
Мотивація персоналу	Проведення тренінгів, організація регулярних зустрічей з керівництвом, публічне визнання досягнень	Внутрішні ресурси, платформи онлайн-навчання	Підвищення морального клімату, зростання залученості
Утримання ключових працівників	Надання можливостей для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, розширення функціоналу	Навчальні курси, внутрішні кадрові резерви	Збереження кваліфікованих працівників, зниження плинності
Психологічна підтримка	Проведення індивідуальних бесід керівників із працівниками, створення дружньої робочої атмосфери	Внутрішні ресурси	Підвищення стійкості до стресу, зміцнення командної взаємодії

Джерело: складено автором

Запропоновані напрями мотивації та підтримки персоналу Нововодолазької ОТГ у таблиці 2.8 свідчать про можливість досягнення кадрової стабілізації навіть в умовах обмежених ресурсів. Відмова від матеріальних заохочень компенсується акцентом на нематеріальні механізми – професійний розвиток, гнучкість у виконанні функцій та посилення комунікації між керівництвом і працівниками. Це дозволяє не лише утримувати ключових співробітників, а й підвищувати їх стійкість до стресу

та рівень залученості, що є критично важливим для забезпечення ефективної роботи органів влади під час воєнного стану.

5. У процесі реалізації заходів з оптимізації управління персоналом у виконавчих органах влади Нововодолазької ОТГ важливою складовою виступає системний моніторинг і своєчасна корекція кадрових процесів. Моніторинг дозволяє виявляти проблемні аспекти у функціонуванні персоналу, оперативно реагувати на нові виклики та адаптувати управлінські рішення відповідно до змін в умовах воєнного стану. Для цього доцільно запровадити регулярне оцінювання ефективності працівників, рівня їх задоволеності роботою, а також результативності впроваджених заходів з мотивації та адаптації.

Корекція управлінських підходів має базуватися на аналізі зібраних даних і передбачати гнучкість в ухваленні рішень щодо кадрового складу, розподілу функцій та пріоритетів у підвищенні кваліфікації персоналу. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи органів влади та забезпеченню стійкості кадрового потенціалу громади в умовах постійних змін.

Таким чином, оптимізація управління персоналом виконавчих органів влади Нововодолазької об'єднаної територіальної громади в умовах воєнного стану потребує системного і комплексного підходу, що охоплює всі ключові елементи кадрової роботи – від аналізу потреб і коригування функцій до адаптації, навчання та підтримки персоналу. Запропоновані напрями оптимізації спрямовані на підвищення стійкості та гнучкості кадрового потенціалу громади, що є критично важливим в умовах постійних змін і викликів воєнного часу. Запровадження інтегрованих механізмів кадрової стабілізації, адаптаційних процесів і систем мотивації дозволить не лише зберегти ефективність діяльності органів публічної влади, а й забезпечити їхню готовність до оперативного реагування на нові завдання. Важливу роль у цьому відіграє безперервний моніторинг і корекція кадрових процесів, що гарантують актуальність і дієвість обраної стратегії навіть у динамічно змінюваних умовах.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом в органах публічного управління України в умовах воєнного стану зазнало суттєвих змін, що підвищило значення кадрового потенціалу як опори державної стійкості. Забезпечення безперервності управлінських процесів, координації з військовими структурами та підтримання громадського порядку стало можливим завдяки адаптації кадрових процесів до нових реалій. В ході роботи узагальнено відмінності в методах управління персоналом у мирний час та під час воєнного стану, що відображено в розробленій таблиці та становить практичну новизну дослідження. Зокрема, трансформація кадрових процесів охоплює оперативне поповнення складу, перепрофілювання кадрів, підвищення ролі моральної мотивації, психологічної стійкості та впровадження нових форматів організації праці. Саме ці зміни забезпечують здатність публічної влади ефективно діяти в кризових умовах і протидіяти зовнішнім загрозам.

Оптимізація управління персоналом в органах публічного управління є важливим елементом підвищення їх ефективності, особливо в умовах воєнного стану. У цей період органи публічного управління стикаються з численними викликами, такими як обмеження ресурсів, стрес серед працівників, необхідність швидкої адаптації до змінюваних обставин. Оптимізація управлінських процесів допомагає мінімізувати витрати і забезпечити високий рівень мобільності та гнучкості, що є критичним під час кризових ситуацій.

У другому розділі об'єктом дослідження є Нововодолазька ОТГ, яка функціонує в умовах реформ децентралізації та воєнного стану, введеного з 2022 року. Аналіз цієї громади дозволяє оцінити особливості управління людськими ресурсами на місцевому рівні та адаптаційні механізми до змін, зумовлених як економічними та соціальними трансформаціями, так і умовами воєнного часу.

У період з 2021 по 2023 рік середньоспискова чисельність персоналу виконавчих органів Нововодолазької об'єднаної територіальної громади зазнала значних коливань, що було спричинено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, включаючи воєнний стан та економічні труднощі. Так, у 2022 році через необхідність адаптації до умов воєнного часу відбулося скорочення штату на 5 осіб, а в 2023 році чисельність зросла на 3 особи. Це свідчить про часткове відновлення та стабілізацію кадрового складу після кризових змін.

Рух персоналу в ці роки також був характерний частими кадровими змінами. Зокрема, на фоні змін у роботі виконавчих органів, через мобілізацію та звільнення, спостерігалось значне оновлення складу кадрів. Частина працівників була переведена на інші посади або звільнена через складні умови роботи в умовах воєнного стану. Зміни в функціях і задачах персоналу також стали необхідними у зв'язку з впливом воєнного стану. У першій половині 2022 року значно змінювалася структура завдань: зменшення кількості функцій, що не були критичними, і перенаправлення ресурсів на найважливіші завдання, такі як забезпечення життєдіяльності громади в умовах безпеки та підтримка громадян. Окрім того, більша частина працівників виконавчих органів була задіяна в організації допомоги переселенцям, підтримці постраждалих територій та виконанні нагальних завдань, пов'язаних із воєнними реаліями.

Підсумовуючи, кадрова ситуація у виконавчих органах влади Нововодолазької громади на початок 2023 року свідчить про процеси стабілізації після адаптації до умов воєнного стану. Однак для підвищення ефективності організації управлінської діяльності та адаптації до змін, необхідно зосередити увагу на оптимізації кадрової політики. Це включає не тільки покращення процесів набору та навчання, але й вдосконалення механізмів мотивації та підтримки персоналу.

У умовах воєнного стану управління персоналом в органах публічної влади вимагає впровадження комплексного підходу, який дозволяє

адаптуватися до нових викликів і забезпечити кадрову стабільність. Особливо важливим є розроблення системи, яка дозволяє ефективно реагувати на постійно змінювану ситуацію, при цьому зберігаючи працездатність органів влади. Особливу увагу слід приділяти гнучким механізмам адаптації персоналу. Створення ефективної системи навчання та перепідготовки стає ключовим елементом для підтримки високої ефективності органів влади в умовах кризи. Системи мотивації, психологічної підтримки та адаптації працівників до нових реалій є необхідними для забезпечення високої результативності роботи, оскільки вони дозволяють зменшити стрес та підвищити залученість персоналу. Задля цього важливо не лише впроваджувати тренінги та навчальні програми, а й підтримувати високий моральний стан працівників за допомогою психологічної допомоги та соціальних ініціатив.

В умовах нестабільної ситуації зберігання та розвиток ключових кадрів набувають особливої важливості. Для утримання найцінніших працівників необхідно створювати умови для їхнього професійного розвитку, надавати можливості для кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації. Важливим є також забезпечення стабільних і конкурентоспроможних умов праці, що включають своєчасну оплату праці, соціальні гарантії та програми підтримки. Врахування індивідуальних потреб працівників, надання можливостей для віддаленої роботи та оперативне реагування на нові обставини є основою для підтримки стабільності в кадровій ситуації в умовах воєнного стану.

Таким чином, оптимізація управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає системного підходу, який охоплює не лише кадрові питання, але й широке коло аспектів, зокрема адаптацію персоналу до змін, розвиток нових функцій та забезпечення належної мотивації і підтримки працівників. Це дозволяє зберігати стабільність роботи органів публічної влади в умовах кризової ситуації та забезпечити їхню ефективну діяльність в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні запитання та відповіді щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» і «В», у 2024 році. URL: <https://nads.gov.ua/news/aktualni-zapytannia-ta-vidpovidi-shchodo-vyznachennia-zavdan-i-kliuchovykhpokaznykiv-rezultatyv>
2. Алюшина, Н. О. Віддалена робота як нова модель організаційно-інституційного розвитку державної служби України. *Public Administration and Regional Development*. 2021. №.1. С. 9-34.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Балух Д. В. Управління державною службою в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та юр наук: 12.00.07. Одеса. 2009. 21 с.
5. Барегамян С., Барлджи К. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції України. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2018. Вип. 16.С. 8-14.
6. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. Дніпро №7. 2017. С. 31-33.
7. Бериславська, О.М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник ХНТУ*, 2020. 4 (75). с.124-133. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.15>
8. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С.36-396.

9. Ващенко К. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посіб. для керівників служб управління персоналом. Київ: Ц-тр адапт. держ. сл. до стандартів ЄС. 2016. 176 с.

10. Гайдученко С. О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 1. С. 393-398.

11. Гаркуша А. Т. Державна служба як сфера функціонального управління Національного агентства України з питань державної служби. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. Випуск 1(16). URL: http://pjuv.nuoua.od.ua/v1_2017/17.pdf

12. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с

13. Гончарук, І. Проблеми та перспективи реформування публічного управління в Україні. Вісник Національної академії державного управління, 15(2), 2021. с 23-34.

14. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів, 2018. 232 с.

15. Губенко В. Управлінська діяльність в частині забезпечення комунікаційної політики в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2022. № 2. С. 105–122. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/462>.

16. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 151-153.

17. Державне управління: теорія та практика: підручник / за ред. В. В. Цветкова. –К.: Центр навчальної літератури, 2020.

18. Дрешпак В. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2(29). С. 56-62. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/11.pdf>

19.Єльнікова Г. Ключові поняття та зміст управління персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. 2017. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2017_3_18.

20.Жиденко, Н.А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні. НАДУ при Президентові України. 2019. №. 1. С. 50-58.

21.Збрицька, Т.П., Савченко, Г.О. та Татаревська, М.С., Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2022. 427 с.

22.Іжа М.М. Сучасні аспекти управління персоналом у публічній службі. Публічне управління XXI століття: портал можливостей. Харків, Украна, 23 квітня 2020 року. Харків: ХарPI НАДУ “Магістр”. URL: doi:10.34213/mnkongr.2020>

23.Канавець, М.В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/3/05.pdf4>.

24.Кізілов Ю. Ю. Особливості проходження державної служби в умовах чинного Закону України «Про державну службу». Теорія та практика державної служби. НАДУ. 2022. С. 41-44.

25.Клименко І.В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія. Київ: центр учбової літератури, 2016. 176 с.

26.Коваль Г. Професійна соціалізація державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_5.

27.Ковбасюк Ю. В., ЗагороднюкС. В., Крайнік П. І. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України. Київ: НАДУ, 2010. 76 с.

28.Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу: Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі

європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 415 с.

29. Конституція України : Основний закон України від 28 червня 1996р. № 254к/96-ВР. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.

30. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С. 24-34. URL: <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf>

31. Кравчук, В. Оцінювання ефективності публічного управління: теорія та практика. Київ: Наукова думка. 2022

32. Курносенко Л. Процесний підхід в системі науково-практичних підходів до управління кризою: потенціал для інтеграції та синергії. Наукові перспективи. 2024. №3(45). С. 15–22.

33. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. Інноваційні технології управління і права. 2018. № 12 (2). С. 21-26.

34. Мохова Ю., Сабадаш Р. Система управління персоналом в органах державної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 1. 2019. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>

35. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство, 2022. (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-3268>.

36. Науменко Р. А. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf

37. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua>

38. Нижник, Н.Р. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні. Теорія та практика державної служби. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 08.11. 2013 р. с.7-10.

39. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873>

40. Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми. LB. UA. 5 травня 2021. URL: https://lb.ua/blog/observatory_democracy/483923_normativnopravove_zabezpechnya.html

41. Олуйко В.М., Тюріна Н.М. та ін. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ, 2018. 504 с.

42. Осійчук М. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління / Вісник державної служби України. 2018. № 3. С. 27-33.

43. Потреби та пріоритети органів місцевого самоврядування України. Надання послуг у воєнний та післявоєнний період. Дослідження Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи. URL: <https://rm.coe.int/survey-on-the-needs-and-priorities-of-local-authorities-in-ukraine-ukr/1680aae27c>.

44. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади: Закон України № 117- IX від 19.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n54>

45. Про державну службу: Закон України від 10. 12. 2015 року № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

46. Про державну службу: закон України від 2016 р, редакція від 19.10.2023, № 3378-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

47. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10. 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

48. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: постанова Кабінету Міністрів України № 243 від 25.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text>

49. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова КМУ від 25. 03. 2016 року № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text>

50. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

51. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru>

52. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019 No 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

53. Свірко, С. В., Дика, О. С., Тростенюк, Т. М., Сидоренко, О. П., & Загурський, В. Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. Економіка, управління та адміністрування, (3(109)), 2024. 74–90. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90)

54. Селіванов С., Обушна Н., Хаджирадева С. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Каравела, 2019. 291 с.

55. Сидоренко П. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10spvovv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10spvovv.pdf)

56. Darman Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A. S. B. (2023). Bibliometric analysis of human resource development: Trends, research focuses, and recent developments. West Science Journal Economic and Entrepreneurship, 1(11), 329–338. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.37314>.

57. Sherifi, I., Kapitanets, S., & Kalra, A. (2023). Managing the reputational risk of an enterprise in the economic security system. *Economics and Finance*, 11(3), 88–100. <https://doi.org/10.51586/2754-6209.2023.11.3.88.100>