

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ
РОЗВИТКУ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БІЛОКУДРЯ АЛІНА ВІТАЛІЇВНА

УДК 330.3:35.073.53(477+061.1ЄС)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В
УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. В. Білокудря

Науковий керівник: Іванова Ольга Юріївна, доктор економічних наук, професор

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Білокудря А. В. Організаційні аспекти управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади в Україні – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харків, 2025.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретичних і науково-методичних положень і розробці практичних аспектів організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади в Україні.

Систематизовано концепції та підходи до управління людськими ресурсами, від теорій управління кадрами до теорій управління людськими ресурсами, визначено ключові характеристики підходів до організації управління людськими ресурсами. Обґрунтовано взаємозв'язок з теоріями регіонального розвитку, державного управління, що дозволяє обрати методи та інструменти управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації влади.

Обґрунтовано кризово-орієнтований ситуаційний підхід до управління людськими ресурсами в умовах децентралізації на основі аналізу наявних підходів (системний, процесний, ситуаційний, поведінковий, компетентнісний, проблемно-орієнтований, територіально-орієнтований). Кризово-орієнтований ситуаційний підхід до управління людськими ресурсами базується на проблемно-орієнтованому та ситуаційному підходах та враховує кризові стани, як на рівні територіальних одиниць, так і на рівні людських ресурсів у нестабільних соціально-економічних умовах, що забезпечує підвищену гнучкість і оперативність управлінських рішень органів місцевого самоврядування в умовах нестабільності.

Узагальнено та систематизовано категоріальний апарат системи управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації влади,

який складається з понять: людські ресурси, управління людськими ресурсами, децентралізація влади, державне управління, місцеве самоврядування. Доведено на основі використання бібліометричного аналізу за допомогою побудови мережевої карти зв'язків між ключовими словами з управління людськими ресурсами актуальність і своєчасність дослідження організаційних аспектів та інструментарію управління людськими ресурсами в умовах кризи та децентралізації влади.

Обґрунтовано вплив децентралізації влади в Україні на управління людськими ресурсами в територіальних громадах з урахуванням кризових станів. Виділено особливості управління людськими ресурсами при передачі повноважень і фінансових ресурсів у процесі децентралізації влади, залученні стейкхолдерів, зацікавлених в процесі розвитку територіальних громад, інституційної розбудови територіальних громад та ефективності управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади.

Обґрунтовано на основі узагальнення наукових підходів до управління людськими ресурсами із використанням морфологічного, бібліометричного аналізу й абстрактно-логічного методів сутність поняття «система управління людськими ресурсами», що являє собою злагоджений комплекс управлінських заходів та інструментів, спрямованих на результативне залучення, професійний розвиток, утримання та адаптацію людських ресурсів територіальної громади. При цьому враховуються інституційна самостійність органів місцевого самоврядування, ключові принципи децентралізації (субсидіарність, відкритість, залучення громадськості, підзвітність), вплив кризових явищ (збройні конфлікти, пандемії, природні катастрофи) та специфічні особливості кожної території (наявність ресурсів, демографічні тенденції, міграційна активність населення). Запропоноване визначення ґрунтується на застосуванні територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційних підходів, що дозволяє врахувати специфіку територіальних громад при управлінні людськими ресурсами та процесів децентралізації.

На основі синтезу принципів управління персоналом, управління та децентралізації з урахуванням особливостей територіального розвитку обґрунтовано такі принципи кризового ситуаційного управління людськими ресурсами територіальної громади: оперативність та адаптивність, децентралізація відповідальності, посилена комунікація та прозорість, територіальна обумовленість кадрових рішень, збереження та розвиток людських ресурсів, соціальна підтримка та психологічна стійкість, стратегічне прогнозування та адаптивне планування, ефективність і результативність, гнучкість.

Досліджено особливості функціонування систем управління людськими ресурсами на рівні територіальних громад у контексті реформи децентралізації влади. Визначено ключові проблеми та перспективи розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в нових умовах. Обґрунтовано складові організаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами на рівні територіальної громади. Розроблено структурно-логічну модель формування системи управління людськими ресурсами територіальної громади.

Розроблено методичний підхід послідовності оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації, який базується на принципах територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходів і дозволяє ідентифікувати проблеми управління людськими ресурсами територіальних громад під час криз на основі критеріїв ефективності управління людськими ресурсами.

Обґрунтовано критерії оцінки ефективності управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади: адаптивність управлінських рішень, територіальна відповідність кадрової політики, ступінь кадрової автономії громади, залучення та утримання людських ресурсів, ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії, фінансова спроможність територіальної громади, на основі яких обґрунтовується оцінка проблеми управління персоналом в умовах децентралізації та врахування ризиків військової агресії.

Запропоновано класифікацію проблеми управління людськими ресурсами в

умовах децентралізації та воєнного стану. Запропоновано нові класифікаційні ознаки: за рівнями виявлення проблем в управлінні людськими ресурсами (мезорівень, макрорівень) та за проблемами за видом територіальних громад залежно від охоплення бойовими діями (територіальні громади, де ведуться бойові дії; прифронтові територіальні громади; тиллові територіальні громади). Узагальнено рекомендації для різних типів громад щодо організаційного забезпечення та напрямів управління людськими ресурсами в умовах децентралізації.

Досліджено зарубіжний досвід організаційного забезпечення формування системи управління людськими ресурсами. Систематизовано інструменти, які можуть бути імплементовані в практику управління людськими ресурсами в територіальних громадах України в умовах децентралізації влади.

Запропоновано складові системи кризово-орієнтованого ситуаційного управління людськими ресурсами територіальної громади в умовах децентралізації, яка включає потоки вхідних і вихідних організаційних механізмів, базові елементи системи: суб'єкти, об'єкти, механізми реалізації, інструменти.

Розроблено організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації та кризи, яке включає аналітичне, інституційне методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення. Це зробить можливим інтегрований підхід до управління людськими ресурсами громади, спрямований на їх збереження та розвиток через саморозвиток території на основі стратегічного потенціалу.

Запропоновано та обґрунтовано на основі методу аналізу ієрархій напрями організаційного забезпечення управління людськими ресурсами залежно від типу територіальної громади та напрями ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в рамках реалізації методичного підходу до покращення управління людськими ресурсами територіальної громади.

На прикладі Харківської, Чугуївської та Ізюмської територіальних громад проведено стратегічне планування із застосуванням відповідного інструментарію

формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад.

Дисертаційне дослідження має вагоме практичне значення, оскільки розроблені теоретико-методичні положення трансформовано в конкретні рекомендації, спрямовані на оптимізацію управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації. Науково-практичні рекомендації та інші результати дослідження знайшли своє застосування в діяльності територіальних громад та організаціях, що підтверджується відповідними довідками про впровадження та використання отриманих у роботі результатів, зокрема: Громадської організації «Розвиток громад Харківщини» (довідка № 15-18/12 від 12.11.2024 р.) – використано організаційно-методичне забезпечення щодо управління людськими ресурсами в умовах децентралізації; Савинської територіальної громади, Харківської області (довідка № 04-10/1335 від 11.06.2025 р.) – використано методичний підхід до оцінки ефективності механізмів управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації; Вигодської об'єднаної територіальної громади, Івано-Франківської області (довідка № 318/02-30 від 01.05.2025 р.) – використано науково-методичні підходи щодо вибору дієвих інструментів управління людськими ресурсами територіальної громади на основі врахування конкурентних переваг і специфіки території.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, децентралізація влади, територіальна громада, організаційні аспекти, кадрова політика, трудові ресурси, електронне урядування, діджеталізація, місцеве самоврядування, людський капітал, кризово-орієнтований підхід, територіально-орієнтований підхід, ефективність управління.

SUMMARY

Bilokudria, A. V. Organizational aspects of human resource management in the context of decentralization of power in Ukraine – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 “Management” – Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and scientific-methodological provisions and the development of practical aspects of organizational support for human resource management in the context of decentralization of power in Ukraine.

The concepts and approaches to human resource management, from personnel management theories to human resource management theories, are systematized, and the key characteristics of approaches to the organization of human resource management are identified. The interconnection with the theories of regional development and public administration is substantiated, which allows selecting methods and tools for managing the human resources of territorial communities in the context of decentralization of power.

A crisis-oriented situational approach to human resource management in the context of decentralization is substantiated based on an analysis of existing approaches to HRM (systemic, process-oriented, situational, behavioral, competency-based, problem-oriented, and territory-oriented). The crisis-oriented situational approach to human resource management is based on problem-oriented and situational approaches and takes into account crisis situations, both at the level of territorial units and at the level of human resources in unstable socio-economic conditions, which ensures increased flexibility and efficiency of management decisions of local self-government bodies in conditions of instability.

The categorical apparatus of the human resource management system in territorial communities in the context of decentralization of power has been generalized and systematized, consisting of the following concepts: human resources, human resource management, decentralization of power, public administration, local self-government. Based on bibliometric analysis using a network map of connections between key words in human resource management, the relevance and timeliness of researching organizational aspects and tools of human resource management in conditions of crisis and decentralization of power has been proven.

The impact of decentralization of power in Ukraine on human resource management in territorial communities, taking into account crisis situations, is substantiated. The peculiarities of human resource management in the transfer of powers and financial resources in the process of decentralization of power, the involvement of stakeholders interested in the development of territorial communities, the institutional development of territorial communities, and the effectiveness of human resource management in the context of decentralization of power are highlighted.

Based on a generalization of scientific approaches to human resource management using morphological, bibliometric analysis, and abstract-logical methods, the essence of the concept of “human resource management system” is substantiated, which is a coordinated set of management measures and tools aimed at the effective involvement, professional development, retention, and adaptation of human resources in the territorial community. At the same time, the institutional independence of local self-government bodies, key principles of decentralization (subsidiarity, openness, public involvement, accountability), the impact of crisis phenomena (armed conflicts, pandemics, natural disasters), and the specific characteristics of each territory (availability of resources, demographic trends, migration activity of the population). The proposed definition is based on the application of territorially-oriented and crisis-oriented situational approaches, which allows for the specific characteristics of territorial communities to be taken into account in the management of human resources and decentralization processes.

Based on a synthesis of the principles of personnel management, governance, and

decentralization, taking into account the specifics of territorial development, the following principles of crisis situational management of human resources in the territorial community have been substantiated: operational efficiency and adaptability, decentralization of responsibility, enhanced communication and transparency, territorial conditioning of personnel decisions, preservation and development of human resources, social support and psychological stability, strategic forecasting and adaptive planning, efficiency and effectiveness, flexibility.

The peculiarities of the functioning of human resource management systems at the level of territorial communities in the context of the decentralization of power reform have been studied. Key problems and prospects for the development of the personnel potential of local self-government bodies in the new conditions have been identified. The components of organizational support for the HRM system at the local community level are substantiated. A structural-logical model for the formation of a human resource management system for local communities has been developed.

A methodological approach has been developed for assessing the effectiveness of human resource management in territorial communities in the context of decentralization, which is based on the principles of a territorially-oriented and crisis-oriented situational approach and allows for the identification of problems in human resource management in territorial communities during crises based on criteria for the effectiveness of human resource management.

Criteria for assessing the effectiveness of human resource management in the context of decentralization of power have been substantiated: attracting and retaining talent; adaptability of management decisions; territorial relevance of personnel policies; degree of personnel autonomy of the community; effectiveness of horizontal and vertical interaction; financial capacity of the human resource management.

A classification of human resource management issues in conditions of decentralization and martial law is proposed. New classification criteria are proposed: by levels of problem identification in HRM (meso level, macro level) and by problems according to the type of territorial communities depending on the coverage of hostilities (territorial communities where hostilities are taking place; frontline territorial

communities; rear territorial communities). Recommendations for different types of communities regarding organizational support and areas of human resource management in the context of decentralization are summarized.

Foreign experience in organizational support for the formation of a human resource management system is studied. Tools that can be implemented in the practice of human resource management in territorial communities of Ukraine in the context of decentralization of power are systematized.

The components of a crisis-oriented situational human resource management system for territorial communities in the context of decentralization have been proposed, which includes flows of incoming and outgoing organizational mechanisms, basic elements of the system: subjects, objects, implementation mechanisms, and tools.

Organizational and methodological support for human resource management in territories in the context of decentralization and crisis has been developed, which includes analytical, institutional methodological, and information-analytical support. This will enable an integrated approach to community human resource management aimed at their preservation and development through the self-development of the territory based on strategic potential.

Based on the hierarchy analysis method, directions for organizational support of human resource management depending on the type of territorial community and directions for the effective functioning of local self-government bodies have been proposed and substantiated within the framework of the methodological approach to improving the human resource management of the territorial community.

Using the example of the Kharkiv, Chuhuiv, and Iziium territorial communities, strategic planning was carried out using appropriate tools for forming a human resource management system for territorial communities.

The dissertation research has significant practical value, as the theoretical and methodological provisions developed have been transformed into specific recommendations aimed at optimizing human resource management in territorial communities in the context of decentralization. Scientific and practical recommendations and other research results have been applied in the activities of

territorial communities and organizations, as confirmed by relevant references on the implementation and use of the results obtained in the work, in particular: The public organization “Development of Communities of Kharkiv Region” (certificate No. 15-18/12 dated 12.11.2024) – organizational and methodological support for human resource management in the context of decentralization has been used; Savyna Territorial Community, Kharkiv Region (certificate No. 04-10/1335 dated 11.06.2025) – a methodological approach to assessing the effectiveness of local self-government mechanisms in the context of decentralization was used; Vyhodska Amalgamated Territorial Community, Ivano-Frankivsk Region (reference No. 318/02-30 dated 01.05.2025) – scientific and methodological approaches were used to select effective tools for managing the human resources of the territorial community based on competitive advantages and the specifics of the territory.

Keywords: human resource management, decentralization of power, territorial community, organizational aspects, personnel policy, human resources, e-government, digitalization, local self-government, human capital, crisis-oriented approach, territory-oriented approach, management effectiveness.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА:

Статті у фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

1. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. Key Areas of Development of the Human Resource Management Ecosystem of the Civil Service of Ukraine in the Context of Digital Technologies and Green Public Management. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*. 2025. Vol 15 (4). P. 141–150. (Scopus) (1,0 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.418>

Посилання: [https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-\(IJEES\)-Volume-15-4,-2025.html](https://ijeess.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-(IJEES)-Volume-15-4,-2025.html)

Особистий внесок автора: ідентифіковано проблеми застосування цифрових технологій у системі управління людським капіталом, обґрунтовано

критерії ефективності цифрових інструментів управління людськими ресурсами (0,2 ум. друк. арк.). Внесок Н. Гончарук: систематизовано сучасні підходи до цифровізації кадрових процесів у державному секторі та визначено їх вплив на ефективність публічних установ (0,2 ум. друк. арк.). М. Ковальчук: систематизовано світові тенденції впровадження цифрових технологій у HR-процеси (0,2 ум. друк. арк.). І. Сурай: запропоновано сценарне та імітаційне моделювання для прогнозування ефективності цифрових HR-інструментів (0,2 ум. друк. арк.). К. Комарової: розроблено рекомендації підвищення адаптивності організацій шляхом оптимізації використання цифрових HR-технологій (0,2 ум. друк. арк.).

2. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 (2s). P. 462–468. (Стаття у зарубіжному виданні) (1,0 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>

Посилання: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/334>

Особистий внесок автора: узагальнено та систематизовано сучасні цифрові тенденції в управлінні людськими ресурсами, включно з автоматизацією HR-процесів, з обґрунтуванням їх впливу на продуктивність публічної служби (0,2 ум. друк. арк.). Внесок Н. Гончарук: підтверджено актуальність упровадження цифрових HR-платформ (0,2 ум. друк. арк.). М. Ковальчук: досліджено особливості переходу HR-процедур у цифровий формат (0,2 ум. др. арк.). І. Сурай: визначено пріоритети цифровізації HR (0,2 ум. друк. арк.). К. Комарової: розроблено рекомендації з підвищення ефективності держслужби через глобальні цифрові тренди (0,2 ум. друк. арк.).

3. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. (Фахове видання, категорія «Б») (0,95 ум. друк. арк.)

DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-148

Посилання: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838>

Особистий внесок автора: розроблено карту проблем управління людськими ресурсами в територіальних громадах з урахуванням сучасних викликів та процесів децентралізації в Україні (0,7 ум. друк. арк.) Внесок О. Ю. Іванової: проаналізовано досвід країн ЄС у застосуванні інструментарію розвитку територіальних громад (0,25 ум. друк. арк.).

4. Іванова О. Ю., Лаптев В. І., Білокудря А. В., Рудика О. В. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 147–153. (Фахове видання, категорія «Б») (1,0 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-147-153>

Посилання: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_12_0_147_153

Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив процесів децентралізації на управління людськими ресурсами, узагальнено проблеми кадрової політики в територіальних громадах (0,4 ум. друк. арк.). Внесок О. Ю. Іванової: узагальнено проблеми просторового розвитку територіальних громад (0,35 ум. друк. арк.). Внесок О. В. Рудики: узагальнено проблеми розвитку сільських територій (0,35 ум. друк. арк.).

5. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Методичний підхід до оцінки проблеми управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. (Фахове видання, категорія «Б») (0,9 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-124>

Посилання: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6093/6032>

Особистий внесок автора: обґрунтовано методичний підхід до оцінки проблеми управління людськими ресурсами в територіальних громадах, обґрунтовано критерії та напрями ефективності управління людськими ресурсами в умовах децентралізації (0,45 ум. друк. арк.). Внесок О. Ю. Іванової:

досліджено тенденції просторового розвитку територіальних громад (0,45 ум. друк. арк.).

6. Білокудря А. В. Організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 545–552. (Фахове видання, категорія Б)(0,7 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-545-552>

Посилання: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-545_552.pdf

Публікації за матеріалами конференцій:

7. Білокудря А. В. Організаційно-методичні аспекти формування системи управління людськими ресурсами об'єднаних територіальних громад // Self-development: the key to success and personal growth : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Пловдив, 9–11 грудня 2024 р.). Пловдив, Болгарія. С. 51–58 URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/12/SELF-DEVELOPMENT-THE-KEY-TO-SUCCESS-AND-PERSONAL-GROWTH.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)

8. Іванова О. Ю., Білокудря А. В. Місце та вплив кадрової політики у стратегічному плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19 листоп. 2021 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 195–199. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/TEZU_2021.pdf (0,2 ум. друк. арк.)

Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив кадрової політики місцевих органів влади на розвиток кадрового потенціалу територіальних громад (0,1 ум. друк. арк.) Внесок О. Ю. Іванової: досліджено вплив розвитку людського капіталу на просторовий розвиток територіальних громад (0,1 ум. друк. арк.).

9. Білокудря А. В. Проблеми управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України // Science, trends and perspectives of development : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Будапешт, 21–23 лютого 2022 р.). Будапешт, Угорщина. С. 53–59. URL:

<http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2716/1/SCIENCE-TRENDS-AND-PERSPECTIVES-OF-DEVELOPMENT.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)

10. Білокудря А. В. Від патерналізму до інвестицій у людей: історія теорій управління персоналом // Problems of training a modern specialist: theory, history, practice : матеріали XXXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Софія, 05–07 серпня 2024 р.). Софія, Болгарія. С. 18–21. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/07/PROBLEMS-OF-TRAINING-A-MODERN-SPECIALIST-THEORY-HISTORY-PRACTICE.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)

11. Білокудря А. В. Проблеми управління людськими ресурсами в умовах децентралізації і воєнного стану, перспективи розвитку // Innovative methods in education, science and business: challenges and opportunities : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Антверпен, 16–18 вересня 2024 р.). Антверпен, Брюссель. С. 31–39. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/08/INNOVATIVE-METHODS-IN-EDUCATION-SCIENCE-AND-BUSINESS-CHALLENGES-AND-OPPORTUNITIES.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	27
1.1. Еволюція концепцій та підходів до управління людськими ресурсами	27
1.2. Термінологічний апарат системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації	51
1.3. Роль системи управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації	72
Висновки до розділу 1	97
Перелік використаних джерел до розділу 1	102
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	117
2.1. Проблеми організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та воєнного стану	117
2.2. Аналіз передумов формування системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації України та воєнного стану	141
2.3. Зарубіжний досвід організаційного забезпечення формування системи управління людськими ресурсами	182
Висновки до розділу 2	205
Перелік використаних джерел до розділу 2	207
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	218

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Організаційно-методичні аспекти формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад	218
3.2. Обґрунтування інструментарію формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад	264
3.3. Напрями формування системи управління людськими ресурсами у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад	277
Висновки до розділу 3	289
Перелік використаних джерел до розділу 3	291
ВИСНОВКИ	299
ДОДАТКИ	303

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Імплементация сучасної концепції управління людськими ресурсами на територіальному рівні, у сферу публічного управління в умовах децентралізації влади актуалізує необхідність розробки дієвих науково-методичних аспектів організаційного забезпечення формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад. Реформа децентралізації влади в Україні потребує адаптації системи державного управління до нових умов, які враховують передачу повноважень і відповідальності на рівень територіальних громад. Управління людськими ресурсами на регіональному та місцевому рівнях є невід'ємною частиною цього процесу, що потребує розробки дієвих організаційних механізмів щодо формування системи управління людськими ресурсами на рівні територіальних громад та підвищення відповідальності з боку органів місцевого самоврядування.

В умовах політичної та соціально-економічної кризи, що спричинена війною в Україні, розвиток територіальних громад гальмується низкою проблем в організаційних аспектах управління людськими ресурсами територій: дефіцит кваліфікованих людських ресурсів через значні міграційні втрати (у 2022 році показник міграційного балансу становив близько 5,7 млн осіб, у 2023 році – 300 тис. осіб, за даними Державної міграційної служби України), в тому числі й працездатного населення; втрати інфраструктури, що змушують людські ресурси та підприємства до внутрішньої релокації, відсутність дієвих організаційних механізмів розвитку людських ресурсів у територіальних громадах; недостатній рівень готовності кадрів органів місцевого самоврядування до розробки та впровадження методичних підходів щодо розробки стратегій та програм розвитку людських ресурсів громади; зниження фінансової спроможності громад, що відображається на скороченні фінансування управління людськими ресурсами на місцях; відсутність дієвої взаємодії закладів вищої освіти, місцевих органів влади,

наукових установ і громадськості у формуванні потреби у людських ресурсах для відбудови економіки громад та забезпечення гідного рівня життя тощо.

Практичну значущість управління людськими ресурсами на рівні територіальних громад підтверджують міжнародні та державні концепції, стратегії розвитку людських ресурсів і місцевого самоврядування: Конституція України закладає фундаментальні засади місцевого самоврядування; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»; стратегічний план розвитку Європейського Союзу «Європа – 2030», що включає напрями розвитку людських ресурсів, в тому числі на рівні регіонів; Стратегія людського розвитку, яка передбачає підвищення рівня життя, активізацію зайнятості та забезпечення соціальної підтримки населення, створення умов для розвитку та навчання людських ресурсів. Стратегічний напрямок реформи децентралізації влади також закріплено в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Питання щодо кадрової політики на місцевому рівні регулює Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Однак в умовах повномасштабної війни зміщується акцент на трансформацію процесів управління людськими ресурсами в бік кризово-орієнтованого управління, для збереження та розвитку людського капіталу територіальних громад.

Питання теоретико-методичного забезпечення системи управління людськими ресурсами досліджували вітчизняні та закордонні вчені-економісти: М. Армстронг, Г. Беккер, Л. Балабанова, Ч. Бернард, Е. Вудворт, Н. Гавкалова, Т. Зайцева, Н. Корнеліус, Н. Маркова, Р. Майлз, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Д. Мерсер, Г. Назарова, Д. Найт, У. Оучи, О. Решетняк, О. Сардак, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Т. Шульц та ін. Територіальними аспектами управління людськими ресурсами на державному рівні займалися такі вчені-економісти: В. Адамчук, Л. Безтелесна, Д. Богиня, В. Васильченко, В. Данюк, П. Друкер, О. Іванова, В. Лаптев, Е. Лібанова, Л. Лісогор, М. Назаров, Н. Гавкалова, О. Сидоренко, Л. Шаульська, В. Шликова та ін. Удосконаленню

організаційних аспектів управління людськими ресурсами, розвитку людського капіталу присвячено праці: Н. Базалійської, М. Вебера, В. Гур'євської, В. Лаптева, Е. Мейо, М. Назарова, О. Решетняк, Ф. Тейлора та ін. Питання впливу децентралізації на управління людськими ресурсами в територіальних громадах та в органах місцевого самоврядування широко висвітлені в дослідженнях: В. Баранника, Н. Бахур, Г. Васильченко, С. Ващенко, В. Губенко, І. Гринчишин, Я. Жовнірчик, А. Павлюка, Л. Перетятко, В. Потапенко та ін. Однак, незважаючи на значні теоретичні та практичні здобутки в цій сфері, комплексного дослідження організаційних аспектів управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади в Україні зроблено не було, що й обумовлює актуальність та своєчасність теми, мети та завдань дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами науково-дослідних робіт Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України. У межах виконання науково-дослідної роботи «Моделювання просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні» (номер державної реєстрації 0120U101128) здобувачем обґрунтовано вплив реформи децентралізації влади на управління людськими ресурсами територіальних громад та ідентифіковано проблеми та напрями розвитку управління людськими ресурсами в межах розвитку територіальних громад. У межах науково-дослідної роботи «Формування механізму вирішення проблемних ситуацій у соціально-економічному розвитку регіону (на прикладі Харківської області)» (номер державної реєстрації 0121U113503) здобувачем визначено теоретико-методичні засади ідентифікації проблемних ситуацій в регіоні. У межах науково-дослідної роботи «Соціально-економічний розвиток північно-східних регіонів України в умовах зовнішніх загроз» (номер державної реєстрації 0124U005104) здобувачем досліджено світовий досвід і кращі практики розвитку регіонів і територій, зокрема прикордонних, в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних підходів та науково обґрунтованих практичних

рекомендацій щодо організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації влади.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

систематизувати теоретичні підходи до управління людськими ресурсами в умовах децентралізації;

уточнити сутність і зміст категоріального апарату системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації України;

обґрунтувати підходи та критерії ефективності управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації влади;

розробити методичний підхід до оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад на основі кризово-орієнтованого ситуаційного та територіально-орієнтованого підходів до управління людськими ресурсами;

розробити організаційно-методичне забезпечення формування системи управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації та кризи;

обґрунтувати напрями та інструментарій організаційного забезпечення управління людськими ресурсами залежно від типології територіальної громади.

Об'єкт дослідження – процес управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації влади.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні підходи та практичні засади організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації влади в Україні.

Методологія і методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження виступають фундаментальні положення економічної теорії, теорій, концепцій та підходів до управління персоналом, теорії державного управління; теорії регіонального розвитку, праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління людськими ресурсами.

У процесі дослідження використано такі загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми: *бібліометричний метод* – для обґрунтування актуальності

дослідження та вдосконалення понятійного апарату, та обґрунтування принципів системи кризово-орієнтованого ситуаційного управління людськими ресурсами; *документальний аналіз* – для аналізу законодавства України, що регулює питання місцевого самоврядування, управління людськими ресурсами, децентралізації; вивчення положень, інструкцій, штатних розписів, звітів органів місцевого самоврядування; аналіз програм розвитку громад, стратегій розвитку людських ресурсів; *наукова абстракція, аналіз і синтез* – для визначення тенденцій управління людськими ресурсами в умовах децентралізації; *логічного узагальнення* – для узагальнення наукових концепцій, теорій та підходів формування системи управління людськими ресурсами; *абстрактно-логічний* – для теоретичних узагальнень і висновків дисертаційного дослідження; *класифікації* – для визначення типології територіальних громад і класифікації проблем управління людськими ресурсами; *морфологічний аналіз, контент-аналіз* – для уточнення низки понять, що характеризують систему управління людськими ресурсами; *метод порівняльного аналізу* – для аналізу систем управління людськими ресурсами в територіальних громадах країн ЄС та України; *кваліметричний метод* – для оцінки якості управління людськими ресурсами, ефективності управлінських рішень у різних типах територіальних громад; *SWOT-аналізу* – для оцінки кадрового потенціалу територіальних громад; *метод аналізу ієрархій* – для визначення пріоритетності напрямів кризово-орієнтованого управління людськими ресурсами та обґрунтування пріоритетних напрямів його стимулювання; *експертного опитування* – для оцінки працівниками органів місцевого самоврядування, керівниками, представниками громадськості системи управління людськими ресурсами, а також для пріоритизації напрямів удосконалення організаційного забезпечення функціонування системи управління людськими ресурсами територіальних громад

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі, нормативно-правові акти органів державної влади й управління; вітчизняна та зарубіжна наукова література, дані Міністерства розвитку громад та територій України; Державної

служби статистики України, Державної служби зайнятості України, Державної міграційної служби України, звітно-аналітична інформація міжнародних і вітчизняних статистичних структур, наукометрична база даних Scopus, матеріали науково-практичних конференцій, опитування працівників органів місцевого самоврядування, керівників, представників громадськості.

Наукова новизна. Одержані у процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливе наукове завдання обґрунтування методичних підходів та практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації:

удосконалено:

організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації, яке містить аналітичне, інституційне, методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення та передбачає інтеграцію напрямів формування системи управління людськими ресурсами територіальної громади, збереження та розвитку людських ресурсів та формування засад саморозвитку територіальної громади на основі використання її стратегічного потенціалу;

класифікацію проблем управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади під час кризи шляхом введення нових класифікаційних ознак: за рівнями виявлення проблем в управлінні людськими ресурсами (мезорівень, макрорівень) та за проблемами за видом територіальних громад з залежно від охоплення бойовими діями (територіальні громади, де ведуться бойові дії; прифронтові територіальні громади; тиллові територіальні громади), що дало можливість формування диференційованих управлінських рішень щодо напрямів управління людськими ресурсами, адаптованих до умов децентралізації та воєнного стану;

методичний підхід до оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад, який, на відміну від наявних, базується на принципах територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходів і дозволяє ідентифікувати проблеми управління людськими ресурсами

територіальних громад під час криз на основі критеріїв ефективності управління людськими ресурсами, що дає змогу обґрунтовано оцінювати ефективність управління людськими ресурсами в громадах в умовах децентралізації;

дістало подальшого розвитку:

систематизація принципів кризово-орієнтованого управління людськими ресурсами, яка, на відміну від наявних, ґрунтується на поєднанні принципів управління персоналом, базових принципів менеджменту, принципах децентралізації з урахуванням специфіки територіального розвитку, що дозволило сформулювати теоретичну основу системи управління людськими ресурсами, яка враховує особливості децентралізації та територіального розвитку, що забезпечує більшу релевантність управлінських підходів;

визначення поняття «системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації» як сукупність управлінських впливів на людські ресурси територій, спрямованих на саморозвиток територій, що, на відміну від наявних, враховує специфіку управління на місцевому рівні в умовах багаторівневого врядування; інтегрує кризово-орієнтований підхід, який передбачає гнучке реагування на зовнішні виклики, та територіально-орієнтований підхід, що враховує специфічні характеристики територіальної громади;

кризово-орієнтований ситуаційний підхід до управління людськими ресурсами в умовах децентралізації, який базується на проблемно-орієнтованому та ситуаційному підходах та, на відміну від наявних, є базою формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад, враховує кризові стани на рівні територіальних одиниць, специфіку територіальних громад, а також людських ресурсів в умовах нестабільності та слабкої резильєнтності;

критерії ефективності управління людськими ресурсами в умовах децентралізації, які базуються на кризово-орієнтованому підході до управління людськими ресурсами та враховують територіально-орієнтований аспект: адаптивність управлінських рішень, територіальна відповідність кадрової політики, ступінь кадрової автономії громади, залучення та утримання людських ресурсів, ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії, фінансова

спроможність територіальної громади, на основі яких обґрунтовується оцінка проблеми управління персоналом в умовах децентралізації та врахування ризиків військової агресії.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій, спрямованих на організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. Науково-практичні рекомендації та інші результати дослідження знайшли своє застосування в діяльності територіальних громад та організаціях, що підтверджується відповідними довідками про впровадження та використання отриманих у роботі результатів, зокрема:

Громадської організації «Розвиток громад Харківщини» (довідка № 15-18/12 від 12.11.2024 р.) – використано організаційно-методичне забезпечення щодо управління людськими ресурсами в умовах децентралізації;

Савинської територіальної громади, Харківської області (довідка № 04 10/1335 від 11.06.2025 р.) – використано методичний підхід до оцінки ефективності механізмів управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації;

Вигодської об'єднаної територіальної громади, Івано-Франківської області (довідка № 318/02-30 від 01.05.2025 р.) – використано науково-методичні підходи щодо вибору дієвих інструментів управління людськими ресурсами територіальної громади на основі врахування конкурентних переваг і специфіки території.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційної роботи оприлюднено на 5 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях: «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 19 листопада 2021 р.); «Self-development: the key to success and personal growth» (м. Пловдив, 9–11 грудня 2024 р.); «Science, trends and perspectives of development» (м. Будапешт, 21–23 лютого 2022 р.); «Problems of training a modern specialist: theory, history, practice» (м.

Софія, 05–07 серпня 2024 р.); Innovative methods in education, science and business: challenges and opportunities (м. Антверпен, 16–18 вересня 2024 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 11 наукових працях, серед яких: 6 статей у фахових наукових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз, зокрема 1 стаття у виданні, що індексується наукометричною базою Scopus; 5 публікацій у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,55 ум. друк. арк., особисто здобувачу належить 3,55 ум. друк. арк.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, у якій всі положення і пропозиції, винесені на захист, розроблені автором особисто. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, відображено в переліку опублікованих праць за темою дисертації.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація містить вступ, три розділи, висновки, переліки використаних джерел за кожним розділом та додатки. Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 338 сторінок машинописного тексту (10,89 авт. арк.). Дисертація містить 57 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел містить: 148 найменування на 15 сторінках (розділ 1), 86 найменувань на 11 сторінках (розділ 2), 57 найменувань на 8 сторінках (розділ 3), що займають разом 34 сторінки, 5 додатків – на 35 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації – 260 сторінок (8,04 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція концепцій та підходів управління людськими ресурсами

Дослідження слід почати з аналізу теорій, концепцій та підходів до управління людськими ресурсами (УЛР) під час вивчення його організаційних аспектів у світовій децентралізації. «У широкому сенсі УЛР можна розуміти як комплекс пов'язаних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей» [1].

Уявлення про людський ресурс як об'єкт управління постійно змінювалося на тлі суспільних трансформацій і досягнення наукового знання. На думку зарубіжних учених, насамперед П. Друкера, організація та мотивація праці належить до ключових функцій менеджменту [2]. Д. Ульріх підкреслює стратегічне значення менеджменту персоналу в УЛР. Він постулює, що кадрова політика має бути прив'язана до бізнес-цілей, а кадровики є стратегічними партнерами [3]. Р. Шуллер і С. Джексон розглядають стратегічне УЛР як процес формування та реалізації кадрових стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації [4]. М. Армстронг дає розширене тлумачення управління людськими ресурсами, яке базується на всіх аспектах функцій персоналу, за допомогою яких можна підвищити ефективність в організації [5]. Серед українських науковців В. Лаптев розглядав трудові ресурси як методологію, яка підкреслювала людину як життєво важливу спадщину будь-якої організації [6]. О. Грішнова вважає УЛР комплексом заходів, спрямованих на забезпечення організації кваліфікованими кадрами, їх розвиток та ефективне використання [7]. Г. Захарчин вважає, що УЛР – це економічний, організаційний, соціально-психологічний і правовий захист

забезпечення продуктивної діяльності працівників [8]. В. Гриньова розглядає УЛР як філософію та практику управління людиною, яка покращує досягнення як організаційних, так і особистих цілей співробітників [9]. У державному управлінні, як вважають С. Дубенко, Н. Липовська, Л. Прудіус, С. Серьогін та інші, УЛР можна використати як план для роботи з людьми на державному рівні; ця ідея створення, розвитку і розумного вжитку трудових ресурсів у країні [10; 11; 12; 13; 14].

В історичному плані великий внесок у теорію людських ресурсів зробили А. Маслоу [15], Д. Макгрегор [16], Ф. Герцберг [17]. Саме завдяки своїм працям були створені основи розуміння бажання і потреб людей, що працюють. Їхні думки ґрунтуються на простому принципі, що трудові ресурси є таким же елементом виробництва, як й інші види ресурсів.

Різні навчальні школи та ідеї управління людьми також мали дуже важливу роль у створенні сучасної ідеї УЛР. Головними теоретиками та спеціалістами в менеджменті, чії роботи відносяться до цих питань, є, зокрема, М. Вебер, Е. Мейо [18], А. Файоль [19], М. Фоллетт [20], П. Друкер [21], Р. Лайкерт [22], Г. Харріс [23] та Е. Бріус. Вагомий внесок у розробку теоретико-методичних завдань навчання та розвитку персоналу зробили також такі українські вчені, як Г. Захарчин [8], В. Гриньова [9].

Сучасні теорії управління персоналом відрізняються від традиційних, які розглядали персонал переважно як фактор виробництва. У той час як класичний УЛР зосереджувався на найманні, навчанні, винагороді та контролі [24], сучасні теорії наголошують на персоналі як на активності організації. Це забезпечує розробку стратегії розвитку людського капіталу, формування корпоративної культури та мотивації працівників [25]. Це актуально в умовах динамічних змін, таких як децентралізація влади.

Теорія еволюції УЛР показує зміну поглядів на роль людей в організаціях з часом. Можна виділити п'ять основних періодів. Класичний період (1880–1930 рр.) показує не тільки акцент на ефективність та продуктивність, але також проливає світло на роботу наукового менеджменту Ф. Тейлора та розглядає

працівників як «виконавців завдань». Переважно ідеї Тейлора стосуються вивчення часу та руху та зосереджені на промисловому персоналі. Індивідуальна відповідальність кожного працівника в організації за виконання функцій і управління виробничими завданнями, чітке розмежування сфери діяльності та відповідальності між керівництвом і виробничим персоналом, принцип оптимальних індивідуальних форм організації та стимулювання праці над колективними, розвиток раціональних методів і методів роботи на основі мінімального виконання трудових норм, домінування економічного розвитку над усіма іншими – все це формує авторитарний стиль управління [5].

Школа людських відносин характеризується визнанням важливості людського фактору в продуктивності. У цьому обговорюється вплив мотивації, спілкування та групової динаміки на продуктивність. Серед прихильників є Е. Мейо, який проводив експерименти у Хоторні.

Концепція ефективної організації праці базується на співпраці та взаємодії робітників і менеджерів з 1930-х років до наших днів. Працівники вважають, що ключовими інструментами, які впливають на результати роботи, є залучення співробітників до спільного курсу та мотивація, особливо нематеріальна. Основними представниками теорії людських відносин були М. Фоллет [30], К. Аргеріс [31]. Представники школи теорії та методології УЛР припускали, що працівники мають природне внутрішнє прагнення бути корисними та потрібними організації; вони хочуть, щоб успіхи були визнані, оцінені та залучені до процесів розвитку компанії. Таким чином, управління персоналом має забезпечити не тільки зовнішній контроль зі сторони керівництва, а й розвивати особистість самоконтролю працівника [25; 26].

Дослідниця Г. Назарова зазначає, що концепція УЛР є «результатом практики та базових досліджень у аналогічній галузі розвитку знань» [27, с. 65]. Менеджмент був окремо відокремлений від праці та інших людських елементів задовго до зусиль А. Файоля, який задокументував, що він виступав за автономну дисципліну управління людьми, щоб сформулювати її як у загальній теорії менеджменту, так і в європейській теорії організації [33]. Він також був першим

автором, який зробив спробу класифікації працівників промислових підприємств і спробу використати певні специфічні «структури», за допомогою яких вимоги можна додати до всіх груп.

Система мотивації працівників (М. Вебер) відповідала вимогам цієї епохи, але не визнавала ініціативи та самоконтролю працівників. Як внаслідок, у 1930-х роках, коли дискусії про людські стосунки почали набирати обертів, з'явився ще один помилково орієнтований на людину підхід, де робився акцент на тому, хто працює, а не на тому, яка робота виконується [34].

Розробкою економіки зайнятості праці зайнято багато дослідників, які взяли активну участь у вирішенні актуальних проблем початку ХХ століття. Це, власне, і породило людський капітал і менеджмент через класичну (адміністративну) школу менеджменту. А. Файоль підпадає під цю категорію шкіл. У книзі «Державне і виробниче управління» він писав, що будь-яке підприємство об'єднується в собі двома взаємопов'язаними організаціями: матеріальним (трудова колективна, засоби і предмети праці) і суспільним (відносини між людьми в процесі праці) [33].

Дослідник Е. Мейо є піонером економічної психології, зробив сенсаційний прорив у концептуалізації взаємодії між робітниками та керівництвом. Його досить відомі «Хоторнські експерименти» [18] переконливо довели, що продуктивність робочої сили істотно залежить від мотивації на роботу та інтересу, вираженого роботодавцем. Основна ідея полягала в заміні індивідуальної стимуляції на колективну, запропоновану Елтоном Мейо. Він наголосив на необхідності «вільної співпраці з працівниками», а також виступив за відмову від усталених традиційних кадрових практик. Далі його описують як засновника підходу до людських стосунків, заснованого на психологічних методах підвищення продуктивності через поліпшення соціального клімату в компанії або конфлікту між персоналом і керівництвом. М. Фоллет першою охарактеризувала менеджмент як «роботу з іншими людьми». Глибоке вивчення різних стилів лідерства дозволило їй виробити власну теорію управління. Те, що з кінця 1950-х років було теорією людських відносин, сьогодні трансформувалося в

наукову теорію поведінки, головне місце якої забезпечує розвиток, вдосконалення та підвищення продуктивності кожного окремого працівника [30].

Найвидатнішими представниками цього напрямку, які зосередили свої дослідження на принципових аспектах, були Д. Макгрегор і Ф. Герцберг [16; 17]. Варто зазначити, що в такій же широті були сформульовані питання соціальних відносин, мотивації, влади та авторитету, організації та комунікації в компанії, включаючи лідерство. Американський психолог Ф. Герцберг висунув досить своєрідну «теорію двох факторів», яка згодом стала візитною карткою його підходу. Експеримент, який він провів у 1950-х роках, мав на меті планувати, які умови праці створюють позитивне та негативне ставлення серед працівників [17].

Фактори підтримки включають ті, які пов'язані з умовами праці та соціальним середовищем на робочому місці; стиль управління, міжособистісні стосунки, рівень заробітної плати, безпека роботи, умови праці та професійний статус – усі ці фактори, якщо вони не відповідають загальним вимогам, створюють незацікавлених працівників, яких буде дуже важко чи неможливо вивести з глибоко вкоріненої апатії до роботи. Мотиваційні чинники виконують безпосереднє ставлення працівників до самої роботи та бажання її виконувати.

Біхевіористська стадія описує період з 1960–1970 рр., коли почалися запровадження психологічних принципів в управлінському персоналі. Це позначало додаткову увагу до індивідуальних потреб, сприйняття та мотивації працівників. А. Маслоу [35] і Ф. Герцберг [17] були двома найбільш значними теоретиками, які вплинули на цей період.

А. Маслоу – американський психолог, який прославився розробкою потреб ієрархії. Саме в статті «Теорія мотивації, заснована на потребах» він всебічно описав основні мотиваційні фактори, які впливають на поведінку людини, і розробив одну з найпопулярніших теорій мотивації та управління персоналом. Ієрархія потреб Маслоу шукає п'ять рівнів або стадій потреб: фізіологічний, безпечний, соціальний, поваги та самоактуалізації [35, с. 370]. Своєю чергою, роль А. Маслоу в концепції управління персоналом можна окреслити трьома основними напрямками: по-перше, увага імпульсам мотивації; по-друге, допомога

в розробці програми мотивації; по-третє, суттєвий вплив на загальні теорії та практику, пов'язаний з УЛР. Але знову ж таки слід зазначити, що теорія Маслоу не є ідеальною. Критики кажуть, що це занадто спрощує і не враховує належним чином індивідуальні відмінності від людини до людини. Попри такі зауваження, А. Маслоу дійсно зробив великий внесок у розвиток теорії управління персоналом. Його ідеї продовжують надихати на підходи до управління людьми в різних частинах світу.

У 1960-х роках біхевіористи набули значної популярності. Прихильники цього підходу виходили з ідей людських стосунків і прагнули співробітникам повністю реалізувати свій потенціал. Ключовим представником концепції міжособистісних відносин був Ф. Герцберг. Він використовував метод збагачення кадрів, на основі якого сформулював свою знамениту «теорію двох елементів». Згідно з цією теорією ставлення працівника до умов праці є двома групами факторів – мотивуючих і підтримуючих. Мотиваційними факторами є визнання, професійний розвиток, особистий успіх; ці фактори також пов'язані із задоволеністю роботою та створюють кращі результати. Підтримуючими факторами є заробітна плата, умови праці та соціальний статус; якщо вони відсутні або перебувають у незадовільному стані, вони викликають невдоволення, але їх присутність не є потужним мотиватором.

Іншим не менш важливим попередником появи концепції УЛР був Д. МакГрегор [16], відомий як автор Теорії «Х» і Теорії «Y». Д. МакГрегор – американський соціальний психолог, який став дуже популярним завдяки цим двом теоріям, які описують два альтернативних припущення щодо людської природи та мотивації на роботу. Насправді саме ці концепції, які пізніше були представлені в його новаторській книзі «Людська сторона підприємства» [17], мали величезний вплив на теорію та практику управління персоналом протягом більшої частини XX століття. Теорія «Х» МакГрегора постулює певні досить негативні риси поведінки працівників: люди за своє суттю не люблять роботу й уникають її; вони не відповідальні та не мотивовані внутрішньо, тому потребують постійного контролю та зовнішньої мотивації, віддають перевагу чітким

інструкціям та хочуть уникати ризику. Вони мають емпатійний погляд на людську природу. Люди природно хочуть працювати та прагнути до самореалізації; вони можуть брати на себе відповідальність, приймати рішення та проявляти креативність та інноваційність, коли існують відповідні умови. Три підсумкові пункти вказують на внесок МакГрегора у теорію управління персоналом: він підкреслив зацікавленість людського фактору, змістив мету управління з контролю на мотивацію, а також суттєво вплинув на наступні теорії та практику УЛР.

Теорії МакГрегора не є ідеальними. Основна критика виникає в тому, що вони дуже спрощені та не враховують належним чином індивідуальні відмінності працівників. На це можна з упевненістю сказати, що формулювання теорій «Х» і «Y» зробило фундаментальний внесок в еволюцію концепції управління персоналом і все ще продовжує активно впливати на сучасну практику роботи з людьми в усьому світі.

Ідеї Р. Лайкерта, виражені в чотирьох системах управління людськими ресурсами (табл. 1.1.), досить близькі до теорії «Х» і теорії «Y».

Таблиця 1.1

Моделі стилів управління людьми за Р. Лайкертом

Найменування системи	Ступінь довіри	Основний стимул
Система № 1	жорстке підпорядкування керівнику	загроза покарання, примус, страх
Система № 2	делегується незначні функції	загрози потенційного покарання
Система № 3	делегування приватних функцій	систематичні винагороди, обмежені покарання
Система № 4	повна довіра керівника до підлеглого	моральне стимулювання

Джерело: складено автором за [16; 17]

Прогресивне управління перевершує просту функцію, наголошуючи на етичній задоволеності персоналу на роботі. Його типові аспекти включають жваві командні розмови та безпосередньо залучення працівників до вибору, що створює

дуже міцні внутрішні зв'язки. Своїми основними рисами ця система відповідає теорії «Y» Д. МакГрегора про сприйнятливості і мотивацію працівників.

Період 1980–1990 років у підході УЛР позначає його як стратегічну функцію, тісно пов'язану з організаційними цілями. Основний зміст акцентувався на розвитку і управлінні людським капіталом. Значний вплив на цей етап зробили такі відомі моделі, як модель М. Портера та модель Д. Юрича [56]

Слід зазначити, що, незважаючи на те, що в дослідженні штучно розмежовуються періоди розвитку, перші три належать до теорії менеджменту персоналу (УП), а четвертий – вже до теорії УЛР, – ці періоди не мають чітких розмежувань. На практиці ідеї та концепції з різних етапів частіше інтегруються та використовуються одночасно. Сучасні теорії УЛР базуються на знаннях і досвіді, отриманому в попередній період. Вони призначені для створення організацій, які є більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на людей, щоб успішно працювати та розвиватися в умовах змін, які можна порівняти з тими, що знаходяться в сьогоденні середовищі.

Таблицю відмінностей між традиційним управлінням персоналом і сучасним управлінням персоналом або людськими ресурсами наведено у Додатку А (табл. А.1). Поява концепції УЛР у 1980-х роках суттєво змінила підходи до внутрішніх організаційних процесів. У 80–90-х роках уявлення про посаду значно розширилися: вона була більше, ніж пункт у штатному розкладі; вона перетворилася на поєднання трьох взаємопов'язаних аспектів – професійної функції, соціальних відносин плюс особистість працівника [37, с. 164]. Ця зміна показує перехід до інтегрованого управління, орієнтованого на людей.

Період до 1980-х років є поворотним пунктом у традиційному технічному менеджменті для створення наукової концепції УЛР. Це не просто зміна назви, а глибоке переосмислення внутрішніх організаційних процесів. У 1981 році У. Оучи розширив положення теорії «Y» (яка говорить про відповідальність і прагнення працівника до самореалізації як про відроджену потребу), запропонувавши теорію «Z». Відповідно до положень, запозичених з японської моделі менеджменту [37], ця нова концепція висвітлює такі важливі елементи, як

довгострокова зайнятість, колективні дії, повільне, але впевнене просування в кар'єрі та цілковита турбота про благополуччя співробітників. На відміну від теорії «Y», теорії «Z» учіння не зосереджується лише на психологічних аспектах, містить філософські підходи до управління. Реалізація доводить, що активна участь працівників є ключем до підвищення продуктивності праці.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика американського і японського підходів до організації управління людськими ресурсами

Японська організація	Американська організація
Довічний найм	Короткостроковий найм
Поступова, повільна оцінка та просування	Швидка оцінка та просування
Неспеціалізована діяльність	Спеціалізована діяльність
Неформальні тонкі механізми контролю	Формальні, кількісні механізми контролю
Колективне ухвалення рішення	Індивідуальне ухвалення рішення
Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Підвищена увага до людського фактору	Підвищена увага до людського фактору

Джерело: складено автором за [38]

В японському менеджменті традиційний акцент робиться на управлінських фінансах для інвестиційного прибутку. Критично переосмисливши японський досвід, американці А. Пізем [39] і Р. Каплан [38] сформулювали підсумкові тези, які були взяті для розробки нової концепції людських ресурсів. Одночасне поєднання свободи дій і жорсткості – тобто співвіднесення централізованого управління фундаментальними цінностями з максимальною автономністю робочих груп.

Сучасний етап: посилення уваги до глобалізації, різноманітності та інклюзії, нові технології та їх вплив на роботу, еволюційна теорія УЛР для управління талантами та досвідом співробітників.

Системний підхід до УЛР знаходить ідеальне втілення у моделі «чотирирівимірної структури», яку розробили Б. Спектор і М. Бір. Відмінною рисою цієї моделі є механізм, який адекватно демонструє, як прямі дії належним

чином призводять до непрямих наслідків. За словами одного з авторів [41], ця модель стає дуже важливою в аналізі практичної УЛР, крім того, що полегшує працівникам краще розуміння завдань управління. Чудовим прикладом роботи цієї школи є модель системи «7S». Це показує, що система управління базується на півпов'язаних частинах: зміни в одній частині сильно впливають на інші. Такими частинами є: план, форма, метод, персонал (працівники), режим (керівництво), риси (навички) та спільні цінності [8, с. 349].

Ch. Brewster і Harris були розробниками західної школи УЛР, прихильниками інтегрованого підходу до управління, які вимагали ситуаційних факторів як детермінант у формулюванні ефективного УЛР, а отже, віддаючи перевагу пріоритетним ситуаційним факторам [23; 57; 64; 65; 66]. Згідно з їх приписами, вони повинні базуватися на наборі внутрішніх і зовнішніх факторів управління, які впливають на організацію, і змінюватися в залежності від ситуації. За словами М. Hillard [24], «УЛР – це людський аспект ділових операцій і стосунків між працівниками та їхніми компаніями». У. Андерсон визначає УЛР такими красномовними словами, як «стратегічний і логічний шлях цільового підходу до управління найціннішим активом компанії: люди, які там працюють і які разом, а також окремо виконують внесок у вирішення проблеми компанії» [42].

Таблиця 1.3

Основні характеристики практики управління персоналом і людським ресурсом

Досліджувані характеристики	Концепція управління людським ресурсом			
	управління кадрами	управління персоналом	УЛР	управління людиною
Ефективний тип керівництва	авторитарний	лідер	тренер	коуч
Ефективний тип поведінки	людина-функція	маніпулятор	людина-партнер	людина – креативна

Джерело: узагальнено автором на основі [43;44; 45]

Найновіша концепція УЛР, яка все ще перебуває на початковій стадії розвитку, розглядає фінансування людських ресурсів через опис їх власної

цінності та важливості. У такому підході організація сприймається як культурний феномен у найширшому розумінні цього терміна. Водночас культуру можна застосувати як процес розвитку, який пропонує систему знань, спільних між працівниками всередині організації та її партнерами. Детальну еволюцію концепції, теорії і практики управління персоналом наведено у Додатку А (табл. А.2). У цій таблиці відображено основні етапи розвитку основних наукових положень, підходів і концепцій, які стали основою для формування сучасної науки про управління персоналом. Ідея, яка стала новим підходом до менеджменту, виникла в американських інженерів Т. Шульца [44], А. Швейєра [45] та А. Сміта [46]. Діячі належать до наукової школи менеджменту і згодом перенесли свою увагу на оптимізацію в менеджменті. У цей період в основному переважала автономна модель управління, яка спиралася на силу власника або силу менеджера та авторитет керівника. Є висока залежність співробітників від службового керівництва; контроль з боку керівництва дуже високий, і в цілому вся система базується на тейлоризмі.

Одним із аспектів цього підходу, а саме УЛР, є ствердження, що, окрім задоволення фізіологічних (первинних) потреб, кожна людина має вторинні (соціальні) потреби та потреби в самореалізації. Кадрова дилема в цьому відношенні виникає в тому, що процес управління персоналом наголошує на таких факторах, як відбір працівників, їх навчання, оцінка та планування кар'єри. Економічна система, заснована на економічному примусі та матеріальному стимулюванні, була панівною в ХХ ст. Саме ця система особливо виховувала ініціативу найактивніших працівників.

У середині шістдесятих років у розвинених країнах стало очевидним, що автократичні та суто економічні моделі господарювання вже не будуть гарантами успіху; навпаки, такі підходи призвели компанію до програшу в конкуренції. Гуманістичний підхід до менеджменту базувався на концепції, згідно з якою людина є центральною, а її професійні навички, освіта та виховання є тим реальним капіталом, з яким працівник вступає у виробничий процес. На цьому етапі УЛР продовжується дуже активно розвиватися через нові підходи до роботи

з персоналом. Деякі з більш значущих нововведень, які слід згадати про цей період, – це подальше розширення концепції УЛР та інтенсивний розвиток концепції управління талантами [48].

Еволюцію концептуальних підходів у УЛР показано у Додатку А (табл. А.3).

Децентралізація в УЛР представляє зміст нових функцій, наступний процес включає делегування прийняття своїх кадрових рішень на основі структурних підрозділів або дочірніх організацій. Критичний огляд сучасних тенденцій у сфері менеджменту показує, що в сучасному світі відбувається кардинальна зміна поглядів на людину та її можливості, тобто це вже до переоцінки не тільки менеджменту, але і його конкретних цілей і явних засобів їх досягнення. Нова парадигма менеджменту розвивається в умовах, коли знання та духовність дедалі набувають значення, залишаючись ключовими факторами розвитку людства. Тому УЛР має значний еволюційний шлях. Зміни в розумінні ролі та місця людини в організації можуть бути чітко відображені через теорію розвитку, пов'язану з УЛР, окрім впливу зовнішніх факторів на нього – глобального поширення впливу, технологічних інновацій та соціальних змін. Було описано основні віхи розвитку теорії УЛР. Спочатку, наприкінці XIX – на початку XX століття, тут панували попередні концепції щодо управління персоналом: науковий менеджмент (Ф. Тейлор), бюрократія (М. Вебер) [34]. Далі в еволюції теорії УЛР були теорії людських відносин і поведінкові теорії, розроблені впродовж 1920–1930-х років. До них відносилася, зокрема, теорія людських відносин Мейо [18]. Він підкреслив першорядну важливість психологічних і соціальних факторів у роботі, зупинившись на мотивації, задоволенні роботою та хорошим лідерством. Це був підхід, який додав трохи більше динамізму статичному та механістичному погляду на працівника попередніх теорій.

Протягом 1960–1970-х років у розвитку теорії УЛР з'являється системний і ситуаційний підходи. Системна теорія розглядала УЛР не як окрему функцію, а радше як складову загальної організаційної системи. Підхід підкреслює, якими засобами або способами необхідно зв'язати УЛР з іншими вимірами діяльності

організацій та варіювати його залежно від ситуації, враховуючи як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Сучасний етап еволюції УЛР розпочався в 1980-х роках і триває дотепер із удосконаленням різноманітних основних теорій. Серед них: теорія людського капіталу, теорія сталого розвитку, спрямована на окремих працівників і суспільство разом із підтримкою майбутньої стабільності та життєздатності організації [28; 29; 39]. Ці теорії є основою цього дослідження, бо саме теорії сталого розвитку, регіонального розвитку лежать в основі організаційного забезпечення формування системи УЛР в територіальних громадах.

Тенденціями, які характеризують розвиток теорії УЛР, є: зміна парадигми в управлінні ресурсами (УЛР та концепції управління людьми), розвиток навичок, увага до того, як підвищити ефективність управління людськими ресурсами. У Додатку А винесено головні відмінності між УЛР та УП. УЛР розвивалося з часом, так само як і різні школи думок щодо того, який підхід до УЛР є більш прийнятним порівняно з іншими способами управління людьми в організаціях. Наукове керівництво передбачало стандартизацію завдань і ефективність роботи. Школа людських відносин відійшла від цього, хоча і досить помилково, підкресливши цінність людського фактору. Новий підхід підкреслює, що врахування потреб цих співробітників є засобом досягнення високої мотивації та продуктивності.

Школа управління людськими ресурсами розглядає УЛР як частину стратегії, яка повинна відповідати загальним бізнес-цілям груп. Вона розглядає шляхи, за допомогою яких УЛР може допомогти чітко досягти цілей організації. Навпаки, школа високої продуктивності націлена на створення та підтримку робочого місця, де працівники можуть активно брати участь у своїй роботі та постійно вдосконалюватися. Вибір цих підходів (або їх комбінації) залежить від того, які потреби конкретної організації та які стратегічні переваги вона має.

Отже, школи наукової теорії менеджменту передбачають оптимізацію процесів, системи заохочення та стандартизацію кроків, спрямованих на досягнення ефективності. Школа людських стосунків створює дружній

колективний клімат, у якому працівники відчують, що їх цінують і ними задоволені, приділяючи більше уваги таким факторам, як командна робота (формування групи для покращення взаємодії та обміну досвідом) і розвиток лідерства (навчання менеджерів, які можуть надихати та навчати персонал). Військовий стан суттєво змінює теорію управління персоналом; таким чином, це вимагає від організацій перегляду їхніх поточних підходів. Це стало можливим завдяки тому, що відбулося значне змінення акценту в бік людського фактору, тобто розвитку нових навичок, зміни мотивації працівників та адаптації нових форм організації праці. Усі ці зміни довгостроково вплинуть на всю сферу управління персоналом [31; 32].

Важливим у процесі управління людськими ресурсами є дослідити вплив підходів управління для організаційного забезпечення функціонування системи управління людськими ресурсами, що враховує чинники кризових явищ. Дослідимо наукові дослідження щодо виділення підходів до УЛР.

У системному підході УЛР розглядається як єдине ціле, що складається з різних взаємодіючих частин, серед яких наймання, навчання та оцінка персоналу. Всі компоненти працюють у зовнішньому середовищі. Щоб система була успішною, всі елементи повинні працювати злагоджено з постійною взаємодією між внутрішніми факторами та зовнішніми елементами. У контексті децентралізації це означає, що УЛР має відображати місцеві особливості. Також важливо накласти зв'язки на різних рівнях управління з місцевими інтересами [15].

Процесний підхід розглядає УЛР як безперервний ряд пов'язаних дій або процесів, які залучають, розвивають, використовують і утримують людські ресурси організації [62].

Приклади таких процесів, як планування персоналу, набір, адаптація, навчання, оцінка або звільнення, мають власні конкретні цілі з чітко визначеними вхідними та вихідними результатами. Їх ефективність залежить від загальної ефективності УЛР. Децентралізація на практиці означає процесний підхід, що створює чітке визначення та оптимізацію кадрових процесів на місцевому рівні з

урахуванням особливостей конкретної громади для забезпечення якісного обслуговування її населення.

Ситуаційний підхід стверджує, що не існує єдиної універсальної «найкращої» практики управління. Ефективність практики залежить від ситуації, що склалася в організації або її підрозділі. При прийнятті персональних рішень слід втратити широкий спектр факторів: внутрішніх і зовнішніх; розмір, структура організації, технологія, корпоративна культура, стратегія належать до внутрішніх факторів, а економічні умови, ринок праці, її законодавство класифікуються як зовнішні. Чим більший ступінь децентралізації, тим важливим стає ситуаційний підхід, інші територіальні громади (ТГ) можуть сильно відрізнятися одна від одної за багатьма параметрами, такими як соціально-економічні характеристики, забезпечення ресурсами, демографічна ситуація, рівень розвитку інфраструктури тощо, що робить стандартизовані підходи до управління персоналом неефективними. Кожна спільнота повинна розробити власну кадрову політику та внести корективи у практику відповідно до конкретних переважних вимог і вимог, заснованих на виявлених ситуаціях разом із визнаними обмеженнями. Так само правильно сказати, що для невеликої сільської громади пріоритети в управлінні персоналом відрізняються, як і для великого міста з розвиненою економікою [58; 62; 63]. Поведінковий підхід до УЛР переважно індивідуальний до ставлення або особистості працівників до роботи. Він складається з мотивації, потреб, міжособистісних стосунків та групової динаміки. Підхід обґрунтовується на лідерстві, комунікації, культурі, мотивації та задоволенні роботою, розвитку командної роботи. Поведінковий підхід намагається створити клімат, який сприяв би продуктивності, з одного боку, і залученості працівників і здоров'ю працівників, з іншого боку. Поведінковий підхід стає меншим у децентралізації, тому що коли частина повноважень передана на нижчий рівень, місцеві менеджери повинні мати лідерські здібності, які надихають працівників, а також залучати їх до нових починань. Позитивна культура в органах місцевого самоврядування (ОМС), належні комунікації між вищим керівництвом та персоналом, а також сформовані

та ефективні команди є вирішальними для успішного впровадження реформи децентралізації та підвищення якості надання послуг громадянам. Поведінкові аспекти допомагають створити робоче середовище, де співробітники відчують себе прийнятими, натхненними та готовими до змін.

Підхід до УЛР, що обґрунтовується на компетенціях, передусім включає визначення та розвиток основних компетенцій, які потрібні працівникам для ефективного виконання своїх обов'язків у сфері реалізації цілей організації. Компетенції охоплюють знання, уміння та навички; якість таку поведінку високоефективних працівників. Це має відбутися на всіх етапах УЛР, включаючи наймання, оцінку, навчання, розвиток і просування по службі. У децентралізованому середовищі підхід, орієнтований на компетенції, є надзвичайно корисним. Подальша передача повноважень передбачає надання значних повноважень і ресурсів місцевому рівню, що потребує від персоналу високого рівня національних управлінських та професійних навичок. У цей час УЛР постійно перетворюється зі стандартних моделей на більш стратегічні форми, відповідно до яких працівники розглядаються не як загальні ресурси, а радше як стратегічні активи, що мають відношення до досягнення організації. Забезпечує глибокий розвиток поняття управління талантами, яке включає в себе цілеспрямоване залучення, розвиток і утримання працівників з високим потенціалом, створює умови для їх професійного зростання та реалізації; отже, це дуже важливо для корпоративної конкурентоспроможності [36; 39; 40; 41]. Еволюцію цих концептуальних підходів детально описано у Додатку А (табл. А.3) [53; 34; 55].

Проблемно-орієнтований підхід до управління людськими ресурсами, запропонований В. Лаптевим [27], спрямований на використання конкретних кадрових проблем, які можуть негативно вплинути на ефективність організації. Не слід покладатися на універсальні рішення; необхідне чітке розуміння суті кожної проблеми шляхом визначення її корінних причин та розробки індивідуальних або групових стратегій для її подолання. Метод ефективної роботи при вирішенні таких питань, як плинність кадрів; мотивація; конфлікти у

колективі, продуктивність, навички, наявні у співробітників. В умовах децентралізації проблемно-орієнтований підхід є актуальним, оскільки кожна громада стикається з усіма типами проблем в управлінні людськими ресурсами. Наприклад, одна громада має проблеми із залученням кваліфікації цих спеціалістів через віддаленість чи низьку оплату праці. Навпаки, в іншій територіальній громаді високе емоційне стимулювання у співробітників через навантаження. Проблемно-орієнтований підхід, який дозволяє місцевій владі точно розкрити власні проблеми в УЛР, а потім виробити рішення та зробити конкретні кроки в цьому напрямку. Водночас він завжди враховує наявні ресурси та особливості спільноти. Такий точний підхід значно краще використовує людські ресурси, тим самим значно покращуючи надання різних послуг населенню.

Територіально-орієнтований підхід УЛР полягає у тому, що політика УЛР та конкретний план дій з реалізації програм розвитку УЛР розробляються та впроваджуються з урахуванням особливостей територіальної громади. До них можна віднести такі особливості, як демографічна ситуація, стан місцевого ринку праці, рівень соціально-економічного розвитку, культурні традиції населення, освітній рівень, наявність місцевих навчальних закладів, транспортна доступність, стан руйнування інфраструктури, запити громади для забезпечення сталого розвитку в період кризи (війна, пандемії та ін.) та інші територіальні фактори.

Для органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації важливий територіальний підхід. ТГ мають різні конкурентні переваги та мають різний потенціал в організації процесу УЛР. Тому замість того, щоб вимагати єдиного рішення, громади мають практикувати формування політики УЛР з наявних місцевих умов, розрізняючи: залучення місцевих ЛР; використання внутрішнього потенціалу громади; співпраця з навчальними закладами, розташованими в межах області; розробка освітніх програм з урахуванням потреб конкретного населеного пункту; врахування місцевих соціокультурних особливостей шляхом адаптації практичного персоналу до традицій і цінностей громади; інфраструктура для співробітників – комфортні умови проживання та праці; програми мотивації та стимулювання шляхом розробки таких стимулів, які відповідали очікуванню

місцевих спеціалістів. Ось чому це дає змогу ОМС запроваджувати різноманітність у громадах у наданні послуг своїм мешканцям [69].

Ситуаційний підхід до УЛР у кризовий період є ще одним різновидом ситуаційного підходу, який домінує під час кризових, екстрених і масштабних організаційних змін. Таким чином, це означає негативну реакцію на виклики через переналаштування HR-стратегій та інструментів відповідно до конкретної ситуації кризи та її наслідків. Отже, ситуаційна практика, орієнтована на кризу, є частиною загальної ситуаційної практики, яка частіше використовується в періоди кризи, надзвичайних ситуацій або значних організаційних змін [72]. Означає, що виклики вирішуються шляхом динамічного, але поточного коригування стратегій та інструментів HR у зв'язку з кризами та їх наслідками [73].

Компоненти включають реагування на загрози, гнучкість у зміні планів і методів дій, визначення пріоритетів та того, що потребує негайного виконання, прозору і надійну передачу повідомлень, а також турботу про добробут і стабільність співробітників. Включає ресурсне забезпечення – використання всіх доступних засобів для подолання кризи та підтримки оцінки – дослідження стану підготовки до майбутніх викликів на основі отриманих уроків. Цей спосіб є дуже вигідним з точки зору децентралізації для ОМС. Його можна використовувати при стихійних лихах, економічній кризі або пандемії внутрішніх організаційних проблем. Швидке коригування кадрової політики демонструє антикризове управління в аспекті збереження стабільності критичних служб та підтримки з боку співробітників і населення громади. Отже, ефективне антикризове управління продовжується на місцевому рівні.

На рис. 1.1 наведено підходи до УЛР в умовах децентралізації. Вони включають систематизацію наявних підходів до УЛР, на основі яких було обґрунтовано кризово-орієнтований ситуаційний підхід до УЛР, який орієнтований на кризу, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і дає більшу вагу адаптації, а не саму зміну. Він має обґрунтовуватися на поєднанні взаємодоповнюючих концепцій: проблемна орієнтація, ситуаційна орієнтація, територіальна орієнтація.

Системний	УЛР – це взаємопов’язана система елементів, що діє в певному середовищі. Ефективність залежить від їхньої злагодженої роботи з урахуванням зовнішніх факторів. У децентралізації це вимагає врахування місцевого контексту та взаємодії між різними рівнями управління та місцевими стейкхолдерами.
Процесний	УЛР – це безперервна послідовність взаємопов’язаних дій (процесів) з персоналом (залучення, розвиток, використання, збереження). Ефективність кожного процесу впливає на загальний результат.
Ситуаційний	Ефективне УЛР залежить від конкретної ситуації в організації (розмір, структура, технології, культура, стратегія) та зовнішнього середовища. Універсальних методів немає, найкращі практики визначаються контекстом. В умовах децентралізації кожна громада повинна адаптувати кадрову політику до своїх унікальних умов та потреб, оскільки уніфіковані підходи можуть бути неефективними через відмінності між громадами.
Поведінковий	В УЛР акцент на розумінні поведінки працівників, їх мотивації, потреб, відносин та динаміки в групі. Важливі лідерство, комунікація, культура, мотивація, задоволеність та командна робота для створення сприятливого середовища, підвищення продуктивності та залученості.
Компетентністний	В УЛР фокус на визначенні та розвитку ключових компетенцій (знання, навички, якості, поведінка), необхідних для успішної роботи та досягнення цілей.
Проблемно-орієнтований	В УЛР фокус на виявленні, аналізі та вирішенні конкретних кадрових проблем, що впливають на ефективність.
Територіально-орієнтований	Враховує особливості території, де працює організація. В умовах децентралізації громади формують кадрову політику відповідно до місцевих умов для ефективного управління ресурсами та якісних послуг.
Кризово-орієнтований ситуаційний	Гнучке та швидке реагування на кризові ситуації шляхом адаптації кадрових стратегій, враховує кризові стани як на рівні територіальних одиниць, так і на рівні людських ресурсів у нестабільних соціально-економічних умовах, що забезпечує підвищену гнучкість і оперативність управлінських рішень в умовах нестабільності.

Рис. 1.1. Підходи до управління людськими ресурсами

Джерело: побудовано автором на основі [46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 59]

Кризово-орієнтоване ситуаційне УЛР неможливо виділити з наявних підходів до УЛР. Новизна цієї проблеми виникає не в простому вирішенні ситуації, а в розгляді її як стратегічного завдання, де забезпечується адаптивність і гнучкість плюс своєчасне прийняття управлінських рішень щодо розвитку людських ресурсів на базі наявних можливих ресурсів, які можна використовувати. Основними перевагами цього методу для розвитку людських ресурсів є здатність виконувати запобіжні дії, а також реагування, великий динамізм та адаптація, а також інтеграція між інформаційними технологіями та управлінням розвитком. Головним недоліком є те, що це також ймовірність управлінської помилки, коли не буде достатньо для прийняття рішень під час кризових ситуацій.

Кризово-орієнтований ситуаційний підхід містить два основних принципи управління. Ситуаційний менеджмент означає, що остаточні рішення не базуються на якомусь універсальному шаблоні, а з повним розрахунком конкретних контекстів і переважних характеристик. Є швидка адаптація до змін. Кризова спрямованість означає акцент на заздалегідь підготовлених діях і готовність миттєво реалізувати таку у відповідь на кризові явища. Це забезпечити мінімізацію негативних наслідків, а також стабільне функціонування громади навіть у найкритичніших роках.

Таким чином, перспектива кризового менеджменту належить до стратегічної сили та компетентності спільноти якоюсь мірою у стані невизначеності та поділяє кризу. В управлінні територіальними громадами УЛР не реалізує попередні задуми. Вибір робиться з огляду на сучасні наслідки, а також покладаючись на суть криз. Такий підхід до лідерства вимагає гнучкості, передбачених викликів і готовності швидко реагувати [101]. Фактори зовнішнього середовища характеризують такий підхід до громади. Серед них військові дії та їх наслідки у пошкодженні інфраструктури та масові внутрішні переміщення населення. Зміни в державній та міжнародній політиці також суттєво впливають на зміни у фінансуванні, міжнародній допомозі та грантових програмах постійно. Існуюча загроза безпеці вимагає мобілізації ресурсів протягом тривалого періоду

часу для викликів, які не очікуються. Усе це потребує постійного моніторингу ситуації, в якій криється оперативне визначення слабких місць кадрового потенціалу. Існує також асиметрія між наявними ресурсами та реальними потребами; деякі громади мають ресурс, де є гостра потреба у своїх спеціалістах – лікарях, соціальних працівниках чи антикризових менеджерах. Важливе значення має психоемоційне навантаження персоналу: більшість працівників громади перебуває у стресовому стані. Це підвищує ймовірність професійного вигорання та зниження мотивації, а також виводить управління людськими ресурсами спільноти за межі звичайних завдань. Потрібна тісна робота з волонтерами, військовими та міжнародними групами. Отже, необхідна управлінська команда на ширшій, міждисциплінарній основі, різні департаменти працюють разом для спільних цілей. Гнучкість правил персоналу стає ключовою. Це вимагає швидкого навчання працівників і найму нових спеціалістів, навіть тих, хто працює здалеку; це забезпечує короткострокові угоди та нестандартні моделі роботи, як-от змінені види роботи, які задають помічникам, що дозволяє плану відповідати мінімальним потребам. УЛР у громадах має бути зосереджено на кількох ключових аспектах принципів роботи: кадровий резерв та оцінка ризиків – має бути випереджальна оцінка ризиків втрати ключових спеціалістів і водночас формування кадрового резерву, це вже забезпечує безперервність роботи за нормальними умовами, не кажучи вже про складні ресурси [74; 75; 76]. Адаптивність лідерства – менеджмент повинен адаптувати моделі адаптивності лідерства та бути готовим взяти на себе функції управління кризами, а також викликами. Навчання в умовах кризи – не меншою мірою є створення системи навчання в умовах кризи шляхом короткого, але ефективного навчання з управління надзвичайними ситуаціями; це готує персонал до роботи в умовах кризи [103]. Мобілізація ресурсів для підтримки роботи громади має генерувати ресурси завдяки співпраці з донорами, благодійними організаціями та волонтерами, які шукають додаткових джерел підтримки. У разі часткової евакуації кількох працівників дистанційне УЛР виникає для забезпечення безперервності бізнесу.

Орієнтований на кризу, ситуаційний УЛР у ТГ описує негативну, адекватну та гнучку відповідь на переважні проблеми та системи управління, які не тільки переживуть кризу, але й перетворять кризу на можливість для покращення. Це не практична модифікація; швидше, він запроваджує принципово інший підхід до людського капіталу як найвищого активу будь-якої спільноти, гарантуючи, що люди самі підтримують і розвивають спільноту в критичних умовах. Запропонований HRM-підхід характеризується гнучкістю проєкту рішення в реалізації та постійною адаптацією до змін. Він базується на поєднанні трьох основних підходів: проблемного, ситуаційного та територіальної інтегрованості, які можуть побудувати систему управління персоналом, здатну динамічно та адекватно відповідати на складні виклики сучасності, що супроводжуються забезпеченням стабільного розвитку ТГ.

Кризово-орієнтований ситуаційний підхід до УЛР, тим часом, формує важливу методологію для виживання та організації управління в такому нестабільному сучасному світі. Його практика мінімізує негативні наслідки, викликані кризами, підтримує людський капітал і веде компанію на довготривалий успіх. У воєнний час (як зараз відбувається в Україні) в управлінському персоналі постають нові незрівнянно безпрецедентні виклики. Проте адаптація принципів різних наукових шкіл управління персоналом до сучасних реалій не тільки збереже бізнес, але й зміцнить команду, підвищить ефективність роботи. ТГ отримує спритність, швидкість реакції та здатність до трансформації, що дуже важливо під час роботи в середовищі, яке характеризується постійними змінами та загрозами.

Таким чином, сучасне управління людськими ресурсами в територіальних громадах сприяє підвищенню їхньої адаптивності до мінливого середовища, що, у свою чергу, покращує продуктивність і залученість співробітників. Світ, у якому ми живемо сьогодні, динамічний і непередбачуваний; отже, це постійно ставить перед УЛР нові виклики. Але точне знання базових принципів різних шкіл теорії УЛР та гнучкої реструктуризації в сучасних реаліях дозволило компаніям і спільнотам генерувати ефективні системи УЛР, що є передумовою їх стійкості та

подальшого розвитку в умовах невизначеності. Дослідження доводить, що відбулися фундаментальні зміни в теоріях УЛР.

Сучасні організації дотримувалися контролю та правил у рамках патерналістського підходу до стратегій, які споживають інвестиції в людський капітал через зміну позиції після кількох критичних факторів. Зовнішні соціально-економічні, політичні та технологічні зміни значною мірою сприяли глобалізації та цифровій трансформації до розвитку цих теорій. Посилення конкуренції за таланти вимагає від організацій нових стратегій залучення й утримання, не просто змінює наявну практику, а скорочує новий підхід до людського капіталу як найбільшу активність – фактично залишаючи цим самим людям підтримку та розвивати спільноту навіть у найкритичніших умовах.

Запропонований підхід до УЛР має бути гнучким у виконанні рішень і постійному застосуванні до змін. В її основі закладено поєднання трьох основних підходів: проблемно-орієнтованого, ситуаційного та територіально-інтеграційного, що дає змогу побудувати систему управління персоналом, здатну динамічно та адекватно реагувати на складні виклики сучасності, водночас забезпечуючи стабільний розвиток територіальних громад. Кризовий підхід до УЛР є частиною основних методологій виховання та управління організаціями в такому динамічному світі. На практиці це зменшує негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок кризи, підтримує людський капітал і ставить компанію на шлях довгострокового успіху. Нові виклики видаються дещо безпрецедентними в управлінському персоналі в період війни (наразі в Україні). Адаптація принципів різних наукових шкіл УЛР до сучасних реалій не тільки зберігає бізнес, але й організовує колектив, підвищуючи ефективність роботи ТГ.

Таким чином, сучасна УЛР ТГ допоможе легше приєднатися до мінливих особливостей, що сприяє підвищенню продуктивності працівників. Світ динамічний, і тому завжди дає нові виклики УЛР. Однак правильне розуміння основних принципів різних шкіл УЛР та їх гнучке пристосування до тенденцій дозволяє компаніям і спільнотам розробляти надійні практики УЛР – обов'язковий елемент для забезпечення їхнього виживання, а також стійкості посеред негараздів.

Наше дослідження також показало, що теоретичні підходи фактично змінили управління людськими ресурсами від патерналістської моделі, за якою сучасні організації дотримувалися правила «контроль плюс», до стратегій, які інвестують у людський капітал, змінюючи пріоритети залежно від кількох критичних факторів. Зовнішні соціально-економічні, політичні та технологічні зміни, які суттєво вплинули на розвиток цих теорій, включають глобалізацію, а також цифрову трансформацію. Посилена конкуренція за таланти на ринку праці вимагає від компаній переформулювати стратегії щодо того, як вони залучають і підтримують хороших працівників – не просто зміна старих звичок, це означає принципово новий погляд на людський капітал як найбільше надбання спільноти, залишаючи людей самим підтримувати та розвивати спільноту навіть у найкритичніших умовах. Запропонований УЛР-підхід включає гнучкість реалізації рішень і постійну адаптацію до змін. Він базується на трьох основних підходах: проблемно-орієнтованому, ситуаційному та територіально інтеграційному, що дає можливість побудувати таку систему управління ресурсами, яка б динамічно та адекватно відповідала складним викликам сучасності та водночас забезпечувала стабільний розвиток ТГ.

Ситуаційний підхід до УЛР, пов'язаний з кризою, також є основною методологією управління та виживання організацій у сучасному нестабільному світі. Його застосування зменшує негативний вплив, що може виникнути під час кризи, підтримує людський капітал та спрямовує організацію на шлях довгострокового успіху.

У воєнний час, який зараз спостерігається в Україні, в організації УЛР в територіальних громадах постають нові безпрецедентні виклики. Проте адаптація принципів різних наукових шкіл управління персоналом до сучасних реалій не тільки збереже бізнес, але й зміцнить команду, підвищить ефективність роботи. ТГ отримує спритність, швидкість реакції та здатність до трансформації, що дуже важливо під час роботи у середовищі, яке характеризується постійними змінами та загрозами. Таким чином, сучасний УЛР ТГ сприяє стати більш адаптованими до мінливого середовища, отже, підвищуючи продуктивність і залученість співробітників.

1.2. Термінологічний апарат системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації

Система УЛР враховується в реформі децентралізації, яка впроваджується в Україні як дуже важлива через ряд основних факторів: це і підвищення місцевого самоврядування, і зростання конкуренції для спеціалістів, і адаптація до нових викликів [131]. Щоб децентралізація була успішною, ця система має дозволити громадам адаптуватися до нових умов і підтримувати розвиток, щоб можна було досягти успіху. Реформа децентралізації значною мірою впливає на УЛР на регіональному та територіальному рівнях; отже, тут буде визначено, як кризово-орієнтоване ситуаційне УЛР має виконувати свою функцію в ТГ. Інакше кажучи: децентралізація не тільки змінює підходи до повного УЛР на місцях, але також вимагає спеціальних механізмів, які правильно та швидко реагують у надзвичайних ситуаціях із залученням людських ресурсів. Децентралізація – процес перерозподілу функцій і повноважень одного органу державної влади, описаний Д. Коптевою [134]. Вона проходить у двох напрямках: між іншими органами державної влади та державною владою з органами регіонального та місцевого самоврядування. О. Бориславська, І. Заверуха розглядають децентралізацію як основну систему та інституційні механізми, закріплені на законодавчому рівні [135]. Децентралізація означає передачу (делегування) деяких повноважень вищих ешелонів нижчому рівню – місцевим асоціаціям або децентралізованим підрозділам. Такий підхід дає можливість передавати функції, а отже, дає можливість для створення методів, які можна збалансувати з УЛР на місцях. Проблема УЛР в умовах децентралізації та післявоєнної відбудови привернула увагу економістів, які намагалися її системно вивчити. Серед них О. Решетняк, яка зосередила увагу на проведеному аналізі впливу державного чинника на УЛР та проблемах УЛР в рамках децентралізації та економічної реконструкції території післявоєнного періоду [137]. Таким чином,

децентралізація влади в Україні має вплив на УЛР, який можна охарактеризувати таким чином (рис. 1.2).

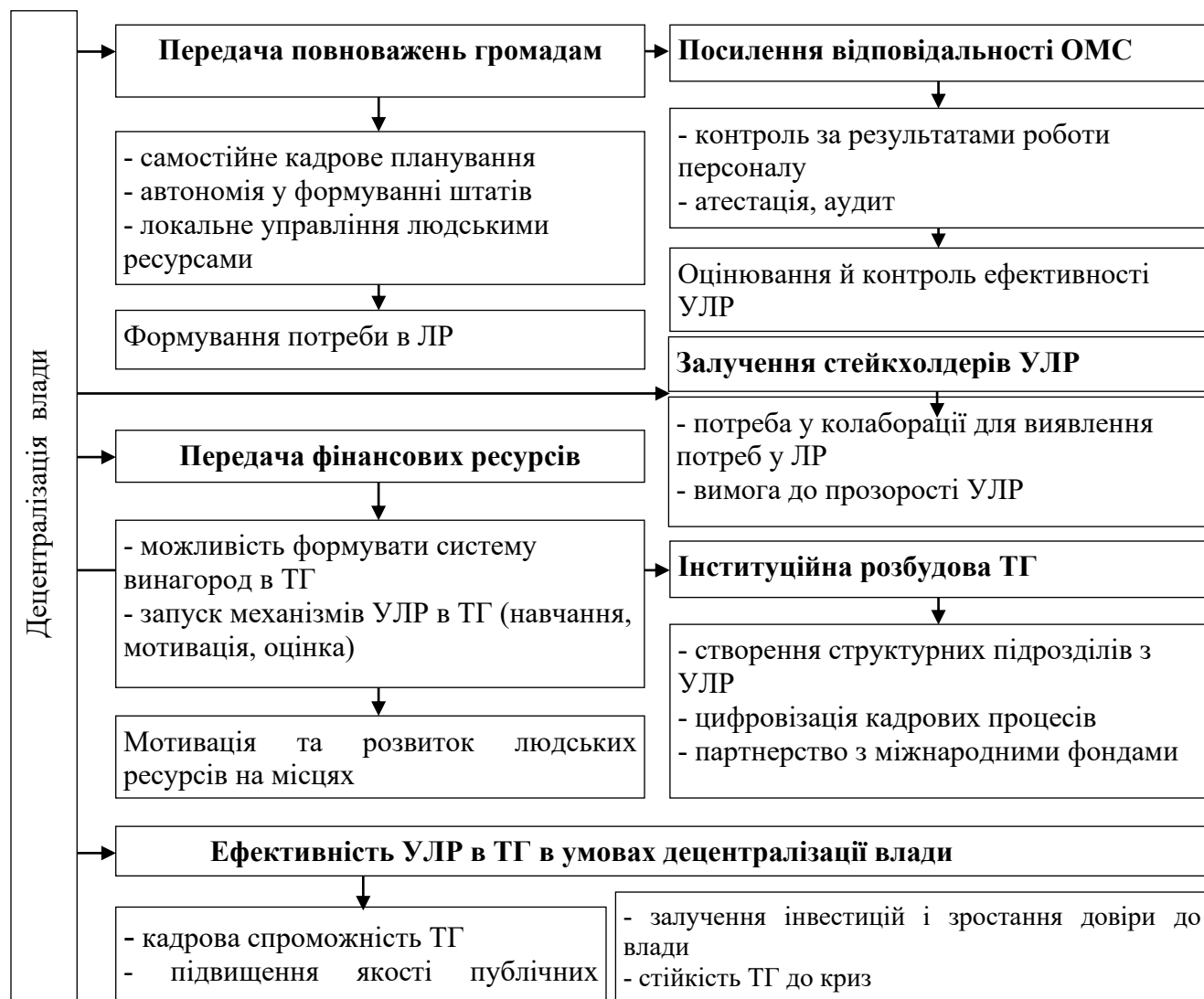


Рис. 1.2. Вплив децентралізації влади в Україні на управління людськими ресурсами

Джерело: авторська розробка на основі [136–140]

Управління людськими ресурсами в територіальних громадах – це системна практика управління, спрямована на забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування шляхом цілеспрямованого планування, формування, розвитку та відповідного використання людських ресурсів на місцевому рівні [132].

Децентралізація в Україні докорінно змінила підходи до управління ресурсами на рівнях ТГ шляхом збільшення адміністративних функцій та фінансових ресурсів, які передаються від центральної влади до місцевого самоврядування. Тому існує нагальна потреба розвитку кадрової системи як однієї з ключових умов ефективного управління на місцевому рівні. Результатом децентралізації стала передача значних частин управлінських функцій місцевої влади, що потребує більшої свободи в кадрових питаннях. Саме ці спільноти зараз спрямовані на кадрову політику, визначення потреб у персоналі, організацію набору, навчання та підвищення кваліфікації працівників, впровадження механізмів мотивації. Факт підкреслює невідповідність впровадження оновлених моделей УЛР з урахуванням місцевих умов. Децентралізація посилила конкуренцію між ТГ щодо залучення кваліфікованих спеціалістів; таким чином, це більш явно в тих регіонах, де йдеться про потенціал людських ресурсів. Конкурентоспроможність веде місцевих жителів до сучасних та інноваційних інструментів управління персоналом, які передбачають формування позитивного іміджу роботодавця, програми професійного навчання та гнучкі зайнятості. У цьому випадку УЛР – це більше, ніж допоміжна функція, а радше стратегічний елемент, який створює потенціал і конкурентоспроможність спільноти. Завдяки децентралізації такі функції, як системи покращення надання послуг, розвитку інфраструктури та підтримки місцевого бізнесу, розміщено на рівнях місцевої влади [60; 61]. З цим впливає потреба у високопрофесійних спеціалістах, які б хотіли працювати динамічно, що зумовлює необхідність зміни системи управління персоналом.

Децентралізація проводить адміністративну реформу, яка спричинила значні інституційні та регуляторні зміни, що потребує системи кадрів, які можна легко змінити. Отже, система УЛР має бути довгостроковою та достатньою гнучкою, щоб вирішити ці проблеми, обов'язково застосовуючи найкращі практики та надаючи сильну допомогу відділу управління персоналом у новій структурі управління [71]. Взаємозв'язок між децентралізацією та УЛР викликає все більшого наукового інтересу. Бібліометричний аналіз демонструє зростання

інтересу до цього питання в науці державного управління. Дослідження все більше зосереджуються на питаннях адаптації УЛР до умов місцевого самоврядування, забезпечення стратегічного кадрового потенціалу органів влади, а також ролі людського капіталу в підвищенні ефективності функціонування УЛР.

Розвиток системи УЛР забезпечується по суті побудовою чіткої та прозорої системи управління персоналом, яка відповідає вимогам і цілям децентралізованої системи управління в Україні [77; 78]. Термін «формування системи УЛР» активно обговорюється як у наукових колах, так і серед практиків (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Провідні дослідники формування системи УЛР та їх наукові підходи

Дослідник	Країна	Основні ідеї / внесок
Вейн Р. Леві	США	Зосередився на дослідженні стратегічного управління людськими ресурсами та його впливу на продуктивність організацій
Девід Ульріх	США	Розробив впливову модель HR Business Partner, яка позиціонує HR як стратегічного партнера для керівництва компанії
Майкл Армстронг	Велика Британія	Автор численних підручників з УЛР, він систематизував теорію та практику управління персоналом, зробивши значний внесок у стандартизацію цієї галузі
В. І. Крамаренко	Україна	Досліджував як теоретичні, так і прикладні аспекти формування системи управління персоналом в Україні
Л. Балабанова	Україна	Проаналізувала еволюцію концепцій УЛР, виділяючи ключові етапи розвитку підходів до УЛР як у державному, так і в інших секторах
С. Сардак	Україна	Є одним із ключових розробників ідеології трансформації системи УЛР, визначаючи послідовність етапів та основні концептуальні зміни у методології
А. Шевчук	Україна	На основі робіт В. Воронкової, її підхід до УЛР акцентує увагу на глибокому розумінні психологічних аспектів спілкування, формуванні довіри, вирішенні конфліктів та ефективній комунікації
Т. Балановська	Україна	Визначає структуру системи управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних технічних, методичних та правових елементів
Л. Михайлова	Україна	Досліджує інформаційну та організаційну базу УЛР, а також технічні та програмні засоби управління
В. Троян	Україна	Співатор комплексного підходу до побудови системи УЛР з урахуванням правових та технічних аспектів

Джерело: укладено автором на основі джерел [67; 68; 69; 70; 71]

Таким чином, до змісту поняття «формування системи УЛР» входять: розробка стратегії УЛР – вона має визначати ціль УЛР, пріоритетні напрями роботи, ключові показники ефективності; створення системи планування кадрових потреб, що ґрунтується на прогнозах розвитку громади та відповідних потребах її органів влади; впровадження ефективних методів відбору, навчання та розвитку персоналу, який повинен володіти знаннями, навичками та досвідом виконання покладених на нього завдань; формування системи мотивації та стимулювання персоналу, спрямованої на досягнення працівниками цілої організації; створення системи планування оцінки та моніторингу ефективності роботи, що надасть можливість керівництву виміряти ефективність роботи співробітників, щоб у разі необхідності внести зміни в систему УЛР.

УЛР є одним із компонентів у досягненні успіху за рахунок продуктивного використання людських ресурсів. Основна мета УЛР полягає в тому, щоб забезпечити достатню кількість кваліфікованого персоналу шляхом залучення, відбору та найвищого персоналу з відповідною компетенцією, навичками та знаннями. Водночас практика УЛР спрямована на розвиток і утримання персоналу шляхом створення можливостей для постійного навчання працівників, а також забезпечення їх мотивації залишатися в організації через підвищення зацікавленості та відданості. Підвищення продуктивності праці є однією з його відповідних цілей: створення сприятливого середовища, де знання та навички можуть бути оптимально використані для досягнення цілей. Крім того, УЛР намагається скоротити робочі витрати за рахунок оптимізації процесів найму, навчання, винагороди та ризиків, пов'язаних з роботою HR. Ще важливою метою є розвиток позитивного корпоративного клімату, сприятливого робочого середовища, яке сприяє співпраці, взаємній повазі та загальному добробуту всіх працівників.

Морфологічні параметри поняття «формування системи УЛР» наведено у Додатку А (табл. А.4) [15]. Перейдемо до аналізу морфологічної структури цього поняття, адже воно є складовою нашого об'єкта дослідження як «формуванням системи УЛР». Ми визначили мету формування системи УЛР: оптимальне

використання людського капіталу. Відповідальність за це покладається на керівництво та спеціалістів з управління персоналом, а за потреби – і на зовнішніх консультантів. Системи формування УЛР використовують широкий спектр методів: аналіз та оцінку персоналу, розробку кадрової політики, впровадження інструментів УЛР, мотивацію та розвиток, а також оцінку ефективності. Ефективна система УЛР, яка забезпечує досягнення цілей усієї організації, є бажаним результатом. Процес може бути успішним лише за наявності таких умов, як чітка організаційна мета та стратегія, усвідомлення ролі, яку дає УЛР, кваліфіковані спеціалісти, ресурси та готовність до змін. На УЛР впливають зовнішні фактори – економіка, законодавство, ринок праці, а також внутрішні – культура, структура, стратегія та персонал.

Керуємося п'ятьма принципами: системність, стратегічна спрямованість, людиноцентризм, гнучкість та ефективність. Етапів формування системи УЛР чотири: аналіз, постановка цілей, реалізація розробки та оцінка. У подальшій перспективі розвитку системи УЛР перспективними напрямками є застосування нових технологій, етика персоналізації та розподіл повноважень. Провівши морфологічний аналіз поняття «формування системи УЛР», можна зрозуміти, що чітко структурованою комплексністю є ця важлива сфера [73].

Здійснимо систематизацію та узагальнення наукових публікацій, що проіндексовані наукометричною базою Scopus, з проблеми управління людськими ресурсами.

Пошуковий запит у наукометричній базі Scopus було здійснено за ключовими словами «human resource» із використанням інструменту лапки («») у TITLE-ABS-KEY. Первісну вибірку з 730077 документів було обмежено за типом публікацій «стаття» та шляхом додавання ключових слів «human resource management», «government», «local government». Вибір ключових слів обумовлено тим, що менеджмент людських ресурсів (human resource management) – базова концепція, яка охоплює великий пласт наукових праць з управління персоналом як на рівні окремих організацій, так і в державному секторі, а поняття «державне управління», «міське самоврядування» («government», «local government»)

характеризують одну з ключових тенденцій останніх десятиліть у системі державного управління – формування та зміну підходів до управління людськими ресурсами на місцевому рівні.

У цьому дослідженні було проаналізовано 3948 наукових публікацій. Результати аналізу показують, що кількість публікацій, присвячених проблемі управління людськими ресурсами в наукометричній базі даних Scopus, почала активно зростати починаючи з 2000-х років і по сьогодні.

Аналіз географічної структури афіліації науковців, що мають високу публікаційну активність з управління людськими ресурсами, засвідчив, що найбільша кількість робіт з визначеної тематики реалізована вченими з США (1317 публікацій), Китаю (584 публікації), та Великої Британії (524 публікації). У наукометричній базі Scopus проіндексовано 10 публікацій українських науковців за цим напрямом досліджень.

До найбільш релевантних публікацій у сфері управління людськими ресурсами віднесено:

1. Kuniasih D. та ін. (2023) [79], в якій автори зосередили увагу на визначенні розвитку дискусій з питань управління людськими ресурсами в місцевому самоврядуванні на глобальному рівні, як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються.

2. Mann S., Islam T. (2015) [80], робота яких присвячена визначенню ролі та участі фахівців з управління людськими ресурсами місцевих органів влади в плануванні заходів на випадок надзвичайних ситуацій у прибережних містах.

3. Goodman D., Mann S. (2008) [81], які зосередили увагу на управлінні людськими ресурсами в органах місцевої влади після катастрофічних подій.

4. Antvi K., Analoui F. (2008) [82], мета якої полягає у дослідженні та спробі зрозуміти людський аспект реформи державного сектора у місцевому самоврядуванні Гани в контексті викликів, що стоять перед політикою нарощування потенціалу та розвитку людських ресурсів.

5. Jaconelli A., Sheffield J. (2000) [83]. Стаття має на меті дослідити вплив ініціативи щодо політики найкращої вартості на функцію управління

людськими ресурсами в місцевому уряді Шотландії. У роботі розглянуто питання, чи надає політика найкращої вартості функції управління людськими ресурсами можливість і здатність діяти стратегічно, а не реактивно і ситуативно.

Більшість статей з управління людськими ресурсами було опубліковано в таких журналах: *Journal of Environmental Management*, *Sustainability*, *Local Government Studies*-5. Це показує, наскільки змішаною є проблема, що включає менеджмент, управління трудовими ресурсами та державне регулювання.

Ключові слова, які частіше всього використовуються авторами: «управління людськими ресурсами», «децентралізація», «потенціал», «місьцеве самоврядування», «державний сектор». Для формалізації контекстуальних закономірностей досліджень з питань управління людськими ресурсами було використано інструментарій VOSviewer.

Усі результати пошуку в наукометричній базі Scopus були експортовані табличний формат із розділенням полів табуляцією. Файл містив бібліографічну інформацію – назви, авторів, журнали, установи, ключові слова, роки публікації та анотації – для подальшого аналізу та візуалізації за допомогою програмного забезпечення для бібліометричного аналізу [84]. Графічну інтерпретацію результатів бібліометричного аналізу наведено на рис. 1.3. Отже, бібліометричний аналіз з центральною категорією «human resource» дозволив виділити 5 кластерів, кожен із яких виділено кольором:

перший кластер (червоний). Серед ключових слів, що увійшли до цього кластера найбільш вживаними є «управління людськими ресурсами» та «місьцеве самоврядування», на рис. 1.3 – це кульки найбільшого розміру. До цього кластера увійшли публікації з управління людським розвитком в громадах, розвитку публічного сектора, резильєнтності, управління в надзвичайних ситуаціях, УЛР в органах місцевого самоврядування;

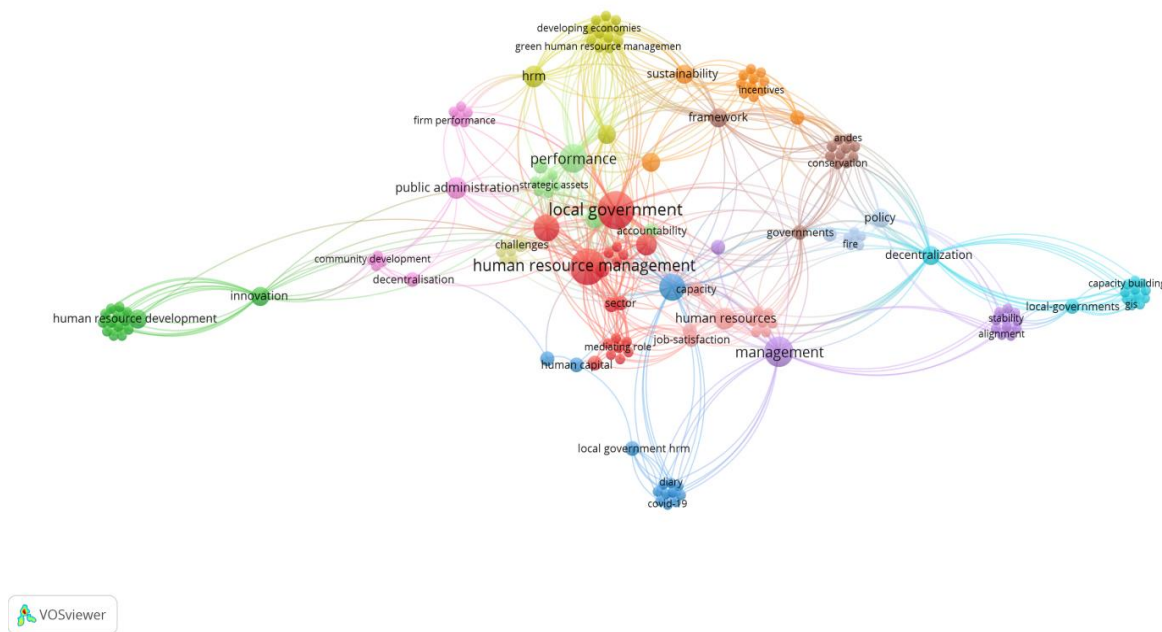


Рис. 1.3. Мережева карта зв'язків між ключовими словами з управління людськими ресурсами, реалізована за допомогою інструментарію

VOSviewer 1.6.20

Джерело: сформовано автором

другий кластер – зелений. Найбільш вживаним ключовим словом є «ефективність». До кластера потрапили публікації, в яких зосереджено увагу на підвищенні ефективності управління людськими ресурсами. Заслужовує на увагу окрема група публікацій, що присвячена навчанню та професійному розвитку людського персоналу, впровадженню інновацій;

третій кластер – синій. Кластер містить публікації, в центрі уваги яких знаходяться питання людського капіталу, соціальні питання, впливу COVID-19 на людський капітал;

четвертий – жовтий. Кластер об'єднує публікації, сфокусовані на сталому розвитку, економічному зростанні, розподілі ресурсів та «зеленому» управлінні людськими ресурсами;

п'ятий – блакитний. Найбільш вживаними ключовими словами є «децентралізація» та «управління територіями». Кластер сполучує публікації з питань адміністративної реформи, капітального будівництва, якості життя,

забезпечення безпеки, впровадження електронного врядування, використання геоінформаційної системи (GIS), яка призначена для роботи з географічною інформацією і використовується в картографії, екології, управлінні територіями.

Таким чином, проведений бібліометричний аналіз з використанням програмного забезпечення для візуалізації даних VOSviewer, як дослідницького інструменту для аналізу релевантної літератури з бази даних Scopus, дозволив виділити 5 кластерів наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами.

Результати бібліометричного аналізу публікацій дозволяють визначити, що перспективними напрямками досліджень у світі є управління людськими ресурсами в умовах кризи та децентралізації.

Дослідження І. Ібрагімової, Т. Збрицької [74], Г. Савченко, Татаревської [74] та Л. Петрової [75; 76] доводять, що УЛР можна використовувати як одну із стратегій серед деяких інтегрованих частин стратегій управління органами державної влади, які передбачають не тільки діяльність із забезпечення наявності належного та якісного складу персоналу, але й створення користі, соціально-психологічних умов їх продуктивної діяльності. Це розуміння підтверджується дослідженнями О. Левицького, який, з огляду на теоретико-методологічні основи проєктування системи УЛР, бачить її як діяльність, спрямовану на навчання та координацію людських ресурсів організації [87]. Також наведено визначення УЛР, що впливають з різних теорій і наукових підходів:

- системний підхід;
- організаційно-функціональний;
- думка про вибір;
- методу руйнівної сили;
- способу приєднання.

Децентралізація забезпечить більш ефективне управління, більшу участь громадян і сталий розвиток. В Україні ця реформа, розпочата у 2014 році, є однією з найбільш наголошених пріоритетів країни. Уже досягнуто значного прогресу, але ще багато роботи попереду [85; 86; 90].

Отже, штатна робота містить у собі все: від підбору та розстановки людей до навчання та щорічної перевірки посадових і особистих навичок працівників органів влади, а також їхньої діяльності. Це також виконання завдань, пов'язаних з громадськістю, безперервне професійне зростання та професійне навчання або перепідготовка, а також фактичний пошук кадрової потреби державного органу.

У дослідження розвитку системи УЛР вагомий внесок внесли багато вчених і практиків. Активну участь у цій темі беруть також кілька провідних дослідницьких інститутів та організацій: Товариство управління людськими ресурсами (SHRM) – американська професійна організація, досить популярна серед HR-професіоналів; Європейська асоціація з управління персоналом (EAPM) представляє свого партнера, який об'єднує європейських професіоналів з управління персоналом у всій Європі [85]; Міжнародна організація праці (МОП) є міжнародним органом, що займається широкими аспектами праці, а також соціального захисту; Всесвітня федерація управління людськими ресурсами, яка створює міжнародну федерацію, що об'єднує HR організації у всьому світі [86].

УЛР є одним із основних напрямків діяльності будь-якої організації чи установи, що значною мірою погіршує їх ефективність та результативність. Вирішення проблеми формування ефективної кадрової політики на регіональному рівні може стати визначальним у подоланні негативних процесів як у суспільному житті, так і в економіці України в цілому, її регіонах зокрема, в умовах економічних реформ, що постійно змінюються [88; 89]. Поняття «людські ресурси» вперше з'явилося як наукова категорія в американському менеджменті в 1970–1980-х роках. Подальший розвиток вона отримала в теорії та практиці управління [91].

«Людина є унікальним ресурсом, створеним із усіх економічних ресурсів. Як чинник економічного розвитку, він означає наявність у працівників певних особистих якостей, навичок, професійних знань з можливістю їх використання в роботі» [92]. Слова «управління людськими ресурсами» охоплюють ширшу сферу, ніж «управління персоналом». Це пояснюється тим, що УЛР включає дії, які створюють співпрацю між усіма працівниками організації та спрямовані на

продуктивність [93; 94]. Довгострокова тенденція переходу до УЛР завершується великими змінами в роботі кадрових служб і включає перехід від простого відділу та розміщення персоналу до активної участі в стратегії управління та організаційних змінах, сприяючи всім рівням ієрархії в управлінському персоналі, професіоналізацію управління персоналом та зменшення ролі технічних виконавців, активну участь у формулюванні та впровадженні політики соціального співробітництва, орієнтири на розвиток людських ресурсів, що є підходом, тісно пов'язаним з цілями організації, шляхом надання кваліфікованих та навчених працівників. УЛР часто починається як стратегічний і узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які там працюють, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення її цілей. УЛР є ключовою конкурентною перевагою державного органу, динамічна сфера якого постійно оновлюється та вдосконалюється із забезпеченням нових, ефективних методів, підходів і технологій управління персоналом, паралельно відкидаючи старі, застарілі концепції. Пошук нових підходів до розвитку персоналу стає передумовою нормального функціонування організації; скоріше за все, цього неможливо досягти без певного роду інновацій. Функції УЛР у системі регіональних адміністративних установ містять: планування, відбір (наймання), соціалізацію, професійний і кар'єрний розвиток, оцінку результатів діяльності, мотивацію та підтримку виробничих відносин для максимізації потенціалу людських ресурсів [133].

Становлення системи УЛР як нового етапу в розвитку управління персоналом відбувається тоді, коли діяльність організацій спрямована на забезпечення стійких конкурентних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. При цьому вирішальні переваги полягають в унікальних навичках персоналу, завдяки яким задоволення потреб споживачів можна здійснити без порушення соціально-етичних норм ведення бізнесу.

Спираючись на концептуальні засади стратегічного управління [90], в роботі сформовано ключові принципи формування системи УЛР. Ці принципи містять:

довгострокову перспективу: рішення та оцінки у сфері УЛР повинні мати довгостроковий характер;

орієнтацію на людський потенціал: управлінські дії мають бути спрямовані на розвиток людського потенціалу та створення умов для його ефективнішої реалізації;

врахування зовнішнього середовища: необхідно постійно аналізувати вплив зовнішнього середовища та передбачати його можливі зміни на кадровий потенціал організації при прийнятті рішень;

альтернативність рішень: управлінські рішення щодо стратегії, політики та тактики УЛР мають враховувати різні варіанти, що ґрунтуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища;

безперервний моніторинг: важливо постійно відстежувати стан і динаміку зовнішнього середовища та своєчасно коригувати управлінські рішення, пов'язані зі стратегією, політикою і тактикою УЛР.

Розвиток системи УЛР базується на тих факторах, які відрізняють організацію від її конкурентів. Він описує наміри, спосіб застосування та довготривалий напрямок розміщення ключових ресурсів в організації шляхом забезпечення їх гармонії із зовнішнім середовищем. Процес передбачає: застосування стратегічного планування, координацію діяльності та політику управління персоналом за певними бізнес-стратегіями, ставлення до працівників як до «стратегічного ресурсу», який буде використано для досягнення конкурентних переваг, дотримання корпоративної соціальної відповідальності, яка забезпечує простір для координації діяльності, яка приносить користь групам інтересів.

Формування системи УЛР викликає такі основні проблеми:

1) забезпечення необхідного людського потенціалу: до організації приходять кваліфіковані співробітники, які відповідають стратегічним цілям розвитку;

2) створення позитивної внутрішньої атмосфери: існує внутрішня організаційна культура, цінності та переваги, які допомагають розвивати

стратегічне мислення, а також успішно впроваджувати обрані підходи;

3) підвищення конкурентоспроможності через компетентність персоналу: забезпечення того, щоб компетентність працівників відповідала стратегічним цілям, за допомогою яких організація може підтримувати конкурентні переваги на ринку;

4) прогнозування майбутніх сценаріїв як складова задача напряду організації та розвитку партиципаторного управління на всіх рівнях [91]. Зрівнює і гармонізує інтереси працівників, менеджерів, власників, їхні потреби та інтереси з інтересами споживачів та інших соціальних груп, які переважають у середовищі ТГ.

Загальні ролі складають відкритий процес управління [92; 93; 94; 95; 96; 97; 98], яким є планування, організація та координація, контроль, комунікація, оцінка, мотивація. Усі ці дії мають безперервно проводитися в тісній взаємодії, інакше кажучи – сприймати їх як процес. Крім того, вони набувають власних особливостей у стратегічному УЛР:

планування розвитку як процес інсталяції коротко- та довготривалих цілей для розвитку співробітників і вибору відповідних засобів і способів їх досягнення;

організація і координація – пошук і розподіл капіталу, організація трудового і технічного процесу, розробка організаційної структури, методу взаємодії його учасників, делегування повноважень, координація видів, внутрішньої і зовнішньої діяльності;

контроль – перевірка відповідності виконання політики з УЛР запланованими критеріями у прийнятті коригувальних рішень у разі виявлення непотрібності;

спілкування як спосіб надсилання інформації в середині організації для обміну деталями про роль, цілі, цінності, спільні рішення, згоду, довіру та командний дух;

оцінка, тобто створення та встановлення правил для оцінки того, як успішно втілюються стратегічні проєкти, зважаючи на відчутні результати, інноваційні думки, жваве спілкування;

мотивація – забезпечення внутрішньої готовності керівників і співробітників діяти відповідно до прийнятої політики, демонструючи їхню здатність мислити на рівнях стратегії та формувати достатньо навичок.

Стратегічне управління належить до тих базових елементів, які починають систему УЛР. Окремі функції стратегічного управління персоналом реалізують на практичній ролі і напрямі стратегічного підходу до управління персоналом організації відповідно до бажаної стратегії розвитку. Існує різниця між тактичним і стратегічним управлінням персоналом. Він має різні цілі, часові рамки, характер завдань і способи виконання управлінських рішень.

Стратегічне УЛР – це бачення, яке підкреслює, які важливі зміни має внести персонал організації в майбутньому. При цьому стратегічний і тактичний УЛР не є протилежними видами управлінської діяльності; переважно вони дещо незалежно один від одного. Крім того, вони мають спільну територію, в якій вони зливаються. У стратегічному менеджменті існує практика розробки стратегічних орієнтирів і застосування їх під час тактичного управління. Далі буде дано визначення науковцем поняття «формування системи УЛР». Так, О. Крушельницька зазначила, що формування системи УЛР описується як комплексний процес створення та вдосконалення інтегрованої, динамічної, адаптивної та ефективної системи УЛР, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації та сталого розвитку. А. Кибанов висловив думку: «Формування системи УЛР – це цілеспрямований процес створення, удосконалення та розвитку комплексу взаємопов'язаних елементів, які забезпечують оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей організації» [100]. Л. Балабанова визначила це так: «Формування системи УЛР – це комплексний процес, який включає визначення цілей і завдань УЛР, розробку політики та процедур УЛР, впровадження методів УЛР, мотивацію та розвиток персоналу, а також оцінку та моніторинг ефективності УЛР» [93]. Формування системи УЛР, на думку І. Ільїна, є системним процесом, який проходить такі етапи [114; 115]: аналіз і діагностика поточного стану УЛР; визначення цілей і стратегій УЛР; розробка політики та процедур управління персоналом; впровадження та

оптимізація методів УЛР; оцінка та моніторинг ефективності управління персоналом. Зрозуміло, що це також дуже розширена точка зору: налаштування системи УЛР складається з кількох кроків і компонентів у досить складному процесі. Рис. 1.4. показує узагальнену модель УЛР на основі поєднання концепції децентралізації з багаторівневим підходом до управління персоналом.

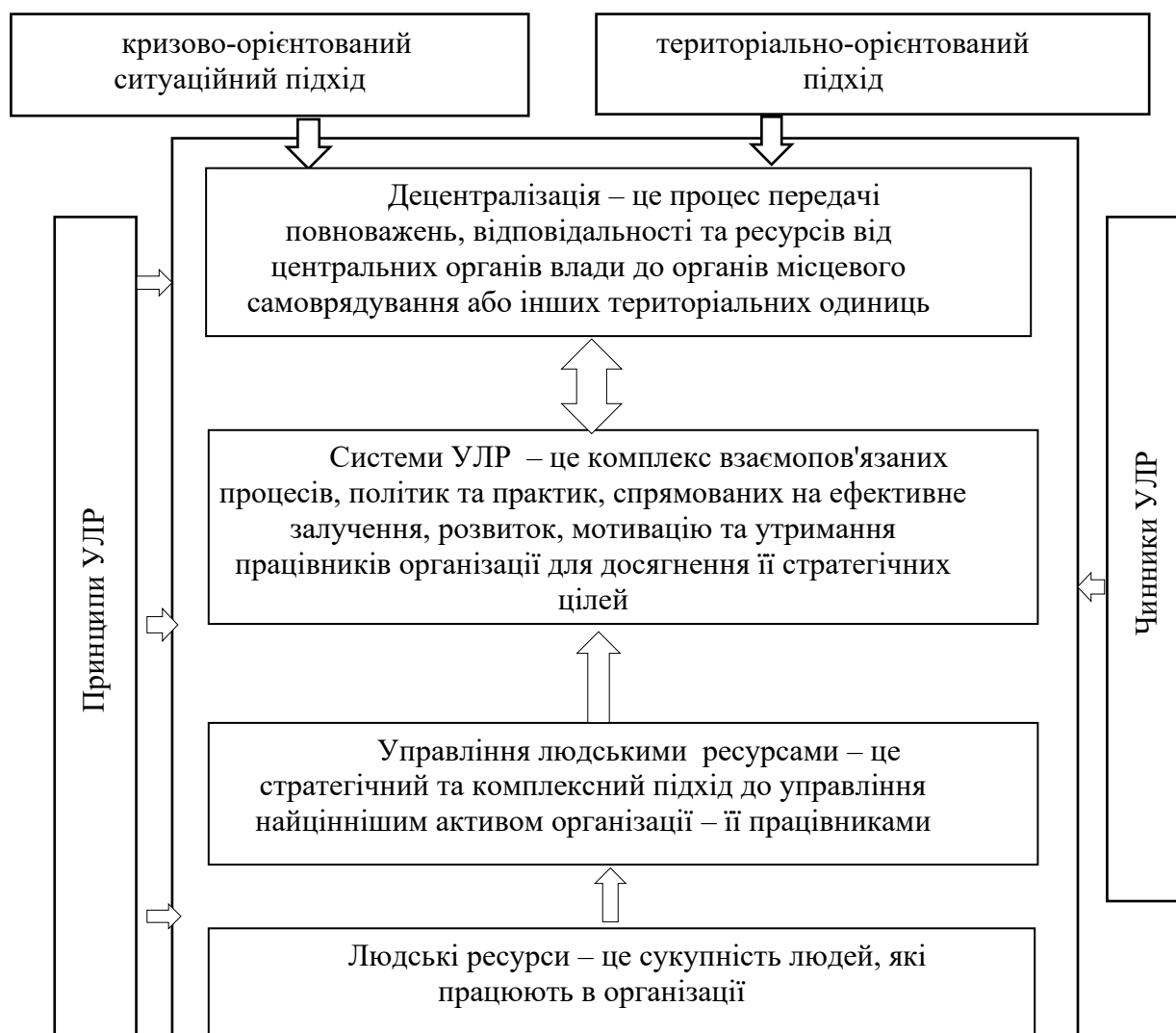


Рис. 1.4. Взаємозв'язок понять УЛР в умовах децентралізації

Джерело: розроблено автором

Ця модель має три рівні управлінського впливу – макро-, мезо- та мікрорівень, які достатньо описують, як можуть бути організовані процеси УЛР у контексті територіальної детальної реформи. Верхній блок діаграми відображає два основних підходи, які надають контекст для реалізації УЛР: один – адаптація

управлінського рішення, орієнтованого на кризу (ситуаційного), до конкретних викликів та умов, що змінюються; інша – територіально орієнтована через просторову специфіку господарювання та особливості функціонування місцевих органів влади.

Ядро моделі містить поетапну структуру основних елементів УЛР. Під децентралізацією розуміють передачу повноважень, відповідальності та супутніх ресурсів від центрального керівництва місцевим або іншим територіальним одиницям. Це дає нові можливості для формування кадрової політики на місцевому рівні. Системи УЛР визначають відповідні процедури, політику та практику ефективного управління людьми для досягнення стратегічних цілей організації. Саме УЛР можна застосувати як комплексний і стратегічний метод організації роботи з персоналом, за якого в рамках засобів управлінського впливу використовують як формальні, так і неформальні інструменти. З іншого боку, людські ресурси позначають групу працівників в організації, які гарантують наступну роботу та її просування.

Створюється цільне уявлення про характерні особливості УЛР в умовах децентралізації з увагою до необхідності системного підходу, адаптивності управлінських рішень та врахування багаторівневої структури управління. Розрізнення дає чітку картину того, як організаційні та технічні аспекти управління персоналом підтримують стратегічні та базові елементи політики людських ресурсів. Це дозволяє провести глибший аналіз управлінських рішень у децентралізованій системі управління, визначити, які механізми сприяють ефективності організації, а які – визначають стратегічні пріоритети у роботі з персоналом. Отже, такий підхід забезпечує більш цілеспрямоване та орієнтоване на результат управління людськими ресурсами на рівнях територіальних громад.

На формування системи УЛР в умовах децентралізації впливають кілька важливих чинників:

1. Загальнодержавні фактори:

- нормативно-правове забезпечення, що складається з законів і підзаконних актів, що регулюють процеси децентралізації та функціонування державної служби [134];

- державна політика у сфері розвитку людських ресурсів відіграє ключову роль;

- економічна ситуація, тобто вплив економічного стану як країни в цілому, так і окремих регіонів є суттєвим;

- соціально-демографічні тенденції, які також формують умови для УЛР.

2. Регіональні та місцеві фактори:

- соціально-економічні особливості конкретної територіальної громади;

- рівень розвитку інфраструктури;

- історичні та культурні особливості регіону;

- рівень міжмуніципального співробітництва.

3. Інституційні фактори ОМС:

- рівень їхньої інституційної спроможності (новий класифікаційний чинник, що потребує уваги);

- наявність стратегічного бачення щодо розвитку громади;

- ефективність організаційної структури ОМС;

- рівень фінансової самостійності громади.

Якість стратегічного та оперативного планування в сфері управління людськими ресурсами проявляється у чіткому формулюванні цілей, завдань та кроків для їх досягнення управлінським персоналом. Організаційна культура та цінності ОМС, які сприяють співпраці, довірі та розвитку, проллють позитивне світло на ефективність УЛР. Наявність і дієвість внутрішніх нормативних документів забезпечує послідовність і справедливість стандартизації праці. Рівень цифрової трансформації та використання інформаційних технологій в управлінні людськими ресурсами дозволяє оптимізувати всі кадрові процеси — від підбору персоналу до розвитку співробітників.

Ефективність управління персоналом значною мірою відрізняється від ряду ключових людських і соціальних факторів, таких як кількісний та якісний склад наявного персоналу ОМС, кваліфікації, компетенції та рівня досвіду їх працівників [99]. Крім того, необхідно зазначити новий, але надзвичайно важливий для класифікації фактор: наявність ефективних інструментів мотивації персоналу в умовах обмежених ресурсів. У цьому контексті високоефективною виявляється нематеріальна мотивація, яка включає визнання, професійний розвиток і можливість кар'єрного зростання і гнучкі форми зайнятості, і можливості професійного розвитку та навчання персоналу [112; 113]. О інших важливих аспектів, що впливають на ефективність УЛР, належить, зокрема, ступінь соціальної згуртованості серед персоналу. Цей новий фактор класифікації забезпечує якісну внутрішню комунікацію, довіру та підтримку в командному середовищі, а також підвищує ефективність механізмів вирішення конфліктів. Адаптивність до кризових умов має велике значення, тому ще одним новим фактором класифікації є те, як швидко персонал реагує на будь-які зміни та виклики, гнучкість під час виконання службових обов'язків та стійкість до стресових ситуацій. Така розширена класифікація чинників, зокрема з урахуванням нових ознак, краще сприймає контекст формування системи УЛР в умовах децентралізації та визначає важливі напрямки її організаційного забезпечення. Крім того, подумайте про сумніви та небезпеки, які пов'язані з новими частинами створення системи УЛР для поточної групи: вплив часу, більший розкол ринку, потреби в якості, дизайні та обслуговуванні, а також зменшення розміру компанії.

Звідси випливає, що формування системи УЛР – це переважно використання можливостей зовнішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності фірми шляхом ефективного навчання, використання та розвитку її людських ресурсів. План враховує внутрішні ресурси та традиції організації разом зі сприятливими факторами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. По суті, розробка системи УЛР – це набір цілей і основних засобів управління людськими ресурсами, які далі конкретизуються відповідно до

стратегії організації та її наявного персоналу. Схема компонентів системи УЛР наведена в Додатку А. Деякі основні характеристики лежать в основі класифікації практичного УЛР. Основними з них є: спосіб ведення конкуренції або вид загальної конкурентної політики; особливості життєвого циклу організації; потенціал для інновацій; розташування управління персоналом у загальній системі управління організацією; система цінностей і стиль управління; рівень HR-технологій; стратегічна ресурсна база, формування політики та механізми її формалізації, а також визначення умов зовнішнього середовища, динаміки організації місії та ставлення до персоналу [116; 117; 118].

Ефективність управління необхідно оцінювати та контролювати на цих різних рівнях місцевого самоврядування: рівень громади; рівень місцевого самоврядування; рівень обслуговування; груповий (відділення) та індивідуальний рівень. Системи підвищення ефективності управління повинні пов'язувати ці різні рівні та бачити діяльність. Крім того, показники ефективності нижчого рівня мають відображати завдання та показники ефективності високого рівня. У табл. 1.5 встановлено рівень показників ефективності управління ТГ.

Таким чином, під системою УЛР в умовах децентралізації пропонуємо розуміти цілеспрямований рівневий інтегративний процес створення, адаптації та розвитку на рівнях територіальної громади взаємопов'язаного комплексу організаційних структур, процесів, процедур, норм, правил, технологій та кадрової політики. Цей комплекс забезпечується органами місцевого самоврядування під впливом національних, регіональних та місцевих чинників, з урахуванням наявного кадрового потенціалу, рівня інституційної спроможності та соціальної забезпеченості персоналу. Основною метою цього є забезпечення ефективної мотивації розвитку залучення та утримання кваліфікованих працівників, здатних реалізовувати стратегічні цілі громади, а також надавати якісні державні послуги за розширеного обсягу та підвищення відповідальності місцевої влади в Україні. Визначення повною мірою відображає, на наш погляд, процес формування системи УЛР саме в умовах однієї територіальної громади з

урахуванням як особливостей процесів децентралізації, так і тих факторів, про які йшлося вище.

Таблиця 1.5

Рівні показника ефективності управління ТГ

Рівень	Тип показника	Використання інформації про ефективність
1.Рівень громади	Пріоритети стратегії громади (довгострокові показники)	Концепція розвитку місцевості (включно із соціально-економічними показниками, наприклад, рівнем безробіття); партнерські стосунки з громадянським суспільством; стратегічні завдання; демократія та стабільний розвиток
2.Рівень організації	Планові показники, що сприяють досягненню цілей відповідно до пріоритетів стратегії громади (довго- та середньострокові)	Стратегічні плани та пріоритети (контролюються керівництвом вищого рівня та виборними особами); система поліпшення ефективності управління; послуги в межах організації (наприклад, відділ кадрів, бухгалтерія, IT-відділ)
3.Рівень надання послуг	Оперативні завдання із забезпечення якості послуг (середньо- та короткострокові)	Плани надання послуг; безпосереднє надання послуг; контракти; керівництво процесами
4.Рівень роботи групи (відділу) та окремих осіб	Показники роботи та діяльності (середньо- та короткострокові)	Планові показники працівників; ефективність роботи працівників; атестація працівників

Джерело: складено автором за [94; 95; 96; 97; 98; 99]

Створення системи УЛР в умовах децентралізації в Україні є життєво важливим для підвищення якості та доступності державних послуг, досягнення економічного розвитку регіонів та підвищення рівня життя населення. Систему УЛР слід розглядати як нескінченний процес, який потребує постійного удосконалення інституцій та адаптації до нових умов.

Налаштувавши систему УЛР, насправді можна забезпечити успішність ТГ. Процес має здійснюватися щільно – від планування до реалізації та контролю. Система УЛР повинна мати цілеспрямованість, бути комплексною, допускати гнучкість та адаптацію, а також оптимізацію, орієнтовану на забезпечення стабільного розвитку та довгострокового ефективного функціонування спільноти.

Таким чином, система УЛР ТГ в умовах децентралізації демонструє собою не просто якийсь формалізований набір правил, а досить складний механізм, який враховує багаторівневу специфіку місцевого управління, різноманітність потреб і характеристику громади. У цій системі побудовано антикризовий і територіально-орієнтований підходи, що означає, що вона не тільки реагує на надзвичайні ситуації (кризовий підхід), але охоплює розвиток і потреби певної території (підхід). Також дуже важливою складовою є можливість визначення ефективності за чіткими критеріями застосування менеджменту.

1.3. Роль системи управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації

Науково обґрунтовані принципи кризово-орієнтованого ситуаційного управління також лежать на теоретичній основі розробки системи УЛР ТГ. Це вказує на те, що в такому середовищі системи повинні бути готові не тільки до ефективної роботи, але й до будь-яких викликів під час кризи і нестандартних ситуацій. Для наукового обґрунтування принципів кризово-орієнтованого ситуаційного УЛР ТГ, крім врахування особливостей процесу децентралізації та розвитку території, необхідно вивчити основні принципи управління в цілому та управління персоналом зокрема.

Саме загальні принципи менеджменту були взяті за основу подальших теоретичних розробок. Фахівці у галузі менеджменту, такі як Г. Форд, А. Файоль, Ф. Тейлор і Г. Емерсон [33], сформулювали такі принципи: науковий підхід до роботи, що через аналіз і систематизацію досягає ефективності; підбір і навчання працівників, тобто значущість правильного відбору та розвитку персоналу; співпраця з працівниками та розподіл обов'язків: залучення працівників до виконання спільного завдання та чітке визначення обов'язків. Г. Назарова та В. Руденко [112] виділили такі правила управління персоналом у поточному

менеджменті, які є дуже швидкими в час цифровізації. Ефективність: отримати найкращий результат з найменшим використанням ресурсів, переважно під час цифровізації завдань УЛР; пріоритетні завдання в УЛР та їх реалізація як у всій системі, так і в окремих її частинах; поєднання управлінських рішень в одній системі, що дозволяє чітко розставити пріоритети, забезпечити взаємодію та контролювати виконання завдань, отримати відчутні позитивні (кількісні та якісні) результати в УЛР; прийнята адаптація до змін зовнішнього середовища, що вимагає постійного коригування управлінських рішень. Інтеграція: впровадження процесів цифровізації УЛР в системі загального управління громадою, контроль як координація дії втілення управлінських рішень у життя в рамках цифровізації з урахуванням усіх змін, що відбуваються, Обґрунтованість: розумне управління всіма складовими для ефективного вирішення поставлених завдань. Альтернативність: аналіз і вибір із кількох способів досягнення цілей. Безперервність: постійна робота над вдосконаленням системи управління персоналом. Динамічність: швидке реагування на темпи розвитку технологій. Відповідність: організований огляд стану зовнішнього середовища та узгодження управлінських ходів з його змінами. Об'єктивність: застосування об'єктивних закономірностей у контролі цифровізації окремих елементів системи управління.

Принципи системи УЛР сформовані на основі наукових досліджень і практичного досвіду. Перспектива: необхідно виконати прогнози розвитку персоналу в муніципальному утворенні. Це передбачає врахування як загальної ситуації на території з впливом економічних тенденцій, так і специфіки діяльності та функцій, які забезпечують місцеві органи влади. Безперервність і ефективність: рішення щодо вдосконалення процесу управління персоналом повинні прийматися постійно і без затримок. Законність: система управління персоналом повинна базуватися на правовому та соціальному захисті працівників. Це означає неухильне дотримання всіх вимог, процедур і правил при вирішенні кадрових питань. Оновлення персоналу (ротація): було визнано обов'язковим для оновлення складу персоналу, що дозволяє підтримувати кваліфікацію співробітників, а також рівень якості, досягнутий командою. Ефективність

вимагає швидкого вибору найбільш раціональних рішень у процесі управління персоналом у конкретних умовах. Вся система управління персоналом повинна бути економічно вигідною і ефективною.

В. Лаптев [119; 147] висуває такі основні принципи проблемно-орієнтованого розвитку персоналу: наукова обґрунтованість – методи розвитку персоналу мають обґрунтовуватися на наукових дослідженнях і отримувати об'єктивні закономірності розвитку; системність – усі методи та інструменти проблемно-орієнтованого розвитку персоналу повинні розглядатися в рамках єдиної взаємодіючої системи, структурність – оцінювати систему проблемно-орієнтованого розвитку персоналу через чітке визначення його структури.

Достатність означає, що індикатори оцінки повинні забезпечити всебічну оцінку, яка була адекватною для формування добре сформованих висновків і рекомендацій на макро-, мезо- та мікрорівнях. Валідність означає, що інформація, яка використовується для оцінки ефективності розвитку людських ресурсів у вирішенні проблеми, має бути достатньо значною, щоб дозволити розробити стратегії та механізми УЛР на основі проблемно-орієнтованого підходу.

Проблеми на різних рівнях економіки: підхід повинен вирішити проблеми, які відрізняються на різних рівнях економіки: єдність інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин, узгодження інтересів усіх сторін соціально-трудових відносин. Важливо застосовувати чесний і неупереджений підхід у всіх процесах. Ці правила лежать в основі проблемно-орієнтованого підходу, який, формує ситуаційний метод, орієнтований на кризові ситуації, і слугує ключовим інструментом для побудови системи УЛР.

Крім того, при формуванні системи УЛР на територіальному рівні необхідно виконати принципи децентралізації. І. Кирилюк та В. Борщ [142] виділяють такі основні принципи, якими керується децентралізація державної влади:

єдність і системність – децентралізація не має зруйнувати всю державну систему, а навпаки, сприяти її ефективному функціонуванню на різних рівнях;

принцип комплементарності: органи влади різних рівнів повинні доповнювати одну, а не виконувати однакові функції;

принцип субсидіарності: рішення необхідно прийняти тим рівнем влади, що є найближчим до людей на найнижчому можливому рівні, якщо це не підтвердить ефективність;

принцип демократії: децентралізація означає розширення участі громадян і місцевих громад у процесах управління; принцип ресурсозабезпеченості виникає в тому, що для того, щоб децентралізувати роботу, у розпорядженні територіальних громад мають бути відповідні фінансові, матеріальні та людські ресурси.

Принципи є дуже ефективними для успішного функціонування системи управління персоналом у децентралізованих громадах, а також для задоволення вимог місцевого самоврядування (рис.1.5).

На основі синтезу принципів управління персоналом, управління та децентралізації з урахуванням особливостей територіального розвитку пропонуються такі принципи кризового ситуаційного управління людськими ресурсами територіальної громади:

оперативність та адаптивність: у кризових ситуаціях кадрові рішення повинні ухвалюватися швидко та гнучко, що передбачає можливість оперативно перерозподіляти завдання, коригувати графіки роботи та залучати додаткові ресурси для ефективного реагування;

децентралізація відповідальності: керівникам підрозділів ТГ слід надавати більше автономії у прийнятті кадрових рішень на місцях, дозволить враховувати місцеві особливості та специфіку конкретної кризової ситуації, забезпечуючи швидко та ефективно реагування;

посилена комунікація та прозорість: важливо постійно, відкрито та зрозуміло інформувати персонал громади про поточний стан справ, ухвалені рішення та подальші дії, що допоможе знизити тривожність, зміцнити довіру та залучити працівників до спільного подолання кризи;



Рис. 1.5. Принципи кризово-орієнтованого ситуаційного управління людськими ресурсами територіальних громад

Джерело: побудовано автором на основі [11; 12; 28; 32; 33; 61; 137–139]

територіальна обумовленість кадрових рішень: при розробці та впровадженні кадрових заходів у кризових ситуаціях необхідно враховувати унікальні соціально-економічні, демографічні та інфраструктурні характеристики конкретної територіальної громади і забезпечити максимальну відповідність місцевим потребам і можливостям;

збереження та розвиток людських ресурсів: першочерговим завданням є підтримка, мотивація та утримання найбільш кваліфікованих і важливих для функціонування громади працівників під час кризи. Також важливо забезпечувати можливості для їхнього навчання та розвитку нових компетенцій;

соціальна підтримка та психологічна стійкість: необхідно надавати всебічну підтримку працівникам, які постраждали від кризи; включає психологічну допомогу, соціальні пільги та сприяння у вирішенні особистих проблем, що допоможе зберегти їхню працездатність та запобігти емоційному вигоранню;

стратегічне прогнозування та адаптивне планування: важливо передбачати можливі майбутні кризи та заздалегідь розробляти кадрові плани для різних сценаріїв. Дозволить мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних ситуацій та забезпечити стабільність функціонування громади в довгостроковій перспективі;

ефективність та результативність: процеси УЛР повинні забезпечувати реальні та відчутні результати для громади;

гнучкість: система має бути здатною своєчасно адаптуватися до змін у середовищі, що вимагає постійного коригування управлінських рішень.

Основним планом регіонального управління є розвиток, підвищення рівня життя населення, вдосконалення загальноекономічної та соціальної структури регіону [136; 144; 145; 146]. Досягти цього можна за допомогою належного сільськогосподарського планування та ряду інших заходів, які включають: покращення використання існуючої регіональної інфраструктури, сприяння зменшенню фінансових труднощів для місцевих жителів і підприємств збереження навколишнього середовища та сільськогосподарських ресурсів, розширення регіональних послуг і покращення наявних. Довгострокове, багаторічне планування розвитку, яке дозволяє регіону адаптуватися до коливання ринку [103].

Досвід регіональних громад показує більшу наявність людського капіталу в громадах розвинених великих міст та мікрорайонів. Водночас нові повноваження

та вимоги потребують роботи з більш складними завданнями, які забезпечуються працівниками автономних установ муніципалітетів.

Чинників, які часто спричиняють слабку організаційну адаптивність регіональних громад, декілька. У тому числі є вакантні посади, конкурси на які не оголошуються. Показано необґрунтовані параметри планових витрат на консалтингове обладнання, що проявляються в нечітко визначених цілях і завданнях, а також у небагатьох критеріях, за якими можна виміряти ефективність використання такого обладнання (наприклад, програмне забезпечення для тестування, інструменти інтерв'ю та фокус-груп, планування проєкту чи програми дистанційного консультування). В інших сферах діяльності повноваження регіональних громад не розширено. Такі проблеми підкреслюють використання комплексного підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу та організаційної структури місцевого самоврядування.

Усі завдання з УЛР у системі місцевого самоврядування полягають у забезпеченні наявності спеціалістів, які можуть працювати з відповідним обладнанням, виконання прогнозів і планів щодо потреб у робочій силі, постійного навчання персоналу, належного використання його праці, навчання та підвищення кваліфікації працівників тощо. У цьому дослідженні аналізувалися особливості та наявні проблеми управління персоналом на місцевому рівні з метою визначення першочергових заходів, яких слід вжити.

По-перше, це розробка адекватної системи з чіткими критеріями оцінки діяльності персоналу, яка передбачає запропоновану модель оцінки ефективності управління персоналом та визначає повноваження між суб'єктами державного управління з рекомендаціями щодо розвитку персоналу. Слід також звернути увагу на краще структурування праці та підвищення кваліфікації працівників, які займаються інноваціями та творчістю в інвестиційній діяльності. Необхідно передбачити методику розробки системи преміювання, диференціації відповідальності, забезпечення хороших умов праці. Досягнення цієї підтримки передбачає зміцнення репутації роботи в органах місцевого самоврядування, де ефективно та прозоро реалізуються системи соціального захисту, а також

збереження мотивації та підвищеної відповідальності працівників. Отже, ефективність місцевого самоврядування в сучасних умовах залежить від відповідності, якості підготовки, кваліфікації та досвіду місцевих посадовців.

УЛР в умовах децентралізації на місцевому рівні створюється на основі загальноприйнятих принципів з певними особливостями, зумовленими специфікою цієї сфери.

Основні принципи УЛР в умовах децентралізації:

децентралізація повноважень: рішення щодо УЛР приймаються на максимально близькому до виконавців рівні;

субсидіарність – кожна управлінська функція повинна реалізовуватись на найближчому до громадян рівні, здатному її ефективно виконати. Громади самі визначають потребу в людських ресурсах, формують штатний розпис, адаптують підбір і розвиток ЛР до місцевих умов;

принцип автономії та самостійності громади у кадрових питаннях – місцеве самоврядування має право самостійно управляти своїми кадровими ресурсами. Рішення щодо прийому, просування, навчання працівників ухвалюються ОМС без погодження з центральною владою. Громади формують кадрову політику відповідно до власної стратегії розвитку;

підзвітність та прозорість: усі дії з УЛР здійснюються відкрито та з дотриманням принципів підзвітності. ОМС відповідають за ефективність роботи людських ресурсів, організацію системи оцінювання та розвиток компетенцій. Прозорість кадрових процедур (конкурси, публічна звітність тощо);

участь громадян: громадяни мають право брати участь у прийнятті рішень щодо УЛР;

ефективність та результативність: УЛР має бути спрямоване на досягнення поставлених цілей і завдань;

відповідність законодавству: усі дії з УЛР мають відповідати чинному законодавству;

принцип кадрової спроможності – громади мають будувати внутрішні процеси управління людськими ресурсами, здатні забезпечити якісну реалізацію повноважень;

принцип наближеності до потреб громади – рішення щодо УЛР базуються на аналізі локального контексту: соціальних, демографічних, економічних особливостей ТГ.

Основні функції УЛР в умовах децентралізації наведені у табл. 1.6. [120; 121].

Таблиця 1.6

Функції управління людськими ресурсами в ТГ

Функція	Зміст у контексті ТГ
1. Планування	Визначення поточної та майбутньої потреби громади в кадрах (зокрема, за різними сценаріями розвитку), прогнозування дефіцитних компетенцій, а також розробка стратегій для залучення та розвитку необхідного персоналу
2. Організація	Формування ефективної структури управління персоналом (через створення HR-підрозділів або делегування відповідних функцій), чіткий розподіл повноважень та налагодження взаємодії з іншими ключовими інституціями (ЦНАП, служби зайнятості, волонтерські організації)
3. Мотивація	Створення умов, що сприяють підвищенню продуктивності праці працівників, включаючи розвиток внутрішньої комунікації, застосування нематеріальних стимулів, надання психологічної підтримки та залучення персоналу до процесу прийняття рішень
4. Контроль	Моніторинг результативності роботи, управління кадровими ризиками, проведення аудиту виконання кадрової політики, а також аналіз причин плінності кадрів для вжиття відповідних заходів
5. Координація	Узгодження дій між різними внутрішніми структурами ТГ (місцева рада, виконавчі органи, соцслужби) та налагодження міжмуніципального партнерства у сфері управління людськими ресурсами
6. Оцінка та розвиток	Регулярне оцінювання ефективності роботи працівників, розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації, а також формування кадрового резерву для забезпечення сталості та розвитку громади
7. Адаптація та кризове реагування	Оперативне залучення, перенавчання та ротація кадрів під час кризових ситуацій, ефективна інтеграція внутрішньо переміщених осіб у колектив, а також швидка зміна функціональних обов'язків працівників у відповідь на нові виклики

Джерело: авторська розробка

До основних функцій віднесено: планування (визначення кадрових потреб і розробка стратегії УЛР), набір (пошук та відбір кваліфікованих кадрів), навчання та розвиток (забезпечення безперервного навчання та розвитку працівників), мотивацію (заохочення та стимулювання їхньої праці), оцінку результатів роботи,

оплату праці (визначення та виплата заробітної плати та інших належних виплат), соціальне забезпечення (гарантування соціального захисту працівників), а також управління кадровим документообігом (ведення кадрового обліку та всієї необхідної документації).

Перераховані вищі функції управління персоналом у ТГ обрано не випадково. Вони відображають як класичні принципи управління, так і сучасні потреби місцевого самоврядування в умовах децентралізації, реформ та кризових викликів. Їх доцільність можна обґрунтувати так: планування є основою будь-якого ефективного управління. У контексті ТГ дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, уникаючи дефіциту ключових компетенцій, отже, дає можливість створити довгострокову стратегію розвитку людського капіталу. Відповідно, ця функція стає більш важливою в умовах децентралізації, після того як громади самостійно запусають свою кадрову політику. Для успішної реалізації кадрової політики потрібна організованість, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, побудову ефективної організаційної структури та логічне функціонування кадрових процесів у ТГ, а також інтеграцію з іншими установами та підрозділами. Мотивація набуває особливого значення в ТГ, де можливості матеріального стимулювання обмежені, а акцент робиться на нематеріальному заохоченні, комунікабельності співробітників у прийнятих рішеннях, психологічній підтримці, що сприяє створенню гарного мікроклімату та зниженню плинності персоналу. Контроль необхідний для моніторингу результатів виконаної роботи, оцінки ефективності, політики дотримання, коригування дій, запобігання кадровим ризикам, забезпечення прозорості в УЛР. Він також слугує інструментом для ТГ, щоб контролювати свою підзвітність перед громадою. Координація стає надзвичайно важливою справою, через УЛР у ТГ залучається кілька органів (рада, виконком, соціальні служби тощо), що забезпечує злагодженість дій; на міжмуніципальному рівні вона сприяє спільному використанню ресурсів та обміну досвідом. Діяльність з оцінки та розвитку зосереджена навколо якості людського капіталу через оцінку ефективності, підвищення кваліфікації та розвиток кадрового резерву, що забезпечує

довготривалу здатність ТГ розвиватися самостійно. Зрештою, зміни та кризові рішення, які значною мірою пов'язані з війною, нестабільністю та відсутністю миру, змушують громади швидко адаптувати процеси найму, залучати допомогу від внутрішніх переселенців, перепідготовлювати персонал та перерозподіляти завдання залежно від потреб ситуації. Обрані функції стосуються всього циклу управління людськими ресурсами – від стратегічного планування до реагування на кризу, а також враховують особливості сектора, вплив громади на кадрову політику та сталий розвиток держави навіть в умовах нестабільності. Такий підхід забезпечує ефективність плюс гнучкість і чесність в управлінні персоналом в ТГ. УЛР в територіальному управлінні в умовах децентралізації має декілька особливостей, які відрізняють його від управління персоналом в інших сферах (рис. 1.6).

Децентралізована структура УЛР у цьому випадку здійснюється на різних рівнях влади – місцевому, регіональному та національному, що вимагає узгодженості дій.

Багатогранність завдань, тобто УЛР у цій сфері покликане вирішувати широкий спектр завдань, пов'язаних як із розвитком територій, так і з наданням якісних послуг населенню.

Важливість участі громадян, адже мешканці громади мають право брати участь у прийнятті рішень щодо УЛР, що підвищує прозорість та довіру.

Підвищені вимоги до прозорості та підзвітності, тобто усі дії з УЛР мають бути максимально відкритими та відповідати принципам підзвітності перед громадою.

Існує низка теоретичних підходів до УЛР у децентралізованих умовах, серед яких найпоширенішими є:

підхід, орієнтований на людський капітал: розглядає людські ресурси як ключовий фактор розвитку територій та надання послуг населенню, підкреслюючи їхню цінність;



Рис. 1.6. Складові організаційного забезпечення системи УЛР на рівні територіальної громади

Джерело: авторська розробка

підхід, орієнтований на управління знаннями: акцентує увагу на важливості ефективного управління знаннями та інформацією для успішного УЛР;

підхід, орієнтований на результати: зосереджується на досягненні конкретних, вимірюваних результатів [124].

Зважаючи на це, варто виділити особливості використання людських ресурсів у функціонуванні інститутів місцевого самоврядування. Загалом функціональні обов'язки службовців місцевого самоврядування є досить типовими через передачу повноважень. Проте структура та механізм управління можуть дещо відрізнятися від регіону до регіону [116]. Серед ключових повноважень регіональних громад – ефективне управління на місцевому рівні, яке забезпечують саме органи місцевого самоврядування.

Для цього необхідно оптимізувати структуру апарату управління, чітко визначивши його чисельність і склад відповідно до повноважень і розміру громади, щоб мінімізувати неефективні витрати. Також слід гарантувати розвиток знань і професійних навичок працівників органів місцевого самоврядування, оскільки це є важливою умовою для соціально-економічного розвитку регіональної громади, а також сприятиме заохоченню співробітників за досягнуті результати чи поширення соціально-економічного ефекту.

Важливо саме сприяти партисипативному управлінню, залучаючи мешканців регіональної громади до вирішення проблем її соціально-економічного розвитку, та створити сприятливе середовище для довгострокового соціально-економічного розвитку регіональної громади. Передача значних повноважень на місця неминуче вимагає відповідного фінансового забезпечення і часто це призводить до проблем: або браку кваліфікованого персоналу, або, навпаки, його «надлишку», що відволікає значні ресурси від інших важливих цілей. Видатки на державне управління є одними з найбільш проблемних і суперечливих. З одного боку, вони безпосередньо пов'язані з наданням адміністративних, соціальних, медичних, освітніх, культурних, спортивних та інших послуг населенню громади. З іншого, обсяг цих видатків напряму залежить від позиції самого органу місцевого самоврядування у визначенні необхідних умов (таких як чисельність

штату, посадові оклади, премії тощо). Це, своєю чергою, призводить до суттєвих розбіжностей у видатках між різними територіальними громадами [117].

В умовах децентралізації УЛР у ТГ набуває особливої актуальності. Нові повноваження та відповідальність, делеговані ТГ, вимагають від них формування ефективної системи управління персоналом, яка б відповідала потребам і викликам децентралізованого середовища. Існують кілька теоретичних моделей УЛР, які можна використовувати в децентралізації:

Модель УЛР, орієнтована на продуктивність, спрямована на максимізацію продуктивності працівників і досягнення цілей організації, а також забезпечує чітку систему планування, відбору, навчання, мотивації та оцінки працівників. Тому модель працює в ТГ, яка прагне підвищити ефективність надання послуг і мінімізувати витрати. Модель, орієнтована на розвиток, спрямована на розвиток потенціалу співробітників і створення сприятливих умов для їх саморозвитку. Це інвестиції в навчання та розвиток співробітників, а також створення мотивації, що буде надихатиме їх до подальших кроків. Це може бути ефективним у ТГ, які хочуть отримати інноваційне середовище та залучити талановитих працівників.

Колаборативна модель УЛР підкреслює максимальні спроби співпраці між працівниками та керівництвом, що створює гарний мікроклімат у команді, розкриває комунікацію та розуміння, що є правильним для ТГ, які хочуть створити групу, окрім підвищення рівня задоволеності співробітників роботою.

Модель, орієнтована на гнучкість, спрямована на адаптацію системи УЛР до мінливих умов середовища і забезпечує використання гнучких методів у плануванні, відборі, навчанні та мотивації працівників. Така модель може бути застосована до ТГ, яка працює в умовах невизначеності, і де на зміни, що відбуваються, необхідно негайно реагувати. Таким чином, вибір оптимальної моделі УЛР для ТГ залежить від її розміру та специфіки; стратегічної цілі; рівня розвитку людських ресурсів; культурних характеристик та цінностей. Ефективна система управління персоналом у ТГ базується на поєднанні різних моделей і методів відповідно до конкретних умов і потреб у громаді.

Проблему визначення, стану та статусу регіональної спільноти розглядали багато вчених і дослідників (В. Лаптев [119], Н. Маркова [120], Г. Назарова [112], М. Ніколайчук [121], І. Губарєва [148]).

Також термін «регіональна громада» за своїм змістом широко вживається в законодавстві та інших нормативно-правових актах [105; 106]: Європейській хартії місцевого самоврядування, Конституції України [102], Цивільному кодексі України, Законі України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [127], «Про місцеве самоврядування в Україні» [123] тощо. Але дослідники поки що не належним чином дослідили термін «об'єднана територіальна громада», що не зв'язаний національним законодавством, хоча постійно допускається в рамки та виступи політиків, чиновників, державних органів, громадян. Незавершеність проблеми щодо загальних засад державного управління об'єднаних регіонів висвітлювалася в роботах В. Мартиненка [95], С. Серьогіна та інших дослідників. Праці А. Ткачук [124], Л. Антонов [125], Л. Козлов [125] стосуються УЛР в органах місцевого самоврядування. Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність системи місцевого самоврядування та управління персоналом в Україні: Конституція України, стаття 140: визначення основи місцевого самоврядування, у тому числі право громад самостійно вирішувати питання, що належать до їх компетенції. Стаття 143: гарантує право громадян брати участь в управлінні своїми справами через місцеве самоврядування [89]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»: стаття 1: рішення про правові та організаційні засади місцевого самоврядування в Україні. Стаття 19: передбачає повноваження місцевого самоврядування, в межах яких передбачено повноваження щодо УЛР. Стаття 40: визначає порядок утворення та діяльності виконавчих органів місцевого самоврядування. Стаття 42: порядок прийняття рішень з питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Стаття 2: містить поняття, або визначення, місцевого самоврядування та порядок їх створення. Стаття 11: містить правові та організаційні засади діяльності місцевого самоврядування. Постановою Кабінету Міністрів України «Про

затвердження Типового положення про службу в органах місцевого самоврядування» встановлено проходження служби в органах місцевого самоврядування, у тому числі в ТГ [108; 109; 110; 111]. До кадрових рішень органів місцевого самоврядування відносяться статuti ТГ, у яких викладено основні положення про їх діяльність УЛР, а також інші рішення ТГ з питань УЛР, які регулюють окремі аспекти цього процесу в громаді.

Налаштування УЛР у ТГ може набувати різних форм залежно від розміру, деталей і потреб громади. Ключові частини включають часто команду кадрів, службовий персонал, керівництво та інші пов'язані групи. Структура УЛР у ТГ має бути гнучкою та готовою до змін (Додаток А).

Аналізуючи «Структурно-логічну модель формування УЛР ТГ» (рис. 1.7), бачимо, що в її центрі розташовано назву, яка вказує на основну мету моделі – відобразити процес формування УЛР у ТГ.

Ця модель базується на кількох ключових принципах: системність (розгляд УЛР як взаємопов'язаних елементів), комплексність (охоплення всіх аспектів управління персоналом), гнучкість (здатність системи адаптуватися до змін), ефективність (орієнтація на конкретні результати), відкритість та прозорість (доступ до інформації та зрозумілі процедури), участь (залучення працівників та громади до процесів УЛР) та відповідність стратегії розвитку (узгодження УЛР зі стратегічними цілями ТГ). Принципи слугують фундаментом для побудови всієї моделі формування УЛР у ТГ, визначаючи ключові вимоги та підходи до управління персоналом на місцевому рівні в умовах децентралізації.

Блок «Цілі та завдання УЛР» підкреслює необхідність чіткого визначення цілей та завдань УЛР, які повинні відповідати загальним цілям розвитку ТГ, а також їх узгодження зі стратегією розвитку громади, що логічно пов'язано з принципом «відповідність стратегії розвитку». Процес формування системи УЛР у ТГ складається з кількох основних етапів.



Рис. 1.7. Структурно-логічна модель формування системи управління людськими ресурсами територіальної громади

Джерело: авторська розробка

Першим є аналіз та оцінка персоналу, що включає вивчення наявного кадрового складу громади, виявлення поточних потреб у людських ресурсах та прогнозування майбутніх вимог. Цей етап є відправною точкою для всіх подальших кадрових рішень.

Далі слідує етап кадрової політики та процедур, який передбачає розробку та впровадження кадрової політики ТГ, що відповідає цілям УЛР, а також створення та застосування кадрових процедур, які гарантують прозорість, справедливість та ефективність усіх процесів УЛР.

Третій етап – це методи УЛР, що охоплює вибір та впровадження найбільш ефективних методів управління людськими ресурсами, які відповідають потребам як ТГ в цілому, так і її персоналу. Тут також важливе використання сучасних технологій для оптимізації УЛР.

Нарешті, етап мотивації та розвитку персоналу передбачає розробку та впровадження системи мотивації, яка стимулюватиме працівників до високої продуктивності, а також забезпечення можливостей для постійного розвитку та навчання персоналу ТГ.

Оцінка та контроль ефективності передбачає розробку системи оцінки та контролю ефективності УЛР та регулярну оцінку ефективності УЛР з внесенням необхідних корективів. Участь громадян та працівників: забезпечує участь громадян і працівників ТГ у процесах прийняття рішень та УЛР, а також створення механізмів для зворотного зв'язку з ними. Відповідність законодавству наголошує на забезпеченні відповідності системи УЛР ТГ вимогам законодавства України.

Кожен із цих етапів є важливим елементом у формуванні ефективної системи УЛР в ТГ. Вони відображають основні функції управління персоналом, адаптовані до специфіки місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Всі етапи взаємопов'язані та впливають один на одного. Наприклад, результати аналізу персоналу впливають на кадрову політику та методи УЛР, а ефективна система мотивації сприяє досягненню цілей УЛР. Принципи, розташовані у

верхній частині рисунка, є загальними настановами, які мають враховуватися на кожному етапі формування УЛР.

Рис. 1.7 є структурно-логічною моделлю, що демонструє ключові принципи та основні етапи створення ефективної системи УЛР у ТГ в умовах децентралізації. Ця модель підкреслює важливість системного підходу, відповідності кадрової політики стратегії розвитку громади, активного залучення стейкхолдерів та суворого дотримання законодавства.

Основні етапи моделі відображають ключові функції управління персоналом, адаптовані до унікальних потреб ТГ. Впровадження цієї моделі УЛР може допомогти громадам підвищити продуктивність праці та ефективність надання послуг, знизити плинність кадрів, збільшити задоволеність громадян якістю отриманих послуг, створити позитивний клімат у колективі, а також успішно досягти своїх цілей та покращити життя своїх мешканців.

Створення ТГ дає можливість підтримувати ефективну комунікацію та взаємодію між державою та органами місцевого самоврядування, що сприятиме не тільки розробці, а й реалізації спільних проєктів та рекомендацій з питань економічного та соціального розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Такі стосунки дають можливість місцевій владі пілотувати аспекти реалізації проєктів з різними державними консультаціями в таких різноманітних сферах, як освіта, охорона здоров'я, фінансово-бюджетний, соціальний захист тощо, що сприятиме активізації інтересів органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також співпраця у вирішенні спільних проблем. Також це має підвищити відповідальність місцевої влади як за прийняті рішення, так і за їх належне виконання. Проте не слід забувати, що без державної консультативної та методичної підтримки робота була малоефективною. Концепція консолідованого місцевого самоврядування була реалізована в підтримці зусиль громад щодо розвитку та покращення їхнього найближчого відчуження. ОМС відповідають за основну частину питань місцевого значення, маючи засоби та повний контроль над такими сферами, як адміністративні послуги, дороги, освіта, водопостачання,

утилізація мусору, благоустрій, будівництво, правоохоронні органи, освіта та охорона здоров'я.

Основна роль децентралізації в перехідній економіці заключається в полегшенні управління. Це усуває ті труднощі, які раніше були пов'язані з централізованим плануванням і контролем, а також бюрократичні вузькі місця під час прийняття рішень. Децентралізація також покращує політичне представництво різних політичних, етнічних, релігійних і культурних груп у процесі прийняття рішень, таким чином збільшуючи права та можливості громадян залучатися до суспільних справ.

Першочерговим завданням професіоналізації апарату місцевих органів є професіоналізація служби. Це й належне та ефективне навчання працівників, підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування та можливості для професійного зростання, використання системи оплати праці. Експерти вважають, що цього можна досягти шляхом прийняття нового закону «Про службу в органах місцевого самоврядування». Такий закон стане не лише кроком до виконання вимог Європейської Хартії місцевого самоврядування, але й інструментом залучення кваліфікованих кадрів на службу в органах місцевого самоврядування, зберігаючи та захищаючи їх незалежність.

Розвиток нового підходу до управління персоналом у рамках реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, здатного зміцнити інституційну, організаційну та фінансову спроможність місцевих органів влади виконувати покладені на завдання та функції, потребує врахування тенденцій та викликів, що постають у сфері управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Основними з них є: законодавче регулювання проходження служби в цих органах згідно з відповідним законом; забезпечити реальні зміни в роботі службовців місцевого самоврядування у напрямку підвищення рівня фінансової ефективності, надання якісних публічних послуг, оцінки діяльності державних службовців, які входять до складу різних структурних підрозділів, та підвищення їх професійної кваліфікації за потребами.

Продуктивне та розумне використання людського потенціалу в організаціях будь-якої форми власності сьогодні дуже актуальне. В сучасних умовах вирішення питання щодо формування органами місцевого самоврядування системної кадрової політики може стати тим критичним чинником, який дозволить подолати негативні процеси в суспільному житті та економіці загалом.

В умовах децентралізації методи управління персоналом стають особливо актуальними для органів місцевого самоврядування. Завдяки ефективному використанню методів УЛР ТГ має сформувати професійну та вмотивовану команду управлінців для забезпечення ефективної реалізації делегованих повноважень, що покращує якість життя мешканців громади.

Основні групи методів УЛР в ТГ:

1. Планування: аналіз кадрового потенціалу: оцінка наявних кадрів, їхніх навичок, досвіду та кваліфікації; прогнозування потреби в персоналі: визначення потреби в кадрах на майбутнє з урахуванням стратегічних цілей ТГ [135]; розробка кадрової стратегії: визначення цілей та пріоритетів УЛР, а також методів їх досягнення; складання кадрового плану: визначення конкретних заходів щодо реалізації кадрової стратегії.

2. Підбір та найм: оголошення про вакансії: публікація інформації про вакансії в ЗМІ, на вебсайті ТГ та в інших джерелах; відбір кандидатів: аналіз резюме, проведення співбесід, тестування; прийняття на роботу: оформлення трудових договорів, видача наказів про прийняття на роботу.

3. Навчання та розвиток людських ресурсів: проведення тренінгів та семінарів: підвищення кваліфікації та набуття нових навичок працівниками; реалізація програм наставництва: передача знань та досвіду від більш досвідчених працівників до новачків; підтримка участі працівників у конференціях та інших професійних заходах.

4. Розробка системи оплати праці, тобто визначення розміру заробітної плати на різних посадах за кваліфікацію, досвідом і результативністю працівників, впровадження системи бонусів, стимулювання працівників за високі досягнення результатів, застосування методів нематеріальної мотивації, надання

соціальних гарантій та пільг працівникам, корпоративне навчання тощо, регулярна оцінка ефективності роботи співробітників, надання зворотного зв'язку щодо ефективності, виявлення сильних і слабких сторінок, встановлення цілей на майбутнє.

5. Соціальний розвиток працівників: надання соціальних гарантій та пільг працівникам, медичне страхування, оплачувана відпустка та надання допомоги у вирішенні побутових питань та інше; створення мікроклімату в колективі; проведення корпоративних заходів, навчання колективу, заохочення спілкування між працівниками; підтримка участі працівників у громадському житті; заохочення волонтерської діяльності; підтримка соціальних проєктів та ін. [135].

6. Звільнення персоналу: розірвання трудових договорів на підставах, передбачених законодавством, які можуть бути включені, але не обмежуються звільненням за власними бажаннями, скороченням штату, у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, серед іншого.

Способи та деталі управління людськими ресурсами в ТГ залежать від розміру та характеру ТГ, стратегічних завдань, рівня розвитку людських ресурсів, культурних особливостей та цінностей. Немає жодного методу УЛР, який можна вважати стандартним.

Децентралізація суттєво впливає на управління персоналом у ТГ, збільшуючи їх повноваження. ТГ отримали більше контролю над кадровими питаннями, такими як наймання, звільнення, винагорода та рішення про підвищення. Вони можуть формувати та впроваджувати власні системи УЛР відповідно до своїх особливих потреб і завдань. Підвищена відповідальність означає, що ТГ не мають повної відповідальності за ефективність або неефективність системи УЛР.

Дослідження показали, що у контексті аналізу децентралізація розглядається менше як теоретичне поняття і більше як показник практичної ефективності виконання різних актів державного управління в країні. Необхідно зазначити, що для розвитку країни, підвищення її економічних показників, рівня життя, стабільності, активності та рівності, має бути обрана адекватна модель

децентралізації. У контексті реформи децентралізації йдеться про розширення повноважень, ресурсів та управлінських можливостей місцевого самоврядування шляхом збільшення кількості прийнятих рішень на місцевому рівні. Головна мета децентралізації та реформи – покращити життя людей через перерозподіл влади. Цієї мети можна досягти шляхом створення нових перспектив зростання та розвитку. Ефективні об'єднані територіальні громади з ресурсами, бюджетом і цілеспрямованими людьми забезпечать зростання в усій країні [136].

Якісне УЛР допоможе ТГ отримати найкраще від своїх людських ресурсів, отже, підвищити продуктивність праці, покращити якість надання послуг та мінімізувати витрати. Таким чином, для успішної децентралізації система управління персоналом ТГ повинна базуватися на певних керівних принципах: гнучкість: управління персоналом має бути гнучким і адаптуватися до змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому працює ТГ; ефективність: економічна та ефективна система УЛР дозволяє ТГ оптимізувати використання ресурсів з обмежених ресурсів; відкритість і прозорість: відкритість і прозорість рішень щодо доступу громадян та працівників ТГ до інформації про прийняття рішення, а також про саму кадрову політику; участь: система УЛР, яка забезпечує прийняття рішень як самими громадянами, так і працівниками ТГ, а також щодо рішень, які їх стосуються; відповідність стратегії розвитку: система УЛР повинна співвідноситися зі стратегією розвитку ТГ. Необхідно розробити чітку комп'ютеризовану стратегію управління персоналом, яка відповідатиме цілям і завданням розвитку ТГ. Має бути створена система мотивації та розвитку персоналу, яка надихне співробітників працювати на повну силу. Слід забезпечити прозорість і відкритість процесів управління персоналом, передбачити участь громадян в управлінні людськими ресурсами, застосовувати сучасні технології УЛР.

Грамотна система управління персоналом є головним фактором, що досягає успіху ТГ та залучає до ТГ кваліфікований персонал для виконання своїх обов'язків, і водночас забезпечує якісне надання послуг населенню. Така система також підвищує мотивацію та продуктивність працівників, покращуючи

управління персоналом і ресурсами з боку ТГ. Це може значно підвищити рівень довіри громадян до місцевої влади. Якою б великою не була децентралізація як можливість, вона приносить низку проблем у сферу управління персоналом для ТГ, насамперед через те, що не всі ТГ мають ресурси для її впровадження та ефективного використання системи управління персоналом. Ситуація вимагає розвитку спритності, оскільки великий відсоток співробітників вимагає навчання та підвищення кваліфікації для роботи в такій новій системі управління персоналом. Крім того, велике значення має налагодження роботи з УЛР на кожному рівні влади. Складними є питання побудови системи управління ресурсами у ТГ. Ключова проблема – це недостатньо грошей: багато ТГ мають невеликі бюджетні витрати, що ускладнює створення якісної кадрової політики. Крім того, не вистачає кваліфікованих працівників, які працюють переважно в таких сферах, як менеджмент, фінанси, право та ІТ.

Однією з проблем є низький моральний стан працівників, який зумовлений неадекватною системою оплати праці, відсутністю соціального забезпечення та пільг, а також поганим мікрокліматом у колективі. Існує також недосконала система планування; ТГ не завжди належним чином враховують прогнозовані потреби в персоналі, що призводить до нестачі або надлишку персоналу. Крім того, громада все ще застосовує методи УЛР, які не відповідають сучасним потребам і викликам. Нарешті, існує неадекватна координація між всіма відділами ТГ у питаннях управління персоналом, що, у свою чергу, призводить до неефективного використання людських ресурсів.

Перспективи розвитку системи УЛР у ТГ є обнадійливими. В результаті збільшення надходжень ТГ отримує більше коштів; водночас це призводить до зростання витрат, що, своєю чергою, може негативно впливати на ефективність кадрової політики. Важливим напрямком є постійне підвищення кваліфікації персоналу: навчальні програми та семінари дають можливість ТГ підвищити професійний рівень роботи своїх працівників і водночас бути конкурентоспроможними на ринку праці.

Також дуже прогресує система оплати праці та соціальних гарантій. Гнучкі схеми оплати праці, соціальні гарантії та пільги можуть підвищити мотивацію працівників і зробити роботу в ТГ привабливою. Використання сучасних методів УЛР, таких як онлайн, електронний документообіг і оцінки компетентності співробітників, підвищує ефективність роботи персоналу. Поліпшення координації між іншими відділами ТГ, що займаються УЛР, забезпечує краще використання людських ресурсів. Зовнішні експерти з УЛР, які будуть залучені до розробки стратегій у сфері людських ресурсів, навчання чи оцінки персоналу, забезпечують громади підтримкою та новими знаннями.

Децентралізація влади в Україні кардинально змінила УЛР, а точніше - надала ТГ значно більше повноважень і відповідальності. Основними змінами, які спричинили децентралізацію, були: по-перше, ТГ тепер мають значну свободу у формуванні власної кадрової політики, що означає, що вони можуть самостійно розробляти та впроваджувати стратегії управління персоналом відповідно до своїх конкретних потреб і цілей. По-друге, громади мають право самостійно вирішувати питання щодо підбору та найму персоналу.

Звільнення персоналу: громади можуть самостійно звільняти працівників, дотримуючись норм законодавства. Оплата: ТГ мають право встановлювати рівень заробітної плати для своїх працівників, дотримуючись державного мінімуму. Навчання та розвиток працівників: громади вільно обирають потреби в навчанні своїх працівників і встановлюють відповідні плани навчання. Соціальний розвиток працівників: ТГ можуть давати своїм працівникам соціальні обіцянки та пільги. Підвищена підзвітність: ТГ тепер несуть повну відповідальність за ефективність своєї кадрової політики. Це означає вирішення всіх кадрових питань у частині дотримання трудового законодавства [128; 129]. Нові виклики, які проводили процес децентралізації у сфері управління персоналом для ТГ: брак кваліфікованого персоналу, потреба в людських ресурсах, вимоги прозорості та підзвітності. Вони мають прозорість у всьому і саме ці зміни підкреслюють трансформаційну сутність децентралізації у створенні нової парадигми УЛР на місцевому рівні України.

Система УЛР ТГ в умовах децентралізації збільшується як скоординовані управлінські дії та механізми, спрямовані на успішне залучення, розвиток, збереження та адаптацію людського потенціалу громади з одночасним врахуванням таких факторів, як інституційна автономія органів місцевого самоврядування; принципи децентралізації (субсидіарність, прозорість, участь, відповідальність); кризовий контекст (збройний конфлікт, пандемії, стихійні лиха); територіальна специфіка (ресурсна база, демографічні особливості, мобільність населення). Саме з цього підходу випливає унікальність і гнучкість (адаптація до змін), яка може поєднуватися з територіальною відповідністю (відповідністю місцевим умовам).

Система УЛР ТГ має важливе значення в децентралізації, оскільки сприяє плідному використанню людського капіталу територіальної громади. Вона забезпечує управління персоналом розвиток та утримання талановитих працівників, підвищення їх мотивації та відданості шляхом створення умов, за яких співробітники ТГ відчують себе повноцінними членами організації та прагнуть досягати значних результатів. Це сприяє зміцненню інституційної дієвості ТГ, розвитку навичок і знань персоналу, а також забезпечує ефективне управління ресурсами для надання якісних послуг населенню. Крім того, система УЛР підвищує прозорість і підзвітність ТГ, запроваджуючи чіткі та прозорі процедури управління ресурсами, що зміцнює довіру як співробітників, так і громадян до територіальної громади.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації досліджено теоретичну систему УЛР в умовах децентралізації. Проаналізовано наукові підходи до УЛР, що потребує адаптації та доповнення в аспекті процесів децентралізації та особливостей функціонування територіальних громад.

1. Систематизовано й узагальнено наукові підходи до наповнення категоріального апарату управління людськими ресурсами з урахуванням територіального аспекту, що дозволило обґрунтувати актуальність і своєчасність дослідження організаційних аспектів управління людськими ресурсами в умовах кризи та децентралізації влади.

Обґрунтовано на основі використання бібліометричного аналізу взаємозв'язок понять системи управління людськими ресурсами, а саме: «управління людськими ресурсами», «децентралізація», «потенціал», «місьцеве самоврядування», «державний сектор», «кризові стани», що підтверджує актуальність дослідження в сучасних реаліях науки та практики, а також дозволяє обґрунтувати поняття «система управління людськими ресурсами в умовах децентралізації».

Здійснено систематизацію та узагальнення наукових публікацій, що проіндексовані наукометричною базою Scopus, з проблеми управління людськими ресурсами. В результаті бібліометричного аналізу з центральною категорією «human resource» виділено 5 кластерів: кластер, що поєднує дослідження в сфері УЛР в громадах, розвитку публічного сектора, управління в надзвичайних ситуаціях, управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування; кластер, що поєднує публікації ефективності управління людськими ресурсами, розвитку людських ресурсів; кластер, в центрі уваги якого – дослідження людського капіталу; кластер, що поєднує публікації, що сфокусовані на сталому розвитку, «зеленому» управлінні людськими ресурсами; кластер, що сполучує публікації з питань адміністративної реформи, децентралізації та УЛР в територіальних громадах.

2. Проведений аналіз наукових підходів до організації управління людськими ресурсами дозволив визначити основні характеристики й особливості системного, процесного, ситуаційного, поведінкового, компетентнісного, проблемно-орієнтованого, територіально-орієнтованого, що дозволило обґрунтувати кризово-орієнтований ситуаційний підхід до УЛР в територіальних

громадах, який спрямований на гнучке та швидке реагування на кризові ситуації шляхом адаптації кадрових стратегій територіальних громад.

Кризово-орієнтований ситуаційний підхід до УЛР спирається на проблемно-орієнтований та ситуаційний принципи, а також бере до уваги кризові явища як на рівні територіальних одиниць, так і стосовно самих людських ресурсів в умовах нестабільності та низької стійкості. Запропонований підхід ґрунтується на поєднанні проблемно-орієнтованої стратегії, що спрямована на ідентифікацію та розв'язання конкретних проблем у сфері управління людськими ресурсами, ситуаційного управління людськими ресурсами, а також територіально-орієнтованого підходу, що враховує специфіку розвитку окремих територій. Ключовими характеристиками цього підходу є адаптивність, гнучкість і здатність оперативно приймати управлінські рішення щодо розвитку людських ресурсів з оптимальним використанням наявних ресурсів.

До основних переваг застосування кризово-орієнтованого ситуаційного підходу до розвитку людських ресурсів віднесено можливість здійснення не лише реактивних, а й превентивних заходів, високу динамічність і пристосованість до змін, а також інтеграцію інформаційних технологій та управління розвитком. Водночас серед потенційних недоліків виділено ризик прийняття помилкових управлінських рішень в умовах обмеженого часу. Особливістю розробленого методичного підходу є визначення оптимальних параметрів обраних методів та інструментів та подальше їх інституційно-правове оформлення.

Це дозволить ОМС забезпечити дієві управлінські механізми в УЛР ТГ, які дозволять оперативно та адекватно реагувати на кризові ситуації в умовах децентралізації, підвищувати якість адаптивності системи та підвищення рівня прийняття рішень у нестабільних умовах розвитку громад.

3. Дослідження сучасних підходів управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації дозволило обґрунтувати вплив децентралізації влади в Україні на управління людськими ресурсами в територіальних громадах з урахуванням кризових станів, який враховує особливості передачі повноважень та фінансових ресурсів в громади, що впливає

на посилення відповідальності ОМС, залучення всіх стейкхолдерів, що задіяні в процесі організаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами: громадськості, ОМС, наукових установ, ЗВО, підприємництва тощо; інституційної розбудови територіальних громад, що впливає на ефективність управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації влади, що проявляється в кадровій спроможності територіальних громад покривати потреби громади, підвищенні якості публічних послуг, залученні інвестицій у розвиток людських ресурсів, стійкості територіальних громад до криз. При цьому виявлено ризики застосування цього підходу, такого як залежність від професійної підготовки керівників, розрив у часі для ефективного прийняття рішень та обмеження готовності кадрової системи динамічно вживати зміни. Кризово-орієнтований ситуаційний підхід до УЛР ТГ є сучасною парадигмою управління, яка відповідає викликам сучасності. Тому застосовується застосування до розробки його гнучких, адаптивних та стійких систем управління персоналом, які не дозволяють забезпечити ефективну роботу громади в будь-яких умовах – навіть у найнебезпечніших.

4. На основі узагальнення наукових підходів до управління людськими ресурсами із використанням морфологічного, бібліометричного аналізу й абстрактно-логічного методів обґрунтовано сутність поняття «система управління людськими ресурсами», що являє собою злагоджений комплекс управлінських заходів та інструментів, спрямованих на результативне залучення, професійний розвиток, утримання та адаптацію людських ресурсів територіальної громади.

Дістало подальшого розвитку визначення сутності поняття «системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації» як сукупності управлінських впливів на людські ресурси територій. На відміну від існуючих підходів, воно враховує специфіку управління на місцевому рівні в умовах багаторівневого врядування; інтегрує кризово-орієнтований підхід, що передбачає гнучке реагування на зовнішні виклики (епідемії, збройні конфлікти, природні катаклізми); базується на територіально-орієнтованому підході, який враховує унікальні соціально-економічні, культурні та географічні характеристики

територіальної громади. Воно створює основу для методичного підходу до оцінки ефективності управління, визначає критерії оцінки та забезпечує формування гнучкої, адаптивної системи управління людськими ресурсами на місцевому рівні з урахуванням особливостей території, багаторівневого врядування та здатності реагувати на кризові ситуації. При цьому враховуються інституційна самостійність органів місцевого самоврядування, ключові принципи децентралізації (субсидіарність, відкритість, залучення громадськості, підзвітність), вплив кризових явищ (збройні конфлікти, пандемії, природні катастрофи) та специфічні особливості кожної території (наявність ресурсів, демографічні тенденції, міграційна активність населення). Запропоноване визначення ґрунтується на застосуванні територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційних підходів, що дозволяє врахувати специфіку територіальних громад при управлінні людськими ресурсами та процесів децентралізації.

5. На основі синтезу принципів управління персоналом, управління та децентралізації з урахуванням особливостей територіального розвитку обґрунтовано такі принципи кризового ситуаційного управління людськими ресурсами територіальної громади: оперативність та адаптивність, децентралізація відповідальності, посилена комунікація та прозорість, територіальна обумовленість кадрових рішень, збереження та розвиток людських ресурсів, соціальна підтримка та психологічна стійкість, стратегічне прогнозування та адаптивне планування, ефективність і результативність, гнучкість.

Результати першого розділу створили основу для подальшого розгляду проблеми УЛР у децентралізації та практичних рекомендацій, які можуть бути використані для вдосконалення наявних підходів. Пропонування теоретичного обґрунтування дозволяє розширити та більш організовано проаналізувати процес УЛР на місцевих рівнях у змісті реформи децентралізації в Україні.

Основні наукові результати, викладені у розділі, опубліковано автором у працях [39; 69; 73].

Перелік використаних джерел до розділу 1

1. Починок Н. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 6. С. 141–144.
2. Друкер П. Ф. Виклики менеджменту XXI століття / пер. з англ. Нью-Йорк : HarperBusiness, 1999.
3. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Boston : Harvard Business Press, 2008.
4. Schuler R. S., Jackson S. E. Strategic Human Resource Management. Oxford : Blackwell, 2007.
5. Армстронг М., Тейлор С. Посібник з управління людськими ресурсами / пер. з англ. Лондон : Kogan Page, 2020.
6. Лаптев В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 269–274.
7. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2021. 240 с.
8. Захарчин Г. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури організації : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. 312 с.
9. Гриньова В., Грузіна І. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 198 с.
10. Дубенко С. І. Публічне управління в умовах децентралізації: виклики та перспективи. *Публічне управління: теорія та практика*. 2020. № 1 (25). С. 35–42.

11. Липовська Н. А. Стратегічні орієнтири розвитку людського потенціалу в публічному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2021. № 3. С. 50–58.
12. Прудиус Л. В. Інноваційні підходи до надання публічних послуг у громаді. *Теорія та практика державного управління*. 2022. № 2 (77). С. 62–69.
13. Серьогін С. М. Реформування державної служби: між правовими нормами та управлінською практикою. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 3. С. 52–58.
14. Амосов О. Ю. Розвиток персоналу – засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи. *Економіка розвитку*. 2018. № 4 (48). С. 82–83.
15. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York : Harper & Row, 1970. 369 p.
16. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960. 240 p.
17. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. New Brunswick : Transaction Publishers, 1993. 157 p.
18. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 214 p.
19. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod et Pinat, 1917. 156 p.
20. Follett M. P. *Creative Experience*. London : Forgotten Books, 2017. 340 p.
21. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper and Row, 1973. 839 p.
22. *Labor Market*. Cambridge : National Bureau of Economic Research Inc., 1989. 302 p.
23. Sparrow P., Brewster Ch., Harris H. *Globalizing Human Resource Management*. London : Routledge, 2014. 370 p.
24. Hillard M. G. *Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry*. *Labor: Studies in Working-Class*

History of the Americas. 2011. Vol. 8, no. 1. P. 133–135.
URL: <https://doi.org/10.1215/15476715-2010-057> (date of access: 16.05.2025)

25. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3\(35-36\)2019193955](https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955) (дата звернення: 20.05.2025).

26. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennya-koncepciyi-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 16.05.2025).

27. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2016. Вип. 777-778. С. 65–71.

28. Стещенко Н. О. Еволюція теорій управління і мотивації персоналу як загальносвітовий процес. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки*. 2010. № 22. С. 241–244.

29. Wrege C. D., Greenwood R. G. Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management – Myth and Reality. *Business One Irwin*. 1991.

30. Follett M. P. Creative Experience. *Forgotten Books*. 2017.

31. Aghion P., Blanhier O. Or in speed de transizion centro Evrope. *NBER Macroeconomic anne*. 2014.

32. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M. Компетентності та управління людськими ресурсами. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2019. Vol. 4, No. 20. P. 55–61.
URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-55-61> (дата звернення: 20.05.2025).

33. Fayol H. Administration industrielle et générale. *Dunod et Pinat*. 1917. P. 11.

34. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. *University of California Press*. 1978. P. 27
35. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. *Harper & Row*. 1970. 370 с.
36. Амосов О., Дегтяр А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 164–172.
37. Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. *Avon Books*. 1981. Pizam, A. *International Encyclopedia of Hospitality Management*. 2nd ed. *Butterworth-Heinemann*. 2010. P. 164.
38. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71–79.
39. Білокудря А. В. Від патерналізму до інвестицій у людей: історія теорій управління персоналом. У *Abstracts of XXXI International Scientific and Practical Conference «Problems of training a modern specialist: theory, history, practice»*. Sofia, Bulgaria, 2020. P. 18–21. URL: <https://eu-conf.com/en/events/problems-of-training-a-modern-specialist-theory-history-practice/> (дата звернення: 16.05.2025)
40. Fombrun C. J., Tichy N. M., & Devanna M. A. *Strategic Human Resource Management*. *Wiley & Sons Ltd.*, 1984.
41. Marshall A. *History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories*. Help for VNS. O. O. Shevchenko: Center of study. lit., 2012.
42. Anderson W. *Human Resource Management: A Strategic and Logical Approach*. London : XYZ Publishers.
43. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd ed. London : Thomson Learning, 2007.
44. Shultz T. Human Capital. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 6. New York : Macmillan, 1968. P. 447–457.
45. Schweyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Hoboken : Wiley, 2014.

46. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Chicago : University of Chicago Press, 1962.
47. Morgan G. Images of Organization. Thousand Oaks : Sage Publications, 2016.
48. Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 196–201. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196> (дата звернення: 20.05.2025).
49. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 2020.
50. Tymon W. G., Stumpf S. A. The New HRM Agenda: Meeting the Challenges of the Future. New York : Routledge. 2020.
51. Пирожков С. І. Національні інтереси України: концепція безпеки і сучасні реалії геополітичної ситуації в Європі. *Віче*. 2022. № 11. С. 11–23.
52. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 2020.
53. Harrison J., McManus P. Sustainable Development and Human Resource Management: Corporate Social Responsibility. Heidelberg : Springer, 2014.
54. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2016.
55. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911.
56. Ulrich D., Brockbank W. The HR Business Partner. Boston : Harvard Business Review Press, 2017.
57. Pinder C. C. Work Motivation in Organizational Behavior. Pearson Education, 2014.
58. Шульський І. Публічне управління розвитком територіальних громад. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 7 (13). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-220-231](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-220-231) (дата звернення: 20.05.2025).

59. Яковенко В. Г., Громова О. В. Вплив чинників зовнішнього середовища на управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 231–237. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310229> (дата звернення: 20.07.2025).
60. Khalid Alrashedi A. The Key Sustainable Strategies Criteria for Effective Human Resource Management Practices. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 12. P. 5250. URL: <https://doi.org/10.3390/su16125250> (date of access: 20.05.2025)
61. Léonard E., Taskin L. Human resource management and the worker's: employee voice in management. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/10242589241260955> (date of access: 20.05.2025).
62. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7–10.
63. Дрогомирецька М. І. Становлення і розвиток принципів менеджменту та їхня роль у діяльності сучасних організацій. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. № 9 (34). Ч. 1. С. 95–103.
64. Barnett M. N., Finnemore M. Il Politics, Power, del Pathologies della internazionale organizzazione. *Internazionale organizzazione*. б.д. Vol. 53. No. 4. P. 699–732.
65. Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E. Managing Human Assets. New York : The Free Press, 1984.
66. Mincer J. Progress in Human Capital Analysis of the Distribution of Earnings. New York : National Bureau of Economic Research Inc., 1974.
67. Morris J. R., Cascio W. E, Young C. E. Downsizing After All These Years: Questions and Answers About Who Did It, How Many Did It, and Who Benefited from It. *Organizational Dynamics*. Winter, 1999. P. 78–86.
68. David U. Begriffliche Grundlagen und Befunde zum strategischen Management von Controllerebereichen. *Strategisches Management von Controllerebereichen*. Wiesbaden, 2005. P. 11–45. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-322-82055-6_2 (date of access: 21.05.2025).

69. Білокудря А. В. Морфологічний аналіз сутності поняття «структура капіталу». *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2016. № 6. С. 55-57.
70. Armstrong M. *How to Manage People: Fast, Effective Management Skills That Really Get Results*. Kogan Page, Limited, 2022.
71. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с.
72. Bruns H.-J. HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change and development? *Business Research*. 2014. Vol. 7. No. 1. P. 1–49.
73. Гончарук Н., Білокудря А., Ковальчук М., Сурай І., Комарова К. Ключові напрями розвитку екосистеми управління людськими ресурсами в державній службі України в умовах розвитку цифрових технологій. *Journal of Computational Analysis and Applications*. 2024. Vol. 33. No. 6. P. 221–227.
74. Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М. *Управління розвитком персоналу : навчальний посібник*. Київ : Атлант, 2015.
75. Петрова І. Л. Актуальні проблеми розвитку людського капіталу України. *Економічний аналіз*. 2013. № 13. С. 106–113.
76. Петрова І. Л. *Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб.* КНЕУ. 2013. Київ.
77. Гражевська Н. І. Теоретико-методологічні новації синергетики в дослідженні трансформації економічних систем. *Вісник Української академії банківської справи*. 2016. № 2. С. 139–143.
78. Самойленко С. І., Сігаєва І. В. Перспективні напрямки розвитку формування системи управління людськими ресурсами: використання нових технологій, персоналізація, етика, розподілення повноважень. *Молодіжний економічний вісник*. 2024. № 3. С. 139.
79. Kuniasih D., Wahyuningrat W., Setyoko P., Pedrason R. Yusuf M. How Well Has Local Government Human Resource Management Been Discussed? Looking at the Global Practice. *Studia Regionalne I Lokalne*. 2023. Vol. 93 (3). P. 20–36.

80. Mann S., Islam T. The roles and involvement of local government human resource professionals in coastal cities emergency planning. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2015. Vol. 12 (1). P. 145–168.
81. Goodman D., Mann S. Managing Public Human Resources Following Catastrophic Events: Mississippi's Local Governments Experiences Post-Hurricane Katrina. *Review of Public Personnel Administration*. 2008. Vol. 28 (1). P. 3–19.
82. Antvi K., Analoui F. Challenges in building the capacity of human resource development in decentralized local governments: Evidence from Ghana. *Management Research News*. 2008. Vol. 31 (7). P. 504–517.
83. Jaconelli A., Sheffield J. Best value: Changing roles and activities for human resource managers in Scottish local government. *International Journal of Public Sector Management*. 2000. Vol. 13 (7). P. 624–644.
84. Губарева І. О., Марущенко О. О., Косс А. В. Стан і тенденції досліджень з управління проєктними ризиками. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 255–262. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-255-262>
85. European Association for People Management (EAPM). Європейська професійна організація для HR-спеціалістів. б.д. URL: <https://eapm.org> (дата звернення: 13.05.2025).
86. World Federation of People Management Associations (WFPMA). Міжнародна федерація HR-організацій. б.д. URL: <https://wfpma.org> (дата звернення: 14.05.2025).
87. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. *Україна: аспекти праці*. 2022. № 1. С. 37–42.
88. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки*. 2013. № 2. С. 20–25.
89. Старинська Н. В. Особливості самоактуалізації майбутніх психологів у процесі професійної підготовки : монографія. Київ : Інтерсервіс, 2015.

90. Лопатинський Ю. В., Кифяк В. І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2024.
91. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». ТОВ «Софія-А». Київ, 2012.
92. Hunková L., Havierníková K. Exploring the intersection of strategic human resource management and Industry 5.0: a systematic literature review. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2024. Vol. 12, no. 1. P. 25–35. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(2)) (date of access: 20.05.2025).
93. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. ДонНУЕТ. Донецьк, 2013.
94. Крушельницька О. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2013.
95. Щьокіна Є. Ю., Мартиненко Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. № 43. С. 338–342.
96. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В. Управління персоналом в органах публічної влади : навчальний посібник. Дніпро : ГРАНІ, 2019.
97. Кремпоха Я. С., Сердюк О. І. Основні принципи та нормативно-правове забезпечення кадрової політики органів публічної влади. *V Матеріали студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії*. Полтава, 2022. С. 45–48.
98. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019.
99. Носань Н. С., Кусяка М. О. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 112–117.

100. Управління персоналом в умовах децентралізації / за ред. В. М. Олуйка. Хмельницький : ФОП Цюпак А. А., 2018.
101. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010.
102. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.06.2022).
103. Abellán-Sevilla A.-J., Ortiz-de-Urbina-Criado M. Smart human resource analytics for happiness management. *Journal of Management Development*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/jmd-03-2023-0064> (date of access: 20.05.2025).
104. Єліневський В. Ю. Теоретичні засади розвитку соціально-економічного потенціалу регіону. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. № 1 (67). С. 140–145.
105. Підлісна О. А. Стан та перспективи розвитку регіонів України: методи оцінки ефективності територіальних утворень. *Регіональна економіка*. 2017. № 1. С. 104–116.
106. Дьомін М. М. Регіональна політика: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НАДУ, 2012.
107. Топалова І. А. Теоретико-методологічні засади формування ресурсного забезпечення саморозвитку соціально-економічної системи регіону : монографія. Одеса : ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України» (ІРЕЕД НАНУ), 2024. 464 с.
108. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 13.05.2022)
109. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47. URL: <http://www.nads.gov.ua> (дата звернення: 13.05.2022).

110. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248030586> (дата звернення: 16.05.2025).

111. Звіт щодо методології, організації проведення та результатів модульного вибіркового обстеження з питань трудової міграції в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт, МОП, 2013. 96 с.

112. Назарова Г. В., Семенченко А. В. Професійно-кваліфікаційна структура трудових ресурсів промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 223–228.

113. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. С. 37–48.

114. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. *Програма «U-LEAD з Європою»*. 2021. URL: <https://decentralization.ua/news/14101> (дата звернення: 16.05.2025).

115. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.

116. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Т. 25. № 4. С. 24–34.

117. Васиньова Н. С. Документаційне забезпечення роботи з персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування : дис. ... канд. наук : 073 Менеджмент. Полтава, 2023.

118. Місцеве самоврядування в Україні (XX – початок XXI століття). Західні землі : монографія / відп. ред. М. Романюк. Львів : НАН України, Ін-т українознавства ім. І. Крип'якевича, 2023. 676 с.

119. Лаптєв В. І. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні. Економічні, фінансово-облікові та правові проблеми діяльності підприємств : монографія / за ред. Л. М. Савчук. Харків : Гед, 2016. 336 с.

120. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=302> (дата звернення: 06.10.2022).

121. Ніколайчук М. Засади та принципи управління відтворенням людського капіталу. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 10. Ч. 1. С. 428–432.

122. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 40–44. Ст. 356.

123. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 91.

124. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація : практичний посібник. *Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO»*. Київ : ТОВ «Софія», 2022.

125. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення: 12.09.2023).

126. Законодавство України про місцеве самоврядування: [зб. офіц. текстів законів] станом на 1 квіт. 2011 р. Київ : Центр учб. літ. ; Укр. молодіж. правн. союз, 2011. 208 с.

127. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII (редакція станом на 14.05.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.05.2023).

128. Про затвердження Типової форми контракту з працівником станом на 19.04.1995. б.д. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0554-01> (дата звернення: 18.04.2022).

129. Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою» № 260 станом на 28.10.2014. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0554-01> (дата звернення: 14.04.2022).

130. Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2020 р. № 1414-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pidgotovku-ta-realizaciyu-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-zaprovadzhennya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-na-osnovi-klasifikaciyi-posad> (дата звернення: 16.05.2025).

131. Критерії ефективних організаційних структур виконавчих органів місцевого самоврядування України // Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/476/new_KO (дата звернення: 21.05.2022).

132. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493–III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2142020-34061> (дата звернення: 05.07.2022).

133. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.2002 р. № 224. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0224569-02#Text/> (дата звернення: 25.06.2022).

134. Національне агентство України з питань державної служби. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/upravlinnia-personalom-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-21> (дата звернення: 16.05.2025).

135. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 26 березня 2000 року № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text/> (дата звернення: 16.05.2025).

136. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни // Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 07.10.2023).

137. Біла С. О. Стратегії розвитку регіонів: шляхи забезпечення дієвості. *Збірник матеріалів «круглого столу»*. Київ : НІСД, 2021.

138. Беленький П. Регіональна політика збалансованого соціально-економічного розвитку. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 96–106.

139. Іваненко С. П. Управління людськими ресурсами в територіальних громадах: проблеми та перспективи розвитку : монографія. Київ : Наукова думка, 2021.

140. Іванов Ю. Б., Лаптев В. І., Сидоренко О. М., Венцковський Д. Ю. Ключові напрями розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті реформи децентралізації влади. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : "Економічні науки"*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11298>

141. Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М., Захарченко Е. М., Курінний О. В., Топпервін Н. Децентралізація публічної влади: досвід Європейських країн та перспективи України. Київ, 2012. 127 с.

142. Кирилюк І., Борщ В. Поняття, суб'єкти, цілі, завдання та принципи децентралізації державної влади. *Економіка та суспільство*. 2025. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-77> (дата звернення: 25.05.2025)

143. Решетняк О. І., Шликова В. О. Особливості управління людськими ресурсами в умова децентралізації та повоєнної розбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>.

144. Назаров Н., Семенов А. Соціально-економічні імперативи державної підтримки безпеки розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53), С. 464–471. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-65>
145. Nazarova G., Dybach I., Nazarov N. Corporate governance of higher education institutions in the context of globalization changes. *Economy and Society*. 2025. No. 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-74>
146. Nazarova G., Rudenko V., Urdukhanov R., Khomenko P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. No. 21 (4). P. 59–67.
147. Лаптев В. І. Принципи проблемно-орієнтованої системи управління розвитком людських ресурсів // Інновації в бізнес-освіті : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 22–23 травня 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 169–173.
148. Hubarieva I., Reshetniak O., Shlykova V. Human resource management: visualization, current trends and key directions to follow. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 2024, no. 4. P. 384–389. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-58> (date of access: 08.02.2025).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Проблеми організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та воєнного стану

Повномасштабна війна в Україні стала серйозним випробуванням для українського бізнесу. Війна в Україні суттєво вплинула на HR-стратегії компаній. Втрата частини персоналу через еміграцію або неможливість переїзду разом з умовами компанії, зміна економічних і необхідність адаптації до нових ринків – все це вимагає від компаній індивідуального підходу до управління персоналом. Хоча виживання є пріоритетом, важливо розуміти, що довготривала втрата кваліфікованого персоналу може негативно впливати на конкурентоспроможність компанії в майбутньому. Тому при розробці HR-стратегії компанія повинна отримати як короткострокові, так і довгострокові перспективи. Сучасні українські ТГ опинились у складних умовах, пов'язаних з кадровими проблемами. Дефіцит кадрів, викликаний відтоком населення за кордон, ускладнює пошук кваліфікованих спеціалістів. Висока плинність кадрів, соціальна нерівність і дискримінація, які мають місце в організації, знижують мотивацію працівників і псують психологічний клімат у колективі. Це негативно впливає на ефективність роботи ТГ, а отже, вимагає нових стратегій у УЛР [1].

В умовах сучасної війни питання УЛР набуває особливої актуальності, на що звернули увагу українські вчені – А. Дегтяр [2], О. Мізіна та С. Назарко [3], розкривши нові завдання для HR-менеджерів в умовах воєнного стану, які складають ключові проблеми забезпечення безперервності HR-процесів – особливо дистанційного робочого процесу та підтримання комунікації між

працівниками з одного боку та забезпечення безпеки робочого місця та психологічної підтримки персоналу з іншого, а також зміни підходів до найму та звільнення шляхом впровадження гнучких форм. зайнятості.

Питання державної кадрової політики у воєнний час розкривають І. Канцур, І. Познанська [3]. Обговорювалися прогалини законодавчої та нормативно-правової бази, а також проблеми кадрового забезпечення в державному секторі, які стосуються кількох питань, таких як втрата персоналу через мобілізацію чи переїзд, оновлення стандартів підготовки державних службовців до нових умов і викликів та ін., управління переміщеними працівниками, зокрема їх соціальна адаптація та інтеграція в нові трудові колективи.

Т. Балановська порушує у своїй праці інституційні проблеми ринку праці, що включають кризу через масові переміщення, скорочення робочих місць і втрату роботи [4]. Дослідниця також зазначила, що трансформація у соціально-трудових відносинах відбувається через те, що переважають нестандартні форми зайнятості та дистанційної роботи. Існує ймовірність втрати трудового потенціалу через демографічні зміни, а також зниження мотивації та еміграції кваліфікованого персоналу. О. Стогова розповідає про професійний розвиток персоналу в умовах обмеженої доступності навчання та нових викликів цифрової епохи [5]. Так, серед проблем, які вона вирішує, – створення нової моделі соціального партнерства між державою, роботодавцями та працівниками, з одного боку, та оцінка ефективності заходів державної підтримки, які включають збереження робочих місць, підтримку переміщеного бізнесу, а також програми компенсації роботодавцям.

М. Новікова [6] говорить про кризу кадрової стійкості в державному управлінні через високу плинність кадрів і відчуття вигорання працівників. Він наголошує на слабкому системному підході до антикризового УЛР, підкреслює необхідність цифрової трансформації HR-функцій шляхом автоматизації та їх впровадження на електронних платформах, а також звертає увагу на труднощі управління людським капіталом у громадах, зумовлені відтоком фонду та дефіцитом кваліфікованих спеціалістів. І. Петрова зазначає, що УЛР необхідно

адаптувати до змін зовнішнього середовища, оперативно оновлювати стратегічно та процедурно. Вона акцентує увагу на підтримці психоемоційного стану працівників за допомогою програми психічного здоров'я та тренінгів стресостійкості [7; 8]. Ю. Ковбасюк зосередив увагу на формуванні ефективної кадрової політики в державному секторі, модернізації підходів до відбору, оцінки та просування державних службовців. Він вказав на управління компетенціями в системі державного управління та стратегічні моделі УЛР, які можна розробити на основі адаптації до нових умов безпеки та реформ [9].

Отже, науковці окреслюють широкий комплекс питань, що охоплюють як стратегічний рівень державної кадрової політики, так і практичні аспекти управління персоналом державного та приватного секторів у воєнний час. Отже, науковці охоплюють великий перелік проблем, який включає як частину плану правил державного службовця, так і практичні деталі управління ресурсами у державній та приватній сферах під час війни.

Розглянемо кожен аспект більш конкретно. Основними проблемами, які переважають у стрімниках розвитку ТГ, є брак кваліфікованих керівних кадрів. Там, де немає інших знань та досвіду, стає складно формулювати стратегії розвитку, залучати інвестиції та реалізовувати проєкти, які покращать життя громад. Зрештою це зашкодить ефективності управління ТГ, а також призведе до затримки розвитку.

Систему підвищення кваліфікації, яка зараз існує в Україні, не можна назвати такою, що відповідає новим, сучасним умовам ринку праці. Більшість програм застаріли і не дають знань і навичок, які б були актуальними. Люди повинні самі мати можливості для навчання, що є також для них додатковими витратами або фінансовим тягарем. Змінені соціальні умови та підвищення вимог громадян до органів влади виявили низку проблем у роботі місцевих чиновників. Корупція, низький рівень кваліфікації, відсутність моральних засад сформували в суспільстві негативне ставлення до державної служби.

Вони порушують загальні питання УЛР, які іноді впливають з них, і наведені на рис. 2.1.

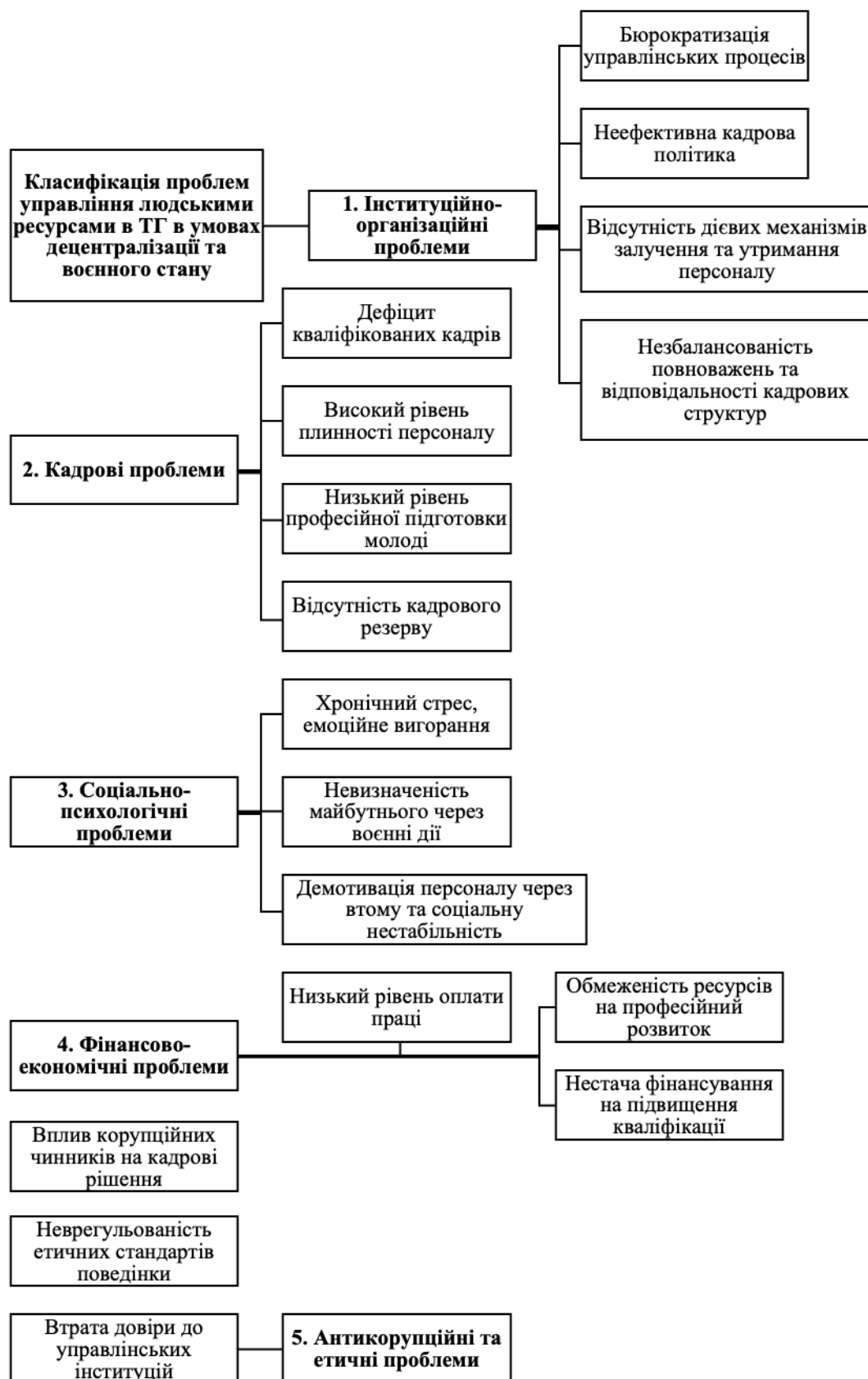


Рис. 2.1. Класифікація проблем УЛР в ТГ (децентралізація та воєнний стан)

Джерело: розроблено автором на основі [3; 10; 12; 13; 18]

До того ж зменшує довіру населення, ускладнює співпрацю з владою, підриває її роботу. Ще одна серйозна проблема, яка має місце на державній службі, – це неефективна система залучення молоді до роботи. Негативний імідж корумпованої та низькооплачуваної державної служби відганяє молодих спеціалістів. Ці можливості стажування під час практики та складний процес працевлаштування недоступні, щоб відкрити шляхи для початку кар'єри на державній службі. Існуюча система відбору державних службовців не дозволяє повною мірою оцінити та належним чином використати професійні навички та здатність кандидатів. Акцент на недиференційованому типі державного службовця містить простір для персоналізації та індивідуальних якостей на поверхні. Це зараз до того, що, як правило, при відборі не враховуються досягнення та досвід роботи, отримані під час навчання. Тому державна служба не може бути дуже ефективною. На державній службі гостро стоїть проблема кваліфікованих кадрів. До факторів, що зумовлюють недостатність кваліфікаційних кадрів у ТГ, належать недостатність уніфікованої системи набору та оцінки персоналу, недостатність коштів на виконання програми розробки кадрів, демографічна криза, нерегульована міграція.

Вилучення значної частини нормативно-правових актів, які регулювали питання підвищення кваліфікації (стандартів підвищення кваліфікації за окремими професіями МОН України), без розробки нових створило правовий вакуум. Це призвело до відсутності чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу державної служби. Така ситуація загрожує зниженням якості управління в країні та заважає державним органам адекватно реагувати на сучасні виклики.

Кадрова програма державної служби, прийнята в 1990-х роках Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95, не відповідає сучасним вимогам та ефективному УЛР у державному секторі [11]. Існують застарілі положення та відсутній чіткий механізм реалізації програми, тому це не може забезпечити стабільне функціонування системи державної служби в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації та постійної кризи. Процедура проведення конкурсу формально дозволена, але фактично це порушує принципи

відкритості процедури, прозорості та справедливості. Стандартні тести, співбесіди з комісією, рекомендації, перевірки трудової книжки є методами, які не дозволяють адекватно оцінити знання, уміння та досвід, достатні для ефективного виконання посадових обов'язків. Також цей спосіб не створює умов для залучення фахівців на державну службу та підвищення якості державного управління. Глобальні звіти (Індекс сприйняття корупції, CPI) зазначають, що рівень хабарництва в Україні залишається високим і навіть зростає, що чітко свідчить про неспроможність заходів, спрямованих на боротьбу з корупцією, особливо через погану кадрову політику. Низька довіра до уряду є прямим результатом того, що значно посилила корупцію, що негативно позначається на інвестиційних настроях і гальмує економічне зростання країни.

Зменшення кількості населення разом із неякісною освітою та трудовою міграцією створює дефіцит кваліфікованих кадрів і гальмує економічне зростання України. Проблемою, яка стає гострою, є застаріла система оплати праці в органах місцевого самоврядування, яка негативно впливає на ефективність роботи органів місцевого самоврядування (постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 03.09.2006 р. № 268 та посадових окладів), відповідно до схеми з додатками 48-53 та 57 до робочої позиції) [14]. У цей період зросла інфляція, мінімальна заробітна плата зросла, а вартість життя різко змінилася. Таким чином, встановлені цими постановами розміри оплати праці вже не відповідають сучасним економічним реаліям. Низькі зарплати плюс недосконала нормативно-правова база – це демотивація працівників і відтік кваліфікованих кадрів, а також підвищені ризики корупції [18].

Серед проблем, які спричиняють низьку довіру населення до посадових осіб місцевого самоврядування: корупція, непрозорість кадрових рішень, низькі зарплати та обмежені кар'єрні перспективи, що, своєю чергою, призведе до деградації місцевого самоврядування, а це не дає можливості розвиватися ТГ (рис. 2.2).

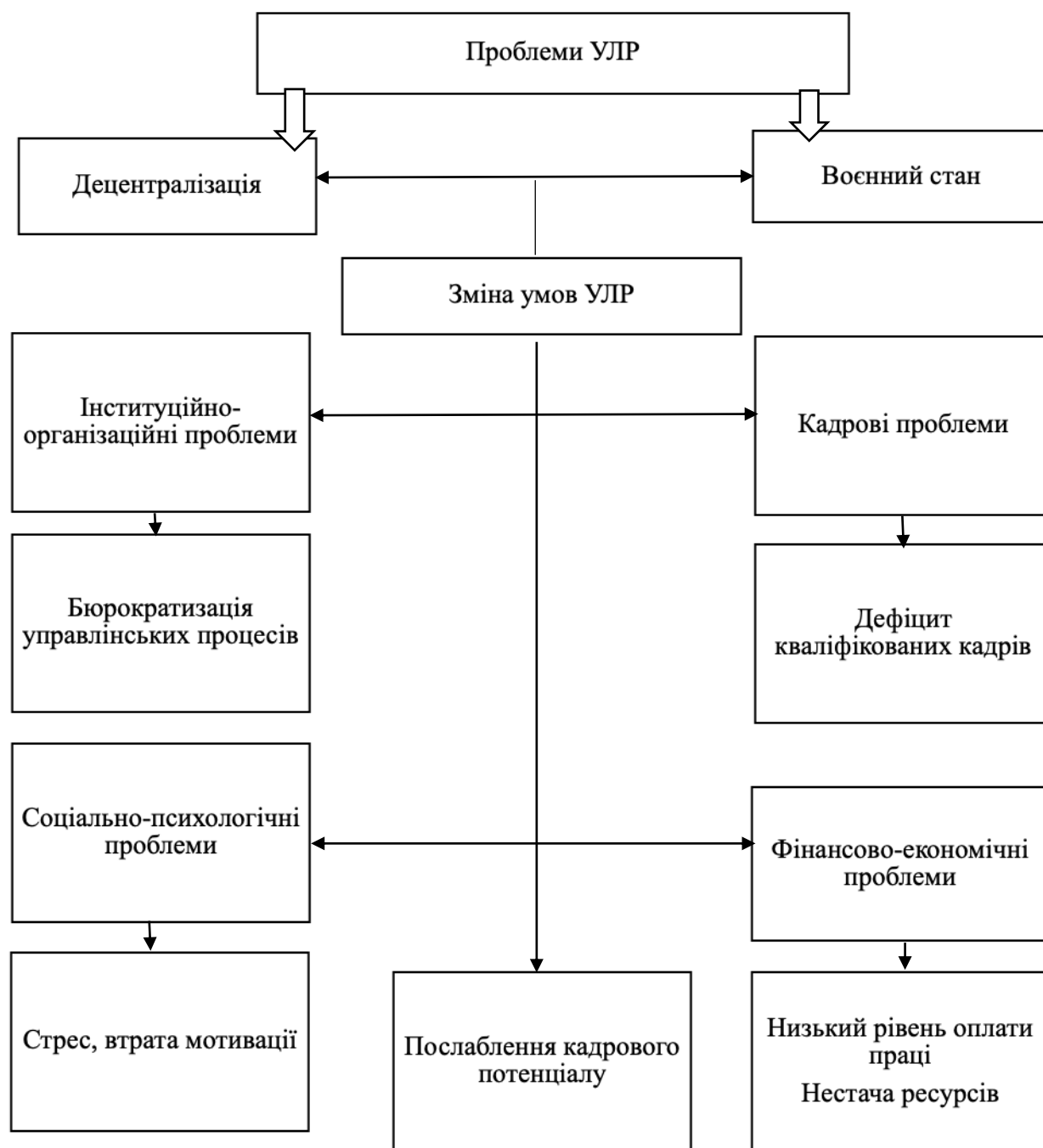


Рис. 2.2. Взаємозв'язок проблем УЛР в умовах децентралізації

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 5]

Одним із загальних стереотипів є те, що в державних структурах немає вакансій для надання. Це призвело до ситуації, коли багато працівників виконують обов'язки, які відповідають їхнім кваліфікаціям, що впливає на

неналежне використання людського потенціалу та демотивацію працівників. Такий сценарій допомоги відтоку кваліфікованих кадрів з державного сектора та його розвитку. Держава на постійній основі забезпечує підвищення кваліфікації службовців місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи, а також якості життя громадян. Підготовка кадрів місцевого самоврядування – це інвестиція з високою віддачею в майбутньому для країни, це одна з форм, яка сприяє розвитку громад, завдяки чому досягнеться конкурентоспроможність територіальних громад.

Бюрократичні процедури та неефективна система управління персоналом – це подвійне зло, яке потенційно є дуже серйозною перешкодою для розвитку організації. Вони демотивують працівників, уповільнюють прийняття рішень, призводять до втрати хороших працівників, а отже, до зниження конкурентоспроможності організації. Аналіз походження вищезазначених проблем дає підстави стверджувати, що питання кадрового забезпечення та виклики децентралізації тісно взаємопов'язані та значною мірою зумовлюють одне одного [27].

Із введенням воєнного стану в Україні безпека та здоров'я людей змінюється. Для тих, хто опинився в більш-менш безпечних умовах, стабільність стає дуже важливою. Якщо колись багато людей прагнули розвитку кар'єри та просування по службі, то сьогодні більш пріоритетним є збереження роботи, щоб мати фінансову стабільність як спосіб забезпечити себе та свою сім'ю. Дані подано у Додатку Б (табл. Б.1).

Людський капітал є основним фактором економічного зростання, і його ефективне застосування веде до інновацій, підвищення продуктивності та стабільної економіки. Країни, які реалізують витрати на людський розвиток (освіта, охорона здоров'я та соціальний захист), також є тими, де відбувається значний науково-технічний прогрес. Там, де населення має високий рівень життя, це залежить від того, наскільки організована система освіти країни, система охорони здоров'я, система соціального захисту, ринок праці та системи державного управління; людська політика розвитку веде таку державу до

показників добробуту, окрім соціальної стабільності та економічного зростання [25; 28].

Великомасштабні збитки одночасно впливають на людський капітал, створюють серйозні перешкоди для його збереження та відновлення, та можливості використання для виробництва в умовах децентралізації.

Всього по Україні пошкоджено 6742 одиниці житла, 577 – втрачено. Найбільші пошкодження житлового фонду зафіксовано в Луганській (2216,1), Харківській (1136,9) та Донецькій областях, це великий виклик для людських ресурсів, втрати житлових будинків призводять до внутрішнього переміщення населення, зниження умов проживання та психологічного стану людей; отже, це створює проблеми із залученням та утриманням персоналу, а також ефективної роботи з персоналом, особливо в цьому регіоні, який постраждав від катастрофи. Всього по Україні пошкоджено 284,7 об'єкта освіти, 28 – втрачено. Найбільше збитків зафіксовано в Харківській (834,7), Луганській (350,8) та Миколаївській (169,2) областях, а це, своєю чергою, зменшить можливості для навчання, а також призупинить розвиток людського капіталу, що згодом призведе до негативного впливу на економіку та суспільство в довгостроковій перспективі; тому проблеми спричиняють і нестачу кваліфікованих кадрів при відновленні та розвитку територіальної децентралізації [17; 78–81]. По всій Україні було пошкоджено 188,2 закладів охорони здоров'я та втрачено 0 закладів (за цими даними, хоча реальні факти можуть говорити про інше). Найбільше збитків припадає на Харківську (78,3), Миколаївську (211) та Луганську (6,2) області. Руйнування медичної інфраструктури погіршує доступність медичних послуг, що негативно впливає на стан здоров'я та працездатність населення, а також на якість людських ресурсів. Спостерігаються збитки і в реальному секторі економіки (сільське господарство, промисловість, торгівля, фінанси). У цих секторах є масштабні збитки та збитки (наприклад, промисловість: пошкоджено 6101 об'єкт, втрачено 218,2), що призводить до втрати робочих місць, зниження економічної активності та доходів населення. Вагомою проблемою для системи УЛР є зростання безробіття, що зумовлює необхідність перекваліфікації працівників та створення

для них нових робочих місць. Руйнування критичної інфраструктури ускладнює логістику, комунікації та життєзабезпечення населення, що також негативно впливає на людські ресурси та здатність людей продуктивно працювати [18; 19; 20; 78].

Проблеми УЛР в контексті децентралізації та військового стану, які ми виводимо з цих даних: масова вимушена міграція та внутрішнє переміщення населення, брак кваліфікованих кадрів у регіоні, куди такі особи переїхали, необхідні навчання та перепідготовка, психологічні наслідки війни, нерегулярний розподіл трудових ресурсів, що підтверджено безпечними умовами праці. Розподіл видатків бюджету за функціональною класифікацією в Україні за 2021–2023 рр. подано у Додатку Б (табл. Б.2). Дані вказано у відсотках у загальних видатках місцевих бюджетів за іншими функціональними напрямками та регіонами України на період 2021–2023 років [78].

У деяких регіонах у 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається значне зростання частки видатків у цій сфері. Наприклад, у Вінницькій області вона зросла з 0,3% до 1,7%, у Волинській – з 0,3% до 1,6%, у Житомирській – з 0,2% до 1,9% тощо. У деяких регіонах ця тенденція продовжується або прискорюється в подальшому. Кілька прикладів: зростання з 1,7% до 1,9% для Вінницької області, зростання з 1,6% до 1,9% для Волинської області та стрибок з 3 % до 5% відсотків для Дніпропетровської області. Завдання УЛР досягає підтримки місцевої обороноздатності, яка може включати підтримку військових сил, сил територіальної оборони та добровольчих сил. Таким чином, УЛР у цій сфері має критичні проблеми з мобілізацією, підзвітністю, наданням навичок і підтримкою. Децентралізація означає, що координація відбувається між місцевими громадами та центральною владою [21; 78].

Для окремих областей у 2022 році порівняно з 2021 роком частка видатків на освіту зменшилася (наприклад, у Вінницькій області – з 55,5% до 51,2%), тоді як в інших – зросла (зокрема, у Волинській області – з 55,1% до 60,8%). Загалом тенденції витрат на освіту є неоднозначними: зростання спостерігається у Волинській, Дніпропетровській та Закарпатській областях, тоді як скорочення – у

Вінницькій, Житомирській та місті Києві. Зменшення фінансування, швидше за все, означає скорочення штату, що призведе до скасування виплат і витрат на умови праці педагогічного персоналу; отже, буде відтік цих кваліфікованих кадрів. Війна суттєво ускладнила навчальний процес: студенти й викладачі змушені навчатися дистанційно, перебуваючи в укриттях, а також потребують постійної психологічної підтримки. Це, своєю чергою, формує нові вимоги до управлінських кадрів у сфері освіти. Децентралізація надала місцевим органам влади більшу автономію у фінансуванні освітньої галузі, проте в умовах воєнної економіки це спричинило нерівномірний розподіл ресурсів між громадами [21].

Тенденція витрат на охорону здоров'я неоднозначна: в одних регіонах – зростає, а в інших – зменшується. У деяких регіонах у 2022 році зростає частка видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення. У деяких регіонах у 2023 році зростає частка видатків на соціальний захист і соціальне забезпечення [19; 21]. Виклики для системи УЛР полягають в зростанні кількості людей, які входять до тих категорій, хто потребує соціальної підтримки (ВПО, особи з інвалідністю внаслідок війни, малозабезпечені), що створює додаткові навантаження на працівників соціальних служб і означає, що управління персоналом у цій сфері має передбачити залучення кваліфікованих спеціалістів, готових працювати з новими категоріями населення, а також забезпечити психологічну стабільність серед них. Децентралізація покладає на місцеву владу величезну відповідальність за організацію та надання соціальних послуг.

Загальні проблеми з кадрами відображаються в структурі видатків через перерозподіл коштів, кадровий дефіцит, перевантаження окремих категорій працівників, пристосування до нових умов праці, різний ступінь участі у бойових діях по регіонах. Порівняння 2022 та 2023 років свідчить про стабілізацію або подальше зростання фінансування сектору безпеки та оборони. Водночас на рівні місцевих бюджетів відсутні чіткі тенденції у фінансуванні освіти та охорони здоров'я. Натомість спостерігається збільшення видатків на соціальний захист, що зумовлено зростанням потреб населення в умовах війни [78].

У Додатку В подано зведення прямих збитків та упущеної вигоди в основних видах економічної діяльності в Україні за період з лютого 2022 р. по лютий 2023 р. З точки зору проблеми управління в умовах воєнного стану та децентралізації часткові прямі наслідки бойових дій для людського капіталу та управління ним відображені в цих цифрах таким чином: втрати житла: у Донецьку є найбільше велике пошкодження житла (\$15689,8 млрд), Луганській (\$1060,2 млрд), Харківській (\$942,5 млрд) областях. Також спостерігаються значні втрати житла, зокрема в Донецьку (1466,9 млрд дол.) та Луганську (220,1 млрд дол.). Питання УЛР: втрата внутрішнього та зовнішнього житла призвела до переміщення великої кількості населення, тим самим створивши подвійну кризу нестачі робочої сили в регіонах, а також шляхів поглинання ВПО на новому місці. Децентралізовані громади мають знайти способи запропонувати ВПО житло, роботу та соціальну підтримку за рахунок обмежених ресурсів [19; 20; 21; 22; 23; 24; 78; 80].

Збитки в освітньому секторі: збитки освітніх закладів також є надзвичайно значними, головним числом у Донецьку (994 та 104,6 млрд дол. США), Луганську (23 та 64,7 млрд дол. США) та Харкові (578,3 та 13,5 млрд дол. США) [80; 81]. Виклик для УЛР: руйнування освітньої інфраструктури зменшує можливості навчання не тільки для майбутніх поколінь, але й для отримання можливостей підготовки кваліфікованого персоналу, який буде визнаний необхідним для економічного відновлення. Децентралізовані громади відмовляються від усіх заходів для продовження навчального процесу, відбудови зруйнованих закладів, підтримання педагогічних працівників, як ВПО, так і мобілізованих.

Пошкодження та збитки медичної інфраструктури зафіксовано в Донецьку (785,8 і 400,5 млрд дол.), Луганську (51,6 і 1798,6 млрд дол.), Харкові (650,1 і 458,9 млрд дол.) [80; 81]. Пошкодження лікарень та інших медичних закладів, які були зруйновані, ускладнюють надання медичної допомоги населенню в умовах підвищеної потреби внаслідок військових дій, створюючи проблему УЛР. Децентралізовані громади вимагають, щоб відновлення медичної інфраструктури супроводжувалося забезпеченням медичного персоналу, який вибув або був

мобілізований, а також координацію зусиль центральних органів влади з гуманітарними організаціями.

Збитки в реальному секторі економіки: у Донецькій (29972 і 58 млрд дол. США), а також у Луганській (255 і 44,8 млрд. дол. США) областях [80]. Великі збитки зафіксовано також у сільському господарстві та торгівлі. Зруйнована інфраструктура та пошкоджені підприємства означають масову втрату робочих місць і безробіття, падіння економічної активності. Програми підтримки підприємництва, перекваліфікації та працевлаштування населення повинні розробити децентралізовані громади, включно з інвестиціями, які залучають для відновлення економіки. Втрати інфраструктури (транспорт, енергетики, телекомунікацій): пошкодження інфраструктури та втрати, зокрема транспортної та енергетичної інфраструктури в цих регіонах, де бойові дії були найбільш інтенсивними [80].

Пошкодження інфраструктури негативно впливає на створення робочих місць, маршрути доставки та логістику, це також завдало шкоди підприємницькій діяльності та загальному здоров'ю життя. Тому необхідна децентралізована участь громади у відновленні інфраструктури та стабільності її функціонування, що узгоджена з усіма рівнями влади та іншими партнерами. В ООН прогнозують, що до 2024 р. за кордоном перебуватиме близько 6,9–8 млн українців. Основними країнами, які стверджують, що прийняли українців, є: Польща – понад 1,5 млн; Німеччина – близько 1,1 млн; Чехія – близько 500 тис.; Італія – близько 350 тис.; Іспанія – понад 200 тис. [25]. Деякі українці вже інтегровані в нові країни і не планують найближчим часом повернутися. Близько 2 млн 400 тис. жителів Криму є добросовісними росіянами, переселеними після 2014 року. Це означає трансформацію демографічної структури регіону шляхом прискорених окупаційною владою міграційних процесів. На підконтрольних російській федерації територіях Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей перебуває від 1,2 до 2,5 мільйонів українців [25].

За видами діяльності у 2024 р. корпоративні активи займають четверте місце серед прямих інфраструктурних витрат з 9% від загального обсягу. Їх

випередила енергетика, яка посіла третє місце. Прямі збитки корпоративним активам є значними та становлять 9% від загальних втрат інфраструктури. У 2024 р.ця категорія посідає четверте місце за обсягом, поступаючись енергетичному сектору, який вийшов на третє місце [23; 78–81].

Корпоративні активи склали четверту найбільшу категорію прямих втрат інфраструктури у 2024 році (9% від загальної суми). Раніше вони були третьою за величиною категорією, але їх випередив енергетичний сектор.

Таблиця 2.1

Оцінка прямих збитків промислового сектора, будівництва та послуг України

Види активів	Первісна кількість, од.	Зруйновано, од.	Оцінка втрат, \$ млрд
Великі та середні приватні підприємства	5 270	92	7,7
Малі приватні підприємства та ФОПи	538 932	-	4,8
Державні підприємства	1 665	348	1,9
Всього	-	-	14,4

Джерело: складено автором за даними [16; 80]

Збиток, завданий транспортній інфраструктурі України, становить 38,5 мільярдів доларів, тому це один із найбільших постраждалих секторів. На ранній стадії повномасштабної війни головні удари були спрямовані на аеродроми, пізніше – на залізничну інфраструктуру, зокрема електропідстанції. Пошкодження дорожньої інфраструктури є найбільшим через артилерійські обстріли та через те, що активно використовувалися російською військовою технікою для зв’язку.

Таблиця 2.2

Оцінка прямих втрат транспортної інфраструктури України

Види втрат	Одиниці виміру	Первісна кількість	Зруйновано/ пошкоджено	Оцінка втрат, \$ млрд
Автомобільні дороги державного значення	км	46 000	9 297	9,8

Продовження таблиці 2.2

Види втрат	Одиниці виміру	Первісна кількість	Зруйновано / пошкоджено	Оцінка втрат, \$ млрд
Автомобільні дороги місцевого значення	км	120 000	9 055	9,7
Комунальні дороги (міст та ін. насел. пунктів)	км	270 000	8 278	8,8
Мости та мостові переходи	од.	11 077	345	2,7
Активи УЗ	-	-	-	4,6
Інфраструктура морських та річкових портів	-	-	-	1,0
Авіаційна галузь	од.	36	20	2,0
Майно поштових операторів	-	-	-	0,02
Всього	-	-	-	38,6

Джерело: складено автором за даними [16; 80]

Внаслідок бойових дій було пошкоджено понад 26 тис. км доріг і 344 мости різних категорій. Під час об'їзду звільнених територій було встановлено, що важкою військовою технікою завдано значних пошкоджень дорожньому покриттю, тому необхідна масштабна реконструкція. За попередніми оцінками, пошкодження доріг становить до 95%, що в середньому становить близько 10% від загальної протяжності доріг в окупованих або прифронтових регіонах.

Проблеми УЛР в умовах децентралізації та воєнного стану систематизуються таким чином: проблеми управління персоналом за рівнями; проблеми макрорівня (державний рівень). Проблема мобілізації та кадрового дефіциту: відбувається скорочення чисельності працівників через мобілізацію, евакуацію або смерть. Недостатня координація національної кадрової політики: відсутня єдина стратегія управління персоналом в умовах війни. Міграція спеціалістів за кордон: через евакуацію та еміграцію значно втрачається кваліфікований кадровий потенціал.

Професійна перепідготовка: невідповідність професійної підготовки новим викликам в умовах війни. Розподіл трудових ресурсів: накопичення робітників у тилкових районах при нестачі кадрів на фронті та у прифронтових районах.

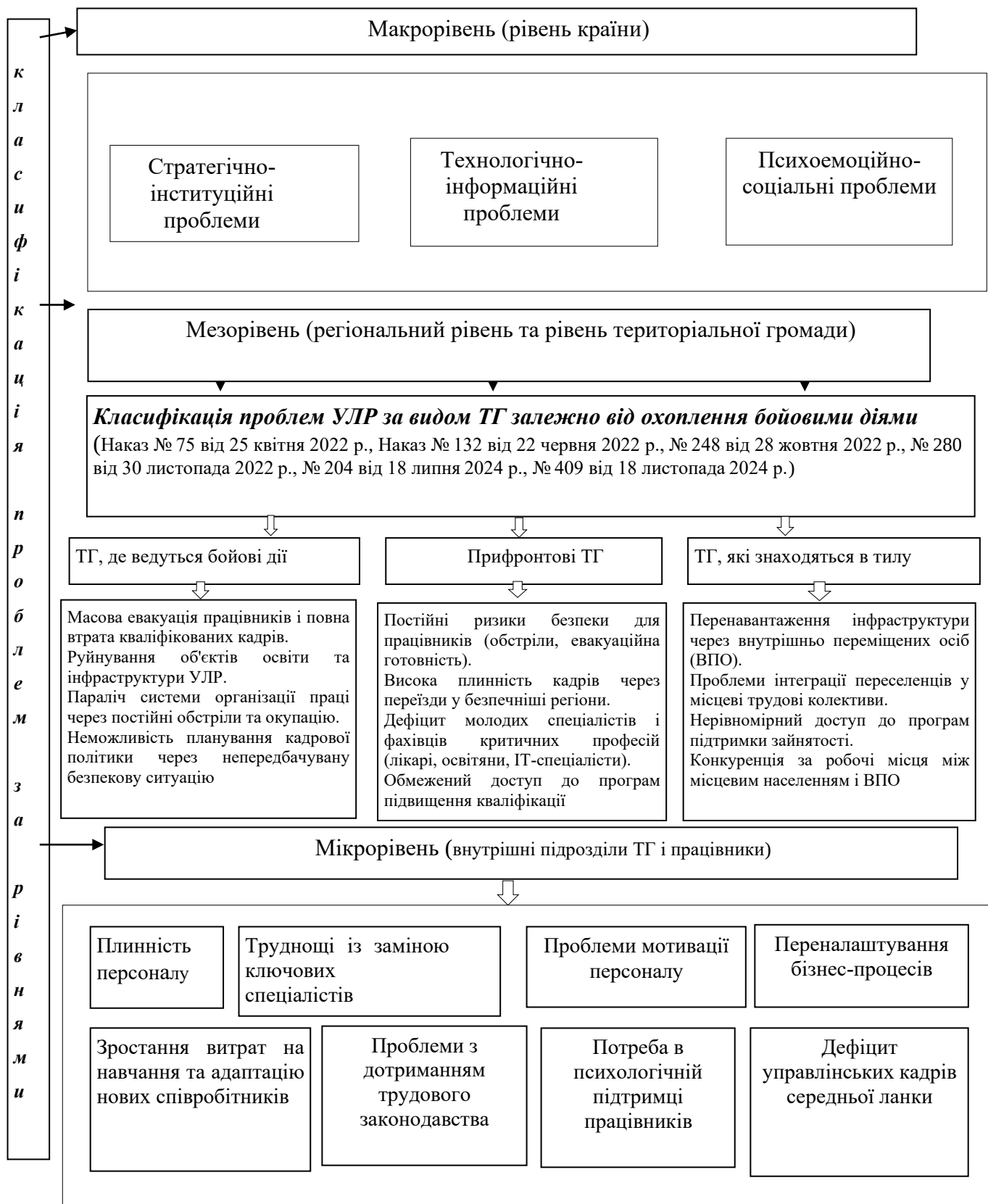


Рис. 2.3. Класифікація проблеми УЛР за рівнями в умовах децентралізації та воєнного стану

Джерело: авторська розробка

Інституційна стабільність: реформи державної системи управління персоналом зтягуються або відбуваються фрагментарно через пріоритети. Психоемоційне зростання населення: динаміка зростання на тлі професійного розвитку, посттравматичного стресового розладу серед працівників усіх сфер.

Щоб краще дізнатися про проблеми, з якими стикається ринок праці під час війни, проводимо аналіз на різних рівнях.

На макрорівні питання управління персоналом в умовах воєнного стану можна охарактеризувати як стратегічні, кадрово-демографічні, техніко-інформаційні та психоемоційно-соціальні. Усі ці питання значною мірою забезпечать ефективність державного управління. Основною стратегічно-інституційною проблемою є єдина державна стратегія УЛР.

Кадрова політика України досі реалізовувалась фрагментарно – без інтегрованого бачення та скоординованого стратегічного документа, в якому чітко та комплексно сформульовано цілі, етапи реалізації та показники ефективності сучасного УЛР – нестабільність в умовах війни загострює цю проблему, після прогалини в законодавстві дають ще більше невизначеності і безрозмитості правової бази. Немає жодного регулювання управління в таких випадках, як переміщення, втрати та мобільність персоналу [44]. Ця ситуація стає ще гіршою, якщо взяти до уваги той факт, що інституційна спроможність центральних органів виконавчої влади працює за дуже старими процедурами без нових кадрів відділів, а отже, не функціонує належним чином для впровадження оперативних кадрових рішень під час кризових умов.

Людські ресурси та демографічні проблеми починаються з можливої кризи праці через війну. Велика міграція, мобілізація, загибель або каліцтво працівників, скорочення персоналу в ключових секторах, зокрема в освіті, медицині та державному управлінні, призводять до браку кваліфікованих кадрів. Системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації є фрагментарними; відсутні єдині державні стандарти та навчальні програми для державного сектора, що ускладнює стратегічне планування розвитку персоналу та залучення молоді. Крім того, робота на державних службах втратила

привабливість через неконкурентоспроможні зарплати та перевантаження, що супроводжувалося відсутністю кар'єрних перспектив і низьким соціальним статусом.

Технологічні та інформаційні проблеми виражаються на низькому рівні цифровізації УЛР на національному рівні. На практиці це означає наявність єдиної цифрової платформи для кадрового обліку, електронного документообігу та моніторингу персоналу, зокрема в громадах. Таким чином, гальмуються процеси модернізації. Також спостерігається нерозвиненість ринку кадрової аналітики та прогнозування: тут держава майже не використовує сучасні інструменти аналізу плинності кадрів, прогнозування потреб у своїх кадрах чи формування необхідного штату, що призводить до неефективного розподілу ресурсів в умовах нестабільності. Нарешті, психоемоційні та соціальні ризики вимагають поточного визначення пріоритетів. Значна частина державних службовців відчуває втому, проте системної підтримки їхнього психічного благополуччя не передбачено. Це особливо важливо для ключового персоналу та тих, чий умови праці істотно змінилися. Водночас не зроблено кроків щодо адаптації кадрової політики в умовах кризи: відсутні плани управління персоналом у надзвичайних ситуаціях, не запроваджено механізмів ротації, не здійснюється швидке перенавчання, не використовується потенціал ВПО у нових колективах та не налагоджено оперативний найм у екстрених випадках.

Загалом рішення вищезазначених питань на макрорівні є дуже корисним фактором для створення ефективної, сталої та інноваційної системи управління людськими ресурсами в уряді, що особливо актуально під час тривалої війни та коли є потреба у післявоєнній відбудові.

На мезорівні УЛР, що охоплює як регіональний, так і територіальний рівні громад, важливим є просторове зонування за ступенем впливу загроз безпеки. Такий підхід дає змогу більш точно визначати та враховувати кадрові проблеми, які істотно різняться залежно від віддаленості громади від зони бойових дій. Так, у тих прифронтових населених пунктах відбувається масове звільнення працівників та руйнування інфраструктури разом із навчальними закладами, що

унеможливиює планування будь-якої кадрової політики; водночас тиліві громади мають справлятися з надлишками на ринку праці, створеними масовими переміщеннями населення, а також потребою і внутрішньо переміщених осіб у місцевих трудових колективах.

Диференціація територій за критерієм безпеки створює умови для формування цілеспрямованої політики зайнятості. У громадах тилівих регіонів пріоритетом стає розробка програм перепідготовки та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, тоді як у прифронтових громадах – підтримка й утримання фахівців критичних спеціальностей, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти та ІТ, а також впровадження мобільних форматів професійного розвитку. Такий підхід забезпечує прогресивний і раціональний розподіл ресурсів державної та донорської підтримки: від першочергового фінансування відновлення інфраструктури в зонах бойових дій до стимулювання розвитку ринку праці у відносно безпечних регіонах. Необхідно здійснювати постійний моніторинг соціально-психологічного стану працівників, адже в умовах фронту та прифронтових територій він є особливо напруженим. Це зумовлює високу плинність кадрів, зниження продуктивності та посилює потребу в психологічній підтримці, що, у свою чергу, вимагає від місцевих органів влади корекції стратегій управління персоналом. Водночас просторове зонування громад має узгоджуватися з національною стратегією відновлення, яка передбачає диференційовані підходи до релокації бізнесу, реформування систем освіти та охорони здоров'я з урахуванням рівня безпеки кожної громади [29].

Отже, виділення ТГ за безпековою ситуацією (зона бойових дій, прифронтові, тиліві) є абсолютно справедливим і необхідним у рамках мезорівневого аналізу. Цей підхід дає змогу проводити цілеспрямовану кадрову політику з урахуванням різних умов, що забезпечує ефективне управління людськими ресурсами під час війни та у процесі відбудови. Це підтверджується як наявною нормативною базою, так і аналітичними та науковими джерелами, які описують державну політику в умовах воєнного стану та післявоєнної реконструкції. Так, основою для офіційного розмежування територій залежно від

рівнів загроз є постанова Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2022 року № 1364 «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією». Такий поділ містить своє місце в механізмах оподаткування, розподілі бюджетних ресурсів, регулюванні умов ведення господарської діяльності та навіть у програмах релокації підприємств.

Місцеве самоврядування та функціонування ринку праці також підкреслюють відмінності впливу військових дій на різні громади. Як зазначають Я. Жовнірчик [23], І. Коліушка та Т. Пархоменко (2022–2024), громади, розташовані поблизу зони бойових дій, стикаються з масштабними втратами персоналу та руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури, а також з труднощами кадрового планування, що ускладнює відновлення пошкодженого майна [24; 26; 29]. Водночас велика кількість ВПО, які живуть у громадах, створює нові виклики для організації праці та інтеграції населення, а також реалізації політики зайнятості.

До того ж проєкт Стратегії відновлення України, підготовлений Радою національного відновлення, робить сильний акцент на необхідності розробки регіональних планів з урахуванням профілю безпеки території. У документі наголошується, що в різних ситуаціях громади потрібні різні моделі кадрової політики, механізмів підтримки бізнесу та стратегій збереження та розвитку людського капіталу [22; 57].

Отже, поділ ТГ на три види – зону бойових дій, фронтову та тилову – є не лише розумним, а й обґрунтованим у правовому, науковому та практичному відношенні. Цей метод дозволяє точно оцінити витрати в різних групах, сформувавши ефективний план управління людськими ресурсами та забезпечити справедливий розподіл державної допомоги й ресурсів. Висвітлено основні проблеми на мезорівні — як на регіональному рівні, так і на рівні територіальних громад, а також на мікрорівні — на рівні окремого підприємства, що демонструє

вплив стану безпеки та соціально-економічної ситуації на кадровий сектор (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Мезорівень (регіональний рівень і рівень територіальних громад)

Рівень	Проблеми
Загальні проблеми регіонів	• Диспропорція розвитку ринків праці: безробіття в зонах бойових дій та перенавантаження в тилових регіонах. • Низька якість місцевого кадрового резерву: спричинена еміграцією та втратою освітньої інфраструктури. • Слабка взаємодія між громадами та бізнесом щодо розвитку персоналу. • Відсутність ефективних програм перекваліфікації та підтримки працевлаштування
Зона бойових дій	• Масова евакуація працівників та втрата кадрів. • Руйнування закладів освіти та інфраструктури УЛР (управління людськими ресурсами). • Параліч організації праці через постійні обстріли/окупацію. • Неможливість планувати кадрову політику через безпекову нестабільність
Прифронтові території	• Постійні загрози безпеці для працівників. • Висока плинність кадрів через переїзди в безпечні регіони. • Дефіцит молодих та критично важливих спеціалістів (зокрема, у медицині, освіті, IT). • Обмежений доступ до підвищення кваліфікації
Тилові території	• Перенавантаження інфраструктури через велику кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО). • Проблеми інтеграції переселенців у трудові колективи. • Нерівний доступ до програм зайнятості. • Зростання конкуренції за робочі місця між місцевими жителями та ВПО

Джерело: складено автором

На макрорівні, де відбуваються державна політика та законодавче регулювання, спільною проблемою для Харківської, Чугуївської та Ізюмської територіальних громад є недосконалість нормативно-правової бази, що регулює управління кадрами в умовах децентралізації та військового стану. Чинні закони та підзаконні акти не завжди враховують специфіку кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, зокрема в тих громадах, які зазначили суттєві територіальні зміни або знаходяться в зоні бойових дій. В одному з практичних прикладів територіальної громади Харкова ця проблема виявлялася через

недостатню кількість нормативно-правових актів про порядок передачі кадрових повноважень від колишніх районних державних адміністрацій до органів місцевого самоврядування. Зрештою це створювало труднощі для формування єдиної та ефективної кадрової політики після адміністративного розширення громади. Оскільки Чугуївська ТГ не має нормативних механізмів кадрового забезпечення малих громад, вона не може здійснювати міжмуніципальну співпрацю у сфері УЛР, що обмежує людські ресурси та знижує їх стійкість до зовнішніх викликів. Не існує законодавчо встановленого механізму, за допомогою якого така громада, як Ізюмська, яка сильно постраждала під час бойових дій, могла відновити свій людський ресурс. Наразі немає чіткого законодавчого інструменту як для впровадження програми заохочення спеціалістів, так і для створення спрощених процедур працевлаштування в період постконфліктного відновлення [45; 82]. Також гострою є проблема слабого методичного забезпечення та несвоєчасного надання роз'яснень щодо впровадження нових норм законодавства. Органи державної влади не завжди оперативно реагують на потреби ТГ у трактуванні змін, що ще більше ускладнює практичну реалізацію кадрових рішень. Так, у Харківській громаді звільнення з наданням методичних рекомендацій щодо застосування положення нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» до новоприєднаних старостинських округів передбачає оформлення кадрової документації, нарахування заробітної плати та виконання нових вимог щодо організації служби. Загалом ці законодавчі та методологічні прогалини на макрорівні «спускаються» вниз і негативно впливають на здатність громад впроваджувати ефективну кадрову політику в умовах постійних змін та викликів безпеці.

На мезорівні, де територіальні громади виступають безпосередніми суб'єктами управління людськими ресурсами (УЛР), кожна досліджувана громада – Харківська, Чугуївська та Ізюмська – має власні організаційні проблеми в сфері УЛР, що включають як внутрішні структурні труднощі, так і зовнішні виклики.

У Харківській територіальній громаді після приєднання нових населених пунктів системної реорганізації кадрової структури не відбулося. Функції управління персоналом продовжують виконуватися як центральним апаратом

міської ради, так і апаратом старостинських округів. Така фрагментація не лише створює дублювання повноважень, а й загрожує єдності кадрової політики, послаблює координацію та ускладнює прийняття ефективних рішень щодо персоналу.

Існує гострий дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері управління ресурсами, обмежений доступ до підвищення кваліфікації, недостатній кадровий резерв. Це включає не тільки короткострокові рішення кадрової проблеми, але й процес стратегічного планування політики управління персоналом. Насправді громада не має ресурсів, які дозволили б їй відповідати на нові виклики з такою гнучкістю, яка б забезпечила стабільність її функціонування.

Основний бар'єр в Ізюмській ТГ пов'язаний з наслідками руйнування адміністративної інфраструктури внаслідок бойових дій. Втрата кадрового архіву, відтік кваліфікованих працівників, знищення технічної бази та організаційної документації значно ускладнюють виконання основних кадрових функцій. Насправді можна сказати, що громада перейшла в режим виживання, коли управління людськими ресурсами здійснюється без чіткого плану та систематичного підходу.

Ця проблема спостерігається у всіх трьох громадах, незважаючи на різні початкові умови: низький рівень професійної підготовки працівників – відсутність знань і навичок із сучасних методів управління людськими ресурсами, цифровізації кадрових процесів, стратегічного планування, оцінки ефективності та мотивації персоналу. Це обмеження продовжує гальмувати розвиток інституційної спроможності громад. Відсутність узгодженої програми підвищення кваліфікації робить громади вразливими до кадрових ризиків і не дозволяє впровадити єдину політику управління людськими ресурсами.

На мікрорівні, що охоплює діяльність окремих структурних підрозділів та працівників ТГ, виявляються проблеми внутрішньоорганізаційної комунікації, практики управління та умов праці, які безпосередньо впливають на ефективність управління людськими ресурсами.

Недостатня комунікація на рівні керівництва з працівниками про зміни, які відбудуться у складі персоналу, перспективи підвищення кваліфікації та доступ

до професійного розвитку. Там, де немає відкритого діалогу, бракує інформації, руйнується довіра між підлеглими та керівниками, підтримується невпевненість щодо власного професійного майбутнього. Ця ситуація ще більш ускладнюється, якщо в окремих структурних підрозділах переважає авторитарний стиль управління, який демотивує працівників, вбиває ініціативу, завдяки пасивному ставленню до роботи.

У Чугуївській громаді проблеми мікрорівня специфічні. Одним із найгостріших викликів є висока плинність кадрів у сфері надання адміністративних послуг. З одного боку, це значне навантаження. З іншого боку, це пояснюється низькою оплатою праці та відсутністю мотиваційних механізмів. У таких умовах працівники не бачать перспективи професійного зростання і залишають викривальні вакансії, що зумовлюють якість надання послуг населенню [22].

В Ізюмській територіальній громаді, яка зазнала численних руйнувань, головною проблемою є лідерські якості у керівників відділів. В умовах нестабільності та дефіциту ресурсів виникає потреба в якісному лідерстві. Менеджери не володіють навичками командоутворення, делегування, мотивації та підтримки персоналу [22; 82; 86]. Адмінприміщення зруйновано; відбуваються часті зміни відповідно до команди, яка там працює; таким чином, внутрішнього середовища, яке б сприяло професійному розвитку та створеній команді, не існує.

Проблеми мікрорівня в усіх трьох громадах говорять про більші системні недоліки управління ресурсами: відсутня культура спілкування, підходи до управління не вдосконалені, умови праці незадовільні. Для їх усунення не потрібні лише зміни в організації, а й інвестиції в людський капітал, розвиток сучасних лідерських якостей і створення комфортного середовища, орієнтованого на співробітників [78; 79].

Поряд із загальними проблемами на кожному рівні УЛР у кожній громаді виникають особливі ситуації. Системним підходом до їх вирішення є одночасне оновлення нормативної бази, реорганізація структури на місцевому рівні та підвищення кваліфікації кадрів на рівні окремого працівника. Особливого

значення воно набуває в умовах воєнного стану, оскільки стабільне управління кадрами забезпечує стабільність місцевого самоврядування.

2.2. Аналіз передумов формування системи управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану

На тлі децентралізації, війни та соціально-економічної нестабільності в Україні УЛР в перехідному уряді стало вирішальним. Міські громади все більше відповідають за соціальне забезпечення, економічний розвиток і сталий розвиток на місцевому рівні. З початку 2020 року до початку 2022 року кількість центрів надання адміністративних послуг в Україні зросла на 31% [78–82]. Найактивнішими в цьому процесі були місцеві громади [80]. Водночас спостерігалася позитивна тенденція у сфері фіскальної децентралізації. Крім того, доходи місцевих бюджетів зросли на 14%, доходи на душу населення зросли на 23,4%, а видатки регіонального розвитку зросли на 40,4% [79]. Хоча у 2020 році децентралізація досягла певних результатів, все ще є невирішені питання. Значна частина території країни ще не включена до майбутнього єдиного плану, а кількість неорганізованих громад залишається високою. Крім того, існує дисбаланс у розвитку між регіонами [78]. Протест успішного досвіду регіональної влади показує, що участь громадян, бізнесу та громадських організацій є фактором успіху децентралізації, завдяки децентралізації регіональні органи влади отримали значну фінансову автономію та розширили своє повноваження, що дало їм змогу самостійно вирішувати питання щодо розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер. У результаті економічна активність зросла, залучивши значні інвестиції, а місцеві громади стали дедалі більш здатними задовольняти потреби населення [80]. Проте нерівномірний розвиток між іншими регіонами є проблемою, яка потребує подальшої уваги. Дані про кількість адміністративних одиниць за регіонами наведено у Додатку Б (табл. Б.4).

У 2022 році кількість зайнятих у промисловості зменшилася порівняно з 2010 роком майже вдвічі – з 3,29 млн до 1,81 млн. За даними Національного центру зайнятості, у 2023 році переробна промисловість забезпечила працевлаштування 18% від загальної кількості працевлаштованих громадян, які звернулися за допомогою держави. За даними Інституту аналізу освіти, у 2022/2023 навчальному році в Україні працювало 12929 закладів загальної середньої освіти, в яких працювало 387988 педагогів, у дошкільних закладах – 102832 педагогічних працівників. У 2023/2024 навчальному році функціонує 1381 навчальний заклад із позастудійною формою навчання, з них 771 – за звичайною формою навчання, 255 – за дистанційною, 355 – змішаною формою навчання, в яких працює 19902 педагогічних працівника. За оцінками Національного банку України, кількість працівників віком 15–70 років на початку 2024 року скоротилася більше, ніж на чверть, порівняно з 2021 роком, переважно за рахунок зовнішньої міграції. У першому півріччі 2024 року безробітними були 254,6 тис. осіб, з них працевлаштовані приблизно 50%. У червні 2024 року 35% шукачів роботи були віком до 25 років, 24% – 25–34 роки [16; 78–82].

Структура зайнятості населення України у 2021–2024 роках, наведена у Додатку Б (табл. Б.5), зазнала серйозних змін не лише через війну з Росією, а й через масштабну міграцію, економічні потрясіння та адаптацію до умов воєнного часу. Найбільші ризики для реалізації трудового потенціалу громадами та регіонами пов'язані зі змінами у готовності населення до міграції. У цей період український ринок праці зіткнувся з серйозними проблемами через недостатню інтеграцію ключових факторів. У 2021 році пандемія створила середовище для придушення економічної діяльності на таких підприємствах, як готелі, транспорт і розваги, водночас, як це не парадоксально, сприяючи зростанню зайнятості в охороні здоров'я, інтернет-магазинах та інших послугах, які можна надавати дистанційно.

Вторгнення росії в лютому 2022 року призвело до масштабної внутрішньої та зовнішньої міграції громадян країни, руйнування важливої інфраструктури, різкого скорочення промислової, будівельної та сільськогосподарської діяльності,

а також перерозподілу регіональних ринків праці. Будівельні роботи, матеріально-технічна підтримка, робота в оборонно-промисловому комплексі разом із зайнятістю в IT-індустрії відновлювати безробіття – це дуже високий ризик, особливо серед найбільш постраждалих регіонів. Крім того, світова економічна нестабільність, інфляція, зростання цін на енергоносії та зміни в логістичних ланцюгах не менш серйозно вплинули на зниження зайнятості в Україні. Зараз в Україні спостерігається високий рівень безробіття: війна спричинила раптове зростання безробіття переважно серед молоді та неосвічених верств населення. Масова міграція: мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами; тому в деяких секторах економіки країни існує можливість скорочення робочої сили. Заробітна плата в Україні залишається найнижчою у Європі; таким чином, цей факт поставить під сумнів утримання кваліфікованого персоналу. Війна та глобальні економічні процеси спричинили велику невизначеність, яка ускладнює довгострокове планування для бізнесу та працівників. Отже, вірогідність ведення гідної праці та інклюзивність регіональних ринків праці насамперед залежить від того, наскільки успішно забезпечені структурні зміни в економіках регіонів, та максимально ефективно стимулюється економічна активність населення регіону. Якість зайнятості (найм і винагорода) також є ще одним визначальним фактором. Тому буде оцінено систему управління на рівнях громади та регіону разом із державно-приватним партнерством між ключовими зацікавленими сторонами та умовами реалізації людського капіталу на цих трьох рівнях – громаді, регіоні та національному – з метою створення умов для адекватного використання потенціалу трудових ресурсів.

Структуру зайнятості населення в Україні в 2021–2024 роках наведено у Додатку Б (табл. Б.6). У східному регіоні традиційно переважала промисловість (переважно гірничодобувна та металургійна), війна спричинила значне скорочення зайнятості в цих секторах протягом 2022–2024 років [16].

Натомість зайнятість у сфері послуг (торгівля, туризм, освіта, охорона здоров'я) у західному регіоні зросла, частково за рахунок внутрішньої міграції. Економіка центрального регіону більш збалансована завдяки промисловості,

сільському господарству та послугам. Південний регіон, незважаючи на окупацію деяких територій, залишається переважно сільськогосподарським, особливо у вирощуванні сільськогосподарських культур, але зайнятість у логістиці та портовій діяльності різко скоротилася [16; 78–82].

З 2021 по 2024 рік система державної служби України поділена на державні та місцеві органи влади, кожен з яких регулюється окремим законодавством. На початок 2021 року загальна кількість державних службовців була порівняно невеликою, близько 351 835 осіб у Додатку Б (табл. Б.7). Повномасштабна війна 2022–2024 років призвела до суттєвих змін у чисельності держслужбовців. Реформи місцевого самоврядування продовжили тенденцію до зменшення кількості місцевих державних службовців, тоді як війна призвела до підвищення попиту на фахівців у сферах оборони, безпеки, гуманітарної допомоги та національної відбудови.

Освітній рівень українських державних службовців у період 2021–2024 років показав значну тенденцію до зростання. Зросла частина працівників з вищою освітою як у центральних, так і в місцевих органах влади. Під час війни особлива увага приділялася розвитку професійних навичок у сферах регулювання кризових ситуацій, оборони, міжнародного права та гуманітарної допомоги. Хоча у зв'язку з військовою агресією та переходом на онлайн-режим кількість місцевих службовців, які проходили офлайн-курси підвищення кваліфікації, тимчасово зменшилася, загальна кількість державних службовців, які дистанційно підвищили кваліфікацію, зросла. Динамічні зміни освітніх рівнів наведені у Додатку Б (табл. Б.8).

Адміністративно-територіальний устрій Харківської області поділяється на 27 районів у Додатку Б (рис. Б.4): 7 міського значення, 10 міст районного значення та 61 селище міського типу [22]. У період з 2015 по 2019 роки в рамках реформи децентралізації в Харківській області було створено 23 об'єднані територіальні громади, що становить 38,3% «Перспективної програми розвитку територіальних громад Харківської області» (затверджена Кабінетом Міністрів у грудні 2019 року). Аналіз функціонування регіональних громад Харківської

області у 2021–2024 роках показує, що значна частина громад, особливо малочисельних, має обмежені можливості для самостійного розвитку. Це пов'язано з недостатнім фінансуванням та складністю виконання повноважень в умовах воєнного стану та загальноекономічної нестабільності. Крім того, через війну темпи розвитку громад Харківської області були нерівномірними, відстаючи від прогресу менш постраждалих регіонів України.

За підсумками дев'яти місяців 2023 року, середній розмір доходу загального фонду домогосподарства у 17 регіонах Харківської області становив 5320,4 грн, що на понад 1800 грн перевищує середньоукраїнський показник. Це свідчить про те, що незважаючи на складні умови, деякі громади демонструють досить високий рівень фінансової ефективності. Протест між регіонами залишається значною різницею у фінансовому стані: середній дохід загального фонду домогосподарства в Наталинській області майже в шість разів перевищує відповідний показник у Мереф'янській області. Крім того, згідно з аналізом 2023 року, 12 громад будуть отримувати державну підтримку у вигляді базової субвенції; дві громади мають змогу перераховувати кошти до державного бюджету. З 2021 по 2024 рік до основних факторів, що стримують розвиток населення Харківської області, належать: недостатнє фінансове забезпечення; дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в управлінні, охороні здоров'я та освіті; зменшення населення внаслідок еміграції; обмеження участі жителів у процесі прийняття рішень на місцевому рівні; пошкодження інфраструктури внаслідок військових дій. Додатковий розвиток населення регіону залежить від стабілізації безпекової ситуації, запуску програми відновлення та зміцнення інституційної ефективності місцевого самоврядування [25; 28; 78–82].

Аналіз міграційних процесів у Харківській області з 2021 по 2024 рік показує, що повномасштабна війна призвела до різкого погіршення ситуації. Якщо в 2021 році міграційна активність порушилася (на 45,1% порівняно з 2019 роком), то в 2022 році почалася масштабна вимушена міграція, як внутрішня, так і зовнішня. У 2019–2021 роках Харківська область була однією з регіонів-лідерів за темпами міграційного періоду, то в 2022–2023 роках вона стала регіоном з

найбільшими втратами населення внаслідок бойових дій, евакуації та внутрішніх переміщень. Для повного розуміння міграції доповнено дані за 2022–2024 роки у Додатку Б (табл. Б.9). Порівняно з попередніми роками кількість міжнародних мігрантів у Харківській області значно зменшилася на 55,7%, що перевищує середній показник по Україні, тобто на 5467 осіб менше, що ставить Харківську область на перше місце серед досліджуваних регіонів за цим показником [24]. Порівняння міграційних процесів у Харківській області у 2021–2022 роках показує, що загальний темп міграційного періоду зменшився на 13,3%, а отже, досяг середньоукраїнського показника і ставить Харківську область на друге місце серед досліджуваних регіонів за цим показником.

Рівень безробіття в Харківській області значно зменшився разом з попередніми роками. Падіння на 2,5% перевищує середній показник по Україні (5,3%) [86]. Це ставить Харківську область на перше місце серед досліджуваних регіонів.

За 2021–2022 роки рівень економічної активності населення у віці 15–70 років у Харківській області знизився на 1,1%, перевищивши середньоукраїнський показник, і виводить Харківську область на перше місце серед регіонів за цим показником. Крім того, частка економічно активного населення Харківської області в загальноукраїнському показнику також зросла, що вивело Харківську область на інше місце серед регіонів. Кон'юнктуру та динаміку ринку праці Харківської області у 2021–2024 роках подано у Додатку Б (табл. Б.10).

У 2021 році рівень зайнятості населення у віці 15–70 років у Харківській області знизився порівняно з 2020 роком на 0,9% і склав 58,4% проти середньоукраїнського показника 0,4% і поставив Харківську область на четверте місце серед регіонів України. Водночас показник зайнятості населення в Харківській області зріс на 0,91% до 7,69%, посівши друге місце серед регіонів України [86].

Слід зазначити, що рівень економічної активності та зайнятості населення Харківської області зростає між 2021 та 2024 роками, що вказує на підвищення рівня ринку праці, хоча рівень зайнятості залишається нижчим за середній по

Україні. Структурний аналіз системи УЛР Харківської області включає розподіл наукових працівників за кваліфікацією, віком, станом, вислугою років, досвідом та освітою. Якісний склад працівників органів місцевого самоврядування Харківської області відображають такі показники: освітній рівень працівників органів місцевого самоврядування Харківської області; підбір достатньої кількості персоналу відповідної кваліфікації та професій; кількість працівників, які здобули відповідні професії та професії одночасно; віковий склад працівників Харківської міської області; гендерний розподіл працівників; вислуга років працівників за посадами і професіями; розподіл кадрів за професіями та якістю зайнятих ними посад в органах місцевого самоврядування; кількість жінок і чоловіків та їх частка в структурних підрозділах, профспілкових і керівних посадах; етап роботи службовців на певній посаді в органах місцевого самоврядування; відповідності кваліфікаційним вимогам та характеристикам робочого місця зосереджено у Додатку Б (табл. Б.11).

Табл. Б.11 Додатка Б показує деякі ключові тенденції в кадровому «ландшафті» громад Харківської ТГ. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 6%, з 1265 у 2021 році до 1190 у 2024 році, і також зменшилась чисельність персоналу з 93,7% у 2021 році до 88,1% у 2024 році [86]. Через повномасштабну війну кількість працівників, які проходять підвищення кваліфікації, зменшилася в 2022–2023 роках, але очікується відновлення цієї тенденції до 2024 року. Водночас освіта працівників залишається високою, приблизно 82% мають вищу освіту. Серед робочої сили переважають досвідчені кадри: понад 45% мають досвід роботи понад 10 років. Основними факторами, що зумовлюють кадрову нестабільність, є мобільність трудових мігрантів, професійне вигоряння, плинність кадрів, а також низька мотивація молоді працювати в місцевих державних установах. Середньооблікова чисельність працівників у Чугуївській ТГ скоротилася на 14%, з 215 до 185. До 2024 року укомплектованість скоротиться приблизно до 80,4%, планується створити 230 нових посад. Хоча загальний рівень кваліфікації персоналу залишався стабільним, зусилля з підвищення рівня в останні роки зменшилися, особливо в 2022–2023

роках. Плинність кадрів нижча, ніж у Харкові, але показники заповнення вакансій залишаються недостатніми. Команда складається переважно з персоналу середнього віку з 25-річним досвідом роботи. Загалом кадрова ситуація в громаді є стабільною, але кадровий потенціал скорочується, що потребує цілеспрямованих заходів щодо залучення та мотивації нових спеціалістів [78–82; 86].

Ізюмська громада зазначила найбільшу кадрову втрату серед громад області. За останні чотири роки штат громади скоротився на 25%, зі 180 до 135. Крім того, у 2024 році некомплект громади перевищить 38%. Частка персоналу з вищою освітою та тих, хто зараз отримав свою кваліфікацію, значно зменшилася через евакуацію, військові дії та пошкодження інфраструктури. Очікується, що в 2022–2023 роках кількість скороченого персоналу буде значною, незважаючи на збільшення кількості нових, призначених у 2024 році. Наразі низова робоча сила громади складається з досвідчених спеціалістів, які залишилися в громаді або повернулися після евакуації. Ізюмська ТГ вільно стабілізується після серйозної кадрової кризи та потребує комплексного плану відновлення людських ресурсів, зосередженого на підтримці наявного персоналу, проведеного професійного навчання та залучення молодих спеціалістів. Усі три громади відчують зниження потенціалу талантів, хоча зниження рівня різне. Криза потенціалу в Ізюмській ТГ є найгострішою, потребує першочергової уваги та допомоги з боку національних інституцій та міжнародних партнерів. Харківська ТГ стикається з проблемами вигоряння та утриманням досвідченого персоналу, що вимагає оновленої HR-стратегії. Чугуївська ТГ має достатньо збалансовану кадрову структуру, але слід докладати більше зусиль для оновлення кадрів та підвищення мотивації молодих спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування.

У Додатку Б (табл. Б.12) показано, що кількість працівників, які підвищили кваліфікацію у Харківській ТГ, зменшилась у період з 2021 по 2024 роки – з 340 (25,2%) у 2021 році до 310 (22,9%) у 2024 році, що пов'язано з умовами воєнного часу, які значно обмежили можливості навчання у 2022–2023 роках. Державна структура залишилася досить стабільною – частка жінок у цей період коливалася

між 62% і 63%, тоді як частка чоловіків зменшилася. У віковій структурі зменшується частка молоді до 27 років (з 8,1% до 7,0%), а середня вікова група 28–45 років дещо зросла (з 55,5% до 56,4%). Кількість працівників у віці 46–60 років зменшилася на 1,1%, що свідчить про поступове оновлення робочої сили. Аналізуючи динаміку стажу роботи, зазначаємо зменшення частки нових працівників зі стажем роботи до одного року (-1,2%), а також збільшення частки працівників зі стажем роботи від одного до трьох років (зростання з 8,1% до 10,8%) та п'ять-десять років (зростання з 10,5% до 13,2%), що свідчить про підвищення стабільності в робочій силі. Кількість працівників зі стажем понад 25 років зменшилася з 21,7% до 19,4%, що підтверджує поступовий початок змін [78–82].

Чугуївська ТГ, завдяки невеликим розмірам і досить хорошій безпековій ситуації, має стабільний кадровий склад, але війна також вплинула на це. З 2022 по 2023 роки відбулося скорочення підвищення кваліфікації працівників з довоєнним рівнем приблизно на 15–20% [86]. Гендерний баланс залишається переважно жіночим (близько 65% жінок), а їхній середній вік коливається від 35 до 45 років. Молоді спеціалісти стали більш динамічними в суспільстві, але це перекреслюється позитивною тенденцією низької плинності кадрів. ТГ найбільше постраждала через тривалі військові дії, евакуацію та втрату інфраструктури. З 2022 р. по 2023 р. кількість співробітників, які проходили навчання, скоротилася майже вдвічі, участь у зборах і тренінгах також була майже незначною. Частково гендерну структуру було змінено завдяки мобілізації, отже, збільшилася кількість жінок серед адміністративного персоналу. Більшість працівників є довгостроковими працівниками, які або залишилися, або повернулися після закриття; мінімальна молодь – це термінові кадрові заходи. В цілому кадрова система Ізюмської громади переходить у фазу поступового відновлення після глибокої кризи.

Для глибшого аналізу кадрової структури громад Харківської області розділимо їх на керівний та професійний персонал за основними критеріями, як подано у Додатку Б (табл. Б.13).

Очікується, що середня чисельність працівників у Харківському районі вільно, але неухильно скорочуватиметься між 2021 та 2024 роками з 78 у 2021 році до 73 у 2024 році. Таке зменшення (-6,4%) пов'язане наперед зі зменшенням кількості керівників (з 42 до 40) та скороченням спеціалістів без вищої освіти [22]. При цьому кількість спеціалістів у 2023–2024 роках залишилася стабільною – 28 осіб. Зміни демонструють наші зусилля щодо оптимізації структури оперативного персоналу та підтримки ядра висококваліфікованих працівників, незважаючи на зовнішні виклики.

У 2024 році середня чисельність працівників Чугуївської міської громади становила 57 осіб. З цієї кількості близько 44% (25) були керівниками, що свідчить про значну кількість менеджерів. Кількість спеціалістів (27) також є значною, що, можливо, вказує на спробу зберегти технічний та аналітичний потенціал громади. Невелика кількість працівників без вищої освіти (5) є позитивним знаком професійної підготовки. Загалом структура персоналу досить збалансована, хоча громаді необхідне оновлення та омолодження робочої сили [86].

Менш укомплектована Ізюмська громада, приблизно 45 осіб у 2024 році. Співвідношення керівників (18) до спеціалістів (23) становить приблизно 2 до 3, що є характерним для малих поселень, які були позначені і потім зазнали пошкоджень та евакуації. Частка працівників без вищої освіти залишається низькою (4), проте, з огляду на розширення кризи талантів, це може бути більш прямим відображенням витоку талантів і нестачі кадрів, а не проблемою кадрової стратегії. Відновлення стійкої структури персоналу потребує часу та зовнішньої допомоги, особливо в плані активного набору молодих спеціалістів і створення умов для повернення. Далі проаналізуємо структуру персоналу Харківської ТГ у Додатку Б (табл. Б.14). З таблиці Б.14 видно, що у 2021 році було прийнято сім нових працівників, у 2022 році – п'ять. При цьому у 2021 році було звільнено троє працівників, у 2022 році – семеро. 2022 рік склав 28,6% від загальної кількості звільнень [82; 86].

Станом на 24 грудня 2021 року фактичні надходження склали 51,5251 млн грн, що на 222,19% більше, ніж у 2019 році, спостерігається значне підвищення ефективності роботи міської ради та її внесок у подальший розвиток громади. Кадрова ситуація в Чугуївській ТГ залишається стабільною. З 2022 по 2023 рік плинність кадрів дещо впала (на 3-4 людини), що працює на певну стабільність команди. Крім того, спостерігалось скорочення персоналу (до 33%) через вік, що зумовлювало необхідність омолодження штату. Фінансові показники свідчать про ефективне управління: громада перевиконала бюджет у 2022 році, тоді як у 2023 році спостерігалось його недовиконання, що відображає зниження економічної активності в умовах війни. Загалом громада має потенціал для цілеспрямованого стратегічного розвитку, орієнтованого на ресурси. В Ізюмській громаді, найбільш постраждалій від війни, спостерігалось значне скорочення персоналу у 2022 році (10) та надзвичайно низьке виконання бюджету (більше 75,4%), що підтверджує значні коливання. Відносно невелика частка вікової групи, яка залишає громаду (мінімум 10%), сприяє примусовим змінам ситуації з персоналом через евакуацію, підривною діяльність найманців та загрози безпеці. Натомість у 2023 році спостерігалось менше плинності кадрів, зростання доходів та поступова змінність персоналу, що створює нову основу для подальшої стабільності. У громади є прогалини в соціальному забезпеченні, які частково можуть бути вирішені через комунальне підприємство «Соціальні послуги», яке має на меті посилити соціальну та економічну підтримку міських мешканців. Послуги центру широкі, включаючи побутові послуги, допомогу в оформленні документів, сільськогосподарські роботи тощо. У 2021 році суттєво зросла ефективність роботи спеціалістів відділів центру надання адміністративних послуг. Порівняно з попереднім звітним періодом обсяг послуг зріс у 2,5 разу, а доходи державного бюджету сягнули 241867 грн. Хоча ми проаналізували динаміку використання людських ресурсів, також важливо оцінити ефективність співробітників з точки зору громадян. Для цього будемо використовувати зовнішні показники ефективності, такі як кількість відповідей на подяки, захворювання та звернення. Результати цього аналізу наведені у Додатку Б (табл. Б.15). Ключовими

факторами успішного розвитку кадрового потенціалу Харківської ТГ є систематична атестація персоналу. Процес сертифікації дозволяє оцінити продуктивність кожного співробітника, його професійні навички та відповідність займаній посаді [22; 24; 28].

У Чугуївській ТГ, що межує із зоною активних бойових дій, вдалося частково зберегти стабільність в адміністративних і соціальних справах. У 2021 році скарг до адміністрації надходило активних 530, що є доволі пристойною цифрою. У 2022 році, попри складні обставини, цей показник зменшився до 470, а зафіксовано лише одну скаргу, що свідчить про те, що ТГ налагодила механізми спрацювання в умовах реального воєнного стану. У Чугуївській ТГ до сильних сторін також варто віднести своєчасне інформування мешканців, а також працюючі програми соціального волонтерського захисту у наданні базових послуг, попри складні обставини у країні.

Ізюмська громада, яку ще нещодавно вважали епіцентром бойових дій, пережила не лише окупацію, а і масштабну евакуацію, а також знищення критичної інфраструктури. Все це призвело до стрімкого падіння обслуговування, а також до поступового зменшення позитивних відгуків – від 210 до 165. За цих умов у 2022 році відбулося різке зменшення працівників, а із ними і позитивних відгуків на надані послуги. Постійні обстріли блокували стабільну роботу комунальних служб та Центру допоміжного обслуговування (ЦДС). Протест на етапі евакуації у другій половині 2022 року призвів до поступового відновлення респондентів. У 2024–2025 році планується суттєве зростання обслуговування з урахуванням наявного фінансування, донорської підтримки (Додаток Б, табл. Б.16). За участю експертів робочої групи проведено комплексне дослідження соціально-економічної ситуації в Чугуївській, Ізюмській та Харківській облдержадміністраціях за період 2019–2022 рр. та було здійснено PEST-аналіз управління, що характеризує потенційні можливості та загрози, що можуть вплинути на майбутній розвиток регіонів, а також внутрішні сильні та слабкі сторони системи управління. Результати наведено у табл. 2.4. У рамках УЛР значними є районні громади, у яких застосування моделі PEST не дозволяє

змінювати базові чинники, що формують ринок праці, а також змінювати кадрову політику підприємств. У 2021–2024 роках соціально-економічна ситуація в Харківській області стала надзвичайно складною через повномасштабну війну, мобілізацію, евакуацію та руйнування інфраструктури, яка сильно вплинула на ринок праці в різних громадах, зокрема в Харківській, Чугуївській та Ізюмській ТГ. Основні зовнішні чинники, що спричинили ці зміни, включали політичні чинники, такі як мобілізація, зміни в трудовому законодавстві та обмеження на працевлаштування та звільнення.

Таблиця 2.4

Ключові фактори, що формують ринок праці

Фактор	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ
Політичний	Значна мобілізація та державний контроль, зміни в трудовому законодавстві	Часткова мобілізація, втрати серед молодого населення, посилення військового впливу	Наслідки окупації, домінування військових адміністрацій, спотворене кадрове середовище
Економічний	Інфляція, спад виробництва, нестабільність валютного ринку	Зниження доходів, висока залежність від дотацій, обмежена місцева економічна активність	Зруйновані підприємства, економічний застій, відсутність інвестиційного клімату
Соціальний	Масова міграція, психологічне вигорання, переоцінка життєвих цінностей, невизначеність майбутнього	Втрата кваліфікованих спеціалістів, проблеми з мотивацією, старіння населення	Евакуація жителів, демографічна криза, пригнічений соціальний фон
Технологічний	Активна цифровізація, широке впровадження дистанційної роботи, зростання кіберзагроз	Перехід на цифрові послуги, потреба в ІТ-підтримці, брак технічного персоналу	Знищена ІТ-інфраструктура, обмежений доступ до інтернету та цифрових сервісів

Джерело: складено автором за [11; 12; 35; 36; 68; 69]

Економічні фактори включали вплив, нестабільність валютного ринку, спад виробництва та зростання залежності громад від субсидій. Соціальні фактори включали виснаження, вимушену міграцію, демографічний дисбаланс і

психологічну втому. Крім того, технологічні чинники – цифровізація адміністративних процесів, зростання кіберзагроз і дефіцит ІТ-фахівців – також зіграли свою роль у формуванні поточного ринку праці.

Під час війни ефективність УЛР у Харківській області залежала від ряду ключових факторів, які по-різному проявилися в Харківській, Чугуївській та Ізюмській ТГ. Факторами ефективності УЛР були кваліфікація та професіоналізм персоналу, мотивація та залученість працівників, лідерство та культура управління. По-перше, ключовим аспектом є кваліфікація та професіоналізм персоналу. У Харківській ТГ є багато висококваліфікованих фахівців (близько 82%), які підвищують кваліфікацію. Заміна персоналу з середнім рівнем досвіду допоможе збільшити продуктивність. Чугуївська ТГ підтримує баланс між досвідченим і новим персоналом, але стикається з браком молодих фахівців, які потребують інвестицій в балансоване навчання. Ізюмська ТГ зазнала значних втрат професійних кадрів через евакуацію та бойові дії, проте ситуація поступово покращується завдяки поверненню досвідчених працівників. Важливим фактором є також мотивація та залученість співробітників. У Харківській ТГ ризик зниження мотивації зростає через підвищений тиск, проте систематична атестація та підтримка допомагають зберігати ефективність та залученість персоналу. У Чугуївській ТГ мотивація залишається стабільною, але інтерес молоді до роботи в державних установах згас. В Ізюмській ТГ мотивація низька через пошкоджену інфраструктуру та нестабільність, що вимагає програми підтримки та залучення працівників. Інфраструктура та технології також змінюють ключову роль. Харківська ТГ активно впроваджує цифровізацію, має розгалужену мережу автоматизованих сервісних центрів та добре розвинену технологічну базу. Чугуївська ТГ переходить на електронні послуги, але потребує модернізації обладнання. Ізюмський центр технічного обслуговування стикається з такими проблемами, як частково пошкоджена інфраструктура, застарілі технології, а також з'являються цифрові сервіси для ключових галузей [56].

Останнім, але не менш важливим фактором є культура лідерства та управління. Харківська громада має систему роботи з персоналом, яка здатна

адаптуватися до викликів. Управління Чугуївської ТГ стабільне, але консервативне, тож необхідно впровадити більш гнучкі управлінські практики. Ізюмська громада через окупацію втратила стабільне управлінське ядро, тому потрібне формування нової ефективної управлінської команди.

У літературі для оцінки ефективності УЛР, як правило, використовуються такі показники, як: ефективність людських ресурсів, міграція, фінансові показники ефективності використання ЛР, мотивація та залученість. Однак в умовах воєнного стану та децентралізації ці класичні критерії коригуються. На основі аналізу літературних джерел, опитування експертів ОМС та громадськості територіальних громад (Додаток Г), кризово-орієнтованого підходу до УЛР було обґрунтовано набір критеріїв ефективності УЛР в умовах децентралізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обґрунтування вибору критеріїв для оцінки ефективності УЛР в громадах

Критерій	Обґрунтування вибору
Залучення та утримання людських ресурсів	Цей критерій є ключовим, оскільки показує, наскільки громада здатна зберегти своїх найцінніших фахівців в умовах війни та мобілізації. Відображає стабільність кадрового складу та привабливість громади як роботодавця, що є важливим показником під час війни
Адаптивність управлінських рішень	Це ключовий критерій у воєнний час, адже він показує, наскільки швидко управлінські механізми здатні пристосовуватися до нових, часто непередбачуваних реалій. Наскільки ТГ здатна швидко змінювати кадрові процеси у відповідь на кризу, маючи гнучкі механізми, політики, процедури та правила на рівні органів місцевого самоврядування
Ступінь кадрової автономії громади	В умовах постійних загроз, стресу та кадрового дефіциту злагоджена командна робота є надзвичайно важливою для ефективного функціонування громади
Фінансова спроможність	Дозволяє оцінити, як інвестиції в розвиток людських впливають на загальні результати громади, навіть попри зменшення бюджетних надходжень
Територіальна релевантність кадрових політик	Відображає взаємозв'язок управлінських механізмів щодо розвитку людських ресурсів та потреб територіальної громади, врахування специфіки територіальної громади
Ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії	Рівень координації між ОМС, державними структурами та громадськістю у сфері УЛР. Аналіз звернень, подяк і скарг мешканців дає змогу оцінити ефективність роботи громади через призму громадської думки та задоволеності населення

Джерело: розроблено автором

Значна кількість досліджень (зокрема, М. Мескон і Г. Герцберг, Н. Назаров, О. Сидоренко, Н. Маркова) рекомендують оцінювати УЛР такими критеріями: задоволеність працівників, прибутковість працівників, плинність кадрів, інвестиції в навчання та продуктивність праці [70–75]. Перелічені методи ефективні у стабільний час, але вони не повністю відображають дійсність під час війни, отже, слід адаптувати ці критерії в умовах оцінки ефективності людських ресурсів в ТГ в умовах кризи (див. табл. 2.5).

Для емпіричної оцінки ефективності УЛР у Харківській, Чугуївській та Ізюмській нами використано шість комплексних критеріїв, які базуються на такому.

Територіальний підхід – врахування конкретних умов безпеки, економічних і соціальних умов конкретної громади; кризово-орієнтований ситуаційний підхід – аналіз здатності системи УЛР реагувати на війну, мобілізацію, евакуацію та зрив.

Критерії оцінки та методика розрахунку: 1. Адаптивність управлінських рішень. Ядро: здатність спільноти коригувати кадрові процедури у відповідь на кризу (війна, міграція, зміна потреб). Показник: відсоток працівників з підвищення кваліфікації:

$$K_{\text{навч}} = \frac{Ч_{\text{пк}}}{Ч_{\text{заг}}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де: $Ч_{\text{пк}}$ – кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна чисельність працівників.

У табл. 2.6 наведено результати розрахунків інтегрального критерію «Адаптивність управлінських рішень» для трьох громад за 2024 рік. Отримані дані показують, наскільки ефективно кожна громада пристосовувалася до змін протягом минулого року. Де 0-10%: низька (оцінка 1/5) 10-15%: середня (оцінка 2/5) 15-20%: вище середньої (оцінка 3/5) 20-30%: висока (оцінка 4/5) Вище 30%: дуже висока (оцінка 5/5)

Таблиця 2.6

Оцінка адаптивності управлінських рішень через підвищення кваліфікації

Громада	Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію(ЧПК)	Загальна чисельність працівників (Чзаг)	Коефіцієнт навченості (Кнавч, %)	Оцінка (за п'ятибальною шкалою)
Харківська ТГ	310	1190	26.05%	4/5
Чугуївська ТГ	42	185	22.70%	4/5
Ізюмська ТГ	28	135	20.74%	4/5

Джерело: складено автором на основі [80; 82; 86]

Регіональна відповідність кадрової політики.

Суть полягає у оцінці рівня придатності кадрової політики громади з конкретними умовами її розташування (наприклад, на передовій або в тилу).

Метод: оцінка базується на експертній думці та аналізі наявності спеціальних стратегій і планів, які враховують ці регіональні особливості. Результати цього аналізу наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня придатності

Громада	Характер території	Програми адаптації	Оцінка
Харківська ТГ	Прифронтова зона, обстріли	Цільові заходи, онлайн-адаптація, внутрішні стратегії	4/5
Чугуївська ТГ	Прифронтова зона	Програмне реагування, локальні ініціативи підтримки кадрів	4/5
Ізюмська ТГ	Окупована/деокупована	Відсутність повноцінних стратегій, спорадична підтримка	2/5

Джерело: складено автором

Кадрова політика двох ТГ – Харківської та Чугуївської – продемонструвала відносну пристосованість до умов воєнного часу. Водночас Ізюмська ТГ, яка зазнала значних руйнувань і втратила контроль у 2022 році, так і не відновила системний підхід до кадрового розміщення і потребує зовнішньої допомоги для розробки та реалізації ефективної кадрової стратегії.

3. Ступінь кадрової автономії. Суть поданого критерію показує здатність зони самостійно розробляти та реалізовувати власну кадрову політику без істотної незалежності від зовнішніх ресурсів. Індикатор: відсоток вакантних посад:

$$K_{укомпл} = \frac{\text{Ч}_{штат}}{\text{Ч}_{факт}} \cdot 100\%, \tag{2.2}$$

$$\text{де: } \text{Ч}_{факт} = 1190, \text{Ч}_{штат} = 1350$$

Таблиця 2.8 відображає результати розрахунків критерію «Кадрова автономія» для трьох громад Харківської області за 2024 рік. Цей показник оцінюється на основі коефіцієнта укомплектованості ($K_{укомпл}$), який показує частку фактично зайнятих посад відносно штатного розпису.

Таблиця 2.8

Оцінка кадрової автономії громад

Громада	Фактична кількість працівників ($\text{Ч}_{факт}$)	Планова чисельність ($\text{Ч}_{штат}$)	Коефіцієнт укомплектованості ($K_{укомпл}$, %)	Оцінка (за п'ятибальною шкалою)
Харківська ТГ	1190	1350	88.15%	3/5
Чугуївська ТГ	185	230	80.43%	3/5
Ізюмська ТГ	135	220	61.36%	2/5

Джерело: розраховано автором на основі [80; 82; 86]

Харківська та Чугуївська громади демонструють середній рівень кадрової автономії. Хоча їхня укомплектованість персоналом нижча за оптимальну, ці громади все ще спроможні ефективно реалізовувати власну кадрову політику. Натомість Ізюмська громада перебуває в критично низькому стані кадрової автономії. Це пояснюється масштабними втратами працівників, спричиненими бойовими діями та масовою евакуацією населення.

4. Залучення та утримання людських ресурсів (табл. 2.9). Показник: коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл} = \frac{\text{Ч}_{заг}}{\text{Ч}_{зв}} \cdot 100\% \tag{2.3}$$

Таблиця 2.9

Залучення та утримання персоналу: оцінка плинності кадрів у 2023 році

Громада	Загальна чисельність працівників (Ч _{заг})	Звільнені за власним бажанням (Ч _{зв})	Коефіцієнт плинності (К _{пл} , %)	Оцінка (за 5-бальною шкалою)
Харківська ТГ	1190	7	0.59%	5/5
Чугуївська ТГ	185	3	1.62%	5/5
Ізюмська ТГ	135	10	7.41%	3/5

Джерело: розраховано автором на основі [22; 86]

Харківська та Чугуївська громади мали дуже низьку плинність кадрів, демонструючи високу кадрову стабільність навіть у період повномасштабної війни. Протест Ізюмської громади, навпаки, у 2023 році відзначив значний відтік кадрів, що негативно вплинуло на стабільність її колективів.

5. Ефективність горизонтальних і вертикальних взаємодій. Цей критерій оцінює ступінь співпраці громади з іншими регіональними органами влади, державними установами та громадськістю. Серед критеріїв – наявність спільних проєктів, кількість партнерств, ступінь участі в різних проєктах. Результати цього аналізу наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Співпраця та партнерства громад: оцінка рівня інтеграції

Громада	Опис участі в партнерствах та програмах	Оцінка
Харківська ТГ	Активно залучена в численні міжнародні проєкти (наприклад, USAID, GIZ, ПРООН). Демонструє високий рівень зовнішньої комунікації, активно співпрацює з Міністерством відновлення та реалізує міжмуніципальні ініціативи	5/5
Чугуївська ТГ	Бере участь у проєктах U-LEAD, співпрацює з військовими адміністраціями та реалізує гуманітарні програми спільно з обласною державною адміністрацією та громадськими організаціями	4/5
Ізюмська ТГ	У 2022 році спостерігався низький рівень координації. Починаючи з 2023–2024 років відбувається часткове відновлення та налагодження участі в програмах відбудови за підтримки міжнародних донорів	3/5

Джерело: розроблено автором

Громади Харківської області демонструють високу ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії, які є ключовим фактором їх відновлення та можливостей розбудови. Чугуївська ТГ підтримує стабільну зовнішню взаємодію та розширюється, тоді як Ізюмська ТГ ще на стадії відновлення.

6. Фінансові можливості для УЛР. Показник: доходи жителів громади на душу населення:

$$D_{\text{особа}} = \text{Доходи}_{\text{заг}} / \text{Кількість населення} \quad (2.4)$$

Нижче наведено результати розрахунків фінансової спроможності УЛР для трьох громад за 2023 рік, прораховані у розрахунку на одного мешканця.

Таблиця 2.11

Фінансова спроможність ТГ управління людськими ресурсами

Громада	Загальний дохід (тис. грн)	Населення	Дохід на одну особу (грн)	Оцінка
Харківська	51 525,2	968 201	53,21	2/5
Чугуївська	17 250,1	32 501	530,78	2/5
Ізюмська	13 400,1	27 601	485,52	2/5

Джерело: розраховано автором на основі [22; 86]

Аналіз фіскальної ефективності громад, розташованих у прифронтових районах, показує значну вразливість. Розраховано на основі фактичних даних про доходи громади (в тисячах гривень) та чисельність населення, ці показники значно нижчі за середні по країні.

Отже, усі громади отримали оцінку фіскальної сприятливості 2 з 5, що демонструє розширену фіскальну нестабільність громад, які працюють в умовах війни та стикаються з унікальними викликами і негативно впливають на їхні економічні можливості.

Таблиця 2.12

**Матриця оцінки ефективності управління людськими ресурсами в
громадах Харківщини у 2023–2024 рр.**

Критерій	Формула / метод	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ	Оцінка (1-5)
Адаптивність управління рішень	$K_{навч} = \frac{ЧПК}{Чзаг} * 100\%$	ЧПК=310, Чзаг=1190, Кнавч=26,05 %	ЧПК=42, Чзаг=185, Кнавч=22,70 %	ЧПК=28, Чзаг=135, Кнавч=20,74%	4 (високий рівень)
Територіальна релевантність кадрової політики	Аналіз стратегій, експертна оцінка, наявність програм адаптації	Прифронтова зона, цільові заходи, онлайн-адаптація, внутрішні стратегії	Прифронтова зона, програмне реагування, локальні ініціативи	Окупована/деокупована, відсутність повноцінних стратегій, спорадична підтримка	Харківська: 4, Чугуївська: 4, Ізюмська: 2
Ступінь кадрової автономії	$K_{компл} = \frac{Чфакт}{Чштат} * 100\%$	Чфакт=1190, Чштат=1350, Кукомпл=88,15%	Чфакт=185, Чштат=230, Кукомпл=80,43%	Чфакт=135, Чштат=220, Кукомпл=61,36%	Харківська: 3, Чугуївська: 3, Ізюмська: 2
Залучення та утримання кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чзаг} * 100\%$	Чзаг=1190, Чзв=7, Кпл=0,59%	Чзаг=185, Чзв=3, Кпл=1,62%	Чзаг=135, Чзв=10, Кпл=7,41%	Харківська: 5, Чугуївська: 5, Ізюмська: 3
Взаємодія	Аналіз участі в програмах, кількість партнерств	Участь у численних проєктах (USAID, GIZ, ПРООН), активна співпраця з Мінвідновлення, високий рівень зовнішньої комунікації	Участь у проєктах U-LEAD, співпраця з військовими адміністраціями, реалізація гуманітарних програм	Низький рівень координації у 2022, часткове відновлення у 2023–2024, початок участі в програмах відбудови	Харківська: 5, Чугуївська: 4, Ізюмська: 3
Фінансова спроможність	$D1_{особа} = \frac{Доходизаг}{Кількість населення}$	Доходизаг=51525,1 тис. грн, Населення=968200, D1 особа=53,22 грн	Доходизаг=17250,0 тис. грн, Населення=32500, D1 особа=530,77 грн	Доходизаг=13400,0 тис. грн, Населення=27600, D1 особа=485,51 грн	Харківська: 2, Чугуївська: 2, Ізюмська: 2

Продовження таблиці 2.12

Критерій	Формула / Метод	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ	Оцінка (1-5)
Взаємодія	Аналіз участі в програмах, кількість партнерств	Участь у численних проєктах (USAID, GIZ, ПРООН), активна співпраця з Мінвідновлення, високий рівень зовнішньої комунікації	Участь у проєктах U-LEAD, співпраця з військовими адміністраціями, реалізація гуманітарних програм	Низький рівень координації у 2022, часткове відновлення у 2023–2024, початок участі в програмах відбудови	Харківська: 5, Чугуївська: 4, Ізюмська: 3
Фінансова спроможність	$D1_{\text{особа}} = \frac{\text{Доходизаг}}{\text{Кількість населення}}$	$\text{Доходизаг} = 51525,1 \text{ тис. грн,}$ $\text{Населення} = 968200,$ $D1_{\text{особа}} = 53,22 \text{ грн}$	$\text{Доходизаг} = 17250,0 \text{ тис. грн,}$ $\text{Населення} = 32500,$ $D1_{\text{особа}} = 530,77 \text{ грн}$	$\text{Доходизаг} = 13400,0 \text{ тис. грн,}$ $\text{Населення} = 27600,$ $D1_{\text{особа}} = 485,51 \text{ грн}$	Харківська: 2, Чугуївська: 2, Ізюмська: 2

Джерело: розраховано автором на основі [22; 86]

Аналізуючи ефективність УЛР в умовах децентралізації та воєнного стану, виявлено значні відмінності між громадами Харківської, Чугуївської та Ізюмської областей. Харківська громада продемонструвала загалом високу ефективність УЛР, зокрема гнучкості в прийнятті управлінських рішень. Підтвердженням цього є те, що важливою частиною його персоналу (26,05%) було підвищення кваліфікації, що засвідчило здатність оперативно реагувати на виклики сучасності. Високо оцінено кадрову політику громади для адаптації до конкретних умов прифронтового регіону. У той час як обмеження автономії персоналу (88,15% у штатному розкладі) забезпечує потенціал для подальшого зміцнення робочої сили, низька плинність кадрів (0,59%) забезпечує високу стабільність персоналу. Харківська громада працювала з міжнародними та національними партнерами, включаючи USAID, GIZ та Програму розвитку ООН, показавши високий рівень міжнародної співпраці, але фінансова спроможність громади була низькою – 53,22 гривні на душу населення, що менше середнього по

країні. Уряд Харківської ТГ отримав 3,67 з 5, що означає прийнятну ефективність, але потребує вдосконалення, зокрема щодо автономності персоналу та кадрової політики з урахуванням військового ризику. Продовжуючи аналіз ефективності УЛР в ТГ України, ми розглядаємо показники для Чугуївської та Ізюмської громад в умовах децентралізації та військового стану. Управлінські рішення Чугуївської ТГ є адаптивними, 22,70% її працівників пройшли підвищення кваліфікації. Кадрова політика громади враховує умови прифронтових районів у відповідь на проєкти та місцеві ініціативи. Автономія персоналу середнього (80,43%) потребує подальшого розвитку, а плинність кадрів (1,62%) допомагає утримувати персонал [33; 34; 78–83].

Активна взаємодія уряду Чугуївської ТГ з проєктом U-LEAD та військовою адміністрацією підкреслює їх сприятливість до співпраці. Фінансова спроможність Чугуївської облдержадміністрації (530,77 грн на душу населення), як і Харківської облдержадміністрації, була нижчою за середню по країні. Загалом Чугуївська громада продемонструвала стабільні та адаптивні показники управління персоналом, успішно справляючись із викликами воєнного часу. Серйозних руйнувань та окупацію зазнала Ізюмська ТГ, яка за більшою кількістю показників посіла найнижче місце. Крім того, що адаптивність управлінських рішень вище середнього (підвищення кваліфікації 20,74% працівників), він ще значно відрізняється від інших регіонів. Після запровадження стратегії в цілому регіональна відповідність кадрової політики отримує низький бал (2/5). Надзвичайно низька автономія працівників (61,36% від загальної кількості) сприяє високій плинності кадрів, тоді як сама плинність (7,41%) свідчить про нестабільність команди. Якщо залучення громади до участі в проєктах реконструкції, підтриманих міжнародними донорами, є низьким, спільнота також має обмежену фінансову спроможність (485,51 грн на душу населення), що вказує на загальну фінансову вразливість [78; 79]. Ізюмська ТГ потребує значної сторонньої допомоги, щоб скласти та використати хороший план кадрів та відновити УЛР. Перевірку використання правил успішності УЛР у ТГ (2021–2024) наведено у Додатку Б (табл. Б.16).

Послідовність оцінки ефективності УЛР ТГ в умовах децентралізації (рис. 2.4), що поєднує територіально-орієнтований та кризово-орієнтований ситуаційний аналіз, дозволяє:

- виявити реальні проблеми та резерви в УЛР ТГ;
- зіставити ефективність різних моделей управління;
- сформулювати науково обґрунтовані напрями розвитку УЛР у різних умовах.

Розглянемо кожен етап методичного підходу.

На підготовчому етапі формулюється мета, визначаються об'єкт та основні методи й принципи оцінки УЛР в територіальних громадах.

Мета: сформувати основу для дослідження, обрати об'єкти аналізу, визначити методологічні принципи.

Вибір об'єктів дослідження: людські ресурси територіальної громади з їх якісними та кількісними характеристиками.

Критеріями аналізу в цьому методичному підході виступають: територіальне розташування (тил, прифронтові території, зона бойових дій), чисельність населення, економічний потенціал, людський потенціал.

Методи дослідження, що використовуються для оцінки УЛР територій в умовах децентралізації: аналіз, синтез, порівняльний аналіз на основі статистичних даних, класифікаційний аналіз, картографічне зонування, просторовий аналіз, контент-аналіз нормативних актів і стратегічних документів. Напрямами аналізу цього методичного підходу є: ідентифікація проблем, виявлення резервів, оцінка ефективності УЛР.

Інформаційною базою виступають: дані Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад та територій України, стратегії розвитку територіальних громад, дані ОМС, дослідження у сфері УЛР територій в умовах децентралізації.

Також на підготовчому етапі визначаються складові оцінки: стан соціально-економічної інфраструктури, міграційна ситуація, рівень децентралізації.

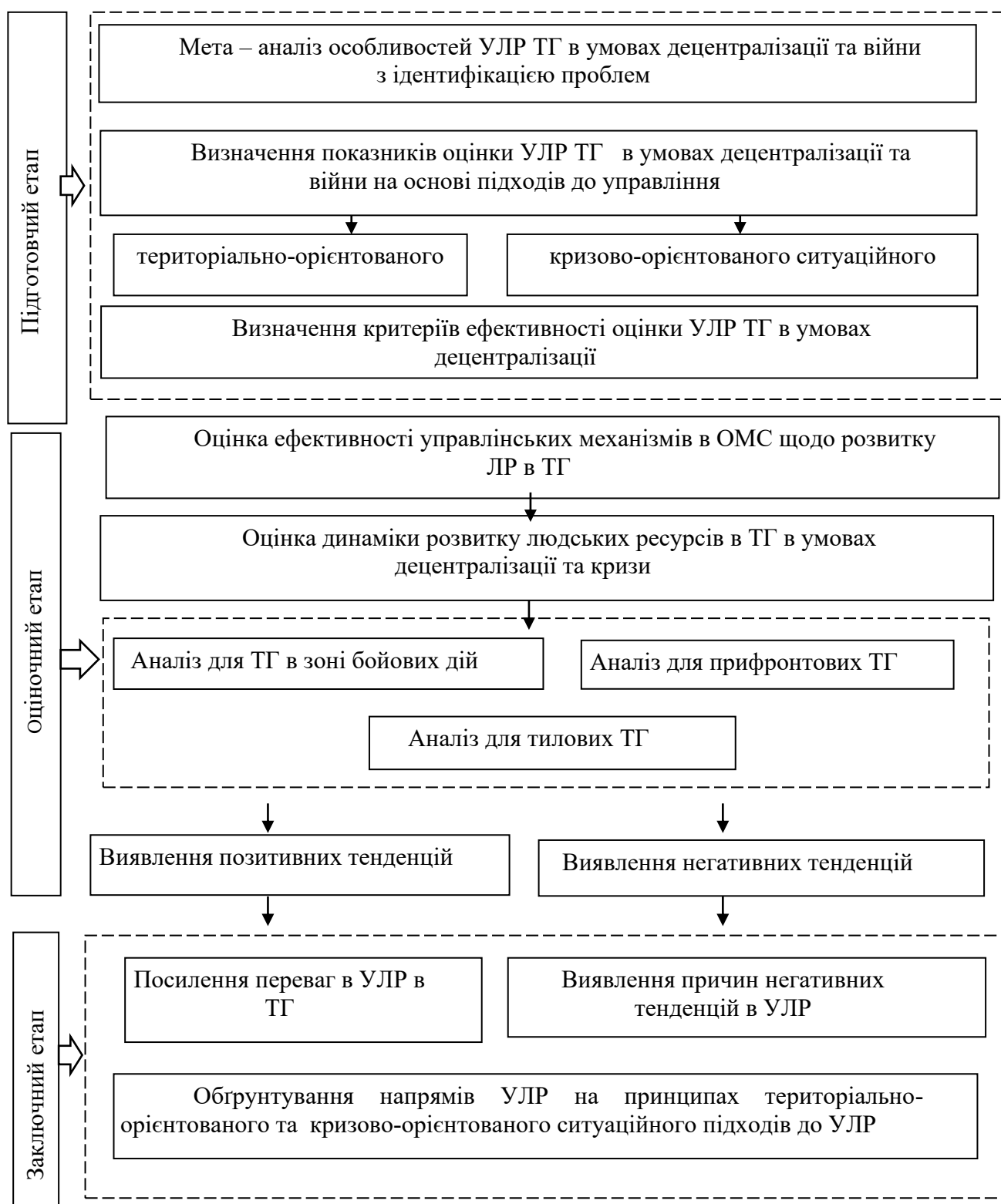


Рис. 2.4. Методичний підхід послідовності оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації

Джерело: авторська розробка

Важливим кроком підготовчого етапу є обґрунтування критеріїв ефективності УЛР в умовах децентралізації: адаптивність управлінських рішень;

територіальна релевантність кадрових політик; ступінь кадрової автономії громади; залучення та утримання людських ресурсів; ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії; фінансова спроможність УЛР, на основі яких базується оцінка проблем УЛР в умовах децентралізації і з урахуванням ризиків військової агресії.

Оцінка дієвості механізмів УЛР територіальної громади має базуватися на критеріях ефективності УЛР, які мають відповідати двом ключовим підходам [38; 39; 42; 52; 53; 77]:

територіально-орієнтованому, який враховує локальну специфіку;

кризово-орієнтованому ситуаційному, який базується на здатності адаптуватися до динамічно-нестабільного середовища: пандемій, політичних та економічних криз, війн тощо.

Отже, можна сформулювати такі критерії ефективності УЛР в умовах децентралізації: адаптивність управлінських рішень – оцінювати здатність ТГ змінювати кадрові процеси в умовах кризи (наявність гнучких механізмів, політики, процедур і правил на рівнях ОМС); територіальна відповідність кадрової політики – оцінюється ступінь відповідності кадрової стратегії специфіці місцевості (сільська, гірська, прикордонна територіальна громада); ступінь кадрової автономії громади – оцінюється рівень, до якого громада має можливість самостійно формувати кадрову політику та достатній управлінський потенціал для формування ефективних механізмів управління; залучення та утримання людських ресурсів – враховуються проблеми з чергою працівників, нестачею кадрів, старінням персоналу, потоком людських ресурсів усередині країни чи за її межами, охоплення та легкість навчання; ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії – враховує рівень координації між ОМС, державними структурами та громадськістю в сфері УЛР; фінансова спроможність ТГ – наявність ефективних фінансових механізмів для оперативного реагування на виклики щодо формування, утримання та розвитку людських ресурсів.

У табл. 2.13 подано порівняльний аналіз впливу децентралізації на критерії ефективності УЛР.

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз впливу децентралізації на ефективність УЛР

Критерій	До децентралізації (централізована система)	Після децентралізації та в умовах війни (розширена автономія громад)
1. Адаптивність управлінських рішень	Обмежена гнучкість і жорсткі, централізовані кадрові процедури	Висока оперативність у адаптації політик до воєнних реалій, запровадження онлайн-навчання та ротацій персоналу
2. Територіальна релевантність кадрової політики	Уніфікована модель управління, що не враховувала унікальних регіональних загроз	Спеціалізовані локальні стратегії, орієнтовані на статус прифронтової зони, питання мобілізації та потреби внутрішньо переміщених осіб
3. Кадрова автономія	Залежність від рішень обласного рівня та централізованих призначень кадрів	Самостійне формування штатів та гнучкість у наборі й оптимізації персоналу відповідно до місцевих потреб
4. Утримання людських ресурсів	Стандартизовані умови праці з низькою мотивацією для працівників	Гнучкі механізми підтримки: надбавки, адаптовані графіки роботи та психологічна допомога для працівників в умовах стресу
5. Взаємодія з іншими суб'єктами	Відсутність міжмуніципального партнерства та вертикально орієнтована бюрократична структура	Міжгромадські горизонтальні зв'язки, активна співпраця з міжнародними проектами та цифрова координація
6. Фінансова спроможність	Централізований розподіл фінансових ресурсів без власних джерел надходжень	Наявність місцевих бюджетів з доходами від місцевих податків, що забезпечує більшу гнучкість у розподілі ресурсів, попри залежність від податкових надходжень на місцях

Джерело: авторська розробка

Децентралізація в Україні заклала основу для більш ефективного УЛР, дозволяючи громадам стати більш незалежними, адаптивними та зосередженими на власних потребах. Проте повномасштабна війна суттєво загострила наявні слабкі сторони, зокрема у фінансовому секторі та кадровій стабільності [56; 58; 62–67].

Етап оцінки: визначення тенденцій і поточного стану УЛР. Етап оцінки має на меті виявити справжній стан УЛР в громадах та ключові тенденції. Ключовими блоками аналізу є наступні.

Оцінка динаміки розвитку людських ресурсів у ТГ.

Збір показників: кількість працездатного населення, безробіття, міграція, зайнятість, освітній рівень, коефіцієнти зайнятості, співвідношення навантаження на 1 працівника сфери послуг тощо.

Виявлення тенденцій та позитивних/негативних зрушень у громадах за останні роки.

Формування системи показників оцінки УЛР ТГ на основі врахування двох принципів:

територіально-орієнтований: наближеність до фронту, інфраструктурна стійкість, інвестиційна привабливість, специфіка та конкурентні переваги територіальної громади;

кризово-ситуаційний: здатність до адаптації, ефективність рішень у період кризи, наявність механізмів підтримки населення.

Типологія територіальних громад дозволить провести більш систематизовану оцінку з виявленням саме проблем, специфічних конкретному типу територіальної громади, що в подальшому буде використано для розробки напрямів, які несуть адресні рекомендації щодо УЛР територій в умовах децентралізації та військової агресії.

Розподіл територіальних громад на:

зони бойових дій – повна втрата частини населення, часте переміщення, деградація освітньої та медичної мережі;

прифронтові ТГ – нестійкість, кадровий відтік, стресові навантаження на органи місцевого самоврядування;

тилові ТГ – перенасичення ВПО, конкуренція за місця роботи, потенціал для інтеграційних програм.

Ця типологія активно використовується в аналітичних дослідженнях, плануванні гуманітарної допомоги, стратегічних документах та інших програмах на рівні практики місцевого управління. Отриманий з офіційних даних та аналітичних джерел, він стає надійною основою для розуміння концепції, а також реагування на неї. Ми використовуємо чіткі критерії у групуванні українських громад за вразливістю та специфічними викликами, які мають місце під час війни.

Про це йдеться в заяві Міністерства з питань реконструкції тимчасово окупованих територій України від 22 грудня 2022 року № 309. Цим документом офіційно затверджується перелік територій російської федерації, на якій зараз ведуться (велися) бойові дії або є тимчасово окуповані. Цей документ дає нам точну можливість ідентифікувати громади в районах активних бойових дій або окупованих [84].

Інші громади, які знаходяться поблизу фронту, але не підпадають під офіційне визначення Міністерства реінтеграції, вважаються фронтовими – ці громади стикаються з нестабільністю, відтоком кадрів і значним психологічним навантаженням на органи місцевого самоврядування. Тилові громади знаходяться в безпечних регіонах і мають високий рівень навантаження, потім вони приймають внутрішньо переміщених осіб, і існує конкуренція на робочі місця. Вони мають потенціал для реалізації інтеграційних програм і відновлення проєктів. Ця умовна категорія широко використовується у звітах інших міжнародних гуманітарних організацій, зокрема Управління ООН з координації гуманітарних справ (ОСНА), яке оцінює українську територію в рамках свого Огляду гуманітарних потреб і Плану гуманітарного регулювання на основі збитків, знищень, окремих переміщених осіб і потреб у допомозі. Також подібні підходи до категоризації застосовувалися в аналітичних дослідженнях українських та міжнародних організацій, серед яких Centre for Economic Recovery, European U-LEAD with America, DOBRE і CEDOS. Такі моделі розподілу представлені як інструменти цільових планів відновлення, оптимізації кадрової політики, оцінки ресурсного потенціалу громади та ризиків гуманітарних чи соціальних програм [43–49]. Визначення зон бойових дій, прифронтових населених пунктів і тилкових пунктів є аналітичним і практичним інструментом ефективного управління відновленням у воєнний і післявоєнний час на основі нормативно-правових актів (наприклад, директиви Мінреінтеграції), звітів міжнародних гуманітарних організацій, даних аналітичних центрів. На цьому етапі практичні рекомендації обґрунтовуються на аналізі вище щодо підвищення ефективності УЛР у різних типах ТГ. Тому висвітлено причини негативних

тенденцій: недієздатність функцій управління місцевого самоврядування, обмеженість фінансових ресурсів, а також показано стратегії управління персоналом у ТГ.

Використані методи: кореляційно-регресійний аналіз (вплив факторів на динаміку людських ресурсів) та SWOT-аналіз (групування результатів за регіонами).

Також на цьому етапі методичного підходу щодо оцінки УЛР територій в умовах децентралізації здійснюється оцінка ефективності управлінських рішень ОМС: оцінюється впровадження програм підтримки кадрів, перекваліфікації, цифровізації управління.

Методи: аналіз політик, інтерв'ювання представників ОМС.

Заключним кроком останнього етапу є формування напрямів покращення УЛР в територіальних громадах в умовах децентралізації з урахуванням специфіки території.

Для кожного типу ТГ – свій набір рекомендацій:

Бойові ТГ: створення мобільних HR-груп, віддалена координація ресурсів.

Прифронтові ТГ: програми тимчасової зайнятості, підтримка мікробізнесу.

Тилові ТГ: розвиток центрів перекваліфікації, інтеграція ВПО, регіональна HR-платформа.

Методи: сценарне прогнозування, моделювання (наприклад, моделі змішаного типу для визначення потенціалу УЛР).

На заключному етапі формулюються висновки та рекомендації, завдання, які вирішує методичний підхід:

- визначення діагнозу кадрової ситуації в кожному типі громад;
- формування зон ризику та зон можливостей;
- визначається підґрунтя для формування кадрових стратегій на рівні регіону, територіальної громади;
- формується науково-практичний, гнучкий, адаптивний, кризостійкий інструментарій для управлінців органів місцевого самоврядування.

Рекомендації для подальшого використання:

- застосувати метод до стратегій регіонального розвитку на рівнях держави та стратегій розвитку територіальних громад;
- сформувати методичний підхід до річного моніторингу ТГ з УЛР;
- використовувати аналітичні дані для залучення донорської допомоги;
- аналітичні дані також мають бути додатково використані як основа для підготовки методичних рекомендацій територіальним громадам, що мають конкретні показники ефективності управління персоналом.

Методичний підхід базується на поєднанні територіально-орієнтованого та кризово-ситуаційного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити стан УЛР в ТГ, виявити проблеми й резерви, а також сформулювати адаптивні управлінські рішення [41].

I. Підготовчий етап: обґрунтування основи дослідження УЛР у громадах Харківщини

1. Мета етапу: сформувати обґрунтовану основу для дослідження управління людськими ресурсами в територіальних громадах Харківської області, враховуючи територіальні особливості та кризові виклики.

2. Об'єкт аналізу: людські ресурси територіальних громад Харківської області, зокрема їх кількісна, якісна та структурна характеристика.

3. Відбір територіальних громад для аналізу здійснено за типологією, що ґрунтується на офіційних документах, аналітичних джерелах і практиці гуманітарного реагування.

Тилові громади: згідно з наказом Мінреінтеграції № 309, Харківська ТГ не включена до переліку території, де точилися або тривають бойові дії. Хоча громада не зазнала масштабних руйнувань, вона прийняла значну кількість ВПО. Аналітичні звіти класифікують ТГ як громаду з високим потенціалом для реалізації програми інтеграції та відновлення. Прифронтові громади: Чугуївська ТГ розташована поблизу зони бойових дій. Вона піддається регулярним ракетним обстрілам, а загальна ситуація з безпекою нестабільна. У звітах гуманітарних організацій Чугуївська ТГ визнана громадою, яка працює в умовах підвищеної небезпеки, але не вказують її як зону бойових дій [84].

Громади зони бойових дій: Ізюмська ТГ була окупована у 2022 році та зазначила значні руйнування, відповідний факт підтверджується наказом Мінреінтеграції України № 309 та аналітичними звітами ООН, ЮНІСЕФ, Міжнародної організації з міграції та кількох українських дослідницьких центрів. Вважається, що територія Ізюмської ТГ раніше постраждала від бойових дій, має пошкоджену інфраструктуру та серйозні проблеми з УЛР [28; 78–83].

Аналіз базується на останніх статистичних даних за 2023–2024 роки. Населення: Харківська ТГ: 1 433 886; Чугуївська громада: 37962; Ізюмська ТГ: 48072. Економічний та кадровий потенціал: ці показники оцінюються на основі наявних статистичних даних та стратегічних документів для кожної громади.

Безпека: Харківська ТГ: хоч і розташована в тилівій зоні, вона піддається частим ракетним обстрілам і має високий ризик, але її інфраструктура є досить стабільною. Чугуївська ТГ: розташована по лінії фронту, стикається з постійною загрозою обстрілів. Ізюмська ТГ: у 2022 році перебувала в зоні бойових дій, зазначила значно пошкоджених.

Таблиця 2.14

Кількісні та якісні характеристики населення територіальних громад

Показник	Харківська	Чугуївська	Ізюмська
Загальна чисельність населення	1 433 886 осіб	38 000 осіб	22 000 осіб
Частка працездатного населення	63%	57%	56%
Рівень безробіття	6%	13%	19%
Частка ВПО у структурі населення	14%	26%	41%
Частка осіб з вищою освітою	49%	31%	24%

Джерело: розроблено автором на основі [22; 82; 86]

Таблиця 2.15

Кадровий потенціал і забезпеченість фахівцями територіальних громад

Галузь	Харківська	Чугуївська	Ізюмська
Освіта	92%	86%	71%

Продовження таблиці 2.15

Галузь	Харківська	Чугуївська	Ізюмська
Освіта	92%	86%	71%
Охорона здоров'я	91%	81%	64%
Соціальні послуги	88%	76%	61%

Джерело: розроблено автором на основі [22; 82; 86]

Таблиця 2.16

Міграційні процеси в територіальних громадах

Показник	Харківська	Чугуївська	Ізюмська
Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	120 000	9 500	8 800
Частка ВПО, які не відчувають підтримки громади	12%	30%	50%

Джерело: розроблено автором на основі [86]

Розрахунок критеріїв ефективності УЛР. 1. Адаптивність управлінських рішень

$$\text{Коефіцієнт адаптивності} = \frac{\text{Загальна кількість кадрових рішень}}{\text{Кількість впроваджених змін у кадровій політиці}} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

Таблиця 2.17

Результати оцінки критерію адаптивності управлінських рішень

Територіальні громади	Кількість змін	Загальна кількість рішень	Коефіцієнт адаптивності
Харківська	62	181	33,4%
Чугуївська	21	64	33,5%
Ізюмська	11	41	25,1%

Джерело: розроблено автором на основі [86]

2. Територіальна ревалентність оцінюється шляхом аналізу стратегічних документів і програм розвитку громад. Перевіряємо, наскільки ці документи

враховують унікальну специфіку кожної території при формуванні кадрової політики. Цей підхід дозволяє зрозуміти, чи відповідає кадрова стратегія громади її реальним потребам та викликам, пов'язаним з місцевими умовами.

Таблиця 2.18

Оцінка територіальної ревалентності кадрових політик

Територіальні громади	Рівень врахування специфіки території
Харківська	Високий
Чугуївська	Середній
Ізюмська	Низький

Джерело: розроблено автором

3. Ступінь кадрової автономії громади

$$\text{Кадрова автономія} = \frac{\text{Загальна кількість кадрових рішень}}{\text{Кількість кадрових рішень, прийнятих на місцевому рівні}} \cdot 100\% \quad (2.6)$$

Для Харківської громади:

Місцеві рішення: 40

Загальна кількість рішень: 50

Розрахунок кадрової автономії:

$$\text{Кадрова автономія} = (40/50) \times 100\% = 0.8 \times 100\% = 80\%$$

Для Чугуївської громади: місцеві рішення: 45; загальна кількість рішень: 60.

Розрахунок кадрової автономії:

$$\text{Кадрова автономія} = (45/60) \times 100\% = 0.75 \times 100\% = 75\%$$

Для Ізюмської громади: місцеві рішення: 30; загальна кількість рішень: 40.

Розрахунок кадрової автономії:

$$\text{Кадрова автономія} = (30/40) \times 100\% = 0.75 \times 100\% = 75\%$$

Таблиця 2.19

Результати кадрової автономії

Територіальні громади	Місцеві рішення	Загальна кількість рішень	Кадрова автономія
Харківська	40	50	80%

Продовження таблиці 2.19

Чугуївська	45	60	75%
Ізюмська	30	40	75%

Джерело: розроблено автором

4. Залучення та утримання людських ресурсів

$$\text{Плинність кадрів} = \frac{(\text{Середньооблікова чисельність працівників})}{\text{Кількість звільнень}} \cdot 100\% \quad (2.7)$$

Харківська громада

Звільнення: 20

Середньооблікова чисельність працівників: 500

$$\text{Плинність кадрів} = (20/500) \times 100\% = 0.04 \times 100\% = 4\%$$

Чугуївська громада:

$$\text{Плинність кадрів} = (50/600) \times 100\% \approx 0.0833 \times 100\% \approx 8.3\%$$

$$\text{Ізюмська громада: плинність кадрів} = (60/400) \times 100\% = 0.15 \times 100\% = 15\%$$

Таблиця 2.20

Плинність кадрів в територіальних громадах

Територіальні громади	Звільнення	Середньооблікова чисельність	Плинність кадрів
Харківська	20	500	4%
Чугуївська	50	600	8.3%
Ізюмська	60	400	15%

Джерело: розраховано автором на основі [22; 86]

5. Ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії допомагає зрозуміти, наскільки громада є відкритою до співпраці та ефективно використовує можливості для спільного розвитку та реагування на виклики.

Таблиця 2.21

Ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії територіальних громад

Територіальні громади	Рівень взаємодії
Харківська	Високий
Чугуївська	Середній
Ізюмська	Низький

Джерело: розроблено автором

6. Фінансова спроможність УЛР

$$\text{Фінансова спроможність} = \frac{\text{Кількість населення}}{\text{Бюджет на УЛР} \text{ грн/ особа}} \cdot 100\% \quad (2.8)$$

Харківська громада

Бюджет на УЛР: 5 000 000 грн

Населення: 35 000 осіб

$$5\,000\,000/35\,000 = 142,86 \text{ грн/особа}$$

Чугуївська громада:

$$4\,500\,000/38\,000 = 119,42 \text{ грн/особа}$$

Ізюмська громада:

$$3\,000\,000/22\,000 = 136,38 \text{ грн/особа}$$

Таблиця 2.22

Фінансова спроможність УЛР в територіальних громадах

Територіальні громади	Бюджет на УЛР (грн)	Населення	Фінансова спроможність (грн/особа)
Харківська	5 000 000	35 000	142,86
Чугуївська	4 500 000	38 000	119,42
Ізюмська	3 000 000	22 000	136,38

Джерело: розраховано автором на основі [79; 86]

Статистичні дослідження показали, що Харківська ТГ має високий рівень автономії персоналу та ефективної взаємодії з іншими громадами, демонструючи здатність адаптуватися до змін та ефективно управляти людськими ресурсами. Чугуївська ТГ стикається з проблемами залучення та утримання людських ресурсів і потребує зміцнення взаємодії з іншими громадами та всіма рівнями влади. Ізюмська ТГ отримала найнижчий бал за більшу кількість показників через своє розташування в зоні бойових дій та викликів, з якими стикається [78–83].

II. Етап оцінки: було проведено статистичне дослідження для оцінки поточного стану УЛР у громадах Харківської області. Динаміка тилу Харківської ТГ: збільшення ВПО на 12%; плинність кадрів працівників освіти зросла на 18%, але створено два центри перепідготовки. Динамізм прифронтової Чугуївської ТГ: плинність кадрів – 14% на рік; високий рівень емоційного вигорання персоналу; нестача ОМС – 22%. Зона бойових дій Ізюмська ТГ: деградація медичної та освітньої мережі; часткова втрата населення; втрачено понад 700 робочих місць. Основна мета оцінки – спробувати з'ясувати, яка ситуація з УЛР в ТГ Харківської області, основні проблеми, ризики та динаміку змін [38].

Таблиця 2.23

Динамічні зміни в територіальних громадах у 2023–2024 рр.

Показник	Харківська	Чугуївська	Ізюмська
Зростання кількості ВПО	+12%	+25%	+38%
Зміна плинності кадрів в освіті	+18%	+21%	–
Кількість створених центрів перекваліфікації	2	0	0
Відтік персоналу в усіх секторах	8%	14%	27%
Некомплект в органах місцевого самоврядування (ОМС)	10%	22%	34%
Втрачені робочі місця (абсолютні цифри)	1 800	900	>700
Деградація медичної/освітньої інфраструктури	Часткова	Часткова	Суттєва
Рівень емоційного вигорання персоналу (суб'єктивна)	Середній	Високий	Критичний

Джерело: розраховано автором на основі [18–21; 78–83]

Для класифікації громад за інтегральним навантаженням на УЛР громад використовуємо три ключові критерії. Кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 3 балів:

1 бал: низький рівень

2 бали: середній рівень

3 бали: високий або критичний рівень

Оцінюємо такі параметри:

Рівень кадрових втрат (КВ): відображає масштаби відтоку персоналу та некомплекту кадрів у громаді. Навантаження на соціальну інфраструктуру (НСІ): показує ступінь навантаження на медичні, освітні та інші соціальні сервіси, зокрема через приріст ВПО. Безпековий ризик (БР): оцінює рівень загроз, пов'язаних з прифронтовим статусом або наслідками окупації.

Таблиця 2.24

Інтегральна оцінка навантаження на громади

Територіальна громада	Кадрові втрати (КВ)	Навантаження на соц. інфраструктуру (НСІ)	Безпековий ризик (БР)	Сума балів
Харківська	2	3	2	7
Чугуївська	2	2	3	7
Ізюмська	3	3	3	9

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.25

Детальне розшифрування показників навантаження на громади

Критерій	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ
Кадрові втрати (КВ)	+18% у сфері освіти (оцінюється як середні)	-14% загальні втрати (оцінюється як середні)	>27% загальні втрати (оцінюється як високі)
Навантаження на соціальну інфраструктуру (НСІ)	120 тис. ВПО (оцінюється як високе)	9 500 ВПО, нестача в освіті (оцінюється як середнє)	Повна деградація (оцінюється як високе)

Продовження таблиці 2.25

Критерій	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ
Безпековий ризик (БР)	Обстріли, але тилова зона (оцінюється як середній).	Прифронтна зона, регулярні загрози (оцінюється як високий).	Зона бойових дій, окупація (оцінюється як високий).

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.26

Кластеризація громад за станом стійкості та навантаження

Тип кластеру	Громада	Інтерпретація
I. Висока стійкість + навантаження	Харківська ТГ	Ця громада, попри значну ресурсну базу, відчуває перенавантаження через велику кількість ВПО та має дефіцит кадрів у сфері освіти
II. Середня стабільність + дефіцит	Чугуївська ТГ	Громада стикається зі значними кадровими втратами та високим емоційним навантаженням на персонал, а також має слабку резервну HR-інфраструктуру
III. Критичний стан	Ізюмська ТГ	Ця громада перебуває у критичному стані через часткову руйнацію кадрового потенціалу та інституцій. Вона потребує невідкладної реанімаційної підтримки

Джерело: розроблено автором на основі [18–21; 78–83]

Громади Харківської області мають багатий кадровий потенціал, але стикаються із значним адаптаційним тягарем через велику кількість ВПО та підвищення плідності кадрів у сфері освіти. Навпаки, громади Чугуївської громади стикаються з ненадійною ситуацією, що характеризується низькою мотивацією працівників, низьким моральним духом та обмеженою автономією. Тим часом Ізюмська ТГ перебуває у критичній ситуації та потребує комплексної реконструкції, адресної підтримки кадрів і централізованого фінансування, щоб подолати ознаки занепаду.

III. Заключна фаза. За результатами оцінки та порівняльного аналізу будуть прийняті цільові управлінські рішення щодо покращення УЛР у кожному типі громади.

Таблиця 2.27

Ідентифіковані виклики в українських громадах: результати дослідження

Тип громади	Проблеми, виявлені під час аналізу
Зона бойових дій	Руйнування інфраструктури, втрата понад 30% працівників, а також зупинка ринків праці
Прифронтові ТГ	14% – відтік персоналу, високий рівень емоційного вигоряння та кадровий дефіцит у сфері освіти
Тилові ТГ	12% – приріст внутрішньо переміщених осіб (ВПО), підвищена конкуренція на ринку праці та кадровий тиск на соціальні служби

Джерело: розроблено автором на основі [18–21; 78–83]

Таблиця 2.28

SWOT-аналіз кадрового потенціалу Харківської області

Категорія	Опис
Сильні сторони	Наявність освітнього потенціалу (доступ до навчальних закладів та кваліфікованих викладачів). Базова інфраструктура в тилових територіальних громадах, що забезпечує мінімальні умови для функціонування та розвитку
Слабкі сторони	Висока плинність кадрів, що ускладнює стабілізацію трудових колективів. Недостатня кадрова автономія в громадах, що перебувають у зоні бойових дій, обмежуючи їхню спроможність самостійно вирішувати кадрові питання
Можливості	Інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у локальні ринки праці, що може компенсувати кадровий дефіцит. Залучення донорської допомоги для фінансування програм підтримки та розвитку персоналу
Загрози	Зниження кваліфікаційного рівня персоналу через виїзд фахівців або відсутність можливостей для підвищення кваліфікації. Втрата стратегічного планування кадрової політики в умовах постійних криз, що може призвести до хаотичного управління

Джерело: розроблено автором на основі [18–21; 76–83]

Таблиця 2.29

Пропоновані управлінські рішення для громад: індивідуальний підхід

Громада	Приклад пропонованого рішення
Ізюмська ТГ	Для цієї громади критично важливим є створення мобільних груп з управління персоналом (HR-груп) та впровадження дистанційних форм роботи з кадрами, щоб забезпечити стабільність в умовах відновлення.
Чугуївська ТГ	Рекомендується розробка програм підтримки для малого бізнесу, застосування гнучких графіків тимчасової зайнятості та формування кадрового резерву для стабілізації трудових ресурсів

Продовження таблиці 2.29

Громада	Приклад пропонованого рішення
Харківська ТГ	Пропонується створення центрів перекваліфікації для адаптації працівників, активна інтеграція ВПО на місцевий ринок праці та підтримка інноваційних підприємницьких ініціатив для стимулювання економічного зростання

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.30

Узагальнені рекомендації для різних типів громад

Тип громади	Основні виклики	Напрями вдосконалення УЛР
Зона бойових дій	Руйнування інфраструктури, відтік кадрів, відсутність доступу до ринку праці	Впровадження віддаленого управління персоналом, посилення підтримки з боку обласної влади, створення HR-хабів для координації
Прифронтові ТГ	Психоемоційне вигорання працівників, некомплект штатів	Надання психосоціальної допомоги персоналу, резервування кадрів для забезпечення стабільності, впровадження мобільних графіків роботи
Тилові ТГ	Інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО), конкуренція на ринку праці	Створення центрів перекваліфікації для адаптації ВПО та місцевих жителів, диджиталізація HR-функцій, розробка електронних платформ для добору персоналу

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованої стратегічної моделі оцінки ефективності УЛР ТГ в умовах децентралізації дозволяє комплексно оцінити ефективність управління персоналом територіальних громад Харківської області з урахуванням як децентралізації, так і військової агресії. Проведені аналітико-статистичні дослідження підтверджують доцільність комплексного підходу, який поєднує регіональні особливості з адаптацією до кризи.

Таким чином, застосування цього підходу дозволяє: виділити проблемні зони на карті Харківської області за ступенем відтоку, плинності, завантаженістю та управлінською автономією; класифікувати спільноти за толерантністю до ризиків УЛР на основі багатокритеріального аналізу, розділивши їх на кластери за типом: тилові, передові та бойові; визначити цільові інструменти управління для кожного типу громади з урахуванням фінансової сприятливості, міграційних потоків, кадрового резерву та організаційних особливостей; запропонувати

системну модель удосконалення УЛР, включаючи програми перепідготовки кадрів, цифровізацію кадрових функцій, дистанційне управління ресурсами в зоні бойових дій, розвиток кадрового резерву ТГ на передовій. Тому розроблено методику оцінки проблеми УЛР, яка, на відміну від наявних, базується на принципах територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходу та дозволяє виявляти проблеми УЛР у ТГ у децентралізованих умовах під час кризових ситуацій за критеріями ефективності УЛР.

2.3. Зарубіжний досвід організаційного забезпечення формування системи управління людськими ресурсами та можливість його впровадження в Україні

Історичний аналіз показує, що Європа зробила перші кроки до децентралізації ще в XIX столітті. У Польщі та Пруссії реформи того часу призвели до створення місцевих рад і розширення прав громадян на понад 30%. Це значно стимулювало місцеву ініціативу та сприяло вирішенню багатьох місцевих питань. Однак, незважаючи на ці зміни, влада залишилася високоцентралізованою, що обмежувало справжній потенціал розвитку місцевих громад.

Тому адміністративні районні реформи 1815 р. у Пруссії заклали основу для встановлення місцевого самоврядування як на сільському, так і на міському рівнях. До середини XIX століття влада муніципалітетів значно розширилася: муніципалітети отримали контроль над діяльністю чиновників, а суди – вплив на місцеві бюджети. Однак інші місцеві органи залишилися значною мірою залежними від центрального уряду, цей процес децентралізації був за їх суттю обмежений. Прогрес децентралізації в Європі був нерівномірним. Наприклад, Австрія в цьому відношенні значно відставала від багатьох інших європейських країн. Лише під тиском революційних подій середини XIX століття Австрія почала здійснювати реформи місцевого самоврядування. Результатом цих реформ

стало функціонування муніципальних установ із чітким розподілом влади між законодавчою та виконавчою гілками. Європейська хартія місцевого самоврядування 1985 року стала переломним моментом для всієї Європи. У процесі інтеграції в ЄС вимагав більшої участі місцевих жителів у прийнятих рішеннях, збільшуючи їх роль, Хартія підштовхувала децентралізацію. Ідея, яка називається «Європа регіонів», показує, як за допомогою децентралізації мають бути зміцнені демократія та легітимність у ЄС.

Сполучене Королівство є цікавим прикладом країни, яка пристосовується до нових політичних реалій. Brexit став головним поштовхом для адаптації її політичної системи до нових умов. ОМС активно використовували можливості, які відкривають Brexit, зокрема шляхом налагодження міжнародних зв'язків, водночас місцеві органи влади активно захищали свої інтереси, стикаючись із численними інституційними перешкодами. Усі наведені приклади доводять, що децентралізація може бути наслідком як внутрішніх реформ у країні, так і зовнішніх подій або глобальних тенденцій.

Швеція є класичним прикладом, де концепція муніципалітетів як спільноти глибоко запала, а децентралізація проростає з демократичних принципів субсидіарності, участі громадян, прозорості, рівності та доступності. Шведська модель місцевого самоврядування змінюється. Глобалізація та європеїзація, фінансова криза, соціальні виклики та політичні чинники спричинили посилення контролю з боку центрального уряду, який передбачає сучасну шведську модель місцевого самоврядування як договірну модель, у якій зміцнюються відносини між центральною та місцевою владою.

Реформи 90-х років значно розширили повноваження муніципалітету. Проте подальший розвиток політичної системи доводить, що децентралізація є динамічним процесом і може відбуватися чи змінюватися залежно від багатьох інших факторів, таких як економічна ситуація чи політичне уподобання. Ринкові сили та глобалізація призвели до певної концентрації функцій, тим самим певним чином обмеживши автономію муніципалітетів у прийнятті рішення, підкреслюючи, що управління між центральною та місцевою владою постійно

обговорюється та політизується. На шведському прикладі це також показує, що децентралізація – це не статична операція, а більше безперервний інтерактивний процес, у якому динаміка балансу впливає на різні високі рівні уряду під зовнішнім і внутрішнім впливом.

Шляхи децентралізації дуже різноманітні. В Австралії видно, що ОМС значною мірою стикаються з обмеженнями з боку центрального уряду, однак при цьому проявляється обережність у розподілі повноважень. З іншого боку, Польща розпочала обґрунтований процес децентралізації, який означав широкомасштабні реформи, розпочаті ще в 1990 році. Першим кроком було створено чітку правову та організаційну основу місцевого самоврядування. Відповідна позитивна ініціатива дозволяє Польщі створити ефективну систему місцевого самоврядування, досягти регіонального розвитку [46; 47].

Процес децентралізації в Польщі відбувався шляхом формування принципів взаємодії між вищими ешелонами влади. Нова конституція, яка набула чинності в 1989 році, відкинула комунізм і проголосила демократію, суверенні права та широку автономію місцевої влади. Таким чином, поділ влади та її чіткий розподіл стали головними складниками нової політичної системи Польщі. Тому процес демократизації проводився глибокими змінами в державному управлінні. Сформувалася нова структура місцевого самоврядування, в якій комуни стали головною одиницею серед інших адміністративних одиниць.

Комуни отримали широкі повноваження в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення та державне обслуговування. Зміни суттєво змінили баланс сил у країні та сприяли розвитку громадянського суспільства. Реформи 90-х років надали комунам право створювати власні ТГ та обирати свої представницькі органи – парламенти. Комуни стали не лише адміністративними одиницями, а й економічними одиницями з самостійним бюджетом. У 1999 році подальша децентралізація відновила автономію провінцій і повітів, одночасно обмеживши повноваження державної адміністрації. Провінції закінчуються як найбільші автономні одиниці, що складаються з жителів певного регіону [46].

Децентралізація, посилення ролі ОМС та захист прав власності громади стали трьома основними показниками, на яких засновані регіональні адміністративні реформи в Польщі. Новий закон про місцеві вибори та створення муніципальних юридичних осіб значно розширив повноваження місцевої влади, що важливо для України, адже саме таким чином аграрний сектор займає ключове місце в продовольчій безпеці та збереженні національної культури, а розвиток сільських територій є перевагою в Україні. Децентралізація в Польщі мала на меті створити ефективну систему управління, яка б відповідала всім вимогам ринкової економіки. Реформа передала повноваження місцевим органам влади, особливо щодо фінансальних питань.

Наслідком реформи децентралізації в Польщі став перерозподіл повноважень: у той час як центральний уряд зберіг і посилив контроль над такими ключовими сферами, як зовнішня політика, оборона та стратегічне планування, місцеві органи влади отримали більше свободи вирішувати питання, пов'язані з економічним розвитком, управлінням бюджетом та наданням різноманітних послуг громадянам тощо. Децентралізація є ключовим фактором розвитку громади. Польський досвід чітко демонструє, що децентралізація стимулює зростання, розвиток малого бізнесу, розвиток громадянського суспільства, що покращує якість життя людей.

Реформи децентралізації спричинили дуже значний позитивний вплив на окремі громади та економіку цілого польського народу. Завдяки цим змінам Польща стала найбільш привабливим місцем для інвестицій у цей регіон за рахунок активного залученого капіталу з ЄС та великих країн Західної Європи. Досвід країни Балтії в децентралізації теж варто вивчати. У Німеччині, як і в Україні, громади є суб'єктами місцевого самоврядування. Відповідно до Конституції Німеччини, на цьому рівні громади мають право самостійно вирішувати питання місцевого значення. Структура місцевого самоврядування в Німеччині складається з двох рівнів: громади та округу. Існують різні форми місцевого самоврядування в різних федеральних землях, засновані на таких факторах, як чисельність населення, історичний розвиток і регіональні

особливості. Розвиток місцевої демократії на Німеччині характеризується новими засобами прямої демократії, які називаються «правом жителів на оскарження» та «рішеннями громадян». Дуже цікавим орієнтиром для України є французька модель місцевого самоврядування, яка поєднує державне управління та процес децентралізації. У Франції цей процес був проведений поступово, із поступовою передачею повноважень від держави до місцевих громад. Результатом децентралізації у Франції є трирівнева система місцевого самоврядування: муніципалітети, провінції та регіони. Кожен має своє повноваження. Одиницею, яка є як найменшою, так і найбільшою густонаселеною, є муніципалітет, яким керують мер і муніципальна рада. Важливою особливістю французьких муніципалітетів є те, що їх повноваження не залежать від того, наскільки велика чи мала кількість населення. Не всі муніципалітети Франції складають найменші адміністративні одиниці. У великих містах, таких як Париж, Марсель і Ліон, вони поділені на муніципальні райони. Органом управління муніципалітетом є муніципальна рада, яка обирається населенням на шість років. Франція, яка раніше була відомою як одна з найбільш централізованих країн, зараз проводить реформи щодо децентралізації, які збільшують місцеву автономію та обмежують центральний уряд. Спільні проблеми можна ефективніше вирішувати через сприяння місцевому економічному розвитку шляхом створення муніципальних альянсів і асоціацій. Досвід європейських країн показує, що шляхи децентралізації є різними.

У Франції національна політика у сфері місцевої автономії реалізується через децентралізацію, яка охоплює два ключові аспекти.

Децентралізація – передача адміністративних функцій від центрального уряду на нижчі рівні управління. Пряма децентралізація влади до органів місцевого самоврядування.

В Італії реформи державної влади призвели до формування трирівневої системи управління з чітко визначеними повноваженнями на кожному рівні. Регіон: найбільша адміністративна одиниця після держави з найбільшими повноваженнями щодо бюджету та стратегічного планування розвитку.

Провінція: підрозділ регіону. Муніципалітет: найменша адміністративна одиниця з тісними стосунками з громадянами. Вони забезпечують більш конкретні завдання, такі як управління транспортом, освітою, соціальними послугами та інфраструктурою. Отже, ієрархічна структура адміністративної системи Італії виглядає таким чином: Регіон – Провінція – Муніципалітет.

Іншою характерною рисою італійської моделі є широкі фінансові повноваження, надані місцевим органам влади. Місцеві податки включають податки на нерухомість, транспорт, доходи та проживання. Вони є основним джерелом надходження до місцевого бюджету. Ця система показала свою плідність у регіональному розвитку Італії. Ці приклади Франції та Італії доводять, що можуть бути різні шляхи до децентралізації – від функціональної передачі до багаторівневої системи з фінансовою автономією. З самого початку реформи латвійські експерти виявили, що нова державна адміністрація потребує нової законодавчої структури, зміни структури державних інституцій та посилення ролі громадськості. Сам Закон про місцеве самоврядування 1994 року поклав початок децентралізації в Латвії. Проте нерівномірність регіонального розвитку стала серйозною проблемою для подальших реформ [39]. Основну пенсійну реформу адміністративного підрозділу, яка створила незалежні регіональні одиниці, здатні сприяти економічному розвитку та ефективно надавати послуги населенню, було не просто здійснити, після чого реформа зіткнулася з численними труднощами. Також відсутність чітких національних стандартів не дозволяла невеликим громадам об'єднуватися. За перші шість років реформ, не враховуючи 2015 рік, виникло лише 20 об'єднаних громад. Латвійські громади, хоча нові реформи були суто тенденційними, продовжують стикатися з фінансовими труднощами. Після Революції Гідності 2014 року та прийняття відповідних законодавчих актів в Україні відбулися масштабні реформи децентралізації. Відтоді в Україні активно пропагує солідарність громад і передає повноваження місцевій владі. Дохідна структура місцевих бюджетів України містить три основних джерела: податки, трансферти та плату за послуги, серед яких особливо важливими є податок на доходи фізичних осіб та податок на майно [40; 41; 47; 48; 49; 50].

Спроба держави збалансувати бюджет є важкою, тому проблеми з фінансовою спроможністю залишаються. Децентралізація в Латвії, хоч і довгострокова, виявилася ефективною у вирішенні багатьох проблем. Але воєнний стан в Україні достатньо суттєво перекроїв роботу ОМС, створивши безпрецедентні нові виклики. Порівняльний аналіз підкреслює той факт, що різні країни мають різні шляхи до успіху децентралізації, що залежить від різних факторів – готовності громади до зміни чіткості національної політики, а також здатності асимілювати непередбачені ресурси.

Нові громади стикаються з багатьма проблемами під час війни. Витрати на оборону та гуманітарну допомогу значно збільшуються, коли перерозподіл коштів зменшує суму, яку можна витратити на іншу сферу, тим самим збільшуючи соціальний тягар через наслідки війни, оскільки існує велика кількість внутрішньо переміщених осіб та пошкодження інфраструктури, що погіршує соціальні потреби громади. Бойова обстановка, що постійно змінюється, ускладнює планування бюджетів, а також реалізацію довгострокових проєктів.

ОМС зберігають свою дуже важливу роль у виживанні громад серед цих викликів [51; 52]. Насправді є багато органів місцевого самоврядування, які мають здатність до адаптації та креативності до крайнього рівня і вже знайшли нові джерела фінансування та рішення, які працюють у сучасних проблемах.

У європейських країнах децентралізація є основним інструментом розбудови місцевої демократії та підвищення ефективності вирішення проблем на місцевому рівні. Він гарантує регіональну автономію, зберігає культурне розмаїття та заохочує економічну конкуренцію. Країна, яка нещодавно пройшла через такі масштабні реформи, є потужним агентом суспільної трансформації. Міжнародний досвід доводить, що децентралізація веде до суттєвих соціальних змін і створює сприятливі умови для місцевого розвитку. Що стосується процесів децентралізації в інших країнах, загалом вони мають як переваги, так і недоліки.

Переваги децентралізації: громадянське суспільство активне та сильніше; місцева автономія, значно підвищена підзвітність, прозорість; економічна:

покращує місцеве та більш регіональний розвиток; соціальна: підвищує якість послуг, ефективність у задоволенні економічних потреб громади.

Недоліками децентралізації є: складна координація дій на різних рівнях влади; підзвітність, коли центральний уряд може делегувати деякі повноваження місцевим органам влади; використання ресурсів, адже без відповідних ресурсів енергія може використовуватися неефективно, місцеві інтереси іноді можуть збільшити національні інтереси.

Реформи децентралізації в різних країнах надають персональний характер таких реформ. Кожна країна має особливості розвитку, які сліднують у процесі таких реформ. Кінцевою земельною децентралізацією є створення на папері сучасної демократичної держави, де ОМС мають належну незалежність для ефективного вирішення питань місцевого значення та пропонують громадянам широкий спектр якісних державних послуг.

Міжнародний досвід децентралізації показує, що ключовим фактором успіху реформ є чітке визначення повноважень, прав і відповідальності кожного рівня влади – з дотриманням принципів прав верховенства та громадянського суспільства. Таким чином, забезпечується баланс інтересів сторін усіх секторів держави.

Основні напрямки реформи децентралізації в Україні включають формулювання стратегій регіонального розвитку, спрямованих на гармонійний розвиток усіх регіонів, впровадження принципів субсидіарності для визначення того, на якому рівні влади є конфлікт у вищих ешелонах, а також адміністративні та регіональні реформи, які б досягли балансу між інтересами всієї нації.

Світовий досвід доводить, що децентралізація є багатовимірним процесом, який охоплює всю сферу суспільного життя. Крім розвитку демократичних інститутів, вона підвищує рівень життя людей шляхом вирішення соціальних питань і зміцнення соціальної єдності.

Спостерігаються такі тенденції, хоча системи УЛР відрізняються в кожній країні.

Децентралізація – більшість країн децентралізувалися значною частиною повноважень щодо управління місцевим персоналом нижчим рівнем влади, що вносить різноманітність у процес прийняття рішень, одночасно відображаючи місцеві особливості та вимоги, а також забезпечує участь громадськості. Гнучкі форми організації роботи: більш гнучкі форми організації роботи, такі як дистанційна робота, робочі графіки та проєктні групи, застосовуються на рівнях місцевих органів влади і сприяє більш ефективному використанню людських ресурсів, а також залучає молодь та експертів з інших регіонів. Механізми заохочення: працівники налаштовані на користування послугами, які включають привабливі зарплати, соціальні пільги та можливості для підвищення кваліфікації. Участь громадськості, тобто існує широке залучення громадськості до управління персоналом через такі заходи, як громадське слухання, консультації та дорадчі комітети. Співпраця з навчальними закладами – низка органів місцевого самоврядування виклали угоди з місцевими навчальними закладами, щоб запропонувати навчання, яке відповідає їх особливим вимогам.

Актуальною тенденцією є розвиток місцевих талантів і кар'єрний шлях жителів громади. Децентралізація УЛР на рівнях органів місцевого самоврядування в Україні триває. Основними проблемами є недостатнє фінансування, оскільки інші ОМС працюють з обмеженими фінансовими ресурсами, тому їм важко залучити кваліфікований персонал та забезпечити прийняту винагороду; недостатній досвід, відсутній у більшості органів місцевого самоврядування, не мають достатнього досвіду в управлінському персоналі, що вимагає посиленого навчання для підвищення кваліфікації персоналу; недостатня цифрова грамотність, часто відсутні сучасні інструменти управління персоналом, що ускладнює кадровий облік та взаємодію з працівниками. Досвід інших країн доводить, що успішний розвиток громади значною мірою залежить від ефективного УЛР на рівнях ТГ. Тобто поставити перед Україною завдання подальшої децентралізації повноважень, розвитку людських ресурсів, застосування сучасних інструментів управління персоналом [53].

ЄС спрямовує ресурси на розвиток ТГ, використовуючи різні інструменти та програми, серед яких:

інструмент сусідства: є одним із ключових джерел фінансування для України. Кошти виділяються на підтримку реформ, зокрема децентралізації, розвитку інфраструктури, підвищення енергоефективності тощо;

програми ЄС: такі програми, як ERASMUS+, Horizon Europe, COSME та інші, також можуть бути спонсорами проєктів на місцевому рівні [48–55; 70];

фінансування через міжнародні організації: ЄС вже має спільну діяльність з міжнародними організаціями, серед яких UNDP та USAID у реалізації проєктів на території України. Ці організації можуть додатково фінансувати розвиток ТГ.

У рамках «Фонду допомоги Україні» Україна отримує до 1,5 млрд євро допомоги на місяць до повного затвердження плану реалізації програми. Ці кошти надійшли в Україну з грудня 2023 року. За перші три місяці цього року Україна отримала €4,5 млрд допомоги. У лютому 2024 року Європарламент прийняв рішення про надання Україні 50 мільярдів євро фінансової допомоги протягом наступних чотирьох років. Більша частина цих коштів буде спрямована на підтримку державного бюджету. У 2024 році планується реалізація понад 36 заходів, спрямованих на оздоровлення державних фінансів, протидію корупції, ефективне управління державними підприємствами, розвиток людського капіталу, покращення бізнес-середовища та підтримку ключових галузей економіки.

Очікується, що остання програма фінансування траншу буде доступна у 2028 році, коли буде підтверджено досягнення всіх найважливіших показників за четвертий квартал 2027 року. Варто зазначити, що програма є лише частиною низки заходів українського уряду для сприяння відродженню та розвитку України. У рамках програми акцент робиться на секторах економіки з найбільшим потенціалом економічного зростання. Розробку Програми Українського фонду очолила Перший віце-прем'єр-міністр – Міністр економіки України Юлія Свириденко та команда Мінекономіки. Під час розробки програми велася активна співпраця з іншими державними органами та проводилися регулярні консультації з представниками Європейської Комісії. Участь у розробці

програми також взяли представники бізнес-спільноти, громадських організацій, парламенту та активів регіонів. Київська школа економіки за підтримки Департаменту міжнародного розвитку Уряду Великої Британії забезпечила аналітичну та організаційну підтримку процесу розробки документа. Загалом до програми частково або повністю прийнято 133 пропозиції від представників бізнесу та 84 пропозиції від громадських організацій [49]. Україна була активним учасником попередньої дослідницької програми ЄС «Горизонт 2020». З 2022 року, завдяки новій можливості з ЄС, наші учасники та організація мають більше учасників, щоб приєднатися до міжнародних досліджень. Україна може брати повноцінну участь у програмах Horizon Europe та EURATOM, що означає нові горизонти науково-технологічного розвитку країни. Більшість випадків показує, що на цій початковій стадії після широкомасштабного вторгнення розпочалися програми в рамках Horizon Europe: ЄС рішуче підтримує Україну через низку ключових заходів, зокрема Стипендії Марії Кюрі та схему виділення 25 мільйонів євро для тимчасового переселення українських науковців, що дозволяє їм продовжувати свою роботу як у країнах ЄС, так і в рамках Horizon Europe. План спрямований на допомогу українським новим технологічним компаніям, пропонуючи загальне фінансування до 20 мільйонів, де щонайменше 200 нових підприємств отримують по 60 000 євро на подальший розвиток інновацій, а також бізнес-вправи [50].

Конкурс Ukrainian Cities Competition вартістю 5 мільйонів євро відбудеться для тих українських міст, які йдуть шляхом кліматичної нейтральності також у перспективі реконструкції, тобто частина більшого плану ЄС, який виконується через Horizon Europe, головний інструмент ЄС для сприяння дослідженням та інноваціям, який має понад 95 мільярдів євро. Бюджет Horizon Europe має вирішувати такі глобальні проблеми, як кліматичні зміни, щоб підтримати цілі сталого розвитку ООН, підвищити конкурентоспроможність Європи, додати цінність її економіці та сприяти створенню робочих місць. Україна активно співпрацює з ЄС у сфері досліджень. З 2022 року країна відкрила повний доступ до програм Horizon Europe та EURATOM, що надає критично важливі нові

перспективи для українських науковців та інноваторів. Відповідно до Угоди про асоціацію, фірми з Україною можуть брати участь у цих схемах так само, як і фірми з країн ЄС, тому це закладає гарний ґрунт для злиття української науки та інновацій з європейським простором. Erasmus+ є основною програмою ЄС, яка додатково подорожчає студентам, викладачам і працівникам молоді. Він також фінансує спільні дії шкіл та молодіжних організацій. Збільшений бюджет Erasmus+ дозволить нам краще вирішувати головні проблеми сучасного світу, як-от соціальні розриви, кліматичні зміни та цифрові зміни (рис. 2.5).

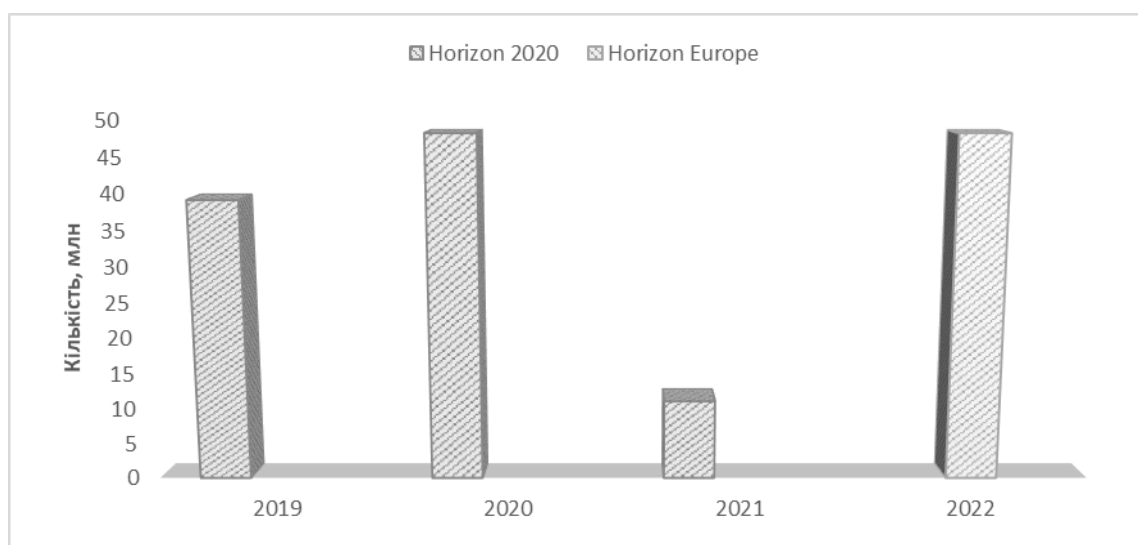


Рис. 2.5. Участь України в рамкових програмах R I ЄС: кількість підписаних грантів

Джерело: складено автором за [44–50]

Україна брала участь у програмі Erasmus+ з самого початку, і відповідно до нещодавно підписаної угоди 2023 року для українських студентів, викладачів та молодіжних організацій відкрилися ширші можливості працювати на рівних з державами – членами ЄС. Програма єдиного ринку (SMP) – це суттєва ініціатива ЄС, спрямована на забезпечення кращого функціонування єдиного ринку за допомогою кількох основних напрямків, таких як підтримка бізнесу, зокрема малих і середніх підприємств, посилений захист споживачів та підтримка забезпечення стандартів безпеки харчових продуктів, а також сприяння конкуренції під час збору високоякісної статистики та розробки європейських

стандартів. SMP дає можливість європейським бізнес-компаніям стати інноваційними, а також конкурентоспроможними на світових ринках. Він підтримує формування нових технологій, які забезпечують вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату та цифрова трансформація. SMP об'єднує передовий досвід попередніх програм (особливо COSME) і відкриває нові можливості для підприємців. Програма Erasmus+ та Програма для малого та середнього бізнесу (SME) стали інструментом сприяння розвитку людського капіталу, інновацій та вимірів економічної інтеграції, яка є надзвичайно прибутковою для України на її євроінтеграційному шляху [44–50]. Він постійно реалізує низку дуже значущих проєктів щодо підтримки розвитку бізнесу та цифрової трансформації ЄС, які також вплинуть на Україну. Бюджет SMP становить 4,2 мільярда євро на 2021–2027 роки, з яких 2 мільярди є фондом InvestEU. Керувати цим проєктом буде Генеральний директорат Комісії з питань внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та малого та середнього бізнесу. Крім того, для підтримки українського бізнесу запущено спеціальні ініціативи, які зазначено нижче.

Бюджет проєкту «ReadyForEU» становить 7,5 млн євро [67].

Ініціатива «Бізнес-Міст» надає фінансову допомогу до 2500 євро 1500 українських підприємців [67].

Програма «Еразмус для молодих підприємців» надає можливість 430 новим українським підприємцям отримати бізнес-знання в Європі [67].

Програма «Цифрова Європа» спрямована на прискорення цифрової трансформації Європи, яка інвестує в розробку суперкомп'ютерів, штучного інтелекту та кібербезпеки, а також підтримує розвиток цифрових навичок і широке використання цифрових технологій у всіх сферах життя, від бізнесу до охорони здоров'я. Програма загального бюджету становить 7,5 млрд євро. За його реалізацію відповідає Генеральний директорат комунікаційних мереж, контенту та технологій. Для досягнення своїх цілей програма співпрацює з іншими ініціативами ЄС, такими як Horizon Europe, Connecting Europe та Recovery Fund. ЄС надає значну фінансову підтримку для участі України в програмі «Цифрова

Європа», що дозволяє нашій країні прискорити цифровізацію економіки та суспільства. Хоча Україна не є повноправним членом ЄС, вона може брати участь у чотирьох ключових сферах програм [44–50].

Кабмін доручив Офісу розвитку підприємництва та експорту координувати участь України в програмі «Цифрова Європа» [50]. Офіс надає консультації, рекомендації та методичну допомогу українським компаніям та організаціям, які шукають фінансування за програмою. Крім того, Офіс працює з європейськими партнерами для забезпечення ефективної участі України.

В Україні активно працюють численні міжнародні організації, які надають значну фінансову підтримку місцевим проектам. Кожна організація має свої особливості, оскільки вкрай спрямовано проектувати туди, де ресурси є найбільш актуальними та можуть бути використані найбільш ефективно [56; 57]

Зазначимо деякі з основних гравців та їхні переваги.

Організація Об'єднаних Націй: фокусується на відновленні постраждалих територій. Її діяльність включає надання гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та підтримку реформ.

UK Good Governance Fund (Україна): фокусується на відродженні регіональних громад та покращенні національної сприятливості керувати проектами розвитку.

U-LEAD та Європа: надає консультації та фінансування проектів реконструкції.

Координаційна платформа донорів ЄС: відіграє ключову роль у координації зусиль міжнародних донорів щодо відновлення критичної інфраструктури. Українські громади отримали значну підтримку вітчизняних та міжнародних організацій, що мало вирішальне значення для їх відновлення та розвитку. В Україні працює багато міжнародних організацій, кожна зі своїм унікальним досвідом, що дозволяє громаді обирати найбільш релевантні джерела фінансування. Важливо, щоб проекти подавались туди, де вони мають найбільшу ймовірність успіху та ефективного використання ресурсів.

Серед великих міжнародних проектів можна зазначити такі.

Проект USAID DOBRE: сприяє українським громадам стати більш самозабезпеченими та ефективними. Проект підтримує їх у різних сферах – від стратегічного планування до покращення надання послуг населенню.

Український фонд належного управління (Велика Британія): працює над відновленням ТГ та підвищенням сприятливості країни керувати проектами розвитку.

Проект європейської співпраці U-LEAD: надає консультації та фінансову допомогу для реалізації проектів реконструкції.

Координаційна платформа донорів ЄС: координує зусилля міжнародних донорів для відновлення критичної інфраструктури [58]. Деякі міжнародні ініціативи, державні органи України також активно сприяють регіональному розвитку. Вони розробляють спеціальні програми та фінансують ремонт інфраструктури та підтримують місцевий бізнес.

У 2020 році капітальні інвестиції в чотирьох частинах України дещо скоротилися з попереднім роком. Найбільше падіння спостерігалось в Хмельницькій області (-5,8%). Тим часом регіональні відмінності в рівнях капіталовкладень на душу населення зменшуються. У 2019 році капітальні інвестиції на душу населення розширилися по регіонах у 51,6 разу, а у 2020 році – лише в 46,8 разу [44–50]. Найбільше інвестували в Київську область, найменше – у Луганську. Слід зазначити, що зросла роль місцевих бюджетів у фінансуванні капітальних інвестицій. У 2021 році фінансування з місцевих бюджетів склало понад 10% загального обсягу фінансування дев'ятирічки, тоді як у 2019 році воно було відсутнє. Структура інвестицій свідчить про низький мультиплікаційний ефект фінансування з місцевих бюджетів. Тобто інвестиції з місцевого бюджету, спрямовані на покращення комунального життя, суттєво не підвищили привабливість цих регіонів для приватних інвесторів, що пояснюється різними фінансовими можливостями місцевих органів влади. Більше можливостей для розвитку мають ті громади, які можуть розподілити значні інвестиційні витрати, а не там, де фінансові ресурси обмежені.

Україна почала брати участь у звіті Open Data Maturity (ODM) з 2020 року. За досить короткий термін наша країна досягла високих результатів і посіла друге місце серед 35 країн. Опитування відкритості бюджету слугує інструментом для відстеження сфер покращення та подальшого розвитку. За останні три роки Україна демонструє незадовільні показники Індексу сприйняття корупції. Вже встановлено, що в країні все ще є проблеми з корупцією. Підвищення суспільної довіри до влади вимагає комплексних заходів проти корупції разом із прозорістю державних установ. Дослідження відкритості бюджету (OBS) розглядає відкритість бюджету в низці країн. Якщо країна отримує понад 61 бал, це означає, що вже опубліковано достатньо інформації, щоб громадяни могли зрозуміти, як працюють бюджетні витрати. В опитуванні є 228 запитань, які оцінюють 120 країн. Індекс процвітання Legatum демонструє постійне покращення України за всіма показниками та її рух у світовому рейтингу, зокрема у 2021 році до 78 місць. Як зазначають міжнародні рейтинги, українське законодавство щодо доступу до публічної інформації є одним із найповніших у світі – значно випереджає законодавство європейських країн [67]. Barometer Open Data 2019 також відзначає значний прогрес України в розвитку відкритих даних, хоча він і не є лідером; навпаки, рейтинг піднявся на 25 позицій за цей період участі, що демонструє позитивний імпульс. У звітах Міжнародного секретаріату Ініціативи прозорості видобувних галузей (EITI) зазначено значні успіхи в процесі впровадження рекомендацій. Три коригувальні дії були повністю впроваджені, і вони, зокрема, говорять про покращену якість вилучених даних. Українські оборонні підприємства мають найнижчий бал за індексом DCI, що говорить про недостатню прозорість і високий потенціал корупції.

Transparency International Україна розпочала опитування щодо рівня прозорості міських рад в Україні з 2017 року. У дослідженні, проведеному в 100 найбільших містах, виявилося, що за три роки рівень прозорості зріс на 53%. Принаймні деякі докази того, що ОМС стали більш відкритими для громадськості та надають більше інформації та можливостей для участі в управлінні.

Звіт про відкриті дані (ODM): Україна приєдналася до цього дослідження у 2020 році. Завдяки своїм поточним значним досягненням вона займає друге місце серед 35 країн, що означає, що відкриті дані швидко зростають. ODM виступає як інструмент для моніторингу прогресу та визначення подальших напрямків розвитку. Індекс добробуту Legatum: усі показники відображають постійну тенденцію до зростання для України. Найбільшого прогресу досягнуто у 2021 році, коли світовий рейтинг піднявся на 78 позицію. Legatum Prosperity Index: українське законодавство про публічну інформацію Згідно з міжнародними рейтингами доступу, українське законодавство є одним із найбільш розвинених у цій сфері у світі та навіть випереджає деякі країни. Open Data Barometer (2019): показує гарну динаміку України, піднявшись на 25 позицій за час участі в рейтингу, тобто динаміка відкритих даних має позитивні напрямки. якщо на відкритих даних Україна має низькі бали в Індексі сприйняття корупції протягом останніх трьох років – точний показник того, що проблеми з корупцією все ще пояснюються. Тому боротьба з корупцією та підвищення прозорості державних установ є способом відновити довіру суспільства до влади. Опитування відкритості бюджету (OBS) – це інструменти оцінки прозорості бюджету в різних країнах. Якщо країна отримала 61 бал або вище, це означає, що є достатньо інформації для громадян, щоб зрозуміти, як витрачаються бюджетні витрати. Опитування охоплює 120 країн із 228 запитаннями. Ціна боротьби про те, що Україна дійсно дуже просунулася в питаннях відкритості та прозорості даних, навіть доступу до них, однак виклики, пов'язані з корупцією, означають більші системні зусилля щодо зміцнення довіри та вдосконалення державного управління. Україна дає динамізм у прозорості – великі успіхи, а тим часом кидає виклик і на інших фронтах. Рейтинги аналітичних центрів DiXi Group щодо доступності та якості інформації енергетики. За результатами дослідження 2022 року, це встановлює рекорд найнижчого рівня прозорості за п'ять років – лише 39 балів (зі 100). Центр «Ейдос» досліджував дотримання законодавства про доступ до публічної інформації. Результати показали, що між регіонами країни значні відмінності у ступенях інформаційної відкритості [47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54;

55]. Житомирська, Луганська та Кіровоградська області отримали найнижчий бал і були визнані «частково закритими». Недостатню відкритість мали також Дніпропетровська, Волинська та Хмельницька області. Незважаючи на реальний прогрес у деяких сферах, таких як відкриті дані та прозорість муніципальних рад, країна продовжує стикатися з проблемами із забезпеченням прозорості в оборонному, енергетичному та регіональному секторах, що вимагає подальших систематичних зусиль для зміцнення довіри та ефективного управління. Рух «Чесно» з лютого по липень 2022 року проводить дослідження щодо відкритості місцевих рад, розробляючи оцінки 11 критеріїв, які забезпечують відкритість парламентських засідань, доступність для громадян та доступність інформації для прийняття рішень.

Рейтинги міжнародних оцінок врядування включають Україну як визначальний орієнтир на шляху до успіху нашої країни. Регулярна оцінка за ключовими критеріями закріпила позитивні зміни в бік більшої відкритості та прозорості уряду. Війна не вплинула негативно на позицію України в міжнародних рейтингах щодо національної відкритості та прозорості. Той факт, що є тенденція до підвищення загальнодоступної інформації, красномовно говорить про можливості подальшого покращення. Україна вже докладає зусиль для повного відновлення всіх аспектів нормального життя під час війни та після неї. Відновлення механізмів прозорості та підзвітності є елементом процесу відновлення довіри громадян і використання ресурсів. Глобальні тенденції в останнє десятиліття чітко показали, що людський розвиток є, по суті, основою стабільного економічного зростання та міжнародної конкурентоспроможності країни. В Україні, незважаючи на актуальність цього принципу, він залишається досить декларативним. Деякі з причин: наявність належного соціального захисту державних службовців, незавершеність законодавчої бази у сфері трудових відносин, масштабна еміграція висококваліфікованих спеціалістів, неспроможність системи передачі професійних навичок і досвіду від покоління до покоління, неефективність системи державного управління персоналом. Тому є нагальна необхідність реформування системи управління персоналом державного

сектора та визначення пріоритетних напрямів її розвитку. Одним із пріоритетних напрямків реформи державного управління є оновлення системи управління персоналом, для чого здійснено такі заходи: модернізація кадрової служби; заміщення вакантної посади державного секретаря у другій половині 2019 року та на початку 2020 року; створення нових керівних посад державної служби в органах влади; а також формування команди висококваліфікованих експертів з питань реформування [66]. Крім того, у великих державних установах, таких як Секретаріат Кабінету Міністрів, міністерства, Державне управління з державного управління та Державне агентство з питань електронного урядування, створено нові організаційні органи – Агентство з питань політики та Агентство стратегічного планування та європейської інтеграції [16]. Органи викликані виконувати ключові функції міністерств – формулювати політику в межах їх сфери відповідальності. З метою вдосконалення роботи та управління персоналом державних органів в Україні прийнято низку важливих документів, також в Україні прийнято Закон про державну службу та інші нормативні акти [56]. Уряд прийняв декілька стратегічних документів, зокрема: «План впровадження сучасної системи управління персоналом у державних органах» на 2017 рік, яким планується зробити сучасну прозору та ефективну систему управління персоналом за рахунок нових технологій. «План реформування системи навчання державних службовців» 2017 року, яким планується створити сучасну систему навчання та підвищення професіоналізму державних службовців. «Оптимізація центральних органів виконавчої влади» (2017), яка, по суті, є планом оптимізації структури влади. «План впровадження нової системи оплати праці державної служби за класифікатором посад», який технічно є планом впровадження нової системи оплати праці державної служби за класифікацією посад [57].

За підтримки Європейського Союзу (EU4PAR) та на підставі постанови уряду в листопаді 2020 року в Україні розпочато дворічний пілотний проєкт щодо впровадження нової системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад. У пілотному проєкті беруть участь такі ключові державні органи, як Держслужба, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Міністерство

фінансів та Міністерство цифрової трансформації. Серед іншого, цей пілотний проєкт призвів до розробки нового класифікатора посад державної служби, який повністю включає різні функції та обов'язки, які забезпечують державні службовці. Класифікація містить дев'ять рівнів, які належать до категорій А, В і С; це стане головною передумовою для створення не тільки прозорих систем оплати праці, а і єдиних підходів до кар'єрного розвитку та зростання в державному секторі. Реалізація стратегічного документа має вивести систему управління персоналом державної служби на рівень міжнародного стандарту (TQM, ISO 14000, EFQM, CAF 2020, SA) щодо ефективності та прозорості. Нова система базується на принципах, які передбачають врахування індивідуальних компетенцій та оптимізацію персоналу. Отже, запровадження ефективного УЛР в Україні є дуже складним, але необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємств та державних органів в Україні. Наведемо заходи, які сприяють цьому процесу.

Розробка національної УЛР стратегії, тобто бачення розвитку системи УЛР в Україні, основні напрямки та постановка цілей.

Державна програма підтримки УЛР, а саме програми фінансування курсів підготовки та перепідготовки спеціалістів з УЛР, мала та середня державна підтримка в реалізації сучасних систем УЛР [60; 62; 63; 64].

Робота з міжнародними організаціями, отримання досвіду та ноу-хау міжнародної групи у сфері УЛР для створення та впровадження передових практик.

Рівень організації:

інвентаризація наявних систем УЛР: проведення детального аналізу стану систем УЛР на підприємствах та в державних органах, виявлення сильних і слабких сторін;

розробка стратегії УЛР для кожної організації: створення індивідуальної стратегії УЛР, яка відповідає цілям та завданням організації;

впровадження сучасних технологій УЛР: використання програмного забезпечення для управління персоналом, систем електронного документообігу, онлайн-навчання та інших інструментів;

створення системи мотивації персоналу: розробка ефективної системи мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули;

розвиток корпоративної культури: формування позитивної корпоративної культури, яка сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників [70].

Рівень персоналу:

підвищення кваліфікації фахівців з УЛР: організація навчання та підвищення кваліфікації фахівців з УЛР, як внутрішнього, так і зовнішнього [69];

атестація персоналу: проведення регулярної атестації персоналу для оцінки його компетенцій та потреб у розвитку;

кар'єрне зростання: створення системи кар'єрного зростання, яка стимулює працівників до розвитку та підвищення своєї кваліфікації;

соціальний захист працівників: забезпечення соціального захисту працівників відповідно до законодавства.

Інші заходи:

популяризація УЛР: проведення семінарів, конференцій, тренінгів для підвищення обізнаності керівників та співробітників про важливість УЛР;

створення професійних асоціацій: об'єднання фахівців з УЛР для обміну досвідом та розробки спільних ініціатив;

зміни в законодавстві: удосконалення трудового законодавства з метою створення сприятливих умов для розвитку УЛР [71].

Процес впровадження ефективного УЛР в Україні забезпечує одночасну роботу держави, бізнесу та громадянського суспільства. Це може підвищити ефективність підприємств і державних органів, тим самим покращуючи економіку країни та підвищуючи рівень життя її населення.

Одним із шляхів є адаптація моделей до місцевих умов: застосовуючи іноземні моделі, слідкуючи за їх культурними, законодавчими та економічними особливостями в Україні [76]. Нові моделі слід впроваджувати поступово з

відповідним навчанням персоналу. Інший можливий шлях – зовнішня консультаційна допомога у створенні та впровадження ефективної системи управління персоналом і може включати створення сильної корпоративної культури як частину включення або створення культури, яка дозволяє залучати й утримувати таланти серед працівників. Такими іншими шляхами можуть бути інвестиції в навчання для підвищення рівня кваліфікації та мотивації працівників, а також використання сучасних технологій у HRM, здатних автоматизувати рутинні процеси, таким чином підвищуючи ефективність роботи [65; 66].

Аналіз міжнародного досвіду безсумнівно довів, що глибока децентралізація та УЛР є воротами до якісного стрибка в наданні державних послуг, активної участі громадян в управлінні довгострокового збалансованого регіонального розвитку. Деякі з найбільших і найважливіших тенденцій у глобальному управлінні людськими ресурсами включають: децентралізацію – підвищення значної відповідальності та повноважень місцевих громад щодо прийняття рішень для успішного впровадження, зокрема у Польщі, Німеччині та Франції; гнучку організацію робочої сили – активне впровадження дистанційної роботи, гнучких графіків та проектних команд. Швеція та Австралія приділяють цьому особливу увагу [67; 68].

Механізми заохочення: конкурентоспроможність винагорода, можливості постійного професійного розвитку та широкі соціальні переваги змінюють ключову роль, вже звичайна практика в Італії та Франції.

Залучення громадськості: досвід Латвії та Сполученого Королівства показує, що наразі громадяни беруть участь у прийнятих ключових кадрових рішеннях більше через громадські обговорення та дорадчі комісії. Розбудова інституційного партнерства з навчальними закладами є основним стратегічним напрямком формування якісних кадрів, які успішно започатковано в Німеччині та Польщі.

Огляд досвіду інших країн показує, що децентралізація має дуже важливе значення, а також деякі негативні аспекти, які Україна має зважити. Чіткий розподіл повноважень між рівнями влади є одним із головних плюсів для

підвищення ефективності управління. Інші плюси включають фінансову автономію для місцевих громад і стимули для місцевого економічного розвитку, потужні російські сили для прогресу, прозорість і підзвітність місцевої влади, які можуть створити довіру громадян [57; 58; 59]. Дуже цінним для України є досвід ефективної інтеграції ВПО та інших уразливих категорій на місцевий ринок праці. Нагляд за міжнародними моделями водночас виявляє певні недоліки. Надмірна автономія іноді може призвести до нерівномірного розподілу регіональних ресурсів. Також існує ймовірність слабкої координації між центральними та місцевими органами влади, що може ускладнити реалізацію національних стратегій. Недолік сприяння розвитку місцевих людських ресурсів може призвести до неефективного використання делегованих повноважень. Необхідно зазначити плюси та мінуси для успішного застосування світових практик в Україні. Країна стикається з проблемами через збитки від війни та потреби громад; тому децентралізація, заснована на міжнародному досвіді та ефективному управлінні людськими ресурсами, має бути узгодженою та послідовною. Рекомендовані основні напрямки роботи: адаптація кращих практик до реалій України, не копіювання моделей, а ґрунтовний аналіз місцевого контексту, що включає вивчення військових операцій та особливих потреб кожної громади. До процесу визначення кандидатів мають бути залучені представники громад. Повільне впровадження та навчання: щоб зміни були плавними та ефективними, застосуйте виховання нових підходів, спочатку пілотуючи в кількох обраних громадах. Водночас завершується масштабна підготовка та підвищення кваліфікації державних кадрів усіх рівнів для роботи в нових умовах. Такі заходи в Україні повною мірою сприяють створенню ефективної системи місцевого самоврядування відповідно до принципів сучасного сталого розвитку. Для успішного відновлення українських громад використання УЛР на основі досвіду воєнного часу потребує європейського підходу та зосередження на кількох ключових сферах. Основним кроком є розробка та інституціоналізація інтегрованої системи комплексної оцінки ефективності управління персоналом. Установа використовує очевидні фактичні ознаки, що надають націям ЄС

можливість постійно відстежувати прогрес, виявляти проблеми та оперативно коригувати плани для досягнення найкращих результатів [62].

У тих громадах, які зазнали великих втрат і руйнувань, як Ізюмська ТГ, гнучкі моделі роботи є особливим призначенням. У таких напружених соціально-економічних умовах надання можливості дистанційної роботи, гнучкого графіка та проєктної зайнятості є незмінним елементом залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів і дозволить зберегти людський капітал при нормальному функціонуванні діяльності громади в нестандартних та екстремальних ситуаціях. Активний пошук міжнародної підтримки є потребою для посилення інституційної стійкості в житті української громади. Партнерство США з USAID, EU4PAR і DOBRE надає не тільки фінансову допомогу, але й експертну підтримку для проведення реформ і найкращий досвід, який можна поділитися з громадами, щоб отримати знання та ресурси для належного управління та відновлення.

Висновки до розділу 2

1. На основі аналізу наукових досліджень у роботі обґрунтовано критерії оцінки ефективності управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади: адаптивність управлінських рішень; територіальна релевантність кадрових політик; ступінь кадрової автономії громади; залучення та утримання людських ресурсів; ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії; фінансова спроможність УЛР.

Встановлено, що оцінка дієвості відповідних управлінських механізмів на рівні територіальних громад повинна базуватися на комплексі критеріїв, що враховують як локальну специфіку (територіально-орієнтований підхід), так і здатність адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, включаючи пандемії, політичні та економічні кризи, а також військові загрози (кризово-

орієнтований ситуаційний підхід).

Запропоновані критерії слугують основою для комплексної оцінки проблем управління людськими ресурсами в умовах децентралізації з урахуванням ризиків, зумовлених військовою агресією, таких як переміщення населення, втрати кадрового потенціалу, руйнування інфраструктури, психологічне вигорання персоналу та нестабільність управлінських процесів.

2. У роботі розроблено методичний підхід послідовності оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації, який базується на принципах територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходів і дозволяє ідентифікувати проблеми управління людськими ресурсами територіальних громад під час криз на основі критеріїв ефективності управління людськими ресурсами.

Він складається з трьох етапів: підготовчого, що передбачає визначення показників оцінки УЛР ТГ на основі територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходів до управління ЛР та обґрунтування критеріїв ефективності оцінки УЛР ТГ; оціночного етапу, який включає оцінку ефективності управлінських механізмів в ОМС щодо розвитку ЛР в ТГ, динаміку розвитку ЛР в ТГ в розрізі типів ТГ; та заключного етапу, на якому розробляються напрями УЛР залежно від виявлених позитивних і негативних тенденцій в УЛР. Цей підхід дає змогу обґрунтовано оцінювати ефективність управління людськими ресурсами в громадах в умовах децентралізації.

3. Обґрунтовано критерії ефективності управління людськими ресурсами в умовах децентралізації, які базуються на кризово-орієнтованому підході до управління людськими ресурсами та враховують територіально-орієнтований аспект: адаптивність управлінських рішень, територіальна відповідність кадрової політики, ступінь кадрової автономії громади, залучення та утримання людських ресурсів, ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії, фінансова спроможність територіальної громади, на основі яких обґрунтовується оцінка проблеми управління персоналом в умовах децентралізації та врахування ризиків військової агресії. Ці критерії дозволяють комплексно оцінювати ефективність

управління людськими ресурсами в громадах з урахуванням їх здатності адаптуватися, задовольняти місцеві потреби, самостійно приймати кадрові рішення, залучати та утримувати спеціалістів, ефективно взаємодіяти на різних рівнях і фінансово підтримувати ці процеси, особливо в умовах ризиків військової агресії. Це сприятиме більш точному виявленню проблеми та покращенню якості управління.

Враховуючи виявлені проблеми та визначені критерії ефективності УЛР, у третьому розділі будуть розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу розвитку місцевих систем УЛР.

Основні наукові результати, викладені в цьому розділі, опубліковано автором у працях [27; 29; 30; 32; 38; 41; 55].

Перелік використаних джерел до розділу 2

1. Амосов О. Ю. Розвиток персоналу – засіб забезпечення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах кризи. *Економіка розвитку*. 2018. № 4 (48). С. 82–83.
2. Амосов О., Дегтяр А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 164–172.
3. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.

5. Стогова О. В. Децентралізація публічної влади. *Знання європейського права*. 2022. № 2. С. 28–31. URL: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.340> (дата звернення: 20.07.2025)
6. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2022. 215 с.
7. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 466 с.
8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах децентралізації : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
9. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наукова доповідь / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ, 2022. 72 с.
10. Безуглий Д., Шаров Ю. Укрупнення громад і можливості проектного підходу для забезпечення їх співробітництва та розвитку. *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід* : зб. матеріалів III науково-практичного семінару. 30 березня 2015 р. URL: <http://itis@vidr.dp.ua/> (дата звернення: 07.04.2024)
11. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text> (дата звернення: 15.05.2025).
12. Дороніна О. А. Концептуальне забезпечення стратегії антикризової кадрової політики на засадах гідної праці. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3 (2). С. 35–40.
13. Дрейфюс Б. Довідник територіальних громад / пер. з французької за виданням *Vademecum des collectivités locales et territoriales. Réforme de la TP*. 9e édition. 06.2010.
14. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2006 р. № 268. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF> (дата звернення: 20.08.2024).

15. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів за 2021 рік // Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2024)

16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

17. Статистичний щорічник України за 2022 рік / Державна служба статистики України ; за ред. І. Є. Вернера ; відп. за вип. О. А. Вишневська. Київ, 2023.

18. Звіт щодо методології, організації проведення та результатів модульного вибіркового обстеження з питань трудової міграції в Україні. Міжнародна організація праці. Державна служба статистики України / Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. Київ. 98 с.

19. Статистичний збірник «Економічна активність населення України 2021» / Державна служба статистики України. Київ : ТОВ Видавництво «Консультант», 2022. 197 с.

20. Статистичний збірник «Праця України» 2021 / Державна служба статистики України. Київ : ТОВ Видавництво «Консультант», 2022. 336 с.

21. Всеукраїнська Асоціація об'єднаних територіальних громад. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. 2024. URL: <https://hromady.org/> (дата звернення: 15.05.2025)

22. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/content/documents/1026/102538/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf> (дата звернення: 28.06.2024)

23. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.

24. Білокудря А. В. Організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 158–163.
25. Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. URL: <https://idss.org.ua/dir> (дата звернення 25.06.2022 р.)
26. Білокудря А. В. Проблеми УЛР в умовах децентралізації і воєнного стану, перспективи розвитку // III Міжнародна науково-практична конференція «Innovative methods in education, science and business: challenges and opportunities». Abstracts of III International Scientific and Practical Conference. 2025. Antwerp, Brussels. С. 31–39. URL: <https://eu-conf.com/en/events/innovative-methods-in-education-science-and-business-challenges-and-opportunities/>
27. Білокудря А. В. Від патерналізму до інвестицій у людей: історія теорій управління персоналом // XXXI Міжнародна науково-практична конференція «Problems of training a modern specialist: theory, history, practice». Abstracts of XXXI International Scientific and Practical Conference. 2024. Sofia, Bulgaria. С. 18–21. URL: <https://eu-conf.com/en/events/problems-of-training-a-modern-specialist-theory-history-practice/>
28. Інформація про основні показники економічного і соціального розвитку Харківської міської територіальної громади за підсумками 2021 року. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/ekonomichnij-i-sotsialnij-stan-mista.html> (дата звернення 25.06.2022 р.)
29. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Методичний підхід до оцінки проблеми управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-124>
30. Програма Цифрова Європа: усе про можливості на €6 млрд для українців. 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 25.05.2024)
31. Ткачук А. Ф. Естонія: місцеве самоврядування. Робочі записки. Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2014. 48 с.
32. Erasmus for young. Entrepreneurs. Programme Guide. 2023. URL: <https://www.erasmus->

entrepreneurs.eu/upload/Programme%20Guide%20EN,%20Update%20Mar%202023.pdf (дата звернення: 23.04.2024)

33. Erasmus+Programme Guide. Version. 2023. URL: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2023-04/ErasmusplusProgramme-Guide2023-v3_en.pdf (дата звернення: 23.04.2024)

34. Лаптів В. І. Методичне забезпечення оцінки дієвості УЛР. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 269–274.

35. Білокудря А. В. Проблеми управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України // Science, trends and perspectives of development: the VII Internat. Scientific and Practical Conf. (February 21–23, 2022). Budapest, Hungary. С. 53–59. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2716/1/SCIENCE-TRENDS-AND-PERSPECTIVES-OF-DEVELOPMENT.pdf>

36. Лаптів В. І. Особливості державного управління розвитком людських ресурсів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 07.04.2024)

37. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. ПРООН в Україні. URL: <http://surl.li/cyloa> (дата звернення: 08.10.2023)

38. Білокудря А. В. Організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 158–163.

39. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колективна монографія / за ред. Е.М. Лібанової ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 356 с.

40. Сизон В. Інституційні механізми публічного управління соціальним розвитком громад у післявоєнний період. *Philosophy and Governance*. 2025. № 5 (9). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2025.5.08> (дата звернення: 20.05.2025).

41. Кодекс Законів про працю : Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 20.11.2022).

42. Костюк В. Трудове законодавство: структура та практика застосування. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1289> (дата звернення: 19.06.2022)

43. Основна інформація про Програму Interreg NEXT Польща-Україна 2021–2027. URL : https://pl-ua.eu/files/uploads/pages_en/pbu2021–2027/prezentacje%20o%20programie/-%20PL-UA%2021–27%20podst.%20info_ukr.(дата звернення: 26.03.2024)

44. Interreg Cross- Border Cooperation Programme Poland-Ukraine 2021–2027. Warsaw. 2021. URL: <https://pl-ua.eu/files/uploads/DOCUMENTS%20INFO-PROMO/PBU%2021–27%20-%20Programme%20document%20strategic%20part.pdf> (дата звернення: 23.04.2024)

45. Interreg Europe. 2021–2027. *Programme manual*. Version 2. 2021. URL: https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2023–02/IR-E_programme_manual_annexes (дата звернення: 23.04.2024)

46. Interreg Next Poland-Ukraine. *Communicative Strategy*. 2023. URL: https://pl-ua.eu/files/uploads/pages_en/pbu2021–2027/documents/PL-UA%20Communication%20Strategy_21.06.2023.pdf (дата звернення: 23.04.2024)

47. Interreg NEXT Польща-Україна 2021–2027. Програмний посібник. *Регулярні проекти*. Частина 1 – заявка. 2023. URL: https://pl-ua.eu/files/uploads/pages_en/pbu2021–2027/o%20programie/pierwszy%20nab%C3%B3r%20wniosk%C3%B3w/UA/VER2Manual/ PL-UA Programme%20Manual_regular%20projects_UA.pdf (дата звернення: 23.04.2024)

48. Interreg VI-A Next Romania-Ukraine Programme *Guidelines For Grant Applicants*. 2023. URL: <https://ro->

ua.net/images/1_Guidelines for Grant Applicants ROUA regular.pdf (дата звернення: 23.04.2024)

49. Human development in Ukraine. Innovative types of employment and prospects for their development : collective monograph / Edited by E. M. Libanova ; Ptoukha. Kyiv : Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, 2016. 328 p.

50. Horizon Europe Робоча програма 2021–2022. (Рішення Європейської комісії С (2021) 1940 від 31 березня 2021). 2021. URL: http://nkp.ntu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf (дата звернення: 23.04.2024)

51. Human problems of an individual civilization. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1999. 187 p.

52. Іванова О. Ю., Білокудря А. В. Місце та вплив кадрової політики у стратегічному плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 19 листопада 2021 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. С. 195–199. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27198/1/TEZU_2021_%282%29.pdf

53. Білокудря А. В. Організаційно-методичні аспекти формування системи УЛР об'єднаних територіальних громад // Abstracts of XV International Scientific and Practical Conference. Plovdiv, Bulgaria. 2024. P. 51–58. URL: <https://eu-conf.com/en/events/self-development-the-key-to-success-and-personal-growth>

54. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3). 2021. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/portlet_file_entry/20125/RIS3+Guide.pdf/19fa7820-9522-3a52-fb81-6cb9115b6b9f (дата звернення: 23.04.2024)

55. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. №-889-VIII. *Голос України*. 2015. № 250.

56. Надання адміністративних послуг в Україні: погляд з регіонів : наук. вид. / упоряд. М. Корявець. Чернігів : Поліський фонд міжнар. та регіон. досліджень, 2015. 118 с.

57. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2142020-34061> (дата звернення: 24.05.2022)

58. Amosha A., Trushkina N., Shiposha V. Mechanism of Formation and Management for Development of Business Integrated Structures in the Eastern Regions of Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. 2021. No. 3 (65). P. 4–23. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23) (date of access: 20.05.2025).

59. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws-/show/932-2015-%D0%BF> (дата звернення: 08.10.2023)

60. «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2015 р. № 245. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF> (дата звернення: 21.05.2024)

61. Про визнання такими, що втратили чинність деяких указів Президента : Указ Президента України від 5 червня 2020 року № 214. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2142020-34061> (дата звернення: 21.05.2024)

62. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація : практичний посібник. *Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO»*. Київ : ТОВ «Софія», 2022. 120 с.

63. Токовенко В. В. Політичне керівництво і державне управління: проблеми взаємовідносин та оптимізація взаємодії : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2021. 256 с.
64. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105.
65. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod et Pinat, 1917. P. 11.
66. Taylor F. Principles of Scientific Management : monograph. Frequently Asked Questions (FAQs) for TAIEX experts. 2023. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-06/10.06.2022-Frequently%20Asked%20Questions%20%28FAQs%29%20for%20TAIEX%20experts.pdf> (дата звернення: 23.04.2024)
67. Funding tender opportunities. Online Manual. 2023. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/funding-tendersopportunities/display/OM/Online+Manual> (дата звернення: 23.04.2024)
68. Maslow A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. No. 50. P. 370–396.
69. Reshetnyak O. I., Hubarieva I. O. The Impact of Human Development Management on Ensuring the Quality of Life of the Population and Innovation in the Countries of the World. *Business Inform*. 2025. Vol. 1, no. 564. P. 71–79. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-71-79> (date of access: 08.07.2025).
70. Nazarova G. V., Nazarov N. K., Demianenko A. A. Approach to analytical support for assessing the security of human development. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). Ч. 1. С. 210–215.
71. Nazarova G., Jaworska M., Nazarov N., Dybach I. & Demianenko A. Improvement of the method measuring the security of human development: case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17 (4). P. 226–238. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.19](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.19) (SCOPUS)

72. Nazarov N., Sotnikova Y., Nazarova G., Bilokonenko H. Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No 4. P. 527–535 (Web of Science)

73. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325–331

74. Nazarova G., Stepanova E., Achkasova O., Nazarov N. (0,2), Semenchenko A. Analysis of tools for evaluating the effectiveness of the personnel adaptation system at domestic enterprises. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23. No. 3. P. 42–55. (SCOPUS)

75. Назаров Н., Семенов А. Соціально-економічні імперативи державної підтримки безпеки розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 464–471.

76. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 4. P. 1–7. (Scopus)

77. Сидоренко О. М. Сучасні тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування // Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 25 квітня 2025 року. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. С. 230–234.

78. Видатки держбюджету України (2021-2023). Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 15.04.2025).

79. Міністерство фінансів України. Інтерактивна панель по соціальних витратах. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2025)

80. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року / Київська школа економіки. KSE. URL: <https://kse.ua/ua> (дата звернення: 15.04.2025).

81. Цифри війни. Скільки Україна втратила і витратила, захищаючи себе (ІНФОГРАФІКА) // RFI. Радіо Франс Інтернаціональ. 24.02.2024. URL: <https://www.rfi.fr/uk/> (дата звернення: 15.04.2025).

82. Аналітичний модуль порталу відкритих даних // Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/stats2/common> (дата звернення: 15.04.2025).

83. Моніторинг якості підвищення кваліфікації // Національне агентство України з питань державної служби. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali/monitorynh-iakosti-pidvyshchennia-kvalifikatsii> (дата звернення: 15.04.2025).

84. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих російською федерацією : Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22 грудня 2022 р. № 309 URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/511866_710900 (дата звернення: 15.04.2025).

85. Децентралізація. Портал. URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (дата звернення: 15.04.2025).

86. Головне управління статистики в Харківській області URL: <https://kh.ukrstat.gov.ua/categories/101-statystychna-informatsiia/3453-naselennya-ta-migratsiya> (дата звернення: 1.03.2024).

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Організаційно-методичні аспекти формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад

В умовах децентралізації, трансформації системи публічного управління та тривалої військової агресії українські ТГ стали не просто адміністративними, а й ключовими функціональними центрами соціально-економічного розвитку. Водночас на них лягла відповідальність за ефективне УЛР, що є основою їхньої спроможності, стійкості та здатності до саморозвитку.

На сучасному етапі актуальність організаційно-методичного забезпечення системи УЛР ТГ зумовлена кількома ключовими чинниками:

Децентралізація влади вимагає створення дієздатної кадрової інфраструктури на рівні громад. Адже передача повноважень без чіткого організаційно-методичного супроводу неминуче призводить до неефективності управлінських рішень.

Криза в кадрах в умовах війни є надзвичайно гострою та вона наростає з кожним роком. Міграція населення, мобілізація та демографічні втрати створюють дефіцит кадрів, особливо в критичних видах діяльності, як в освіті, медицині, адміністративному управлінні тощо, що вимагає науково обґрунтованих підходів до аналізу, збереження та розвитку людських ресурсів в ТГ, в яких відсутня система управління людськими ресурсами, яка базується на кризово-орієнтованому ситуаційному підході до управління людськими ресурсами. На рівні територіальних громад, через відсутність дієвих

управлінських механізмів та брак кваліфікованих кадрів як в ОМС, так і загалом у ЛР громад, існує низка проблем: низький рівень планування людських ресурсів, відсутність резерву спеціалізованих працівників, а також неузгодженість між освітніми програмами та потребами ринку праці. В умовах військового стану та соціально-економічної нестабільності й невизначеності постає потреба в пошуку та трансформації підходів до управління людськими ресурсами на місцевому рівні. Територіальні громади потребують науково обґрунтованих методичних рішень, здатних забезпечити формування адаптивної, гнучкої та стійкої до криз системи управління людськими ресурсами. «Людський капітал – один із найважливіших внутрішніх ресурсів громади. Його ефективне використання неможливе без якісного методичного забезпечення, яке поєднує стратегічне планування, міжінституційну взаємодію та залучення громадськості» [1]. Таким чином, створення цілісної системи УЛР кризово-орієнтованого ситуаційного УЛР ТГ в умовах децентралізації (рис. 3.1) є не просто відповіддю на сучасні виклики, а й обов'язковою умовою для їх сталого розвитку, соціальної згуртованості, підвищення якості життя населення та забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому.

Система УЛР ТГ в умовах децентралізації має бути спрямована на створення адаптивної, ефективної та кризостійкої системи, що забезпечить саморозвиток громади і конкурентоспроможність ЛР. Ця система має базуватися на стратегічному плануванні, врахуванні проблем та специфіки ТГ, громадській активності та потребах в людських ресурсах залежно від стратегії розвитку громади.

Основні завдання системи УЛР на основі кризово-орієнтованого ситуаційного підходу полягають у:

- діагностиці актуальних потреб громади в людських ресурсах;
- забезпеченні дієвої інфраструктури УЛР на рівні місцевого самоврядування;
- підвищенні кадрової спроможності громади та кваліфікації ЛР;
- забезпеченні участі громадськості у формуванні політик у сфері УЛР;
- створенні умов для зайнятості та самореалізації ЛР громади.



Рис. 3.1. Кризово-орієнтований ситуаційний підхід до УЛР територіальної громади в умовах децентралізації

Джерело: авторська розробка

Входом системи виступають ЛР ТГ та їх потреба, кризові ситуації, НПА та законодавчі документи, що регулюють УЛР, ресурсне забезпечення ТГ.

Елементами системи виступають:

Суб'єкти УЛР: органи місцевого самоврядування, керівники установ, фахівці.

Об'єктами УЛР виступають: кадри ОМС; людські ресурси ТГ.

Механізмами реалізації системи УЛР є: стратегії і програми розвитку ЛР; системи підготовки та перепідготовки кадрів; антикризові рішення щодо УЛР.

Інструментами УЛР ТГ можуть виступати: моніторинг ризиків УЛР в ТГ; оцінка ефективності УЛР; освітні заклади, наукові установи; центри зайнятості; партнерські ТГ; задіяння донорів і грантодавців та ін.

Основою системи УЛР виступає кризово-орієнтований блок. Цей блок забезпечує адаптивність системи УЛР та можливість функціонування в умовах мінливих змін, викликаних, військовою агресією росії та ін. До ключових складових такого блоку належать:

моніторинг ризиків, який передбачає аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, пов'язаних із військовою агресією, міграційними процесами, мобілізацією тощо;

сценарне моделювання – розробка альтернативних стратегічних сценаріїв дій органів місцевого самоврядування щодо УЛР в умовах криз;

резерв кадрів в умовах кризи передбачає створення бази спеціалістів, які здатні замінити вибулі людські ресурси в умовах кадрового дефіциту;

гнучкі моделі зайнятості, які передбачають впровадження віддаленої роботи, тимчасової зайнятості та волонтерської діяльності;

адаптивна перекваліфікація, що під собою має на увазі розробку короткострокових курсів, спрямованих на зміну професії з урахуванням запитів територіальних ринків праці;

соціальна підтримка працівників, які пережили втрати, стрес або релокацію.

Другим важливим блоком є ситуаційний блок УЛР, який враховує територіальну специфіку громади та типологізацію територіальних громад. Типологізація ТГ виступає як інструмент для побудови гнучкої системи управління розвитком ТГ та УЛР ТГ в умовах викликів і сприяє їх довгостроковому сталому розвитку.

Ефективна система УЛР у ТГ має бути гнучкою та адаптивною, враховуючи унікальні географічні, демографічні, економічні та соціальні особливості кожної територіальної громади, і дозволяє цілеспрямовано реагувати на виклики та кризові стани (війна, пандемії) з урахуванням специфіки громади.

Таблиця 3.1

Типологія УЛР за типами громад

Тип ТГ	Характерні виклики	Ключові потреби УЛР
Бойові зони	Евакуація населення, руйнування інфраструктури, значні людські втрати	Формування мобільних груп УЛР та налагодження дистанційної координації людських ресурсів
Прифронтові	Висока плинність кадрів, постійна небезпека, психоемоційне виснаження працівників	Стабілізація зайнятості та розробка програм підтримки кадрів (включно з психосоціальною)
Тилові громади	Надлишок внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зростаюче навантаження на комунальні та соціальні послуги	Ефективна інтеграція ВПО на місцевий ринок праці, розширення професійної інфраструктури (перекваліфікація)

Джерело: авторська розробка

Окрім типології ТГ за характером викликів, для ефективного УЛР слід враховувати й інші важливі аспекти: різницю в ресурсній спроможності та рівні цифровізації між міськими та сільськими громадами; наявність логістичних, медичних та освітніх вузлів: фактори впливають на доступність послуг і кадровий потенціал [5; 6].

Важливим елементом входу системи УЛР в територіальних громадах виступають проблеми УЛР, які можна згрупувати за такими категоріями:

По-перше, це функціональні проблеми:

недієвість стратегічного планування в ТГ, що полягає у відсутності довгострокових планів щодо розвитку ЛР, що закріплені в стратегіях розвитку ТГ;

низький рівень цифровізації та автоматизації процесів УЛР, що проявляється у застарілих або відсутніх цифрових інструментах УЛР;

несвоєчасність і недостатність моніторингу результатів УЛР;

відсутність дієвих механізмів відстеження ефективності впроваджених інструментів УЛР.

По-друге, це соціальні проблеми в УЛР в ТГ, що включають:

психоемоційне вигорання ЛР в умовах кризи (війна, пандемія тощо);

неефективна інтеграція ВПО в діяльність громади, дискримінація у процесі працевлаштування.

По-третє, це інституційні проблеми УЛР в ТГ [7; 8]:

обмежена кадрова спроможність ОМС, що полягає у недостатній кількості або кваліфікації фахівців у ОМС;

відсутність підрозділів УЛР у багатьох ТГ;

низька якість управлінських рішень в цілому в управлінні ТГ та в УЛР.

Ці проблеми УЛР на вході в систему обумовлюють вибір інструментів та методів УЛР.

Важливим елементом системи є державні та недержавні інститути, які беруть участь в УЛР.

Таблиця 3.2

Державні та недержавні інститути у системі УЛР громад

Тип інституту	Функції в системі УЛР ТГ
Державні органи (ОМС, ОВА, Мінекономіки)	Формування політики зайнятості на місцевому та регіональному рівнях, мобілізація ресурсів
ЦНАПи, служби зайнятості	Виступають посередниками між населенням, що шукає роботу, та роботодавцями
Освітні заклади	Слугують платформами для перекваліфікації та професійної підготовки кадрів
Громадський сектор	Займаються реалізацією локальних програм допомоги та адаптації населення
Бізнес	Створює робочі місця, впроваджує корпоративні ініціативи з перекваліфікації
Міжнародні організації (UNDP, ILO, GIZ)	Надають методичну, фінансову та програмну підтримку громадам у сфері УЛР

Джерело: складено автором

В умовах децентралізації та тривалої військової агресії Україні необхідна ефективна система УЛР, яка має бути кризово-орієнтованою. Така система повинна володіти певними ключовими властивостями:

адаптивність – передбачає спроможність оперативно змінювати стратегії УЛР залежно від кризового впливу;

гнучкість – передбачає можливість реагувати на зміни в системі, зберігаючи її ефективність;

територіальна орієнтація – передбачає врахування специфічних просторових особливостей територіальних громад при прийнятті рішень УЛР;

динамічність – передбачає безперервне оновлення даних, моніторинг ситуації та регулярний перегляд політик УЛР;

інклюзивність – передбачає врахування інтересів усіх вразливих груп населення (ВПО, ветеранів, молоді);

результативність – передбачає спрямованість на досягнення конкретних, вимірюваних показників стійкості та розвитку системи.

Для успішного формування напрямків УЛР у територіальних громадах запропоновано організаційно-методичне забезпечення УЛР в умовах децентралізації (рис. 3.2).

Ключовим елементом організаційно-методичного забезпечення УЛР в умовах децентралізації є перший етап: аналітичне забезпечення, що передбачає оцінку розвитку людських ресурсів у громаді і базується на такому:

аналіз тенденцій розвитку людських ресурсів у конкретній територіальній громаді;

аналіз законодавчого забезпечення УЛР [9; 10; 11; 12]. Важливим є врахування забезпечення управління кадрами в органах місцевого самоврядування та управлінні людськими ресурсами територіальних громад, а також каскадування законодавчої бази з державного рівня до регіонального та місцевого рівня територіальних громад;

аналіз та адаптація зарубіжного досвіду УЛР;

ідентифікація наявних проблем УЛР;

визначення складових системи УЛР ТГ з урахуванням викликів децентралізації та кризи.

Для успішного впровадження ефективної системи УЛР в ОМС мають бути впроваджені чіткі інституційні та методичні засади. Інституційне забезпечення передбачає створення відповідної організаційної структури. Це включає формування спеціалізованих підрозділів або введення посад фахівців з управління персоналом безпосередньо в ОМС. Важливим етапом є розробка локальної кадрової політики, яка б гармонійно поєднувалася з регіональними та державними стратегічними пріоритетами.

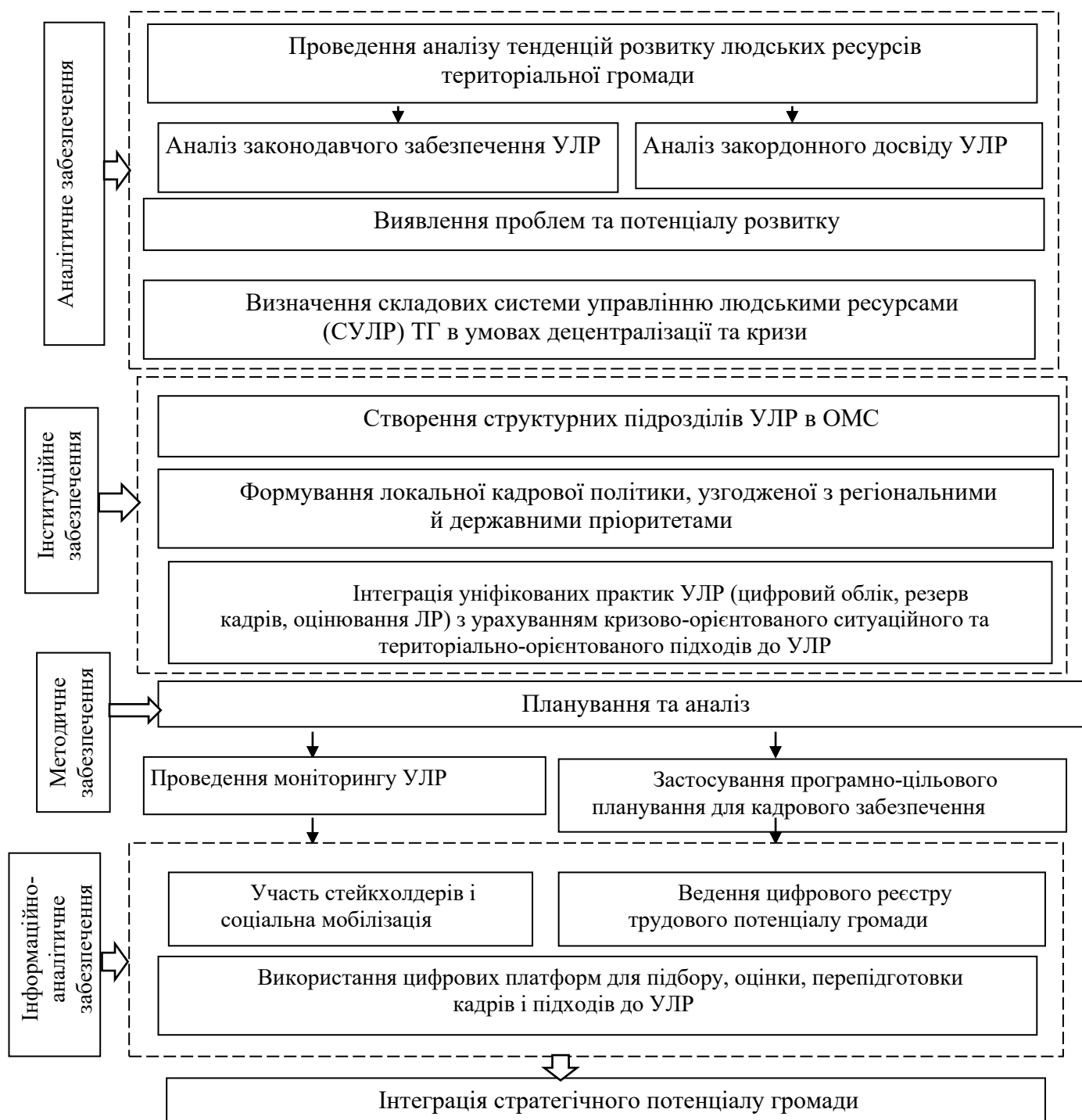


Рис. 3.2. Організаційно-методичне забезпечення УЛР ТГ в умовах децентралізації

Джерело: авторська розробка

Важливим в процесі формування системи УЛР є інтеграція уніфікованих інструментів, таких як [14; 15; 16]:

впровадження цифрового обліку людських ресурсів;

формування кадрового резерву;

забезпечення періодичного оцінювання людських ресурсів.

Прикладом такого підходу може бути призначення координатора з питань УЛР у структурі виконавчого комітету ради громади. Функціональними обов'язками координатора мають бути: відповідальність за УЛР в ключових галузях, які забезпечують функціонування громади і впливають на її життєдіяльність та соціально-економічну ефективність розвитку.

Методичне забезпечення УЛР передбачає комплекс дій, які направлені на планування та аналіз процесів УЛР територіальної громади. Воно включає методичне планування та аналіз наявної ситуації в УЛР для ідентифікації проблем та напрямів розвитку людських ресурсів. В умовах децентралізації, де управлінські рішення делеговані саме на рівень громади, важливо проводити моніторинг розвитку ЛР та оцінку ефективності методик і практик УЛР у громаді для визначення: структури ЛР, їхнього рівня кваліфікації й освіти, плинності кадрів, а також виявлення дефіциту ЛР у пріоритетних видах діяльності, що формують конкурентні переваги громади та забезпечують її самодостатність і сталий розвиток.

Одним із інструментів, що забезпечує розвиток територіальних громад, формує напрями УЛР та задовольняє потребу в людських ресурсах для сфер життєдіяльності громади, є програмно-цільове планування. При цьому необхідно використовувати кризово-орієнтований ситуаційний підхід до планування УЛР, що дозволить враховувати стратегічні цілі та наявні проблеми, а також потенціал територіальної громади.

Для формування ефективної системи УЛР в ТГ необхідно застосовувати сучасні методи аналізу та прогнозування, а також зосередитися на цілеспрямованій освітньо-кадровій політиці та надійному інформаційно-аналітичному забезпеченні.

При формуванні ефективної системи УЛР слід використовувати різноманітні методи аналізу та прогнозування. Одним із них є SWOT-аналіз кадрового потенціалу громади, який спрямований на виявлення її сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Сценарне моделювання та сценарне прогнозування дозволять завчасно прогнозувати майбутні потреби в людських ресурсах та розробляти превентивні заходи для їх забезпечення в ТГ.

Ключовим елементом розбудови ефективної системи УЛР є цілеспрямована освітньо-кадрова політика. Основною ціллю такої політики має стати всебічний розвиток місцевої системи професійної освіти, що дозволить готувати ЛР відповідно до потреб конкретної територіальної громади. Важливим є створення механізмів постійного підвищення кваліфікації працівників бюджетної сфери та ОМС, що підвищить їх професійний рівень та якість послуг, що надаються в ТГ.

Одним із напрямів УЛР в ТГ є колаборація освіти, науки та місцевого бізнесу в контексті впровадження дуальної освіти, яка забезпечить практичну підготовку ЛР, наближену до вимог місцевого ринку праці. Практичною реалізацією цих заходів буде створення на базі територіальної громади Центру розвитку людських ресурсів, який буде виступати платформою для тренінгів, курсів та консультацій для фахівців усіх галузей.

Інформаційно-аналітичне забезпечення є важливим елементом ефективного УЛР. Воно включає ведення детального цифрового реєстру трудового потенціалу громади для актуальної інформації про наявні кадри та їхні компетенції. Важливою є інтеграція цієї системи з електронними сервісами Державної служби зайнятості для оперативного обміну даними та розширення можливостей працевлаштування.

Використання цифрових платформ для підбору, оцінки та перепідготовки кадрів дозволяє оптимізувати ці процеси. Прикладом може бути практика застосування спеціалізованих онлайн-платформ для створення резерву ЛР, що дозволяє визначати та підбирати потенційних ЛР для покриття майбутніх потреб у людських ресурсах територіальної громади. Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення сприятиме підвищенню конкурентоспроможності

людських ресурсів територіальних громад та створенню базису для їх самодостатності. Досягнення ефективності УЛР у територіальних громадах має базуватися на залученні всіх зацікавлених стейкхолдерів (освіта, наука, бізнес, потреби стратегічного розвитку громади) та стратегічно інтегрувати унікальний потенціал кожної громади.

Важливим напрямом УЛР є активна участь всіх зацікавлених сторін, що має проявлятися у задіянні місцевого підприємництва, освітніх установ та громадських організацій у формуванні стратегії УЛР та програм розвитку в ТГ. Такий підхід дозволить комплексно підійти до врахування інтересів всіх зацікавлених сторін.

У сучасних умовах військової агресії актуальними стають питання:

- підтримки ініціатив молоді та ветеранів у сфері працевлаштування для сприяння їх інтеграції та розширенню можливостей;
- розвитку соціального підприємництва для створення нових робочих місць та вирішення соціальних проблем.

Це може бути реалізовано з практичної точки зору через бюджет участі, що дозволить підтримувати місцеві ініціативи з працевлаштування, та надання грантів на проекти з УЛР.

Завершальним етапом методичного забезпечення УЛР є інтеграція стратегічного потенціалу громади. При розробці стратегії УЛР в ТГ та політики її реалізації потрібно враховувати специфічні природні, культурні та економічні конкурентні переваги громади. Це дозволить підвищити ефективність використання наявних ресурсів та створювати нові можливості для розвитку.

В умовах кризи, як демографічної так і економічної, що спричинила війна, важливим є підвищення привабливості умов розвитку в ТГ для кваліфікованих людських ресурсів, що обирають внутрішню міграцію. Це допоможе залучити нові таланти та посилити кадровий потенціал територіальних громад. Для цього важливим є стратегія створення впізнаваного бренду громади, що буде приваблювати ЛР конкурентним роботодавцем та сприятливим середовищем для особистого й професійного зростання. Яскравим прикладом такої інтеграції є

практика, коли ТГ з рекреаційним потенціалом створює спеціалізований кластер зайнятості у сфері туризму. Це не тільки забезпечує ЛР зростаючий туристичний сектор, а й стимулює розвиток суміжних галузей та підвищує загальну економічну активність.

Впровадження комплексного підходу до УЛР в ТГ має принести чіткі та вимірювані результати. Серед ключових очікуваних досягнень виділяють:

формування сталої та ефективної кадрової системи: така система зможе забезпечувати громаду кваліфікованими фахівцями на довгостроковій основі;

підвищення якості публічних послуг: покращена кадрова політика безпосередньо вплине на доступність та орієнтованість послуг на потреби мешканців;

зменшення безробіття та зростання зайнятості: ці показники, разом із підтримкою самозайнятості, стануть важливими індикаторами соціально-економічного розвитку громади.

Зрештою успішна інтеграція стратегічного потенціалу та ефективне управління людськими ресурсами сприятимуть підвищенню ролі громади як динамічного та привабливого простору можливостей для всебічного розвитку кожної людини.

Таким чином, організаційно-методичне забезпечення УЛР в ТГ – це багаторівнева система, яка має спиратися на аналіз, цифровізацію, стратегії та участь громади. «Успішне її впровадження дозволяє не лише вирішити кадрові проблеми, а й перетворити людський ресурс на головну конкурентну перевагу громади, навіть в умовах нестабільності та воєнних викликів» [15].

Формування СУЛР в ТГ є критичним чинником їх соціально-економічного зростання в умовах децентралізації. Громади отримали значні повноваження, але водночас – відповідальність за кадрове забезпечення освіти, медицини, соціального захисту, комунального господарства, економічного розвитку тощо. В умовах війни та міграційних викликів завдання ефективного управління людським потенціалом ТГ набуває особливого значення [16].

Ефективність роботи органів влади будь-якого рівня безпосередньо залежить від якості УЛР. Для досягнення цілей державної політики на регіональному рівні необхідно впроваджувати сучасні методи УЛР, зокрема, використовувати нормативно-правові, мотиваційні, комунікаційні та організаційні інструменти. Модернізація регіональної влади є невід'ємною частиною цього процесу і дозволить забезпечити ефективну координацію дій усіх рівнів влади.

Ефективне УЛР в державних установах вимагає індивідуального підходу до кожного працівника. В постановах, що регулюють діяльність кадрів ОМС, окрім матеріальної мотивації та адміністративних стимулів, мають бути створені умови для професійного розвитку, задоволення соціальних потреб та реалізації потенціалу всіх ЛР. При цьому важливо враховувати, що УЛР на рівні територіальної громади має свої специфічні особливості, пов'язані зі специфікою завдань й діяльності.

«Ефективність державного управління на регіональному рівні безпосередньо залежить від якості роботи державних службовців. Дотримання законних норм, професіоналізм і здатність до інновацій – ключові фактори успішної реалізації регіональної політики» [16]. «Розвиток громадянського суспільства та децентралізація влади сприяють підвищенню якості управління та запобіганню корупції. Для подальшого вдосконалення системи державної служби необхідно розробити ефективні програми підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також створити умови для побудови кар'єри державних службовців на регіональному рівні. Ефективне УЛР є ключовим фактором успіху будь-якої організації, особливо в умовах жорсткої конкуренції» [15; 16].

В умовах децентралізації потрібні трансформації у сфері публічного управління, які спрямовуються на оптимізацію державного апарату. Це проявляється у скороченні кількості керівних посад, спрощенні бюрократичних процедур та підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень. Мета таких змін – забезпечити раціональне використання бюджетних коштів та підвищити якість послуг, що надаються громадянам. Особливо це стосується органів місцевого самоврядування, які безпосередньо взаємодіють з населенням.

Центр економічної стратегії виділяє три основні моделі УЛР у державному секторі: конкурентну, кар'єрну та гібридну. Кожна з них має свої переваги та недоліки. В Україні сьогодні переважає гібридна модель, яка поєднує елементи конкурсу та кар'єрного зростання. Однак, з огляду на швидкі зміни у суспільстві та появу нових технологій, необхідно постійно переглядати наявну модель та шукати більш ефективні рішення.

«Для вирішення кадрових проблем на регіональному рівні необхідна розробка національної кадрової політики. Ця політика повинна бути спрямована на залучення, закріплення та розвиток висококваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування. Важливо створити умови для професійного зростання працівників та забезпечити їхню мотивацію до ефективної роботи» [4].

«Для ефективного УЛР в органах державної влади необхідно поєднувати боротьбу з корупцією, формування єдиної культури управління, мотивацію працівників та розвиток громадянського суспільства. Такий комплексний підхід дозволить підвищити якість надання публічних послуг та забезпечити довіру громадян до державних органів» [17].

Стратегічні питання УЛР можна розділити на три рівні. Найвищий рівень стосується загальної стратегії розвитку організації. Другий рівень має фокус на внутрішній організації процесів в ОМС. Третій рівень стосується конкретних підходів до УЛР, які визначають базові принципи взаємовідносин між ОМС та її кадрами.

Стратегія УЛР має бути тісно пов'язана з загальною стратегією розвитку територіальної громади. Для забезпечення такої відповідності використовують різні моделі, зокрема модель Уокера, яка пропонує три основні підходи до інтеграції цих двох стратегій.

Співпраця: при паралельному розробленні стратегій кадровики активно співпрацюють з іншими підрозділами, але кінцеве рішення приймається окремо.

Самостійність: при ізольованому підході кадровики несуть повну відповідальність за розробку стратегії управління персоналом, не завжди враховуючи загальні цілі бізнесу.

Ефективна стратегія передбачає постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, розвиток компетенцій персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів та впровадження механізмів контролю за виконанням стратегічних планів. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність і узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Нелінійний підхід до формування стратегії УЛР визнає, що цей процес є більш складним і багатогранним, ніж може здатися на перший погляд. Він враховує множинність цілей, інтересів різних груп та вплив зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє більш точно відобразити реальність і створити більш гнучку та адаптивну стратегію.

Сьогоднішні стратегії все менше базуються на жорстких планах і більше нагадують адаптацію до постійно мінливих умов. Замість вибору однієї з готових стратегій, компанії комбінують різні елементи, а стратегія УЛР стає більш індивідуалізованою, враховуючи різноманітність потреб і характеристик співробітників [18; 19; 20].

«Вертикальна інтеграція може бути двох типів: інтеграція з організаційною культурою та інтеграція з діловою стратегією. Перший тип передбачає, що стратегія УЛР відповідає цінностям і принципам організації. Другий тип означає, що кадрова політика спрямована на досягнення стратегічних цілей. На жаль, часто буває так, що розроблені плани розвитку УЛР не завжди втілюються у життя. Бажання збільшити прибутковість може призвести до того, що довгострокові інвестиції в розвиток персоналу відкладаються на невизначений термін» [21; 22]. Це може негативно вплинути на лояльність співробітників та, як наслідок, на досягнення стратегічних цілей, що зазначено у Додатку В (рис. В.1).

Верхня частина моделі УЛР демонструє, як компанії пристосовують свої практики УЛР до поточних бізнес-цілей, забезпечуючи підбір співробітників з потрібними навичками та формування необхідної поведінки. Нижня ж частина ілюструє, як організація може бути готовою до змін і розвивати гнучкість, щоб успішно відповідати на нові ринкові виклики. Необхідний рівень гнучкості напряму залежить від швидкості змін у зовнішньому середовищі. У стабільних

умовах достатньо мати працівників з чітко визначеним набором навичок. Однак на динамічному ринку компаніям потрібні більш універсальні співробітники, здатні швидко адаптуватися до нових умов. Саме тому організації відходять від жорстких систем УЛР, надаючи перевагу гнучким моделям, що дозволяють експериментувати з різними підходами та знаходити оптимальні рішення для кожної конкретної ситуації. «Структурний підхід до УЛР передбачає індивідуалізований підхід до різних категорій співробітників. Організація розробляє різні стратегії для різних груп працівників, враховуючи їхній внесок у бізнес та інші характеристики. Це дозволяє ефективніше використовувати людські ресурси та підвищити задоволеність персоналу. Модель сегментації персоналу, запропонована Г. Мартином і С. Хетрик» [7], дозволяє класифікувати співробітників за трьома основними критеріями:

цінністю для компанії;

типом зайнятості (внутрішній чи зовнішній);

характером трудових відносин (транзакційний чи реляційний).

Цей підхід дає змогу точніше визначити потреби різних категорій персоналу та розробити для них індивідуальні кадрові політики. Наприклад, для стратегічних працівників компанії використовують довгострокові стратегії залучення та утримання, як-от опціони на акції та гнучкі умови праці, щоб зберегти цінних фахівців та мотивувати їх до розвитку. Для традиційних працівників, як правило, застосовують короткострокові мотиваційні програми, пов'язані з результатами роботи, забезпечуючи ефективність повсякденних завдань. Для утримання та мотивації найцінніших фахівців організації використовують стратегію, засновану на високій оплаті праці та гнучких умовах роботи.

Інвестиції в розвиток компетенцій відходять на другий план, оскільки передбачається, що ці працівники вже володіють усіма необхідними знаннями та навичками. Головне завдання тут – створити такі умови, щоб вони були зацікавлені залишатися в організації на довгий термін. Для групи працівників, для яких характерна короткострокова перспектива співпраці, компанія не очікує

довгострокової відданості і не буде на них довгострокових планів. Стратегія управління персоналом у цьому сегменті зводиться до мінімізації витрат і забезпечення виконання поточних завдань. Ця диференціація пов'язана також із поняттями внутрішнього та зовнішнього ринків праці:

Внутрішній ринок складається з працівників, які мають стабільну роботу і є важливими для компанії.

Зовнішній ринок включає працівників з меншими гарантіями зайнятості, які часто залучаються до проєктної діяльності.

Така сегментація враховує різний рівень кваліфікації, досвіду та цінності для компанії, дозволяючи адаптувати підходи до УЛР. Традиційно працівники на стабільних підприємствах мають постійну роботу, функціонують у чітких ієрархіях і виконують повторювані завдання [23; 25; 26]. На противагу цьому, фахівці, що працюють над проєктами, зазвичай мають тимчасові контракти, часто працюють самостійно або в невеликих командах, наймаючись під конкретні проєкти [28; 29].

З огляду на це, сучасний ринок праці можна розділити на чотири основні сегменти.

Стабільні працівники на традиційних підприємствах: це ті, хто має постійну зайнятість та працює в ієрархічних структурах.

Проєктні менеджери та фахівці: спеціалісти працюють над конкретними проєктами і часто користуються гнучким графіком роботи.

Тимчасові працівники на традиційних підприємствах: вони характеризуються нестабільною зайнятістю та зазвичай виконують рутинні завдання.

Самозайняті проєктні працівники: фрілансери або незалежні консультанти, які працюють на себе, реалізуючи різноманітні проєкти.

Крім того, кожен із цих сегментів може бути поділений на первинний рівень (висококваліфіковані, добре оплачувані фахівці) та вторинний рівень (низькокваліфіковані працівники з меншими гарантіями зайнятості). Для ефективного УЛР необхідно провести дослідження, що включає аналіз кількісних

та якісних характеристик працівників, умов їхньої праці та типів трудових договорів. Результати цих досліджень дозволяють визначити співвідношення між різними групами людських ресурсів, але береться до уваги, що це залежить від специфіки ТГ чи організації. Окрім розробки індивідуальних стратегій для кожної групи ЛР, важливим є створення умов для взаємодії та співпраці.

«У цьому контексті соціальний капітал виступає потужним інструментом, що дозволяє об'єднати зусилля всіх співробітників для досягнення спільних цілей та підвищення загальної ефективності організації. Для досягнення максимальних результатів для суспільства критично важливою є ефективна взаємодія між державою та громадянським суспільством. Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку громадянського суспільства та підтримувати його ініціативи. Своєю чергою, громадянське суспільство має активно контролювати діяльність державних органів і брати участь у формуванні політики. Незважаючи на прогрес у розвитку громадянського суспільства в Україні, все ще існує значний розрив між громадянами та державою. Низька довіра до влади та обмежена участь громадян у прийнятті рішень є серйозними проблемами, що вимагають створення ефективних механізмів взаємодії. При цьому важливо враховувати особливості українського суспільства та уникати простого копіювання закордонного досвіду» [31; 32; 33].

При виборі міжнародного досвіду для адаптації необхідно звертати увагу на такі фактори:

- актуальність проблеми, яку вирішуємо;
- наявні ресурси для реалізації проєкту;
- схожість культурних, політичних та економічних умов між країнами;
- суб'єктивні фактори, як-от готовність суспільства до змін.

Тільки комплексний підхід дозволить успішно адаптувати закордонний досвід до українських реалій.

Дослідження організаційно-методичних аспектів формування СУЛР у ТГ охоплює ключові питання:

- аналізу поточної ситуації;

- розробки стратегії управління персоналом;
- формування організаційної структури служби УЛР;
- процесів УЛР;
- мотивації кадрів ОМС та ЛР громади;
- впровадження інформаційних систем;
- залучення громадськості.

Формування ефективної системи УЛР є одним зі ключових факторів успіху будь-якої організації. Це комплексний процес, що охоплює широкий спектр діяльності – від планування персоналу до його розвитку та оцінки.

Сфера управління людськими ресурсами постійно розвивається, адаптуючись до нових викликів і можливостей. Сьогодні ключові тенденції в УЛР включають:

- цифровізацію, яка передбачає широке впровадження сучасних систем УЛР, використання аналітики баз даних для прийняття рішень та автоматизацію процесів, що підвищує ефективність роботи служб УЛР;

- орієнтацію на людські ресурси: ТГ мають більше зосереджуватися на задоволеності ЛР, їх професійному розвитку та забезпеченні гідного рівня життя, яке є основою продуктивності праці;

- розвитку лідерства, що є вкрай важливим для розвитку сучасних ТГ;

- управлінню талантами: ТГ активно працюють над ідентифікацією та розвитком потенціалу ЛР, забезпечуючи їх зростання та утримання в громаді.

Ефективна система УЛР допомагає ТГ досягти таких цілей:

- збільшення продуктивності праці;
- зниження відтоку кваліфікованих кадрів та молоді, як в інші ТГ так і за кордон;
- підвищення лояльності ЛР до ТГ;
- утримання талановитих співробітників;
- поліпшення іміджу ТГ.

Кадрова політика в ОМС спрямована на формування професійних та ефективних кадрів. Сучасні тенденції у сфері публічного управління

передбачають застосування сучасних методів УЛР, таких як впровадження нових систем оцінки ефективності роботи, оптимізацію структури УЛР та впровадження гнучких систем оплати та мотивації праці.

Багато країн використовують конкурси, щоб відбрати найкращих кандидатів на державні посади і формувати так званий «кадровий резерв». Це як список талановитих людей, готових зайняти керівні посади, коли з'явиться вакансія. Наприклад, у Франції та Німеччині молоді фахівці, які тільки починають свою кар'єру на державній службі, або ті, хто проходять додаткове навчання, потрапляють у цей резерв. Перш ніж зайняти високу посаду, вони певний час перебувають у «резерві», доводячи свою компетентність [35; 36; 37; 38; 39; 40].

Практичний підхід до формування кадрового резерву передбачає залучення молодих фахівців ще на етапі навчання. Стипендіальні програми та укладання договорів зі студентами дозволяють забезпечити безперервність кадрового потенціалу в державних органах. Розвиток резервістів здійснюється через поєднання теоретичної підготовки та практичної діяльності. Наставництво, стажування та ротація дозволяють молодим фахівцям швидко адаптуватися до вимог державної служби та набути необхідних навичок.

Німецька система професійного розвитку державних службовців є високоорганізованою та ефективною. Вона передбачає чітко визначені етапи кар'єрного зростання, які супроводжуються систематичним навчанням та оцінкою компетенцій. Законодавчо закріплені вимоги до кожної посади, що дозволяє створити прозору систему просування по службі. Такий підхід забезпечує безперервну підготовку кадрів і гарантує, що державні органи завжди мають достатній резерв кваліфікованих фахівців. Управління талантами дозволяє організаціям бути більш конкурентоспроможними, адаптуватися до змін та досягати своїх стратегічних цілей. У контексті державної служби управління талантами сприяє формуванню ефективного кадрового резерву, здатного забезпечити стабільне функціонування органів влади. Якщо в Україні основна мета кадрового резерву – це заміщення вакантних посад, то світова практика демонструє більш широкий спектр його використання. Крім традиційного

підходу, кадровий резерв можуть формувати для виконання конкретних завдань, тимчасового зберігання кадрів або швидкого реагування на зміни. Так, у Великій Британії перед Brexit було створено кадровий резерв фахівців з міжнародної торгівлі, щоб забезпечити безперебійну роботу економіки в нових умовах. Реалізація спільних проєктів з європейськими партнерами дозволила створити в Україні онлайн-платформи, які стали ефективним інструментом для розвитку місцевого самоврядування. Ці платформи не лише об'єднали фахівців з різних регіонів, але й сприяли активному обміну знаннями, ідеями та досвідом. Завдяки цим платформам працівники місцевого самоврядування мають можливість отримувати необхідні знання, консультації та підтримку для вирішення актуальних проблем своїх громад.

Головна задача керівника в міській раді – зробити так, щоб вона працювала краще. Для цього потрібно підбирати найкращих фахівців, розвивати їхні навички і створювати умови, де люди хотіли б працювати. Щоб зрозуміти, які саме знання і вміння потрібні керівнику, ми створимо спеціальну «карту знань». Це як карта скарбів, але для знань. За її допомогою ми зможемо вибрати найкращих наставників і спланувати їхнє навчання. Наставництво та управління знаннями тісно пов'язані між собою. Обидва процеси спрямовані на розвиток персоналу та підвищення ефективності роботи організації. Для створення ефективної системи управління знаннями необхідно не тільки розвивати інститут наставництва, але й впроваджувати інші інструменти, такі як документообіг та створення баз знань. Обмін знаннями між співробітниками є ключовим елементом управління знаннями. Ефективна система обміну знаннями дозволяє не тільки розвивати кадровий потенціал, але й підвищувати якість управління та сприяти реалізації стратегічних цілей організації. Створення ефективної системи УЛР у Харківській ТГ є надзвичайно актуальним завданням, особливо з огляду на масштабні виклики, пов'язані з відновленням міста після військових дій. Ця система має забезпечити не лише ефективну роботу муніципальних служб, але й сприяти соціальному розвитку громади. У Харківській територіальній громаді в управлінні людськими ресурсами ключовими є: відновлення міста з фокусом на

фахівцях будівельної, інфраструктурної та соціальної галузей; активна участь громадськості; партнерство з бізнесом для створення робочих місць та навчання; а також психологічна підтримка співробітників, які пережили наслідки воєнних дій.

Використання сучасних технологій сприяє підвищенню якості управлінських механізмів та в цілому якості УЛР:

використання аналітики УЛР сприяє використанню даних для прийняття обґрунтованих рішень в галузі УЛР;

онлайн-навчання забезпечує мобільність ЛР та зручність й ефективність навчання;

мобільні додатки сприяють підвищенню ефективності взаємодії з людськими ресурсами громади.

Результатами впровадження ефективної системи УЛР можуть виступати такі:

підвищення ефективності роботи служб з УЛР громади;

збільшення задоволеності мешканців громади;

утримання кваліфікованих ЛР в ТГ;

створення позитивного іміджу Харківської ТГ як роботодавця.

Формування ефективної СУЛР є стратегічним завданням для Харківської ТГ. Впровадження запропонованих напрямків дозволить забезпечити стабільну роботу муніципальних служб, сприяти відновленню міста та підвищити якість життя громадян. Для розробки детальної стратегії управління персоналом необхідний додатковий аналіз конкретної ситуації в Харківській ТГ [20; 44]. Оцінка якості УЛР Харківської ТГ є важливим кроком для забезпечення ефективної роботи муніципальних служб та сприяння розвитку громади [45]. Застосування комплексного підходу до оцінки та подальше впровадження рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління персоналом та створити більш привабливі умови праці для співробітників. Механізм кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування повинен базуватися на науково обґрунтованих принципах управління персоналом [46]. Серед ключових принципів варто виділити паритетність, об'єктивність, прозорість та орієнтацію

на результати. Метою такого механізму є формування ефективного кадрового потенціалу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей громади. Реалізація запропонованого механізму передбачає комплексне застосування економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління. Системний підхід, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, забезпечить ефективність процесу управління персоналом та сприятиме досягненню стратегічних цілей організації. Ефективна система УЛР є ключовим фактором конкурентоспроможності регіонів. Незважаючи на значний науковий потенціал у сфері УЛР, багато організацій стикаються з проблемою дефіциту висококваліфікованих кадрів і застарілих підходів до УЛР, що перешкоджає їх адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності регіону є ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Для досягнення цієї мети необхідно розробити та впровадити механізм кадрового забезпечення, який базується на сучасних підходах УЛР. Пропонований механізм складається з трьох основних компонентів: мотиваційної, організаційної та інформаційної [41; 42; 43].

Для оптимізації механізму кадрового забезпечення в ОМС необхідно провести аналіз бізнес-процесів УЛР. Це дозволить виявити найбільш критичні точки, що потребують вдосконалення (рис. 3.3).

Вдосконалення механізму управління кадрами в ОМС передбачає комплексний підхід, що включає:

оптимізацію організаційної структури та розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника і забезпечить цілеспрямований розвиток персоналу та його відповідність потребам громади;

впровадження інформаційних технологій, автоматизацію рутинних процесів, запровадження систем аналізу ефективності роботи та створення платформ для обміну знаннями. Цифровізація підвищить ефективність та прозорість кадрових процесів та підвищення мотивації шляхом розробки системи, яка враховуватиме індивідуальні потреби працівників та сприятиме їхньому професійному зростанню. Це допоможе залучати та утримувати кваліфікованих

фахівців. З метою побудови оптимальної моделі кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування пропонується застосувати кваліметричний підхід. Аналіз існуючих методів оцінки якості, таких як теорія нечітких множин та метод аналізу ієрархій Сааті, показав, що кваліметрія є найбільш ефективним інструментом для оцінки якості кадрового забезпечення. Вона дозволяє кількісно оцінити якісні характеристики, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Попри широке світове визнання, в Україні кваліметрія поки що недостатньо використовується для оцінки якості процесів УЛР. Це створює невикористаний потенціал для покращення. Кваліметрична оцінка якості УЛР передбачає побудову багаторівневої моделі, що відображає взаємозв'язки між різними факторами. Для кожного рівня визначається стандарт якості, а всі показники зводяться до єдиної шкали.

Вагомість кожного фактору встановлюється на основі експертних оцінок, а загальна оцінка якості розраховується як функція відносних показників та їхньої ваги. Для забезпечення об'єктивності експертних оцінок використовується коефіцієнт конкордації, що дозволяє оцінити ступінь узгодженості думок фахівців. Щоб зрозуміти ефективність системи УЛР у ТГ, пропонується оцінити кожен її елемент за допомогою спеціальних показників і допоможе виявити сильні та слабкі сторони системи та розробити рекомендації для її вдосконалення. Для цього пропонується розглянути всі основні функції УЛР та визначити їхню ефективність. Подано інформацію у Додатку В (табл. В.1). Розроблена кваліметрична модель дозволяє всебічно оцінити ефективність кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Вона побудована за ієрархічним принципом: на верхньому рівні розташовані функціональні процеси УЛР, а на нижньому – конкретні критерії оцінки. Для кожного критерію визначається його вагомість, що відображає його значущість для загальної ефективності системи. Модель дозволяє не тільки визначити загальний рівень ефективності, а й виявити «вузькі місця», які потребують додаткової уваги.



Рис. 3.3. Напрями забезпечення ефективного функціонування ОМС в рамках реалізації методичного підходу до покращення УЛР територіальної громади

Джерело: складено автором за [5; 8; 10; 12]

Значущість функціональних процесів УЛР та критеріїв для їх оцінки визначалася експертним шляхом. Експертами були фахівці відділів управління людськими ресурсами (відділів кадрів) територіальних громад. Вагомість оцінок функцій управління та критеріїв для часткової оцінки цих функцій визначалася на основі методу аналізу ієрархій Томаса Сааті [2; 3; 4; 13]. Експертам було запропоновано порівняти кожні дві об'єкти за важливістю для оцінки, використовуючи шкалу від 1 (однаково важливі) до 9 (один абсолютно переважає другий).

Результати оцінок заносилися у таблиці з дотриманням вимоги, що елементи, симетричні відносно головної діагоналі є взаємно оберненими числами. Отримані від окремих експертів таблиці усереднювалися з дотриманням тієї ж умови і перевірялися на узгодженість за допомогою індексу узгодженості. Вагомості критеріїв встановлювалася як нормовані середні геометричні значення рядків матриць.

Результати оцінок вагових коефіцієнтів та їх узгодженості наведено у Додатку В (табл. В.2).

Для оцінки ступеня відповідності кожного фактору встановленим вимогам була введена шкала, де значення 1 відповідає повній відповідності, а 0 – повній невідповідності. Проміжні значення інтерпретуються як часткова відповідність або часткова невідповідність. Чим вище сумарна оцінка за всіма факторами, тим вищий рівень досягнення цілей управління персоналом і, відповідно, менша потреба у проведенні змін. Оцінка ступеня відповідності здійснювалася фахівцями відповідних відділів територіальних громад. Ефективність запропонованої моделі була продемонстрована на прикладі Харківської, Чугуївської та Ізюмської територіальних громад.

Фактори та критерії були визначені на основі аналізу наукової літератури, з урахуванням практичного досвіду кадрового управління в територіальних громадах, а також експертного опитування фахівців у сфері

публічного управління, HR-менеджменту, представників Харківської міської ради та закладів освіти.

Наприклад: Фактор f_1 – «професійна придатність персоналу», критерії до нього: рівень освіти (k_{11}), досвід роботи (k_{12}), наявність підвищення кваліфікації (k_{13}). Вагомість факторів та критеріїв визначалася за методом експертних оцінок. Для узагальнення оцінок застосовували метод середніх арифметичних або метод парних порівнянь, як-от метод Сааті [2; 3; 4]. Отримані середні значення нормалізували, щоб сума всіх ваг дорівнювала 1.

Для апробації кваліметричної моделі було обрано Харківську територіальну громаду як одну з найбільших і найбільш структурно розгалужених ТГ України. Її кадрова система включає широкий спектр управлінських, освітніх і соціальних функцій, що дозволяє здійснити комплексну оцінку. Наявність відкритих статистичних даних, готовність фахівців до співпраці та наявний досвід застосування сучасних HR-практик зробили Харківську ТГ доцільним об'єктом аналізу.

З метою підвищення репрезентативності результати Харківської ТГ було порівняно з Чугуївською та Ізюмською громадами. Такий підхід дозволив ідентифікувати як сильні сторони кадрового забезпечення, так і напрями, які потребують удосконалення.

Проведене дослідження показало, що рівень якості кадрового забезпечення Харківської ТГ оцінюється як задовільний (0,684).

Однак, аналіз отриманих даних вказує на необхідність удосконалення таких функціональних процесів, як мотивація, стимулювання та розвиток персоналу, що дозволить підвищити його професійний рівень та ефективність роботи.

Таблиця 3.3

**Модель кваліметричної оцінки якості кадрового забезпечення
Харківської ТГ**

Фактор (Фактор №)	Вагомість Фактору (Важливість впливу)	Критерій (Назва критерію)	Вагомість Критерію (Вплив на фактор)	Коефіцієнт Відповідності (Як відповідає стандарту)	Часткова Оцінка Критерію (Внесок критерію)	Часткова Оцінка Фактору (Загальний внесок фактору)
Ф1	0.15	k11	0.29	0.99	0.29	0.103
		k12	0.33	0.74	0.25	
		k13	0.38	0.40	0.15	
Ф2	0.10	k21	0.29	0.76	0.22	0.086
		k22	0.33	0.90	0.30	
		k23	0.38	0.90	0.34	
Ф3	0.15	k31	0.50	0.74	0.37	0.111
		k32	0.50	0.74	0.37	
Ф4	0.15	k41	0.50	0.74	0.37	0.101
		k42	0.50	0.60	0.30	
Ф5	0.15	k51	0.42	0.60	0.25	0.090
		k52	0.29	0.60	0.17	
		k53	0.29	0.60	0.17	
Ф6	0.15	k61	0.36	0.60	0.22	0.091
		k62	0.26	0.40	0.11	
		k63	0.38	0.74	0.28	
Ф7	0.15	k71	0.26	0.74	0.19	0.103
		k72	0.26	0.40	0.11	
		k73	0.53	0.74	0.39	
Загальна Оцінка (Озаг)						0.684

Джерело: складено автором на основі джерел [55; 56]

Візуалізація результатів оцінки якості кадрового забезпечення Харківської ТГ (рис. 3.4) чітко показує, що найнижчі показники спостерігаються у сферах мотивації та розвитку персоналу [97]. Дані узгоджуються з результатами соціологічного дослідження, яке підтвердило, що саме рівень компетентності працівників та їхня заробітна плата є ключовими факторами, що впливають на загальну ефективність діяльності ТГ, підкреслює критичну потребу в удосконаленні політик та програм, спрямованих на стимулювання, навчання та професійне зростання персоналу.

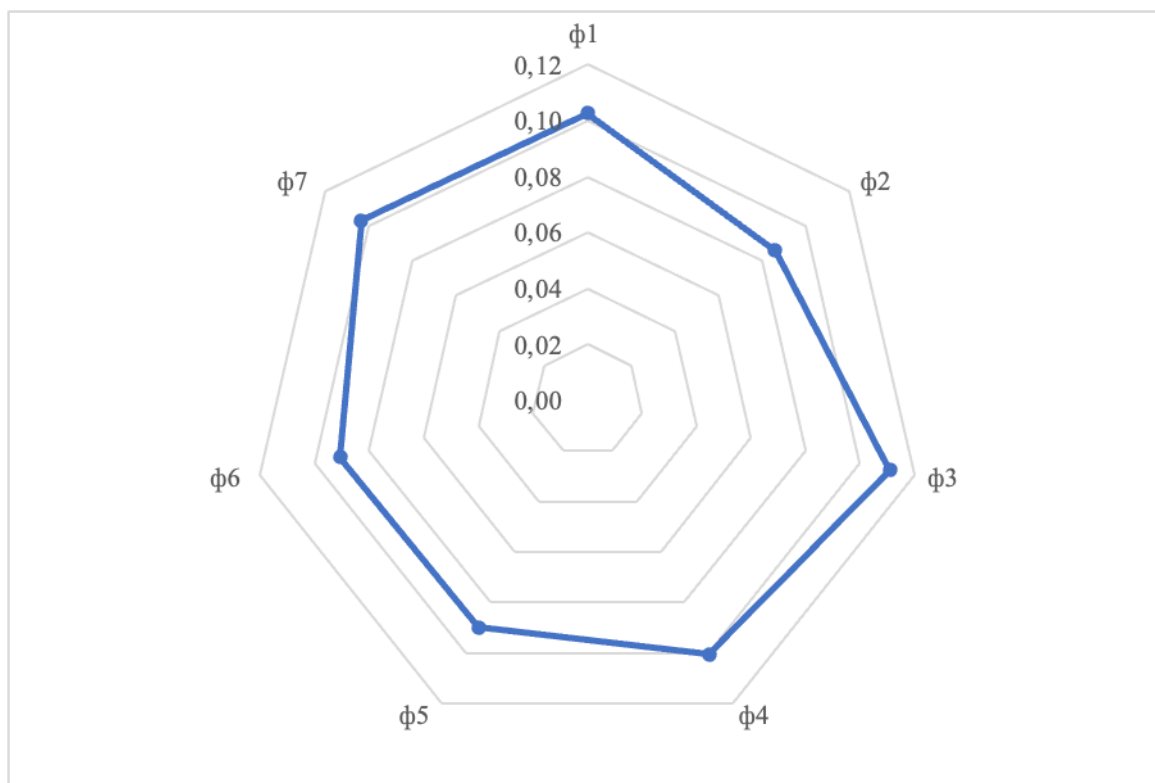


Рис. 3.4. Рівень якості кадрового забезпечення функціонування Харківської ТГ

Примітки: ф1 – прогнозування потреб у персоналі та розробка стратегії їх задоволення; ф2 – підбір кадрів; ф3 – онбординг; ф4 – оцінка персоналу; ф5 – стимулювання персоналу; ф6 – процес розвитку потенціалу працівників, спрямований на їхнє професійне зростання; ф7 – трудові умови

Джерело: складено автором за [12; 13]

Аналогічні розрахунки, що стосуються оцінки якості кадрового забезпечення, були проведені також для Ізюмської та Чугуївської територіальних громад. Їхні результати представлені у (табл. 3.4–3.5).

Таблиця 3.4

Кваліметрична модель оцінки кадрового забезпечення: досвід Ізюмської ТГ

Фактор (Фактор №)	Вагомість фактору (Важливість впливу)	Критерій (Назва критерію)	Вагомість критерію (Вплив на фактор)	Коефіцієнт відповідності (Як відповідає стандарту)	Часткова оцінка критерію (Внесок критерію)	Часткова оцінка фактору (Загальний внесок фактору)
Ф1	0.15	k11	0.29	0.88	0.25	0.101

Продовження таблиці 3.4

Фактор (Фактор №)	Вагомість фактору (Важливість впливу)	Критерій (Назва критерію)	Вагомість критерію (Вплив на фактор)	Коефіцієнт відповідності (Як відповідає стандарту)	Часткова оцінка критерію (Внесок критерію)	Часткова оцінка фактору (Загальний внесок фактору)
		k12	0.33	0.70	0.23	
		k13	0.38	0.50	0.19	
Ф2	0.10	k21	0.29	0.78	0.23	0.075
		k22	0.33	0.85	0.28	
		k23	0.38	0.65	0.25	
Ф3	0.15	k31	0.50	0.72	0.36	0.107
		k32	0.50	0.70	0.35	
Ф4	0.15	k41	0.50	0.65	0.33	0.090
		k42	0.50	0.55	0.28	
Ф5	0.15	k51	0.42	0.58	0.24	0.089
		k52	0.29	0.60	0.17	
		k53	0.29	0.60	0.17	
Ф6	0.15	k61	0.36	0.60	0.22	0.090
		k62	0.26	0.40	0.11	
		k63	0.38	0.72	0.27	
Ф7	0.15	k71	0.26	0.72	0.19	0.101
		k72	0.26	0.45	0.12	
		k73	0.53	0.70	0.37	
Загальна Оцінка (Озаг)						0.653

Джерело: розроблено автором на основі [54–56]

Таблиця 3.5

**Кваліметрична оцінка кадрового забезпечення: результати для
Чугуївської ТГ**

Фактор (Фактор №)	Вагомість фактору (Важливість впливу)	Критерій (Назва критерію)	Вагомість критерію (Вплив на фактор)	Коефіцієнт Відповідності (Як відповідає стандарту)	Часткова оцінка критерію (Внесок критерію)	Часткова оцінка фактору (Загальний внесок фактору)
Ф1	0.15	k11	0.29	0.94	0.27	0.112
		k12	0.33	0.74	0.25	
		k13	0.38	0.60	0.23	
Ф2	0.10	k21	0.29	0.76	0.22	0.084
		k22	0.33	0.90	0.30	
		k23	0.38	0.85	0.32	
Ф3	0.15	k31	0.50	0.74	0.37	0.111
		k32	0.50	0.74	0.37	

Продовження таблиці 3.5

Фактор (Фактор №)	Вагомість фактору (Важливість впливу)	Критерій (Назва критерію)	Вагомість критерію (Вплив на фактор)	Коефіцієнт відповідності (Як відповідає стандарту)	Часткова оцінка Критерію (Внесок критерію)	Часткова оцінка фактору (Загальний внесок фактору)
Ф4	0.15	k41	0.50	0.74	0.37	0.101
		k42	0.50	0.60	0.30	
Ф5	0.15	k51	0.42	0.60	0.25	0.090
		k52	0.29	0.60	0.17	
		k53	0.29	0.60	0.17	
Ф6	0.15	k61	0.36	0.65	0.24	0.093
		k62	0.26	0.40	0.11	
		k63	0.38	0.74	0.28	
Ф7	0.15	k71	0.26	0.74	0.19	0.103
		k72	0.26	0.40	0.11	
		k73	0.53	0.74	0.39	
Загальна Оцінка (Озаг)						0.694

Джерело: розроблено автором на основі [54–56]

Профілі якості кадрового забезпечення для Ізюмської та Чугуївської ТГ) детально наведено у Додатку В (рис. В.2–В.3).

Порівняльний аналіз кадрового забезпечення цих ТГ за окремими факторами наведено на рис. 3.5. Дослідження якості УЛР у трьох ТГ Харківської області – Харківській, Ізюмській та Чугуївській – виявило їхні унікальні особливості та ключові виклики в кадровій роботі. Прогнозування та розробка стратегій (Ф1): Харківська та Чугуївська громади показали дещо кращі результати у прогнозуванні кадрових потреб та формуванні відповідних стратегій порівняно з Ізюмською. Залучення нових співробітників (Ф2): Харківська ТГ продемонструвала дещо вищу ефективність у залученні нового персоналу. Інтеграція новачків (Ф3): Харківська громада також лідирує у процесі адаптації нових співробітників до колективу. Оцінка персоналу (Ф4): Чугуївська громада отримала найвищі бали за якість оцінювання працівників. Мотивація співробітників (Ф5): Ізюмська ТГ стала лідером у цій сфері, тоді як Харківська та Чугуївська

громади показали схожі, але дещо нижчі результати. Професійний розвиток та ріст потенціалу (Ф6): Найкраща організація процесів професійного розвитку зафіксована в Чугуївській громаді, тоді як Харківська ТГ має найнижчий показник за цим критерієм. Умови праці (Ф7): Умови праці однаково високо оцінені в Харківській та Чугуївській громадах, проте Ізюмська дещо поступається.

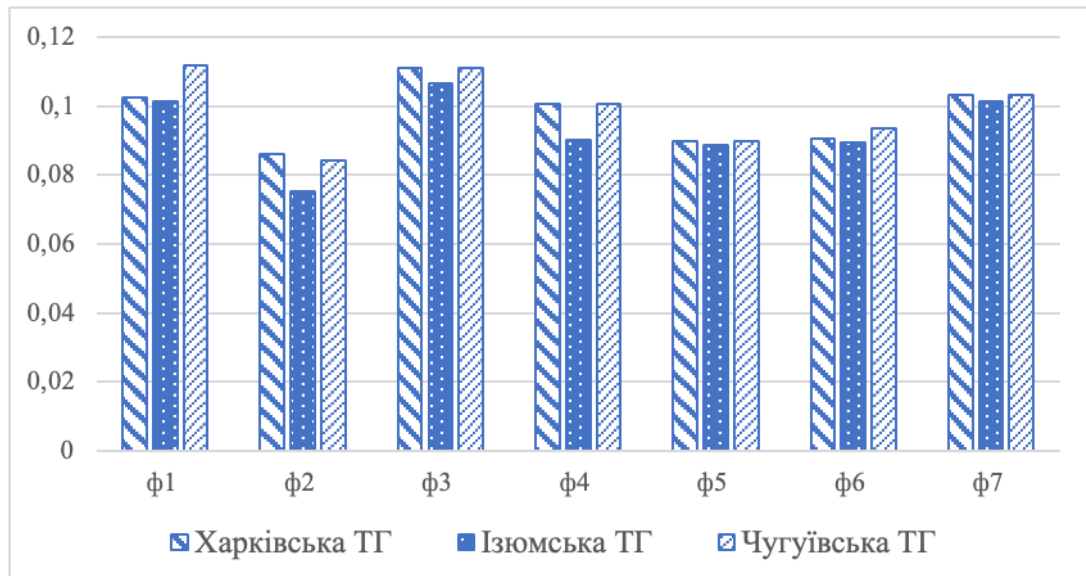


Рис. 3.5. Порівняння оцінок ефективності УЛР у досліджених ТГ за факторами

Джерело: розрахунок автора

Візуалізація даних для Харківської громади (рис. 3.5) підтверджує наявність проблем у мотивації та розвитку персоналу (Ф5 та Ф6) [54; 55; 56]. Додатково: результати соціологічного опитування підкреслюють прямий вплив рівня кваліфікації та оплати праці на ефективність систем мотивації та розвитку. Попри близькі загальні оцінки якості кадрового забезпечення, кожна громада має свої унікальні сильні та слабкі сторони:

Харківська ТГ ефективніша у прогнозуванні, підборі та адаптації кадрів, але потребує вдосконалення мотиваційних та розвивальних практик.

Ізюмська ТГ має загалом нижчі показники, за винятком сфери стимулювання персоналу.

Чугуївська ТГ демонструє найкращі результати в оцінці та розвитку працівників.

Ці відмінності є важливим підґрунтям для розробки адресних стратегій оптимізації кадрової роботи в кожній з досліджуваних громад.

Для вирішення складних задач, таких як оптимізація УЛР, застосовується метод аналізу ієрархій (MAI) Т. Сааті. Цей метод структурує задачу прийняття рішень у вигляді ієрархії:

На верхньому рівні знаходиться головна мета та узагальнений критерій вибору рішення [3; 4].

На другому рівні мета розкладається на окремі підцілі, яким відповідають часткові критерії.

На нижньому рівні розташовані альтернативні рішення, що підлягають порівнянню.

Порівняння здійснюється знизу вгору: альтернативи попарно порівнюються за кожним критерієм. Потім оцінки кожної альтернативи підсумовуються з урахуванням вагових коефіцієнтів критеріїв, формуючи загальну оцінку. Це дозволяє упорядкувати альтернативи за ступенем переваги щодо головної мети. Залежно від мети та можливостей суб'єкта прийняття рішень отримані пріоритети реалізуються на практиці.

Наше дослідження сфокусоване на оптимізації УЛР в контексті децентралізації та воєнного стану в Україні. Ключова особливість цієї задачі полягає у необхідності враховувати тип громади, адже умови функціонування та, відповідно, потреби в УЛР суттєво відрізняються.

Ми розрізняємо три основні типи громад, які впливають на підходи до УЛР:

Бойова громада: тут відбуваються активні бойові дії.

Прифронтна громада: безпосередньо межує з бойовою зоною або регулярно піддається ударам.

Умовно тилова громада: не межує з бойовими діями, удари по ній епізодичні або відсутні.

Таким чином, критерій вищого рівня для оптимізації УЛР – це ефективність обраного напрямку управління людськими ресурсами залежно від типу громади.

На другому рівні нашої моделі ми визначаємо критерії ефективності УЛР, які уточнюють основну мету управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та враховують ризики військової агресії. Ці критерії ґрунтуються на двох ключових підходах:

Територіально-орієнтований: враховує унікальну місцеву специфіку кожної громади.

Кризово-орієнтований ситуаційний: базується на здатності адаптуватися до постійно мінливого та нестабільного середовища, викликаного пандеміями, політичними й економічними кризами, війнами тощо.

З огляду на це, ми виділяємо такі основні критерії ефективності УЛР в умовах децентралізації та воєнних дій.

Адаптивність управлінських рішень: наскільки ТГ здатна швидко змінювати кадрові процеси у відповідь на кризу, маючи гнучкі механізми, політики, процедури та правила на рівні органів місцевого самоврядування (ОМС).

Територіальна релевантність кадрових політик: чи відповідають кадрові стратегії специфіці місцевості (чи це бойова, прифронтова чи тилова громада).

Ступінь кадрової автономії громади: чи має громада достатньо управлінського потенціалу для самостійного формування дієвої кадрової політики та механізмів.

Залучення та утримання людських ресурсів: здатність громади вирішувати проблеми з плинністю кадрів, кадровим дефіцитом, старінням персоналу, відтоком кадрів (як усередині країни, так і за кордон), а також забезпечувати доступне та гнучке навчання.

Ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії: рівень координації між ОМС, державними структурами та громадськістю у сфері УЛР.

Фінансова спроможність управління людськими ресурсами: наявність дієвих фінансових механізмів для швидкої реакції на виклики, пов'язані з формуванням, утриманням та розвитком людських ресурсів.

На наступному рівні для кожного типу громади формується перелік можливих альтернативних напрямів УЛР. Таким чином, структура задачі вибору найефективнішого напрямку УЛР для різних видів громад має такий вигляд (рис. 3.6).

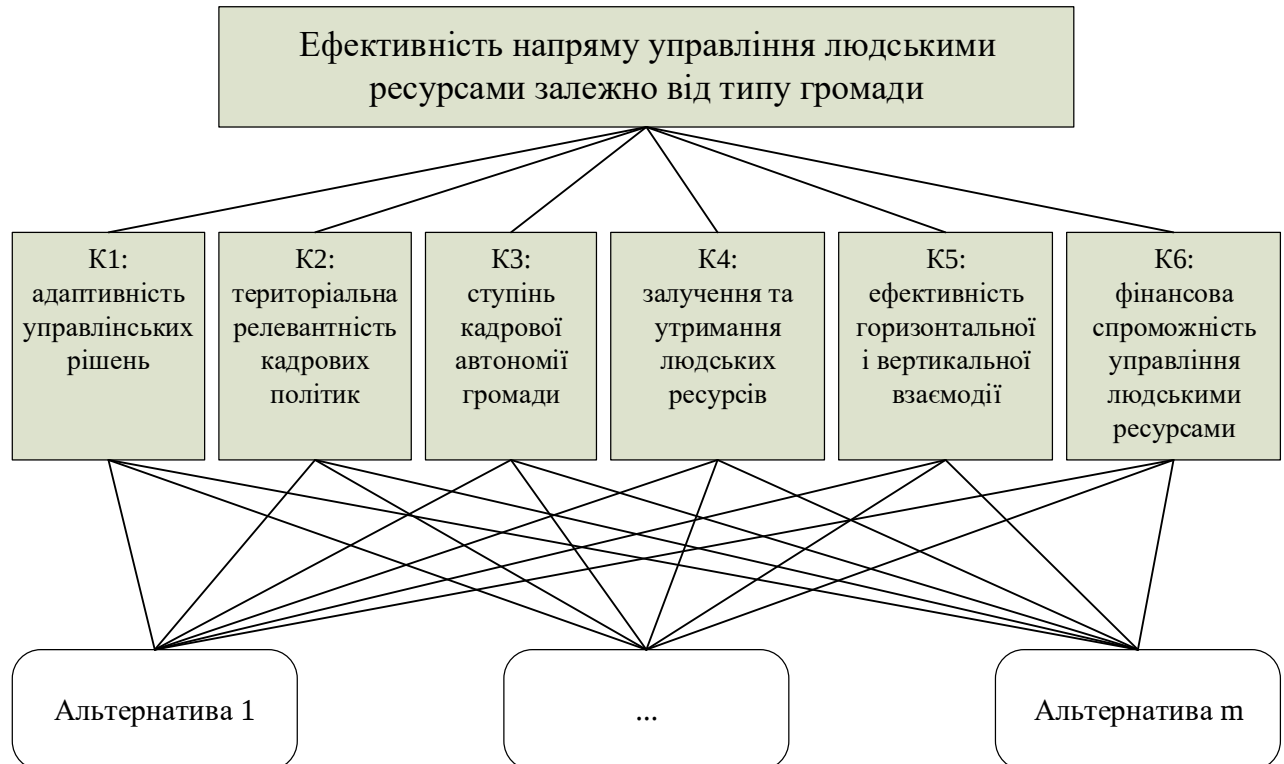


Рис. 3.6. Структура задачі вибору напрямів УЛР за видами громад

Джерело: розроблено автором.

Для вирішення задачі вибору необхідно виконати такі кроки:

Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв. Спочатку слід визначити, наскільки важливий кожен окремий критерій для досягнення основної мети. Оскільки різні громади мають різні потреби, важливість критеріїв може відрізнятися. Тому для кожного типу громади створюється індивідуальна матриця порівнянь критеріїв, використовуючи шкалу Т. Сааті (від 1 до 9), як це описано в пункті 3.1 джерел [1; 3].

Оцінка альтернативних рішень. На цьому етапі визначаються можливі альтернативні рішення (наприклад, напрямки управління людськими ресурсами в територіальних громадах), і оцінюється кожна з цих альтернатив за кожним критерієм. Оцінка здійснюється на основі попарного порівняння.

Розрахунок глобальних пріоритетів. Для кожного типу громади розраховуються глобальні пріоритети напрямків управління людськими ресурсами. Це робиться шляхом обчислення зваженої суми оцінок за окремими критеріями другого рівня.

Ранжування та вибір стратегії. Отримані глобальні пріоритети дозволяють ранжувати альтернативні напрямки управління людськими ресурсами. На основі цього ранжування обирається найефективніша стратегія для кожного типу громади, яка визначає послідовність реалізації напрямків та розподіл зусиль.

$$I = \frac{\lambda_{max} - m}{m - 1}, \quad (3.1)$$

Продовжуючи попереднє обговорення реалізації вибору напрямків УЛР у ТГ, було проведено опитування.

Деталі опитування:

Учасники: 20 фахівців органів місцевого самоврядування (ОМС) з різних видів територіальних громад, 10 науковців, які є фахівцями з управління персоналом.

Методологія: результати попарного порівняння усереднювалися для кожного виду територіальних громад. Матриці оцінок, які виявилися неузгодженими (всього 4 випадки), були виключені з аналізу.

Вагові коефіцієнти: визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв здійснювалося окремо для кожного виду громад.

Приклад матриці попарного порівняння критеріїв, розрахунку вагових коефіцієнтів та індексу узгодженості для бойових громад представлений у таблиці 3.6.

Аналогічні матриці для прифронтових та тилкових громад знаходяться в Додатку Г (табл. Г.1–Г.8)

Таблиця 3.6

Матриця порівнянь важливості критеріїв вибору альтернатив УЛР для бойових громад

Критерії	Матриця порівнянь						Вагові коефіцієнти
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
K1: адаптивність управлінських рішень	1	1	2	1	3	5	0.26
K2: територіальна релевантність кадрових політик	1	1	2	1	2	3	0.22
K3: ступінь кадрової автономії громади	½	½	1	½	1	1	0.10
K4: залучення та утримання людських ресурсів	1	1	2	1	3	3	0.24
K5: ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії	1/3	½	1	1/3	1	1	0.09
K6: фінансова спроможність управління людськими ресурсами	1/5	1/3	1	1/3	1	1	0.08
Індекс узгодженості, I	0.016 (узгоджена)						

Джерело: розраховано автором

Наступний етап передбачав визначення доцільних альтернативних напрямів УЛР у різних типах громад. Цей перелік був сформований на основі опитування фахівців ОМС. Деякі з початкових варіантів були відсіяні вже на етапі попереднього розгляду, оскільки експерти визнали їх менш важливими. Остаточний перелік альтернативних напрямів наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Напрями управління людськими ресурсами (УЛР) у
територіальних громадах**

Бойові громади	Прифронтові громади	Тилові громади
Антикризова мотивація	Тренінги з безпеки	Стратегічне планування потреб та розвитку людських ресурсів
Психологічна підтримка	Локальна психологічна допомога	Центри адаптації ВПО
Онлайн-навчання	Інтеграція ВПО	Професійний розвиток (відповідно до потреб ТГ та країни)
Формування кадрового резерву	Ротаційне планування	Кар'єрна підтримка (утримання та мотивація молодих спеціалістів)
Оцінювання ефективності роботи	Онлайн рекрутинг	Автоматизація кадрового діловодства та звітності (через реєстри, цифрові архіви)
Кадрове діловодство та звітність (спрощена система)	Оцінка стійкості та адаптивності (в динамічному середовищі)	Оцінювання ефективності роботи (КРІ, оцінка результатів)
	Кадрове діловодство та звітність (Е-документи, мобільність кадрів)	Інтеграція автоматизованих систем УЛР (для цифрової ефективності)

Джерело: сформовано автором

Далі, кожен з визначених напрямків УЛР (управління людськими ресурсами) для різних типів територіальних громад був попарно оцінений за всіма критеріями, що використовуються для вибору ефективних рішень. Результати цієї оцінки наведено у табл. 3.8, а також у Додатку Г (табл. Г.9–Г.10). Важливо зазначити, що всі матриці оцінок виявилися узгодженими. Узгодженість є ключовою, адже вона підтверджує достовірність отриманих даних і дозволяє використовувати їх для прийняття обґрунтованих рішень.

Таблиця 3.8

Оцінки альтернативних рішень щодо УЛР для бойових ТГ

Альтернативи	Критерії					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
Антикризова мотивація	0.48	0.44	0.15	0.25	0.48	0.49

Продовження таблиці 3.8

Альтернативи	Критерії					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
Психологічна підтримка	0.29	0.29	0.24	0.45	0.27	0.23
Формування кадрового резерву	0.15	0.13	0.40	0.19	0.09	0.16
Онлайн-навчання	0.08	0.14	0.22	0.12	0.16	0.12
Індекси узгодженості оцінок	0,007	0,080	0,100	0,080	0,005	0,040

Джерело: сформовано автором

На основі попередніх оцінок за окремими критеріями та їх вагових коефіцієнтів, для кожного типу територіальних громад було розраховано глобальні пріоритети альтернативних напрямків УЛР. Ці напрямки потім були ранжовані за пріоритетністю їх реалізації. Зведені результати цих розрахунків можна знайти у табл. 3.9.

Отримані дані чітко вказують на різні пріоритети для кожного типу громад.

Для громад, що перебувають у зоні бойових дій: найбільш нагальною потребою є антикризова мотивація та надання психологічної підтримки. Саме на цих напрямках необхідно зосередити основні зусилля у сфері УЛР.

Для прифронтових громад: Пріоритет номер один – тренінги з безпеки. Дещо менший, але також значний акцент слід зробити на ротаційному плануванні та локальній психологічній підтримці.

Для тилкових громад: ці громади мають більше можливостей для середньо- та довгострокового планування. Тому їхні основні зусилля повинні бути спрямовані не лише на вирішення поточних потреб, а й на створення умов для подальшого відновлення та розвитку. Головними пріоритетами тут є стратегічне планування та професійний розвиток.

Цікаво, що у громадах з найбільшим ризиком інформаційні ресурси та онлайн-технології не розглядаються як найактуальніші. Натомість у тилкових громадах їм пропонується приділяти більше уваги. Це може свідчити про те,

що фахівці органів місцевого самоврядування у високоризикових зонах, можливо, недостатньо обізнані про потенціал онлайн-технологій у сприянні УЛР.

Таблиця 3.9

Ранжування глобальні пріоритети альтернативних напрямів УЛР

Бойові громади			Прифронтові громади			Тилові громади		
Ранг	Альтернативи	Оцінка глобального пріоритету	Ранг	Альтернативи	Оцінка глобального пріоритету	Ранг	Альтернативи	Оцінка глобального пріоритету
1	Антикризова мотивація	0.381	1	Тренінги з безпеки	0.265	1	Стратегічне планування потреби та розвитку людських ресурсів	0.400
2	Психологічна підтримка	0.315	2	Ротаційне планування	0.213	2	Професійний розвиток в межах потреб територіальної громади та країни	0.236
3	Формування кадрового резерву	0.147	3	Локальна психологічна допомога	0.207	3	Центри адаптації ВПО	0.183
4	Онлайн-навчання	0.021	4	Інтеграція ВПО	0.177	4	Інтеграція автоматизованої системи управління людськими ресурсами в ТГ – цифрова ефективність управління	0.105

Продовження таблиці 3.9

Бойові громади			Прифронтові громади			Тилові громади		
			5	Онлайн рекрутинг	0.094	5	Кар'єрна підтримка – утримання та мотивація молодих спеціалістів	0.086

Джерело: розраховано автором

На основі проведеного дослідження, запропоновано такі напрями УЛР, які подано у таблицю 3.10.

Таблиця 3.10

Напрями організаційного забезпечення управління людськими ресурсами залежно від типу територіальної громади

Напрямок УЛР	Бойові громади	Прифронтові громади	Тилові громади
Планування кадрового потенціалу	Створення резервних списків, збереження інституційної пам'яті	Короткострокове планування, формування кадрового резерву	Стратегічне планування, підготовка фахівців для відбудови
Професійний розвиток і перепідготовка	Онлайн-курси для евакуйованих працівників	Тренінги з управління в кризі, розвиток цифрових навичок	Програми підвищення кваліфікації, навчальні проекти
Мотивація та утримання персоналу	Надбавки за ризик, гуманітарна допомога	Гнучкий графік роботи, психологічна підтримка	Соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання, підтримка молодих спеціалістів
Цифровізація процесів УЛР	Хмарні бази даних, реєстри евакуйованих	Електронний документообіг, автоматизований облік	Повноцінні HRM-системи, інтеграція з державними системами
Психосоціальна підтримка персоналу	Кризова психологічна допомога	Групи підтримки, залучення локальних психологів	Профілактика професійного вигорання, програми підтримки ментального здоров'я

Продовження таблиці 3.10

Напрямок УЛР	Бойові громади	Прифронтові громади	Тилові громади
Інтеграція ВПО та нових працівників	Підготовка до повернення спеціалістів після деокупації	Адаптація ВПО до роботи в органах місцевого самоврядування (ОМС)	Створення центрів адаптації, стажування, підтримка підприємництва серед ВПО
Рекрутинг і відбір персоналу	Залучення тимчасових фахівців серед ВПО, волонтерів	Онлайн-рекрутинг, використання мобільних HR-команд	Проведення повноцінних конкурсів, кар'єрний супровід
Оцінювання ефективності роботи	Спрощене оцінювання в умовах обмежених ресурсів	Оцінка стійкості та адаптивності в динамічному середовищі	Використання КРІ (ключових показників ефективності), системи зворотного зв'язку, оцінка результатів
Кадрове діловодство та звітність	Спрощене діловодство, використання хмарних сервісів	Електронні документи, забезпечення мобільності кадрів	Автоматизація, звітність через реєстри, цифрові архіви

Джерело: авторська розробка

Ефективне УЛР у ТГ в умовах децентралізації має свої особливості, що залежать від їхнього розташування та впливу поточних подій. Нижче наведено ключові напрями УЛР для бойових, прифронтових і тилових громад.

1. Бойові громади (наприклад, Ізюмська, Авдіївська, Оріхівська)

У таких громадах акцент робиться на виживання та підтримку функціонування в екстремальних умовах:

Планування кадрового резерву: важливо формувати списки тих, хто залишився або евакуювався, а також зберігати інституційну пам'ять (документи, накопичений досвід, контракти) для майбутнього відновлення.

Навчання та розвиток персоналу: пріоритет надається дистанційному або тимчасовому навчанню фахівців, зокрема онлайн-курсам для держслужбовців та навчальним програмам у партнерстві з волонтерськими організаціями.

Антикризова мотивація: для підтримки персоналу передбачаються надбавки за роботу в умовах бойових дій, а також гуманітарна допомога та підтримка сімей працівників.

Цифровий облік: застосовуються реєстри евакуйованих та потенційних працівників, а також хмарні бази даних для захисту інформації у разі втрати фізичних офісів.

Психологічна підтримка: надається кризова психологічна допомога персоналу та організовуються онлайн-групи підтримки для забезпечення психологічної стійкості.

Підготовка до відновлення: завчасно планується залучення ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) після деокупації, а також розвиваються партнерства з відновлювальними фондами для пошуку кадрів.

2. Прифронтові громади (наприклад, Чугуївська, Краматорська, Запорізька, Куп'янська)

Ці громади зосереджені на адаптації до динамічних умов та мінімізації ризиків:

Гнучке кадрове планування: впроваджуються ротаційні графіки роботи та створюється кадровий резерв на випадок термінової евакуації.

Кризове навчання та адаптація: проводяться тренінги з безпеки, цифрових інструментів та управління в умовах воєнного стану; здійснюється перепідготовка фахівців відповідно до поточних потреб громади.

Мотиваційні програми: для збереження персоналу застосовуються гнучкий графік, можливість часткової дистанційної роботи, а також соціальний супровід та підтримка родин.

Використання цифрових інструментів: активно впроваджується автоматизований облік кадрів та електронний документообіг.

Психосоціальна підтримка: Проводиться робота з профілактики вигорання працівників ОМС та створюються локальні психологічні служби.

Інтеграція ВПО: забезпечується тимчасове працевлаштування переселенців, а також розробляються навчальні та адаптаційні програми для їх включення в місцеву економіку та систему УЛР.

3. Тилові громади (наприклад, Хмельницька, Тернопільська, Ужгородська)

Тилові громади мають можливості для довгострокового розвитку та розбудови стабільних систем:

Стратегічне кадрове планування: здійснюється підготовка фахівців для майбутньої відбудови країни та прогнозування потреб у кадрах у зв'язку з релокацією бізнесу.

Системне навчання та розвиток: реалізуються програми професійного зростання та підвищення кваліфікації в межах громади.

Конкурентна мотивація та утримання: для залучення та утримання кадрів пропонуються соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання та підтримка молодих спеціалістів.

Цифровізація управління персоналом: впроваджуються повноцінні HRM-системи та здійснюється інтеграція з державними платформами, такими як «Дія.Кадри».

Превентивна психологічна підтримка: розробляються програми для збереження ментального здоров'я в умовах високого навантаження, а також проводяться заходи для роботи з емоційним станом працівників, які обслуговують ВПО.

Інтеграція ВПО в місцевий ринок праці: створюються центри адаптації та профорієнтації, пропонуються стажування, гранти на власну справу та розвиваються публічні партнерства для підтримки ВПО.

На основі міжнародного досвіду та бенчмаркінгу було розроблено комплекс рекомендацій для вдосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено формуванню кадрового резерву, оскільки наявність готових кандидатів є ключовим для

безперервності діяльності та зниження витрат на підбір. Зрештою якісний відбір персоналу – це фундамент ефективного УЛР та досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 3.11

**Удосконалення системи управління людськими ресурсами
Харківської територіальної громади: рекомендації**

Виявлені проблеми	Рекомендації для вдосконалення системи УЛР
Проблеми комплектування штатів та роботи з кадровим резервом	Для ефективнішої роботи з кадровим резервом: створюйте індивідуальні плани розвитку для кожного резервіста, враховуючи його сильні та слабкі сторони, а також відповідність ідеальному профілю кандидата. Систематично оцінюйте прогрес резервістів та коригуйте їхні плани розвитку. Використовуйте психологічне оцінювання для глибшого розуміння особистісних характеристик співробітників та оптимізації їхнього професійного шляху. Для залучення та розвитку молодих талантів: Налагоджуйте співпрацю з університетами для формування студентських кадрових резервів. Впроваджуйте структуровані програми стажування. Створюйте програми менторства для підтримки молодих співробітників
Невисоке грошове утримання, відсутність надбавок	Посиліть захист прав службовців, створюючи систему соціальних та професійних гарантій. Розширюйте соціальний пакет для працівників та їхніх родин. Впроваджуйте сучасні мотиваційні програми для підвищення ініціативності та продуктивності. Заохочуйте наставників, які навчають молодших колег, фінансово
Відсутність адаптованого методичного інструментарію для відбору та організації персоналу	Розробляйте сучасне Положення про УЛР, що базується на міжнародних практиках. Передбачайте інноваційні підходи до залучення, розвитку та утримання персоналу. Оптимізуйте кадрові процеси, охоплюючи всі етапи роботи з персоналом – від підбору до звільнення
Відсутність регламентів виконання кадрових процедур, у тому числі пов'язаних з управлінням кар'єрою	Укладайте угоди з університетами щодо підготовки та підвищення кваліфікації службовців. Впроваджуйте індивідуальні плани професійного розвитку співробітників. Запроваджуйте різноманітні форми навчання: тренінги на робочому місці, коучинг, курси (зокрема онлайн). Стимулюйте самостійне навчання працівників за допомогою навчальної літератури та участі в семінарах

Джерело: складено автором за даними [10; 12]

Аналіз системи підбору персоналу в Харківській міській раді виявив, що основна увага приділяється професійним навичкам, тоді як особистісні

якості кандидатів часто ігноруються. Для усунення цього недоліку пропонується інтегрувати нові елементи в процедуру відбору.

Комплексна оцінка: поєднання традиційних співбесід з методами особистісно-професійної діагностики забезпечить повніше розуміння компетенцій кандидата.

Професійне тестування: впровадження тестових завдань допоможе перевірити як теоретичні знання, так і практичні навички, необхідні для виконання роботи.

Нормативно-правове забезпечення: розробка локального акту, який детально регламентуватиме порядок проведення психологічного оцінювання та використання його результатів у прийнятті кадрових рішень.

Психологічна оцінка – це універсальний інструмент, ефективний не лише під час відбору, а й у процесі кар'єрного зростання співробітників. Вона дає змогу виявити сильні сторони, потенційні зони розвитку та мотивацію кожного працівника. Однак для успішної реалізації психологічної діагностики необхідний кваліфікований спеціаліст.

При впровадженні психологічної діагностики слід дотримуватися принципу добровільності, що відповідає світовим стандартам і гарантує довіру кандидатів. Для відбору в кадровий резерв можна використовувати широкий спектр психологічних інструментів, вибір яких залежить від конкретних якостей, що оцінюються, та кваліфікації діагноста.

Існуючий конкурсний відбір, що передбачає послідовне анкетування, співбесіду та тестування, є неефективним з точки зору використання часу. Запропонована нова модель змінює послідовність етапів [53; 57]:

Тестування: кандидати спочатку проходять тестування для швидкої оцінки знань і навичок.

Співбесіда: після цього проводиться співбесіда для детальнішого ознайомлення з кандидатом та оцінки його особистісних якостей. Такий підхід оптимізує процес відбору та заощаджує час [13].

Перспективним напрямком у пошуку талановитих співробітників є активна співпраця з навчальними закладами. Першим кроком є детальний аналіз вищих та середніх спеціальних навчальних закладів для виявлення тих, які готують фахівців за необхідними профілями. Отримані дані слід систематизувати та створити відповідну базу.

При оголошенні вакансій, що можуть бути цікаві студентам старших курсів, інформація не лише публікується на сайті, а й розсилається безпосередньо до відповідних університетів та коледжів. Це забезпечує безперервний приплив нових кадрів.

3.2. Обґрунтування інструментарію формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад

Нещодавно об'єднана громада стикається з ключовими проблемами в УЛР, як така різноманітність персоналу, недостатнє фінансування та постійні зміни законодавства. Ефективна система УЛР не тільки подолає ці проблеми, але й прокладе шлях до сталого розвитку громади. Інструменти, які будуть використані для створення системи УЛР у ТГ, це стратегічне планування, організаційна структура, відбір персоналу, оцінка персоналу, навчання та розвиток, мотивація та соціальний захист.

Для ефективного функціонування ОМС система державного управління має обґрунтування на принципах довіри та взаєморозуміння плюс відповідність законодавства потребам громадян, що є найпростішим шляхом до стабільного розвитку місцевого самоврядування.

Швидкі зміни у суспільстві та зростаюча функція місцевого самоврядування вимагають від державних службовців не лише фундаментального розуміння економіки, права та соціальної сфери, а й таких

здібностей, як лідерські навички, навички управління проєктами та націленість на результат. Таким чином, покращення кадрової політики має вирішальне значення для успішного розвитку громади, а також для підвищення рівня послуг, які пропонуються людям.

Існує велика різноманітність підходів до класифікації кадрових стратегій в ОМС, що показує єдину загальноприйнятую точку зору. Щоб описати стратегії як більш-менш ефективні, знадобиться детальний аналіз факторів, що впливають на ефективність HR. У своїй конкретній ситуації дозволить розробити інструменти для оцінки та вибору оптимального варіанту для кожної громади. Якість людських ресурсів впливає на ефективність місцевого самоврядування та надання послуг населенню. Впровадження нових технологій має супроводжуватися підвищенням довіри між владою та громадянами, легітимністю та прозорістю використання інструментів управління персоналом. Сучасні кадрові інструменти дають можливість місцевому врядуванню забезпечити точніший розподіл людських, часових і фінансових ресурсів, а також підвищення ефективності роботи органів та економічної активності регіону [14]. Тому високоякісні HR є одними з основних факторів розвитку території.

Новий управлінський підхід має обґрунтування на трьох основних принципах підвищення ефективності місцевого самоврядування:

Стратегічне бачення: чітке визначення пріоритетів та складання довгострокових планів розвитку громади. Залучення громадськості: забезпечення активної участі громадян у прийнятих рішеннях, які впливають на їх життя. Розвиток персоналу: створення сприятливих умов для професійної підготовки керівників, а також підвищення їх відповідальності. Типовою проблемою багатьох організацій, у тому числі ОМС, є надзвичайний рівень завдань і рівнів управління, відповідальність до розпорошення, оскільки всі підрозділи діють відповідно до своїх функцій, а не для досягнення спільних цілей. Тому планування більшості ресурсів,

зокрема персоналу, ускладнюється, що призводить до неефективного використання людського потенціалу. Планування розвитку території відображає державну політику, спрямовану на реалізацію стратегічних цілей відповідно до потреб суспільства. На місцевому рівні воно сформувалося як складова управління, що забезпечує ефективніше використання ресурсів і сприяє сталому розвитку. Стратегічне планування в державних органах є складним процесом, який охоплює визначення чітких цілей, мобілізацію необхідних ресурсів і передбачає безперервну роботу — від аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей до підготовки детального плану дій. Для розробки стратегії розвитку громади необхідні далекоглядність і системний підхід, що враховує перспективи та інтереси усіх сторін. Це складне завдання, яке потребує від учасників готовності до змін та постійного пошуку нових рішень.

Державна стратегія регіонального розвитку України на 2027 рік застаріла, після чого була підготовлена до повномасштабного впровадження. Війна значно змінила пріоритети та виклики; таким чином, вимагається кардинальна переоцінка будь-яких стратегічних планів і нових підходів до регіонального розвитку. Система планування України зазначила суттєві зміни в умовах воєнного часу та потреби відбудови. Наразі на всіх рівнях влада розробляє велику кількість документів, які б забезпечили ефективний скоординований процес відновлення та розвитку громади з урахуванням кожного аспекту життя – від синергії, коли співпраця дає ефект, завдяки чому результати значно вагоміші за ті, яких можна було досягти, діючи індивідуально. Участь приватного сектора та громадянського суспільства в розробці та реалізації стратегії розвитку досягнення успіху таких стратегій. Орієнтація на «Цілі сталого розвитку» об'єднує всі зусилля кожного учасника для досягнення спільних цілей (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Ієрархія та особливості стратегічних документів розвитку в Україні

Документ	Період / Строк дії	Суб'єкт, який затверджує	Суб'єкт, який розробляє	Порядок розроблення
Державна стратегія регіонального розвитку України	7 років (2021–2027 рр.)	Кабінет Міністрів України	Мінрегіон (Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України)	Визначається нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, зокрема постановою № 695 від 2020 р.
Регіональна стратегія розвитку	До 7 років, синхронізовано з Державною стратегією	Обласні ради (відповідно до Закону «Про засади державної регіональної політики»)	Обласні державні адміністрації / Обласні військові адміністрації	Визначається Кабінетом Міністрів України та методичними рекомендаціями Мінрегіону
Стратегія розвитку територіальної громади	Встановлюється відповідно до державної та регіональної стратегій	Сільські, селищні, міські ради	Виконавчі органи місцевих рад (органи місцевого самоврядування)	Відповідно до Методичних рекомендацій, затверджених наказом Мінрегіону № 75 від 2022 р.

Джерело: складено автором за [17; 47–52]

Українські стратегічні документи відновлення передбачають амбітні проєкти для створення сучасних, сталих та інклюзивних громад, однак на шляху їх фактичної реалізації виникають певні перешкоди. Насправді, незважаючи на те, що в документі присутній підхід, орієнтований на людину, і сталий розвиток міста, багато проблем залишаються невирішеними на рівні такого практичного управління. Стратегічне планування розвитку громад і території слід розглядати як питання орієнтації на територію. Плани мають варіації потреб, потенціалів і наслідків збройної агресії з різних територій, щоб сприяти їх відновленню та динамічному подальшому розвитку. Здійснення планування на місцевому рівні забезпечує ефективність управління громадою, забезпечує участь громадськості у прийнятих рішеннях, сприяє виконанню завдань децентралізації, також дає можливість

самостійно визначати напрямки розвитку на основі чітких правових норм. Стратегія розвитку громади має інтегрувати державні стратегії, зокрема Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки та Національну економічну стратегію на період до 2030 року. Вони забезпечують додаткову вартість місцевих планів для досягнення загальнодержавних цілей.

Стратегія розвитку міста Харкова до 2027 року є базовим документом, який окреслює довгострокові напрямки розвитку громади, що є результатом системного аналізу та широких громадських обговорень з урахуванням місцевих, державних та світових тенденцій. Представлена стратегія має чіткі цілі та завдання з індикаторами, які можна використовувати для вимірювання рівня реалізації [19]. Проте детальний огляд виконання Стратегії розвитку міста Харкова виявив стільки ж проблем, скільки досягнень. Самостійні регулярні моніторингові оцінки на основі індикаторів призводять до постійного вдосконалення стратегії сталого розвитку громади для зосередження зусиль на досягненні цілей. Наявна система моніторингу не може точно виміряти досягнення стратегічних цілей; отже, існує потреба у більшій кількості зв'язків стратегічного напрямку розвитку з конкретними індикаторами для кращого відстеження прогресу та термінового коригування напрямків роботи.

Наявна система моніторингу не може повною мірою говорити про успішність реалізації стратегічних цілей щодо доступності до міста, ефективності управління, якості життя мешканців, конкурентоспроможності економіки. Не вистачає як кількості, так і якості цільових показників, які б чітко сформулювали, наскільки успішно досягаються ці цілі та яких заходів необхідно вжити. Таким чином, підтвердимо, що наявні системи моніторингу не дають достатньо інформації для оцінки ефективності досягнення стратегічних цілей. Якщо немає фактичних даних для отримання показників, зокрема тих, що стосуються розвитку сільської місцевості та гендерної

рівності, і якщо, як зараз, інформація не повністю відображається на вебсайті громади, тоді логічно виникне нагальна потреба в кращих механізмах моніторингу. Пропонується запровадження бальної системи та деталізація системи показників для підвищення ефективності оцінки результатів стратегічного планування. Перший крок – розподіл показників за стратегічними цілями. Наскільки, найбільша кількість індикаторів вимагає стратегічної цілі, за якою було забезпечено якісне життя мешканців, то можна найточніше оцінити, наскільки ця конкретна ціль була досягнута (табл. 3.13 – 3.16).

Таблиця 3.13

Стратегічне планування розвитку Харківської громади: проблеми та шляхи їх вирішення

Проблеми стратегічного планування розвитку Харківської міської територіальної громади	Напрями вирішення
Відсутність чіткого зв'язку між стратегічними цілями та показниками їх досягнення	Встановити прямий і точний зв'язок між кожною стратегічною метою та конкретними показниками для її оцінки
Недостатня кількість та обмеженість показників для всебічної оцінки прогресу у створенні доступного міста та підвищенні ефективності управління	Розробити комплексну систему оцінки для вимірювання успішності реалізації стратегічних цілей у сферах доступності міста та ефективності управління. Створити механізм оцінки для визначення ефективності заходів, спрямованих на доступність та управління. Сформувати інструмент для контролю за досягненням цих цілей
Відсутність системи контролю за виконанням стратегічних планів та відстеженням прогресу	Обґрунтувати та пояснити необхідність впровадження системи контролю за виконанням стратегічних планів розвитку громади. Аргументувати важливість механізму відстеження прогресу у реалізації стратегічних цілей. Довести доцільність регулярної перевірки виконання стратегічних завдань

Джерело: складено автором за [20]

Таблиця 3.14

Очікувані результати від удосконалення стратегічного планування

Що буде вдосконалено	Які результати очікуємо
Чіткий зв'язок між показниками та цілями (кожний показник буде прямо пов'язаний зі стратегічною метою, зрозуміло, як він сприяє її досягненню)	Покращена система вимірювання прогресу та контролю (розробка механізмів оцінки ефективності стратегії, створення інструментів контролю за виконанням планів)

Продовження таблиці 3.14

Розробка системи вимірювання досягнення цілей та оцінки стратегічних ініціатив	Створення інклюзивного та доступного міста (формування безбар'єрного середовища, забезпечення доступності для всіх, відповідність міжнародним стандартам)
Оптимізація міського управління для кращих результатів	Глибокий аналіз ефективності (детальне вивчення результатів, досягнення цілей та ефективності ініціатив)
Заходи для забезпечення рівного доступу та усунення бар'єрів (включаючи співпрацю з міжнародними організаціями)	Підвищення якості та ефективності міського управління (краща якість управління, збільшення ефективності діяльності)
Система контролю за виконанням Стратегії розвитку громади (постійний моніторинг прогресу та визначення ролі моніторингу)	Максимальна ефективність реалізації Стратегії (посилення результативності завдань, досягнення значних успіхів у розвитку громади)

Джерело: складено автором за [21; 22]

Таблиця 3.15

Додаткові критерії оцінки ефективності управління: деталізація індикаторів

Індикатор	Порядок розрахунку
Вартість управління на одного жителя (або витрати на управління на одного мешканця, ціна управління для одного мешканця)	Витрати на управління на одного жителя з місцевого бюджету (або витрати з міського бюджету на одного мешканця, вартість управління для одного жителя за рахунок загального фонду)
Середні капітальні витрати, що припадають на одного жителя (або обсяг капітальних інвестицій, розрахований на одного мешканця, рівень капіталовкладень у розрахунку на особу)	Середні капітальні витрати на одного жителя громади (або обсяг капітальних інвестицій, розрахований на одного мешканця, рівень капіталовкладень у розрахунку на особу)
Потреба у зовнішньому фінансуванні (або рівень залежності бюджету від державної підтримки)	Співвідношення обсягу базової/реверсної дотації до власних доходів загального фонду бюджету (або питома вага базової/реверсної дотації у структурі доходів загального фонду бюджету, рівень залежності бюджету від державної підтримки у вигляді базової/реверсної дотації)
Співвідношення адміністративних витрат і ресурсів для розвитку (акцент на балансі між управлінням та інвестиціями, або рівень витрат на адміністративний апарат відносно власних бюджетних надходжень громади)	Співвідношення коштів, спрямованих на утримання апарату управління, до загального обсягу власних доходів місцевого бюджету (або рівень витрат на адміністративний апарат відносно власних бюджетних надходжень громади)

Продовження таблиці 3.15

Питома вага фонду оплати праці у структурі видатків загального фонду бюджету ТГ (або співвідношення коштів, спрямованих на заробітну плату, до загального обсягу власних видатків бюджету)	Співвідношення коштів, спрямованих на заробітну плату, до загального обсягу власних видатків бюджету
Питома вага інвестицій у структурі загальних видатків (або співвідношення капітальних видатків до загального обсягу видатків бюджету територіальної громади)	Співвідношення капітальних видатків до загального обсягу видатків бюджету територіальної громади

Джерело: складено автором за [23; 24; 25]

Таблиця 3.16

**Інтегровані критерії оцінки ефективності реалізації стратегії:
аналіз показників**

Стратегічна мета	Загальна кількість показників	Кількість показників, за якими є фактичні дані
Створення сприятливого середовища для самореалізації та професійного зростання мешканців	23	2, 4 (частково)
Забезпечення доступності міста на місцевому та глобальному рівні	8	2
Створення сприятливих умов для економічного зростання міста	8	6
Збільшення ефективності управлінських процесів	4	3

Джерело: складено автором за [23; 24; 25]

Для адекватної оцінки стратегічного напрямку «Підвищення продуктивності людських ресурсів» необхідно створити детальну систему показників. За допомогою системи можна проводити порівняльний аналіз між роками до 2030 року, а також відстежувати динаміку.

Також вкрай необхідно розширити перелік показників за напрямком «Підвищення ефективності управління», з урахуванням сучасних вимог до формування бюджету ТГ, що дасть повну оцінку та швидке коригування, за допомогою якого може бути надрукована відповідна стратегія розвитку.



Рис. 3.7. Чинники підвищення ефективності роботи органів ТГ в Харківській області (%)

Джерело: складено автором за [26; 27; 28; 29; 30; 54;55; 56]

Служби управління персоналом і кадрові служби органів виконавчої влади постійно здійснюють моніторинг ефективності системи формування кадрового резерву та відповідно вживають заходів щодо її вдосконалення. Існує цікавий парадокс: хоча кваліфікація не є головною проблемою в Харкові, підвищення рівня компетентності працівників органів виконавчої влади визначили першочерговим завданням. Саме так відповіли 30,72% респондентів, вважаючи, що це сприятиме зростанню ефективності роботи. Серед інших відповідей респондентів – підвищення зарплати (16,9%) та наявність системи оцінки ефективності (14,31%). Аналіз потреб представників місцевого самоврядування показав, що ефективна ТГ – це рішення, спрямовані на покращення життя громади, доступ до якісних послуг, прозорість та відкритість у використанні ресурсів, наявність професійної команди та пошук компромісів, як свідчать результати

опитування, в органах виконавчої влади відбуваються динамічні зміни в організаційних структурах. Основними причинами таких змін є отримання нових повноважень та прагнення підвищити послуги та ефективність використання бюджетних коштів, а також те, що ніколи не існувало єдиної моделі якості організаційної структури. Дуже яскравим прикладом адаптації організаційних структур до нових умов є створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та запровадження посади старости.

Дослідження виявили також той факт, що для ефективного виконання деяких функцій необхідна співпраця між ТГ. Для успішної реалізації програми навчання персоналу в ТГ необхідно чітко описати очікувані результати навчання разом із детальним планом навчання, а також практичне застосування отриманих знань та їх зв'язок із кар'єрним ростом працівників.

Для забезпечення стабільної та якісної роботи органів місцевого самоврядування важливим є постійне підвищення кваліфікації працівників. Ефективна діяльність базується на професійних знаннях, уміннях, навичках і високому рівні освіти. Водночас відсутність системного підходу до розвитку персоналу та чітких механізмів кар'єрного зростання призводить до немотивованості працівників. Подоланню цієї проблеми має сприяти реалізація державної кадрової політики.

Ефективність державних реформ залежить від рівня підготовки кадрів місцевого самоврядування. Соціально-економічні зміни, що відбуваються в країні, висувають нові вимоги до системи підготовки фахівців. На жаль, чинна система підвищення кваліфікації, попри законодавчі вимоги, здебільшого має формальний характер і зводиться до отримання сертифікатів без реального поглиблення знань та розвитку навичок.

Справжня проблема виникає у системі УЛР, а не в обов'язковому підвищенні кваліфікації. Відсутні чіткі кваліфікаційні вимоги, а наявність неефективної системи оцінки персоналу також гальмує та не сприяє формуванню та розвитку кадрового потенціалу в ОМС. Водночас системний

розвиток співробітників відповідає за ряд важливих завдань: зниження плинності кадрів, підвищення мотивації, створення сприятливого робочого клімату, загальний розвиток місцевого самоврядування. Підвищення системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування є основною потребою. Аналіз міжнародного досвіду показав, що єдиних стандартів у цій сфері немає. Специфічними для різних країн моделі державної служби є підготовка кадрів та забезпечення особливих підходів до навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Отже, наша власна модель має бути сформульована відповідно до особливостей української системи місцевого самоврядування. Для підвищення професійного рівня чиновників необхідно вжити ряд заходів: переглянути умови та принципи організації додаткової освіти, встановити основи направлення на навчання, визначити вплив навчання на їх просування по службі, удосконалити систему фінансування навчання, оновити навчальні плани, щоб вони стали сучаснішими та надихалися на розвиток.

Отримані результати свідчать про необхідність більш активної інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес з призначенням його оптимізації, а отже, викликають безперервний професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування індивідуальних карт саморозвитку, які формують їм власні професійні недоліки та формують конкретні цілі для подальшого навчання. Запропонована концепція реформування системи професійного навчання державних службовців базується на європейських принципах безперервної освіти.

Детальніше опишемо ключові аспекти нової моделі є [31]: індивідуалізація навчання, тобто визначення конкретних потреб кожного державного службовця; можливість надання освітніх послуг у зручному місці; обов'язковість і безперервність (умови для безперервного професійного зростання); цілеспрямованість (навчання, спрямоване на

вирішення конкретних завдань і потреб); інноваційність (сучасні методи навчання); практична спрямованість (застосування отриманих знань на практиці); відкритість (широкий доступ до освітніх програм) та фінансова забезпечення (гарантування фінансування процесу навчання).

Сучасний підхід до управління людьми обґрунтовується на таких основних принципах, як:

- гуманізація трудових відносин шляхом забезпечення прав працівників та психологічно здорового клімату;
- розвиток потенціалу через інвестиції в навчання та підтримку творчих ініціатив;
- стимулювання ефективності шляхом справедливої винагороди та просування по службі за результатами праці;
- системна оцінка продуктивності, яка охоплює як процес, так і аспекти результату;
- високий рівень професійної компетентності, здатності до змін та орієнтації на результат персоналу органів місцевого самоврядування є дуже ефективним для ефективного державного управління.

Стимулювання працівників ОМС є одним із ключових важелів підвищення їх ефективності. Стимули – це, по суті, умови, які спонукають працівників до кращої роботи, пропонуючи їм матеріальне та моральне заохочення, можливість професійного розвитку та хороші умови праці. Моніторинг установ, що існуюча система потребує мотивації персоналу на рівні місцевого самоврядування для здійснення глибокої модернізації. Існуючі підходи, засновані на заохоченнях і покараннях, не створюють довгострокової мотивації. Відтік кваліфікованих кадрів, зумовлений низькою оплатою праці та відсутність будь-яких перспектив кар'єрного зростання, ускладнює залучення молодих спеціалістів.

Проблеми в системі мотивації полягали в такому:

- відсутня пряма залежність між розміром премії та конкретними результатами роботи;
- недостатня індивідуалізація системи мотивації, тобто не враховуються унікальні потреби та мотиви кожного працівника.

Перераховані недоліки негативно позначилися на ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Позитивні тенденції та нові підходи: на законодавчому рівні реформується система оплати праці державних службовців, створюючи таким чином прозору та справедливую систему.

Дослідження підтверджують той факт, що будь-який стимул є головним визначальним фактором у заохоченні працівників до професійного розвитку. Співробітники оновлюють свої знання та компетенцію, коли разом пов'язують зусилля, результат і винагороду. Керівні посади показали, що психологічні фактори, такі як визнання та шляхи розвитку, є пріоритетними. Для мотивації службовці в ОМС необхідно створити систему стимулювання, яка відповідає їхнім потребам та очікуванням [32]. Якщо можливості матеріального стимулювання в бюджетній сфері обмежені, слід звернути увагу на нефінансові мотиватори, такі як: шанси стати кращими в професійному та особистому плані. Повідомлення про виграші та допомогу до спільної мети. Створення хорошого психологічного настрою в групі. Надаючи працівникам повноваження та свободу у вирішенні завдань, організація може ефективно функціонувати за умови, що її система стимулів спрямована на досягнення спільних цілей. Тому виникає потреба у створенні плану винагород, який поєднує особисті інтереси працівника з ширшими цілями організації.

Важливими кроками є: аналіз потреб співробітників, виявлення проблем серед незадоволених потреб, оцінка зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію, і створення системи стимулів, яка заохочує бажану поведінку. Одним із основних чинників, що забезпечують ефективність

роботи органів місцевого самоврядування, є їх кадрова політика. Якість місцевого управління залежить від того, як розроблено цю політику, які інструменти застосовуються та які пріоритетно встановлено. УЛР включає дії, спрямовані на підбір, навчання та розвиток персоналу, а також створення можливостей для оптимального застосування їхніх здібностей.

3.3. Напрями формування системи управління людськими ресурсами у стратегічному плануванні розвитку територіальних громад

Сьогодні на практиці стає популярним кризово-орієнтований ситуаційний підхід до управління, який передбачає мобілізацію команд з розподілом ролей і прискоренням прийнятих рішень. Гнучке управління проєктами, тісна командна співпраця, швидка адаптація до змін зовнішнього середовища, зменшення негативних наслідків кризових явищ та підтримка безперервності бізнес-процесів є ключовими передумовами успішного подолання кризи й підвищення стійкості громади. Це може бути забезпечено лише шляхом відмови від традиційного підходу до управління проєктами та впровадження ситуаційного, кризового управління органами місцевого самоврядування. Сама суть такого підходу забезпечує можливість пристосування до нових умов за рішенням щодо найкращого використання всіх наявних ресурсів для зменшення можливих негативних наслідків, які можуть виникнути під час кризових періодів. Таким чином, він може вирішувати непередбачені властивості та використовувати ресурси для подолання викликів, з якими стикається сила, навіть якщо все здається добре спланованим. Ситуаційний підхід країни легко побачити такі прогалини та розробити потужні плани їх подолання. Завдяки легкому плануванню та чіткій координації команд проєкт можна успішно виконати навіть у

нестабільний час. Щоб регіони були сильними проти кризи, потрібно активне використання проєктного менеджменту. Утримання донорських коштів шляхом розробки детальних проєктів не лише вирішує нагальні проблеми, а й створює резерви на майбутню кризу. Гнучкий спосіб управління проєктами, який дозволяє швидко адаптуватися до мінливих умов, відкриває двері до успіху.

Нове державне управління забезпечує принципи ведення бізнесу в державному секторі і тим самим створює нові вимоги до державних програм. Механізми досягнення конкретних результатів забезпечують досягнення формальних процедурних реалізацій в оцінці того, що програма була успішною чи ні. Механізми включають запровадження оплати праці державних службовців за результатами роботи. Традиційний метод управління державними програмами дав неефективні результати через неадекватне планування, недостатнє врахування зовнішніх факторів і чіткого фокусу та напряму щодо потреб. Таким чином, щоб відповісти на цю неадекватність, методологія управління проєктами все більше вибирає системний підхід як засіб, за допомогою якого можна внести ефективність у державні програми та підвищити їх ефективність.

В умовах сучасних викликів, зокрема кризових ситуацій, проєктне управління стає незамінним інструментом для регіонального розвитку та забезпечення безперервності надання послуг населенню. Ключові принципи цього підходу включають [34].

Залучення стейкхолдерів: врахування інтересів усіх зацікавлених сторін у процесі розробки, реалізації та оцінки проєктів.

Системний підхід: комплексний розгляд усіх взаємозв'язків та елементів проєкту.

Прийняття рішень на всіх етапах життєвого циклу проєкту на основі підсумкового аналізу.

Регіональні органи влади мають перейти до підходу до управління проектами, щоб вони ефективно використовували ресурси та робили свої рішення прозорими та підзвітними.

Детальний план проекту є запорукою цільового використання ресурсів і відповідності результатів потребам населення.

Ситуаційний підхід, який означає постійну оцінку ситуації на місці та швидке коригування планів, гарантує як ефективне використання ресурсів, так і отримання бажаного.

Залучення громади до прийняття рішень і наявності чітких комунікацій показує шлях довіри та підтримки з боку населення [35].

Успішне управління кризами потребує системного підходу до управління проектами. Логіко-структурний аналіз конфлікту розкрити закриті проблеми, можливості та причинно-наслідкові зв'язки між ефективними факторами; таким чином, стає легше розробити стратегії, які будуть ефективними для вирішення проблем і досягнення мети для важких умов.

Основними факторами, які підкреслюють ефективність підходу, орієнтованого на кризу, є:

оперативність: швидка оцінка результату з готовими рішеннями.

гнучкість: здатність пристосовуватися до різних умов;

системність: аналіз взаємозв'язків між різними елементами проекту;

фокус на результаті: формулювання конкретних і вимірних цілей;

управління ризиками: передбачення потенційних проблем та розробка заходів протидії.

Кризи часто вимагають швидких і рішучих дій. Детальний план дій допомагає структурувати роботу, забезпечує координацію зусиль усіх учасників проекту та дозволяє контролювати виконання завдань [36]. Кожна контрольна точка у плані є своєрідним «маяком», який допомагає оцінити,

наскільки проєкт рухається в правильному напрямку. Гнучкий план дій дозволяє легко адаптувати його до змінних умов та мінімізувати ризики.

Детальна матриця проєкту стає надійним інструментом управління в умовах непередбаченої кризи. Можна ефективно оцінити проблеми, зміни загроз, які можуть виникнути, і подолати їх за допомогою відповідних стратегій. Завдяки чіткій структурі матриці можна внести корективи в проєкт щодо мінливих умов, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей.

У кризових ситуаціях ефективність команди проєкту має значення. Кваліфіковані фахівці легко піддаються зміні, пропонують нестандартні рішення і забезпечують безперебійну роботу навіть у дуже складних умовах. Саме тому оцінка компетенцій команди та забезпечення її необхідними ресурсами є ключовим завданням для успішного подолання криз. Соціальна ефективність проєктних команд у ТГ: прогалини та дослідження Незважаючи на те, що питання формування та управління проєктними командами, а також проєктний менеджмент у публічних організаціях, досить добре досліджені вченими [37; 38], оцінка їх соціальної ефективності, особливо в територіальних громадах (ТГ), залишається недостатньо вивченою [39]. Наше дослідження має на меті заповнити цю прогалину, розробивши методологію оцінки соціальної ефективності проєктних команд ТГ, що дозволить оперативно реагувати на зміни та досягати поставлених цілей навіть у складних умовах.

Наш перший крок – визначити ключові фактори, що впливають на ефективність роботи команди в кризових ситуаціях. Ми аналізуємо широкий спектр характеристик, враховуючи як загальноприйняті критерії ефективності, так і ті, що специфічні для конкретної команди та ситуації. Дозволяє нам створити модель оцінювання, яка буде ближчою та реальною, охоплюючи всі відтінки роботи в умовах невизначеності.

Кроки спрямовані на вдосконалення створення систем УЛР у стратегічному плані розвитку територіальних громад Чугуєва, Харкова та

Ізюма. Так, внесено пропозицію щодо проведення комплексних кадрових аудитів у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, державне управління, соціальний захист населення. Основна мета таких аудитів відбувається у визначених галузях і функціях, у яких критично бракує досвіду, а також у сприянні динамічному оновленню статистичних даних щодо кількості персоналу. Для того, щоб УЛР у ключових сферах було ефективним, ми також пропонуємо сформулювати детальні стратегічні плани кадрової роботи з чітким навчанням найму та цільовими показниками утримання, щоб інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку ТГ. Велика HRM-реформа – це початок роботи над створенням єдиної цифрової HR-платформи для цієї спільноти, яка дозволяє оцифрувати базові процеси, а саме: ведення електронного кадрового файлу, планування навчання та ведення кадрового резерву. Програма нематеріальної мотивації також розроблена для підтримки підвищення мотивації співробітників. Це забезпечення визнання, можливості гнучкого обліку робочого часу та участі у прийнятих рішеннях – використовують фактори, які можуть підвищити інтереси до деяких аспектів серед працівників. Плануються також інші місцеві житлові та соціальні програми для ключових спеціалістів. На керівні посади має бути відкритий конкурс, де людина має право на чіткі шляхи кар'єрного зростання. Розширити співпрацю з навчальними закладами Харкова для цільової підготовки кадрів та запровадити місцеві стипендії для молоді, яка потім матиме обов'язок працевлаштуватися в громаді. Також пропонується створити локальний реєстр, який би реєстрував резерви переважно за управлінськими, інженерними та медичними спеціальностями. Для підтримки мотивації персоналу резерву необхідно планувати регулярні програми навчання та перепідготовки. Необхідно розробити антикризову HR-стратегію, яка повинна використовувати механізми швидкої заміни, можливості віддаленої роботи та багатофункціональність співробітників.

Треба також включити навчання працівників у надзвичайних умовах, а також навчання управлінню громадою в умовах воєнного стану. Більш детальна інформація про УЛР по кожній територіальній громаді наведена в (табл. 3.17–3.20.).

Рекомендації на основі SWOT: оптимальність інвестицій у цифрові рішення з управління персоналом, ініціювати зусилля для територіальних громад для спільних HR-платформ, розробити програму залучення молоді до місцевого самоврядування через освіту та підтримку працевлаштування, а також запровадити щорічний моніторинг кадрового потенціалу.

Загальний стратегічний кадровий план складено на прикладі Чугуївської територіальної громади на 2025–2027 роки з метою створення дієвої, гнучкої та стабільної системи управління кадрами, яка якісно відповідає кадровим вимогам для досягнення сталого розвитку громади.

Таблиця 3.17

SWOT-аналіз системи УЛР Харківської, Чугуївської та Ізюмської територіальних громад

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Досвідчені управлінці в органах місцевого самоврядування	Відсутність єдиного кадрового реєстру	Участь у міжнародних програмах	Воєнна нестабільність
Гнучкість управлінських рішень	Низька цифровізація HR-процесів	Створення спільних HR-центрів/платформ між територіальними громадами	Міграція молоді та кваліфікованих кадрів
Мотивація персоналу до відновлення	Плинність кадрів у критичних сферах	Партнерство з закладами вищої освіти (ЗВО)	Обмежені фінансові ресурси
Підтримка децентралізації	Обмежений доступ до навчання	Можливості для навчання/перекваліфікації персоналу	Професійне вигорання та перевантаження персоналу
Доступ до освітніх ресурсів	Руйнування інфраструктури (особливо в Ізюмі)	Відновлення як рушійна сила для розвитку кадрового потенціалу	Нерівномірне забезпечення кадрами в різних сферах
Співпраця з	Слабка мотивація	Використання віддалених	Дефіцит молодих

неурядовими організаціями (НУО) та ЗВО	персоналу (особливо в Чугуєві)	форматів навчання	фахівців
Наявність локальних ініціатив	Вигорання персоналу	Мобілізація громади та її активне залучення	Зовнішня трудова міграція

Джерело: розроблено автором на основі [40; 41; 42]

Таблиця 3.18

Стратегічний план УЛР Чугуївської ТГ

№	Стратегічна ціль	Основні завдання	Очікуваний результат
1	Підвищення кадрової спроможності громади	Аналіз поточного кадрового складу та оцінка потреб у фахівцях	Комплексне розуміння кадрової ситуації в громаді
2	Створення ефективного кадрового резерву	Розробка реєстру резервістів та організація їх навчання	Формування запасу професійно підготовлених працівників
3	Розвиток компетенцій персоналу	Налагодження партнерства з навчальними закладами, організація стажувань та перепідготовки	Підвищення кваліфікації та професійного рівня кадрів
4	Цифровізація HR-функцій	Впровадження сучасної HRM-системи та переведення особових справ в електронний формат	Автоматизація управління персоналом та покращення аналітики
5	Мотивація та утримання персоналу	Розробка програм визнання досягнень та впровадження житлових ініціатив	Зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності
6	Адаптація до кризових ситуацій	Створення планів резервного покриття та впровадження дистанційних форматів роботи	Зміцнення стійкості громади до зовнішніх загроз

Джерело: розроблено автором на основі [43; 44; 45]

Ефективність реалізації стратегічного HR-плану підлягатиме регулярному моніторингу та оцінці. Ми плануємо щоквартально аналізувати прогрес виконання запланованих заходів, а також готувати щорічний звіт про ключові досягнення в управлінні персоналом громади. Результативність впроваджених ініціатив оцінюватимемо на основі ключових показників ефективності (КПІ), таких як рівень плинності кадрів, продуктивність праці та індекс задоволеності співробітників. За реалізацію та контроль стратегічного HR-плану відповідатимуть: відділ персоналу, секретаріат ради, відділи освіти та охорони здоров'я, а також координатори з питань децентралізації. Стратегічний HR-план Харківської ТГ на період 2025–2027

років має на меті створити сучасну кадрову базу, здатну забезпечити інноваційний, безпечний та сталий розвиток громади, враховуючи її розташування поблизу обласного центру.

Таблиця 3.19

Стратегічний план УЛР Харківської ТГ

№	Стратегічна ціль	Завдання	Очікуваний результат
1	Актуалізація кадрової політики	Проведення аудиту персоналу, розробка профілів посад	Підвищення відповідності кадрів поточним та майбутнім потребам громади
2	Впровадження корпоративного навчання	Створення власної програми підвищення кваліфікації	Системний підхід до розвитку компетенцій персоналу
3	Утримання молодих фахівців	Розробка та реалізація програм підтримки, як-от «Молодий спеціаліст»	Зменшення відтоку молоді з територіальної громади
4	Розвиток лідерського резерву	Проведення тренінгів з управління, організація конкурсу «Молодий керівник»	Формування нової генерації у муніципальному управлінні
5	Співпраця з обласними структурами	Організація стажувань у департаментах обласної військової адміністрації, міжмуніципальні обміни	Сприяння професійній мобільності та кар'єрному зростанню

Джерело: розроблено автором на основі [46; 47; 48]

Реалізація HR-плану буде піддаватися щоквартальному моніторингу для відстеження прогресу. Ефективність плану оцінюватимуть за такими ключовими показниками: відсоток заповнених штатних одиниць, середній термін роботи персоналу та результативність атестаційних процедур.

Основною метою Стратегічного HR-плану Ізюмської ТГ на 2025–2027 роки є посилення кадрового потенціалу громади, яка значно постраждала від бойових дій. План також спрямований на формування кризостійкої системи управління людськими ресурсами та забезпечення належного кадрового супроводу для відновлення ключових сфер життєдіяльності громади.

Таблиця 3.20

**Стратегічний план УЛР для Ізюмської ТГ: цілі та завдання на період
відновлення**

№	Стратегічна ціль	Завдання	Очікуваний результат
1	Реабілітація кадрової системи	Облік втрат персоналу та оперативний набір нових кадрів	Відновлення повноцінного функціонування ключових сфер громади
2	Створення антикризового резерву	Формування списку фахівців-дублерів та їх навчання універсальним навичкам	Готовність громади до швидкої реакції на повторні загрози
3	Цільова підготовка для галузей відновлення	Розробка та впровадження програм перекваліфікації (будівництво, соціальна робота, медицина)	Заповнення кадрових прогалин у пріоритетних секторах відновлення
4	Залучення експертної підтримки	Налагодження партнерства з міжнародними місіями (наприклад, UNDP, GIZ)	Посилення методичної та експертної спроможності громади
5	Соціальна стабілізація персоналу	Надання психологічної підтримки та впровадження мотиваційних програм	Підвищення морального стану та добробуту працівників

Джерело: розроблено автором на основі [49; 50]

Моніторинг відновлення кадрового потенціалу Ізюмської територіальної громади буде проводитись кожні півроку. Основними критеріями оцінки стануть: відсоток заповнених вакансій, якість прийнятих на роботу співробітників та рівень стабільності роботи критично важливих служб громади.

Таблиця 3.21

Порівняльна характеристика стратегічного плану УЛР для трьох громад

Напрямок	Чугуївська ТГ	Харківська ТГ	Ізюмська ТГ
Головна мета	Підвищення кадрової стійкості та адаптивності громади	Розвиток інноваційної та професійної кадрової моделі	Відновлення кадрового потенціалу в умовах поствоєнної реконструкції
Ключові виклики	Висока плинність кадрів, дефіцит молодих фахівців.	Конкуренція з обласним центром, відтік молоді.	Втрати персоналу через війну, руйнування інфраструктури
Пріоритети	Цифровізація HR-функцій, формування кадрового резерву, кар'єрне зростання	Мотивація молоді, корпоративне навчання, розвиток партнерств	Перепідготовка кадрів, створення антикризового резерву, психологічна підтримка
Співпраця з ЗВО	Харківський національний економічний університет, інститути НАНУ	ХНУ ім. Каразіна, Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого	Коледжі та технікуми Харкова, розвиток дистанційної освіти
Зовнішні партнери	DOBRE, ПРООН, ГО «Громади майбутнього»	GIZ, Харківська обласна військова адміністрація (ОВА), USAID	ПРООН, Міжнародна організація з міграції (МОМ), проекти з відновлення від Мінвідновлення
Ключові показники оцінки	Заповненість вакансій, частка кадрового резерву, плинність кадрів	Участь у навчальних програмах, середній вік персоналу, інноваційна активність	Стан кадрового відновлення, відсоток охоплення критичних посад, готовність до ризиків
Інструменти розвитку	SWOT-аналіз, впровадження HR-платформи, локальні освітні програми.	Програми стажування, конкурси керівників, стипендії для молоді	Використання навчальних кейсів, підтримка донорів, мобільні освітні групи

Джерело: розроблено автором на основі [40; 51; 52; 53; 54; 55]

Для успішної реалізації стратегічного УЛР, особливо в умовах кризи, життєво важливим є системний підхід. Він передбачає, що всі заходи інтегровані в єдину систему управління персоналом, орієнтовані на досягнення конкретних результатів, залучають персонал до розробки та реалізації кадрової політики, а також забезпечують постійну оцінку та розвиток системи. Впровадження таких заходів дозволить створити

ефективну систему УЛР, що сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку, зокрема, Харківської територіальної громади.

В умовах війни кризово-орієнтований системний підхід до УЛР дозволяє ТГ ефективно реагувати на надзвичайні ситуації. Цей підхід базується на систематичному аналізі, плануванні та впровадженні заходів з УЛР [41]. Його ключові характеристики:

Системність: управління людськими ресурсами розглядається як невід'ємна частина загальної системи управління ТГ, де всі елементи взаємопов'язані.

Орієнтація на кризу: фокус на заходах, що мінімізують негативні наслідки кризи та дозволяють швидко адаптуватися до нових умов.

Гнучкість: готовність до швидких змін і коригування планів відповідно до мінливої ситуації.

Ефективний кризово-орієнтований підхід містить такі ключові елементи.

Швидка оцінка ситуації: аналіз впливу кризи на різні аспекти діяльності ТГ, зокрема на персонал; визначення найважливіших завдань та пріоритетів; ідентифікація потенційних ризиків та можливостей.

Створення кризового штабу: формування команди, відповідальної за координацію дій у кризовій ситуації; розподіл відповідальності між членами штабу; розробка планів дій на різні сценарії розвитку подій.

Ефективна комунікація: регулярне інформування персоналу щодо ситуації та планів дій; забезпечення прозорості інформації; використання різноманітних каналів комунікації (зустрічі, онлайн-платформи тощо).

Гнучкий графік роботи та дистанційна робота: забезпечення можливості для співробітників працювати дистанційно або за гнучким графіком; надання необхідного обладнання та програмного забезпечення.

Мотивація та підтримка персоналу: розробка програм мотивації та підтримки, включаючи фінансову допомогу, психологічну підтримку,

можливості для професійного розвитку; визнання та заохочення співробітників за їх внесок.

Безпека та здоров'я: забезпечення безпечних умов праці та дотримання санітарних норм; розробка планів евакуації та реагування на надзвичайні ситуації.

Перенавчання та перепрофілювання: оцінка наявних навичок персоналу та їх відповідності новим вимогам; розробка програм перенавчання та підвищення кваліфікації.

Співпраця з партнерами: взаємодія з іншими ТГ, державними органами та міжнародними організаціями для обміну досвідом та отримання підтримки.

Застосування кризово-орієнтованого системного підходу забезпечує значні переваги:

Швидка адаптація: можливість швидко реагувати на зміни ситуації.

Збереження кадрового потенціалу: мінімізація втрат персоналу та підтримка його мотивації.

Підвищення ефективності роботи: оптимізація процесів та ефективне використання ресурсів.

Зміцнення командного духу: створення згуртованої команди, готової до спільних дій.

Таким чином, кризово-орієнтований системний підхід до УЛР є необхідним для успішного функціонування ТГ в умовах війни, дозволяючи не тільки зберегти організацію, а й зміцнити її потенціал для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 3

1. В роботі обґрунтовано складові системи кризово-орієнтованого ситуаційного управління людськими ресурсами територіальної громади в умовах децентралізації, яка включає потоки вхідних та вихідних організаційних механізмів, базові елементи системи: суб'єкти, об'єкти, механізми реалізації, інструменти.

2. Розроблено організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації та кризи, яке включає аналітичне, інституційне методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення. Це зробить можливим інтегрований підхід до управління людськими ресурсами громади, спрямованих на їх збереження та розвиток через саморозвиток території на основі стратегічного потенціалу.

3. Здійснено типологізацію управління людськими ресурсами за типами громад: громада, на території якої відбуваються бойові дії; прифронтowa громада (яка безпосередньо межує з бойовою або регулярно піддається ударам); умовно тилова громада, яка не межує з бойовими, ударів по ній не відбувається або вони носять епізодичний характер.

4. Запропоновано та обґрунтовано на основі методу аналізу ієрархій напрями організаційного забезпечення управління людськими ресурсами залежно від типу територіальної громади та напрями ефективного функціонування ОМС в рамках реалізації методичного підходу до покращення управління людськими ресурсами територіальної громади.

Обґрунтовано напрями управління: планування кадрового потенціалу; професійний розвиток і перепідготовка; мотивація та утримання персоналу; цифровізація процесів УЛР; психосоціальна підтримка персоналу; інтеграція ВПО та нових працівників; рекрутинг і відбір персоналу; оцінювання ефективності роботи; кадрове діловодство та звітність.

Отримані результати свідчать, що у сфері УЛР у ТГ, які знаходяться у зоні бойових дій, необхідно зосередити зусилля на антикризовій мотивації і наданні психологічної підтримки.

У прифронтових громадах головна увага має приділятися тренінгам з безпеки, трохи менше ротаційному плануванню і наданню локальної психологічної підтримки.

У тилкових громадах більше можливостей здійснювати середньо- та довгострокове планування, тому основні зусилля мають бути спрямовані не тільки на вирішення нагальних потреб, але й на забезпечення можливості подальшого відновлення та розвитку. Тому головна увага тут має приділятися стратегічному плануванню і професійному розвитку. Характерною особливістю є також те, що інформаційні ресурси і використання онлайн-технологій не розглядаються як найбільш актуальні у ТГ найбільшого ризику, а у тилкових громадах їм пропонується приділяти більше уваги. Це частково свідчить про недостатню обізнаність фахівців ОМС щодо можливостей онлайн-технологій у сприянні УЛР.

5. На прикладі Харківської, Чугуївської та Ізюмської територіальних громад проведено стратегічне планування із застосуванням відповідного інструментарію формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад.

Практична значущість проведених досліджень та отриманих практичних результатів полягає у можливості імплементації методичних підходів та інструментарію організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в територіальних громадах в умовах децентралізації як інструментарію підвищення стійкості територіальних громад до зовнішніх викликів в умовах криз в залежності від їх типу, а також забезпечення ефективного кадрового планування для збереження людського капіталу територіальних громад

Основні наукові результати, викладені у розділі, опубліковано автором у працях [14; 15; 45; 57].

Перелік використаних джерел до розділу 3

1. Нісфоян С. С., Сисоліна Н. П., Савеленко Г. В. Розвиток методу аналізу ієрархій як механізму вибору інвестиційного проєкту на підприємстві. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 228–237. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).228-237](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).228-237)

2. Котельникова Ю. М., Касьмін Д. С. метод аналізу ієрархій в прийнятті рішень щодо кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. С. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-29>

3. Кулиняк І., Копець Г. Метод аналізу ієрархій як інструмент оцінювання рівня інноваційної активності регіонів західної України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2017. Вип 4. № 873 (5). С. 60–71. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2017.01.060>

4. Алілуйко А. М., Єрмоєнко В. О., Бабій С. В. Застосування методу аналізу ієрархій для вибору місця релокації підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022 [91]. № 2–3. С. 29–35.

5. Кондратенко М. В. Механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах : дис. канд. наук : 25.00.01. Київ, 2024. 200 с.

6. Редько О. І. Управління людськими ресурсами в системі стратегічного розвитку організації : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.

7. Martin G., Hetrick S. Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. 256 p.

8. Lepak D. P., Snell S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*. 1999. Vol. 24 (6). P. 517–543. DOI: 10.1177/014920639902500605

9. Динник І. Механізми взаємодії держави та громадянського суспільства в умовах децентралізації: досвід країн ЦСЄ для України. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Т. 9. № 2. С. 45–50.

10. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2022. № 27 (листопад–грудень). С. 268–273.

11. Штиршов О. М. УЛР як стратегічна перспектива розвитку державного управління. Наукові праці. *Державне управління*. Вип. 214. Т. 226. С. 114–117.

12. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. № 73. С. 22–26

13. Нісфоян С. С., Сисоліна Н. П., Савеленко Г. В. Розвиток методу аналізу ієрархій як механізму вибору інвестиційного проєкту на підприємстві. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 228–237. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).228-237](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).228-237)

14. Білокудря А. В. Проблеми УЛР та кадровою політикою в умовах децентралізації України // The VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and perspectives of development», February 21–23, Budapest, Hungary. 292 p. 2022. С. 53–59.

15. Білокудря А. В. Організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 158–163.
16. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків : Фактор, 2018. 128 с.
17. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 08.10.2023).
18. Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року від 06.08.2014 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п#n11> (дата звернення: 26.08.2023)
19. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова КМУ від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.06.2022 р.)
20. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект 2017 р. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06_optimized (дата звернення: 26.08.2023)
21. Рішення VI сесії VII скликання Харківської міської ради від 24 квітня 2019 року № 4989. URL: <https://smr.gov.ua/uk/dokumenti/rishennya-miskoji-radi/2019/14086-24-kvitnia-lv-sesiia-sumskoi-miskoi-rady-vii-sklykanniai-plenarne-zasidannia.html> (дата звернення 25.06.2022 р.)
22. Дороніна О. А. Формування парадигми сучасної кадрової політики як підґрунтя соціально-економічного зростання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10. С. 132–136.

23. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення 20.11.2022).
24. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572.
25. Децентралізація в Україні: аналітична доповідь / за ред. Т. Вахнія. Київ : НІСД, 2020. 112 с.
26. Стан та перспективи розвитку місцевих бюджетів в Україні : монографія / за ред. І. Луніної. Київ : Ін-т бюджету та соц.-екон. досліджень, 2022. 168 с.
27. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572.
28. Децентралізація в Україні : аналіт. доповідь / за ред. Т. Вахнія. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2020. 112 с.
29. Управління розвитком територіальних громад: теоретичні основи та практичні рекомендації / за заг. ред. О. А. Микитюк. Київ : НАДУ, 2021. 140 с.
30. Стан та перспективи розвитку місцевих бюджетів в Україні : монографія / за ред. І. В. Луніної. Київ : Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень, 2022. 168 с.
31. Іваненко І. П. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у професійну підготовку посадових осіб місцевого самоврядування : аналітичний звіт. Київ : Інститут публічного управління, 2023. 48 с.
32. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/974-2017-%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025)

33. Eagle Hill Consulting. Government employee recognition programs and incentive awards efforts can help boost agency performance and employee experience. URL: <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/government-employee-recognition-programs-incentive-awards/> (дата звернення: 18.05.2025)

34. Токарчук Д. М. Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02. Харків, 2025. 210 с.

35. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

36. Манець С. В. Публічне управління регіональним розвитком в умовах децентралізації влади : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02. Харків, 2025. 210 с.

37. Пушак Я. Я., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

38. Управління соціальними проєктами : навч. посіб. / за ред. В. І. Лугового. Київ : ІНМО, 2021. 192 с.

39. Моніторинг і оцінка у соціальній роботі : навч. посіб. / за ред. О. С. Семигіної. Київ : ІНМО, 2021. 204 с.

40. Проєктний менеджмент у публічному управлінні : підручник / О. В. Оболенський, І. І. Дегтярьова, Ю. А. Кудрявцев та ін. ; за ред. О. В. Оболенського. Дніпро : Нац. гірн. ун-т, 2017. 276 с.

41. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.02.2023).

42. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

43. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Вип. 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/35.pdf (дата звернення 25.06.2022 р.)

44. Іванова О. Ю., Лаптев В. І., Білокудря А. В. та ін. Взаємозв'язок проблем УЛР та кадровою політикою в умовах децентралізації України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 147–153.

45. Іванова О. Ю., Білокудря А. В. Місце та вплив кадрової політики у стратегічному плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 92 с.

46. Основні фінансові показники громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13835> (дата звернення 25.06.2022 р.)

47. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення 25.06.2022 р.)

48. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова КМУ від 11.11.2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.06.2022 р.)

49. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : Постанова Кабінету міністрів України від 14 жовтня 2022 р. № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.10.2023).

50. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи УЛР в державних органах : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>

51. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905. *Офіційний вісник України*. 2016. № 99. Ст. 3233.

52. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.06.2024)

53. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15–28 квіт. 2022 р.) : у 3 т. / ред. кол.: І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський [та ін.] ; уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2022. 246 с.

54. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи: [звіт] / Микола Судаков, Лариса Лісогор; Державна служба зайнятості України [та ін.]. [Б. м.] : [б. в.], 2023.

55. Праця України : статист. зб. / Держ. служба статистики України. Київ : Держ. служба статистики України, 2022. 325 с.
56. Праця України : статист. зб. / Держ. служба статистики України. Київ : Держ. служба статистики України, 2023. 323 с.
57. Білокудря А. В. Методичний підхід до оцінки проблеми управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-124>

ВИСНОВКИ

Наукові й практичні результати виконаного дослідження в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання – розвиток теоретичних і методичних положень та розробку практичних рекомендацій щодо організаційних аспектів управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади.

Під час дослідження одержано такі результати.

1. Узагальнення та систематизація наукових теорій, концепцій і підходів до управління людськими ресурсами, теорій територіального розвитку та концепції місцевого самоврядування дозволили виявити характерні риси управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації. Це також дало змогу дослідити взаємозв'язок теоретичних підходів регіонального розвитку, державного управління та управління людськими ресурсами, що стало основою для обґрунтування складових системи управління людськими ресурсами територіальних громад і визначення методів та інструментів організаційного забезпечення цієї системи в умовах децентралізації влади.

2. На основі використання абстрактно-логічного, бібліометричного, морфологічного методів удосконалено поняття «системи управління людськими ресурсами в умовах децентралізації». Під цим поняттям пропонується розуміти сукупність управлінських впливів на людські ресурси територій, спрямованих на їх саморозвиток, з урахуванням специфіки управління на місцевому рівні в умовах багаторівневого врядування, що ґрунтується на кризово-орієнтованому та територіально-орієнтованих підходах, які враховують специфічні характеристики територіальної громади.

У рамках дослідження було розроблено та інтегровано комплекс кризово-орієнтованих ситуаційних принципів управління людськими ресурсами, які суттєво вдосконалили систему управління людськими

ресурсами в умовах децентралізації. Ці принципи, що поєднують принципи управління персоналом, сучасного менеджменту та територіального розвитку, забезпечують гнучке, адаптивне та стійке функціонування системи управління людськими ресурсами під час криз. До таких принципів віднесено: оперативність та адаптивність, децентралізацію відповідальності, посилену комунікацію та прозорість, територіальну обумовленість кадрових рішень, збереження та розвиток людських ресурсів, соціальну підтримку та психологічну стійкість, стратегічне прогнозування та адаптивне планування, ефективність та результативність, гнучкість. Таким чином, ці принципи становлять концептуальну основу кризово-орієнтованого ситуаційного управління, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та стійкість кадрової політики територіальних громад в умовах дестабілізуючих викликів.

3. Проведений аналіз наукових підходів до організації управління людськими ресурсами дозволив визначити основні характеристики та особливості кризово-орієнтованого ситуаційного підходу до управління людськими ресурсами в територіальних громадах, який спрямований на гнучке та швидке реагування на кризові ситуації шляхом адаптації кадрових стратегій територіальних громад.

На основі бібліографічного методу, емпіричних досліджень, опитувань фахівців ОМС та громадськості обґрунтовано, що ефективність управління людськими ресурсами в умовах децентралізації доцільно оцінювати за низкою ключових критеріїв: залучення та утримання талантів; адаптивність управлінських рішень; територіальна релевантність кадрових політик; ступінь кадрової автономії громади; ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії; фінансова спроможність управління людськими ресурсами. Ці критерії формують інтегровану основу для оцінки проблем УЛР в умовах децентралізації, з урахуванням ризиків, спричинених військовою агресією. Вони дозволяють комплексно оцінити гнучкість управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища,

відповідність кадрових стратегій реальним потребам територій, здатність громад самостійно приймати управлінські рішення, залучати та утримувати кваліфікованих фахівців, вибудовувати ефективну взаємодію між рівнями управління, а також наявність необхідних фінансових ресурсів для реалізації кадрової політики.

4. Для ідентифікації проблем в управлінні людськими ресурсами в роботі розроблено методичний підхід послідовності оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації, теоретичною базою якого є принципи територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходів, що дозволяє ідентифікувати проблеми управління людськими ресурсами територіальних громад під час криз на основі критеріїв ефективності управління людськими ресурсами.

Проведено оцінку ефективності системи управління людськими ресурсами в територіальних громадах: Харківській, Чугуївській та Ізюмській.

За результатами класифікації проблем управління людськими ресурсами в умовах децентралізації під час кризи обґрунтовано нові класифікаційні ознаки: рівні виявлення проблем (мезорівень, макрорівень) та види територіальних громад залежно від охоплення бойовими діями (територіальні громади, де ведуться бойові дії; прифронтові територіальні громади; тиллові територіальні громади). Аналіз показав, що на мезорівні (тобто на рівні самих територіальних громад) управління людськими ресурсами стикається з низкою проблем. Ці проблеми пов'язані з місцевими організаційними, кадровими, нормативними та інфраструктурними умовами. До основних проблем належать відсутність узгодженої кадрової політики в умовах децентралізації, слабка координація між центральною та місцевою владою, недостатнє врахування кризових ситуацій у національних стратегіях управління людськими ресурсами.

5. У дисертаційному дослідженні було запропоновано комплексне

організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. Запропоновано складові системи кризово-орієнтованого ситуаційного управління людськими ресурсами територіальної громади в умовах децентралізації, яка включає потоки вхідних та вихідних організаційних механізмів, базові елементи системи: суб'єкти, об'єкти, механізми реалізації, інструменти.

В роботі розроблено організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації та кризи, яке включає аналітичне, інституційне, методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення. Цей підхід інтегрує кілька ключових напрямів: формування системи управління людськими ресурсами територіальної громади, збереження та розвиток людських ресурсів, а також створення засад саморозвитку громади на основі використання її стратегічного потенціалу.

6. На основі використання методу аналізу ієрархій у роботі визначено та обґрунтовано напрями організаційного забезпечення управління людськими ресурсами, які диференційовано залежно від типу територіальної громади. Також запропоновано напрями ефективного функціонування ОМС в рамках реалізації методичного підходу до покращення управління людськими ресурсами територіальної громади.

Прикладним результатом роботи є розробка стратегічного планування розвитку людських ресурсів із застосуванням відповідного інструментарію формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад на прикладі Харківської, Чугуївської та Ізюмської територіальних громад.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Ключові відмінності між УП та УЛР

Характеристика	УП	УЛР
Фокус	на адміністративних аспектах роботи з кадрами	на стратегічному управлінні людськими ресурсами
Мета	забезпечення ефективного функціонування кадрового підрозділу	сприяння досягненню цілей організації за допомогою людських ресурсів
Підхід	жорсткий та орієнтований на виконання завдань	гнучкий та орієнтований на людей
Перспектива	короткострокова	довгострокова
Роль працівників	ресурси, які використовуються для досягнення цілей	цінні активи, в які потрібно інвестувати

Джерело: складено автором на основі [124]

Еволюція управління персоналом та людського фактору в системах менеджменту

Етапи, роки	Наукові школи менеджменту	Підходи і концепції до управління персоналом	Теорії управління персоналом	Основні акценти в менеджменті	Ставлення менеджменту до персоналу	Діяльність з кадрового управління
Класичний етап (розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва (1890–1935 рр.))	Науковий менеджмент. Школа «фордизму». Класична (адміністративна) школа управління людських відносин	Економічний підхід, концепція використання трудових ресурсів	Управління трудовими ресурсами	Виробничі технології, нормування праці, правила. закони, норми, інструкції	Байдужність до нестатків, безпечні умови праці і можливості зростання, висока заробітна плата за умови підвищення продуктивності праці. Врахування індивідуальних розходжень працівників	Системи дисциплінарного впливу. Програми з безпеки праці. Дослідження трудових рухів під час праці і витрат часу. Психологічне тестування і консультації

Формування управління на засадах розвитку людських відносин (1936– 1955 рр.)	Поведінкова школа	Органічний підхід, концепція управління персоналом	Управління персоналом	Мотивування, соціальна безпека	Висловлювання власних думок на протигагу думок адміністрації. Заходи соціального захисту працівників	Програми комунікацій працівників. Програми пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
Активне застосування кількісних методів із 1956 р.	Кількісний підхід Маркетингові концепції	Концепція управління людськими ресурсами	Психологічна теорія мотивування. Теорія мотивації праці (досягнень). Теорії «Х» і «У». Теорія факторів «гігієни та мотивації»	Моделювання. Дослідження операцій	Вимоги врахування думок працівників в управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навикам)
Формування системних і ситуаційних підходів у менеджменті (1971–1985 рр.)	Системний підхід. «Емпірична» школа менеджменту	Ситуаційний підхід	Теорія очікувань, теорії справедливості	Комп'ютеризація управлінських процесів	Участь у прийнятті рішень, удосконалення змісту праці, з метою вирішення складних завдань	Прийоми колективного менеджменту. Перегляд елементів праці, посадових обов'язків, ротація персоналу

Продовження таблиці А.2.

1986– 2000 рр.	Нові підходи і теорія змін	Гуманістичний підхід, концепція управління людиною	Теорії інвестування в людський капітал, теорії часового чинника розвитку людського капіталу	Організаційні зміни, організаційний розвиток	Перепідготовка і підвищення кваліфікації згідно вимог ринкової кон'юнктури. Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Безперервність навчання, стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація
з початку XXI ст.	Етичний, соціально- орієнтований менеджмент	Концепція інтелектуалізації систем менеджменту	Теорія управління знаннями, теорія управління інтелектуальним капіталом	Управлінські рішення на якісній основі (інтуїції), зміна ідеології управління і підходів до лідерства	Партнерство. узгодження цілей розвитку. Програми особистісного та власницького зростання	Сприяння самоменеджменту. Персоніфікована та командна система мотивування. Максимізація інтелекто- комунікаційних зв'язків

Джерело: складено автором на основі [15–22]

Еволюція концептуальних підходів в УЛР

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затраченого часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Джерело: складено автором на основі [15–22]

Морфологічні параметри поняття «формування системи управління людськими ресурсами»

1	Об'єкт	формування системи управління людськими ресурсами (УЛР)
2	Мета	створення ефективної та дієвої структури УЛР для оптимального використання людського капіталу та досягнення цілей ТГ
3	Суб'єкт	керівництво ТГ; фахівці з УЛР; зовнішні консультанти
4	Методи:	аналіз та оцінка персоналу; розробка кадрової політики та процедур; впровадження та оптимізація методів УЛР; мотивація та розвиток персоналу; оцінка та контроль ефективності УЛР
5	Результат	ефективна система УЛР, яка сприяє досягненню цілей ТГ; підвищення продуктивності праці; залучення та утримання талановитих працівників; створення позитивного та мотивуючого робочого середовища; покращення іміджу та репутації організації; зниження ризиків, пов'язаних з людським фактором
6	Умови	наявність чітко сформульованих цілей та стратегії організації; розуміння важливості УЛР для успіху організації; наявність кваліфікованих фахівців з УЛР; виділення необхідних ресурсів; готовність до змін та постійного вдосконалення
7	Фактори, що впливають на формування системи УЛР	зовнішні фактори: економічна ситуація, законодавство, ринок праці, технологічні інновації; внутрішні фактори: культура та цінності організації, структура та розмір організації, стратегія розвитку організації, рівень кваліфікації та досвіду персоналу
8.	Принципи формування системи УЛР	системний підхід; стратегічна орієнтація; людиноцентризм; гнучкість та адаптивність; ефективність та результативність
9	Етапи формування системи УЛР	аналіз та діагностика наявного стану УЛР; визначення цілей та стратегії УЛР; розробка кадрової політики та процедур; впровадження та оптимізація методів УЛР; оцінка та контроль ефективності УЛР
10	Перспективи розвитку формування системи УЛР	використання нових технологій; персоналізація УЛР; зростання ролі етики та соціальної відповідальності в УЛР; розподілення повноважень та залучення працівників до прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [24; 26; 29; 33]

Таблиця А.5

Види децентралізації за суб'єктами та сферами впливу

Перелік видів децентралізації	Характеристика
Територіальна децентралізація	Самостійне та затверджене урядом створення об'єднаних громад, що пов'язані територіально та здійснюють урядування в адміністративно-територіальних одиницях самостійно та незалежно від державного уряду
Функціональна децентралізація	Аналіз та самостійне обрання суб'єктами державної влади певних групових об'єднань та надання їм права здійснювати завдання публічного характеру
Предметна децентралізація	Система управлінського значення, що створюється за допомогою взаємовідносин між усіма представниками конкретної професії та реалізується представницькою організацією і контролюється органами державної влади
Вертикальна децентралізація	Чітке визначення та ухвалення рішень керівниками різного рівня.
Горизонтальна децентралізація	Розподіл та визначення завдань і компетенції всіх інших елементів структури органів публічної адміністрації, крім керівного органу

Джерело: складено автором на основі [124]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Структура видатків місцевих бюджетів України за функціональною класифікацією

Область	Загально-державні функції	Громадський порядок, безпека та судова влада	Економічна діяльність	Охорона навколишнього природного середовища	Житлово-комунальне господарство	Охорона здоров'я	Духовний та фізичний розвиток	Освіта	Соціальний захист та соціальне забезпечення
2021									
Вінницька обл.	14,0	0,4	16,0	0,5	5,9	6,7	4,6	47,1	4,7
Волинська обл.	14,7	0,3	14,3	0,1	4,0	3,4	4,4	55,5	3,3
Дніпропетровська обл.	16,1	0,3	27,1	0,7	8,6	5,5	4,0	33,6	4,1
Донецька обл.	17,3	0,3	20,6	1,8	16,3	4,6	4,4	30,7	4,1
Житомирська обл.	14,4	0,2	15,0	0,1	4,9	3,8	4,5	51,9	5,1
Закарпатська обл.	15,7	0,2	12,4	0,1	3,5	3,5	4,0	57,4	3,2
Запорізька обл.	16,7	0,2	14,7	0,7	8,5	7,2	4,5	43,3	4,1
Івано-Франківська обл.	15,6	0,6	11,3	0,8	6,2	4,2	6,4	51,4	3,5
Київська обл.	20,1	0,5	15,4	0,3	9,9	5,1	4,2	40,1	4,3
Кіровоградська обл.	18,0	0,3	11,2	0,5	7,7	5,3	4,5	46,6	5,8
Луганська обл.	20,7	0,1	17,2	0,4	10,4	6,8	4,7	35,0	4,7
Львівська обл.	16,2	0,2	18,2	0,3	6,9	4,8	4,6	44,4	4,4
м. Київ	5,1	0,2	30,9	0,1	6,7	9,6	4,5	36,0	6,9
Миколаївська обл.	15,6	0,3	14,1	0,3	7,7	4,3	5,5	47,5	4,7
Одеська обл.	15,2	0,5	18,6	0,1	11,5	4,5	4,1	40,6	4,9
Полтавська обл.	17,8	0,5	16,3	0,6	8,7	7,8	5,1	38,1	5,1
Рівненська обл.	14,9	0,2	11,1	0,1	6,2	4,1	5,2	54,7	3,3
Сумська обл.	16,7	0,3	13,0	0,3	8,5	5,2	6,0	44,5	5,5
Тернопільська обл.	12,4	0,2	16,2	0,1	8,1	4,5	4,8	50,0	4,0
Харківська обл.	11,3	0,1	18,8	0,2	26,8	4,0	4,1	30,8	4,0
Херсонська обл.	14,4	0,3	16,8	0,1	5,9	3,7	4,6	50,2	3,8
Хмельницька обл.	16,2	0,2	11,3	0,1	9,0	5,0	5,5	47,8	4,8
Черкаська обл.	14,6	0,2	17,3	0,3	5,2	5,2	4,6	46,8	5,6
Чернівецька обл.	14,0	0,6	14,2	0,1	4,9	4,1	3,8	54,5	3,8
Чернігівська обл.	13,6	0,5	17,1	0,3	6,6	5,0	5,4	44,8	6,7
2022									
Вінницька обл.	11,7	1,7	9,4	0,2	6,7	7,7	5,4	51,2	6,1
Волинська обл.	13,9	1,6	6,5	0,1	3,5	4,5	4,4	60,8	4,6
Дніпропетровська обл.	14,8	3,3	20,5	0,1	8,7	6,3	3,6	37,2	5,6
Донецька обл.	17,8	5,4	7,0	0,4	11,7	3,9	4,5	43,2	6,0
Житомирська обл.	13,5	1,9	10,2	0,1	4,3	4,8	4,3	54,9	6,0
Закарпатська обл.	18,2	2,0	6,4	0,1	4,1	3,6	3,2	57,3	5,1
Запорізька обл.	13,6	1,9	8,9	0,1	10,2	6,9	4,6	48,9	4,9
Івано-Франківська обл.	14,4	1,5	7,1	0,2	5,8	5,1	5,3	55,4	5,2
Київська обл.	16,1	6,5	8,4	0,1	9,3	5,6	4,0	44,9	5,1
Кіровоградська обл.	13,2	0,9	6,4	0,1	5,5	6,7	5,0	53,6	8,5

Продовження таблиці Б.1

Луганська обл.	19,2	3,9	5,8	0,0	6,3	6,6	5,2	49,8	3,3
Львівська обл.	14,9	0,9	10,3	0,0	8,2	5,8	4,9	49,4	5,4
м. Київ	7,8	0,2	29,4	0,1	8,5	9,2	4,0	35,2	5,6
Миколаївська обл.	13,5	2,7	13,3	0,1	6,6	5,2	4,9	48,0	5,7
Одеська обл.	14,6	3,0	8,2	0,0	9,8	5,3	5,1	47,0	7,0
Полтавська обл.	16,8	2,5	11,2	0,3	7,7	10,6	5,1	38,9	7,0
Рівненська обл.	12,7	2,4	5,3	0,0	6,1	4,8	4,8	59,1	4,7
Сумська обл.	15,7	1,8	6,5	0,1	6,6	5,8	5,9	49,1	8,5
Тернопільська обл.	12,7	1,5	7,8	0,0	7,3	4,9	5,0	55,0	5,7
Харківська обл.	10,8	2,7	12,5	0,0	18,2	5,4	4,6	40,7	5,0
Херсонська обл.	12,3	0,5	3,4	0,0	1,5	2,6	5,5	69,9	4,3
Хмельницька обл.	12,3	1,3	6,3	0,0	7,1	6,7	5,0	54,5	6,7
Черкаська обл.	15,7	1,1	9,9	0,2	5,2	7,1	4,7	48,2	7,9
Чернівецька обл.	13,7	1,2	4,8	0,0	8,4	4,0	4,0	58,0	5,8
Чернігівська обл.	12,6	3,6	8,1	0,2	7,0	5,2	5,5	49,8	8,1
2023									
Вінницька обл.	16,1	1,1	16,3	0,2	7,6	5,8	4,6	41,6	6,6
Волинська обл.	20,6	1,9	11,4	0,1	4,4	3,7	4,1	49,1	4,7
Дніпропетровська обл.	19,7	3,3	20,3	0,2	13,3	4,5	3,0	29,1	6,6
Донецька обл.	28,6	5,9	11,3	0,5	15,4	2,9	3,2	24,6	7,6
Житомирська обл.	21,7	3,7	13,9	0,0	4,5	3,7	3,7	42,3	6,5
Закарпатська обл.	23,5	1,2	10,8	0,0	4,2	3,3	3,4	48,7	5,0
Запорізька обл.	17,0	1,3	12,4	0,2	12,6	5,2	4,0	41,9	5,5
Івано-Франківська обл.	17,0	1,8	10,0	0,2	8,0	3,6	5,2	47,4	6,8
Київська обл.	23,8	5,2	11,6	0,2	8,2	4,4	3,5	36,4	6,8
Кіровоградська обл.	18,4	0,7	9,8	0,3	6,7	5,7	4,6	45,1	8,7
Луганська обл.	35,4	5,1	9,6	0,0	1,2	6,3	3,0	34,2	5,2
Львівська обл.	22,0	0,8	14,4	0,2	8,2	4,8	4,2	39,6	5,7
м. Київ	12,4	0,2	27,9	0,1	6,6	7,3	4,0	31,1	10,4
Миколаївська обл.	18,8	2,0	15,6	0,1	9,4	4,2	4,8	38,8	6,3
Одеська обл.	21,9	2,6	12,0	0,1	10,0	4,8	4,1	37,5	7,0
Полтавська обл.	21,7	3,4	12,0	0,1	7,1	7,7	5,0	35,0	7,9
Рівненська обл.	19,4	2,2	8,5	0,1	5,5	3,7	4,5	51,1	5,0
Сумська обл.	21,7	3,2	9,8	0,1	6,8	5,3	5,3	38,9	8,9
Тернопільська обл.	17,0	0,8	10,4	0,0	6,9	4,4	4,9	49,2	6,2
Харківська обл.	15,7	2,1	19,5	0,1	19,1	4,3	4,0	29,7	5,5
Херсонська обл.	20,6	10,6	11,2	0,0	5,6	2,6	3,6	42,4	3,3
Хмельницька обл.	18,4	1,0	11,0	0,1	6,4	5,3	4,4	46,0	7,5
Черкаська обл.	20,3	1,7	11,1	0,2	4,9	7,4	4,3	41,3	8,9
Чернівецька обл.	18,4	1,3	7,5	0,0	9,3	3,2	3,6	51,3	5,4
Чернігівська обл.	19,3	2,9	12,8	0,2	6,1	4,5	5,2	41,0	8,1

Джерело: складено автором за даними [78] Додаток 2_Звіт_про_виконання_місцевих_бюджетів_(форма_№_2_ммб)

Таблиця Б.2

Прямі втрати і втрачені вигоди в умовах року війни в Україні, лютий 2022 - лютий 2023 рр., млрд дол. США

Область			Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Донецька	Житомирська	Закарпатська	Запорізька	Івано-Франківська	Кіровоградська	Київ	Київська
Загальні втрати і пошкодження			Пошкодження	0,2	0,1	1,7	35,2	0,8	0	9,7	0	0,1	9,2
			Втрати	3,8	1,4	7	43,1	2,9	1	15,7	1,3	2,5	19,8
Соціальна сфера	Житло	Пошкодження	81,2	0,5	1060,2	15689,8	174,7	5,6	942,5	-	2	950,6	4857,2
		Втрати	1,4	0	23	1466,9	5,3	0,1	71,1	-	0,2	27,3	344,6
	Освіта	Пошкодження	12,3	0	220,1	994	104,6	0	578,3	0	12,1	113,3	250,6
		Втрати	14,5	13,9	38,6	64,7	15,6	13,5	107,3	14	13,1	106,7	42,9
	Охорона здоров'я	Пошкодження	4,3	0	51,6	785,8	3,7	0	57,8	0	0	69	101,3
		Втрати	512,7	346,8	1056	1798,6	400,5	422,6	650,1	458,9	351,9	1710,7	802,4
	Соціальний захист і соціальне забезпечення	Пошкодження	-	-	3,6	43	0,5	0,2	9,4	-	-	68,8	10,7
		Втрати	-	-	0,6	6,1	0,1	0	1,5	-	-	9,3	0,7
	Культура і туризм	Пошкодження	16	1,3	63,1	414,4	17,4	1,3	138,1	1,7	1,9	54,9	118,6
		Втрати	143,4	7,5	379,4	172,1	28,7	10,2	122,6	14,9	9,4	7340,7	155,4
Реальний сектор економіки	Сільське господарство	Пошкодження	-	-	1	959,5	-	-	1447,2	-	1,1	-	457
		Втрати	2034,2	353,3	1827,1	1446,6	795,1	44,8	2445,2	72,3	1552,6	-	1777,7
	Торгівля і промисловість	Пошкодження	-	-	-	4907,7	58	-	526	-	-	35	579,1
		Втрати	33,6	2	255	29972	285,1	9	3721,1	17,5	10,2	2377,7	5762,4
	Фінанси	Пошкодження	-	-	-	2,8	-	-	3,6	-	-	-	0,6
		Втрати	58,7	24,2	271,3	229,3	34,4	26,4	549,1	60,2	36,8	3056,7	48
Інфраструктура	Енергетична інфраструктура	Пошкодження	12	-	72,8	751,8	5,9	16,4	423,4	-	-	24,4	131,9
		Втрати	0,2	-	1,1	13,1	0,1	0,3	5,3	-	-	0,4	1,9
	Транспортна інфраструктура	Пошкодження	48,1	1,9	151,7	9254,5	249,6	2,7	5076,9	5	48,9	1981,4	
		Втрати	968,3	560,2	2886,6	1819,4	687,5	440,1	1468,4	645,5	528,2	8837,3	
	Телекомунікації і зв'язок	Пошкодження	1,4	0,2	6,4	309,2	0,6	0,7	241,4	1	0,2	155,9	
		Втрати	1,9	1,4	6	263,8	1,3	1,8	85,5	2,2	0,9	572,2	
	Водопостачання та водовідведення	Пошкодження	-	-	-	161,7	-	-	51,4	-	-	-	192,4
		Втрати	-	-	-	8	-	-	7,9	-	-	-	28,6

Джерело: складено автором на основі [79] Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2023 рік

Характеристики ОТГ Харківської області

№	Назва ОТГ	Кількість населення, осіб	Площа об'єднаних громад, кв. км	Кількість рад, що об'єдналися	Тип ТГ	Район
1	Великобурлуцька	7119	221.0	2	Селищна	Великобурлуцький
2	Донецька	17732	139.75	2	Селищна	Балаклійський
3	Зачепилівська	10835	523.89	7	Селищна	Зачепилівський
4	Золочівська	25113	917.01	13	Селищна	Золочівський
5	Ізюмська	48479	103.77	2	Міська	Ізюмський
6	Кіндрашівська	4877	365.66	7	Сільська	Куп'янський
7	Коломацька	6906	329.55	5	Селищна	Коломацький
8	Курилівська	8308	242.424	3	Сільська	Куп'янський
9	Лозівська	79087	1143.26	20	Міська	Лозівський
10	Малинівська	8339	122.45	2	Селищна	Чугуївський
11	Малоданилівська	13572	94.37	2	Селищна	Дергачівський
12	Мереф'янська	25252	167.78	2	Міська	Харківський
13	Наталинська	6350	180.7	3	Сільська	Красноградський
14	Нововодолазька	16531	351.63	6	Селищна	Нововодолазький
15	Олексіївська	6301	532.54	7	Сільська	Первомайський
16	Оскільська	5829	360.47	4	Сільська	Ізюмський
17	Петропавлівська	5455	336.879	4	Сільська	Куп'янський
18	Пісочинська	32589	81.62	3	Селищна	Харківський
19	Роганська	13860	86.01	2	Селищна	Харківський
20	Старосалтівська	7894	472,65	6	Селищна	Вовчанський
21	Старовірівська	5845	365.45	3	Сільська	Нововодолазький
22	Циркунівська	8975	137.88	2	Сільська	Харківський
23	Чкаловська	12342	386.97	6	Селищна	Чугуївський

Джерело: складено автором за даними [85]

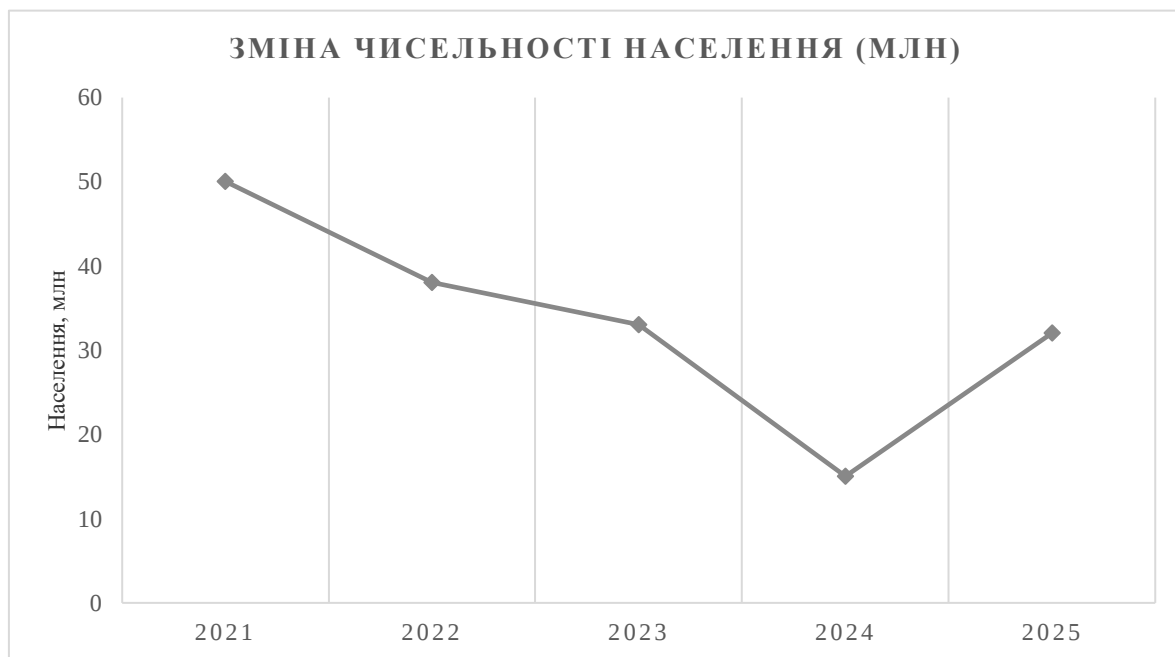


Рис. Б.1. Демографічні зміни в Україні під час війни (2022–2025)

Джерело: складено автором за даними [16; 25]

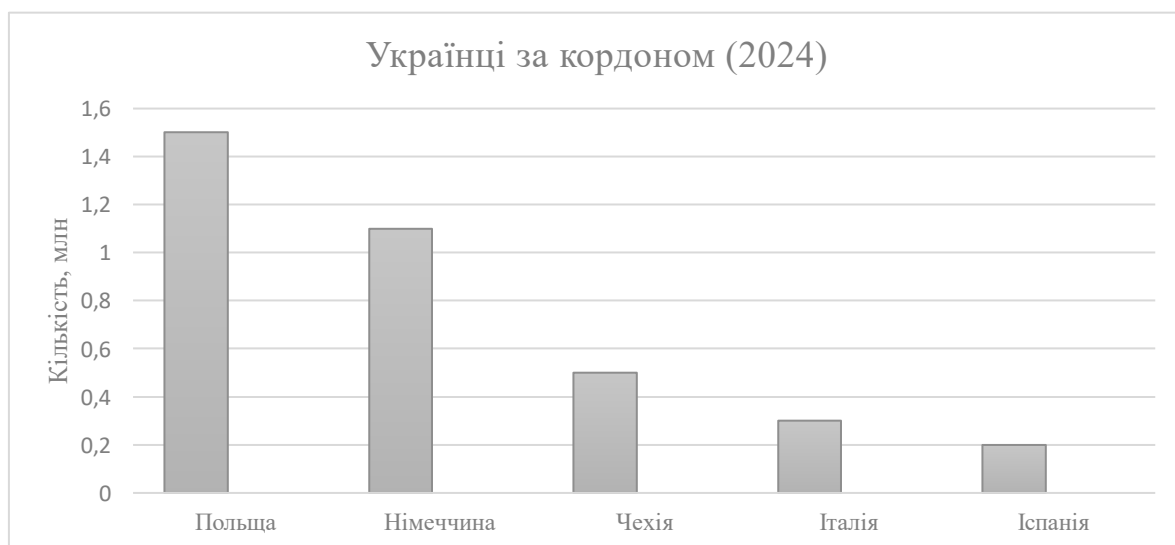


Рис. Б.2. Кількість українців, які перебувають за кордоном

Джерело: складено автором за даними [16; 25]

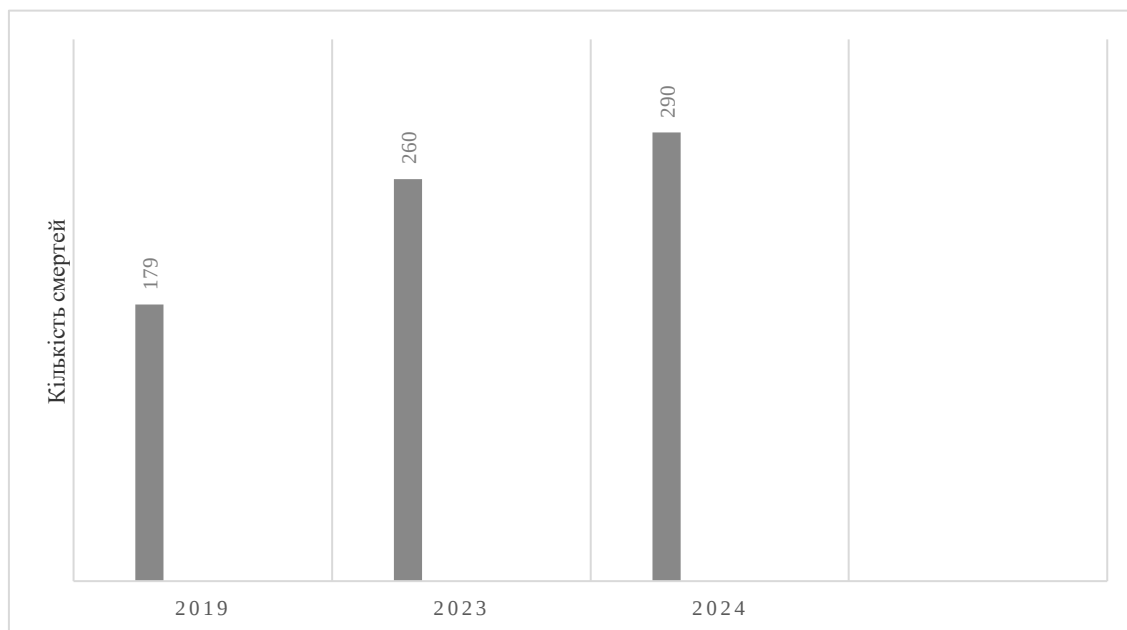


Рис. Б.3. Смертність на 100 народжених

Джерело: складено автором за даними [16]

Таблиця Б.4

Кількість адміністративно-територіальних одиниць за регіонами

	Райони	Територіальні громади	Міста	Райони у містах	Селища міського типу	Сільські населені пункти
Україна Автономна	140	1469	461	108	881	28369
Республіка Крим області	14	—	16	3	56	947
Вінницька	6	63	18	—	29	1456
Волинська	4	54	11	—	22	1054
Дніпропетровська	7	86	20	18	45	1435
Донецька	8	66	52	21	131	1115
Житомирська	4	66	12	2	43	1613
Закарпатська	6	64	11	—	19	578
Запорізька	5	67	14	7	22	914
Івано-Франківська	6	62	15	—	24	766
Київська	7	69	26	—	30	1126
Кіровоградська	4	49	12	2	27	990
Луганська	8	37	37	4	109	780
Львівська	7	73	44	6	34	1850
Миколаївська	4	52	9	4	17	885
Одеська	7	91	19	4	33	1122
Полтавська	4	60	16	5	20	1803
Рівненська	4	64	11	—	16	999
Сумська	5	51	15	2	20	1454
Тернопільська	3	55	18	—	17	1023

Харківська	7	56	17	9	60	1674
Херсонська	5	49	9	3	31	656
Хмельницька	3	60	13	—	24	1414
Черкаська	4	66	16	2	14	824
Чернівецька	3	52	11	—	8	398
Чернігівська	5	57	16	2	29	1464
міста						
Київ	—	—	1	10	—	—
Севастополь	—	—	2	4	1	29

Джерело: складено автором на основі [85]

Таблиця Б.5

Зайнятість населення за видами економічної діяльності

Вид економічної діяльності	2021	2022	2023	2024 (оцінка)
Усього	15610,0	13480,0	14020,0	14500,0
Сільське, лісове та рибне господарство	2692,7	2250,0	2300,0	2350,0
Промисловість	2313,2	1900,0	2000,0	2100,0
— Переробна промисловість	1701,1	1400,0	1450,0	1500,0
Будівництво	690,8	600,0	650,0	700,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспорту	3604,7	3200,0	3300,0	3400,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	961,0	850,0	900,0	950,0
Тимчасове розміщення й організація харчування	285,2	200,0	220,0	240,0
Інформація та телекомунікації	289,0	270,0	280,0	290,0
Фінансова та страхова діяльність	210,6	190,0	200,0	210,0
Операції з нерухомим майном	248,2	220,0	230,0	240,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	422,2	380,0	400,0	420,0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	317,9	290,0	300,0	310,0
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	873,9	900,0	920,0	940,0
Освіта	1244,0	1100,0	1150,0	1200,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	913,4	870,0	890,0	910,0
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	178,7	140,0	150,0	160,0

Інші види економічної діяльності	364,5	320,0	340,0	360,0
Вид економічної діяльності	2021	2022	2023	2024 (оцінка)

Джерело: складено автором на основі [16; 25; 82]

Таблиця Б.6

Зайнятість населення за регіонами

Регіон	2021	% до населення у віці 15–70 років	2022	% до населення у віці 15–70 років	2023 (оцінка)	%
Україна	15610,0	55,7	—	—	14250,0	51,0
Вінницька	621,0	55,6	—	—	590,0	52,0
Волинська	360,2	48,5	—	—	340,0	46,0
Дніпропетровська	1347,0	57,9	—	—	1220,0	50,5
Донецька	697,9	48,9	—	—	400,0	28,0
Житомирська	479,7	54,8	—	—	460,0	52,0
Закарпатська	483,5	52,8	—	—	470,0	51,0
Запорізька	694,4	55,8	—	—	420,0	32,0
Івано-Франківська	543,0	53,8	—	—	530,0	52,0
Київська	745,2	56,8	—	—	720,0	54,0
Львівська	1028,7	55,8	—	—	1010,0	54,5
Миколаївська	466,5	56,4	—	—	300,0	40,0
Одеська	979,6	56,5	—	—	860,0	48,5
Полтавська	550,5	54,0	—	—	530,0	52,0
Харківська	1181,1	59,3	—	—	700,0	36,0
Херсонська	424,3	56,3	—	—	200,0	28,0
Хмельницька	492,4	54,0	—	—	480,0	52,0
Черкаська	489,1	56,0	—	—	470,0	54,0
Чернівецька	368,1	55,6	—	—	360,0	54,0
Київ	1339,2	61,6	—	—	1300,0	60,0

Джерело: складено автором на основі [16; 25; 82]

Таблиця Б.7

Динаміка зміни кількості державних службовців України, на початок року, осіб

Тип службовця	2021	2022	2023 (оцінка)	2024 (прогноз)	Зміна 2024 р. до 2021 р.	%
Посадові особи органів місцевого самоврядування	83 465	79 000	76 000	74 500	-8 965	- 10,74

Інші державні службовці	268 370	270 000	277 000	280 000	+11 630	+4,33
Разом	351 835	349 000	353 000	354 500	+2 665	+0,76

Джерело: складено автором за [16]

Таблиця Б.8

Динаміка зміни освітнього рівня державних службовців України%

Показник	2021	2022	2023 (оцінка)	2024 (прогноз)
Частка держслужбовців з вищою освітою, %	96,2	96,8	97,3	97,6
Кількість службовців, які пройшли підвищення кваліфікації, осіб	28 500	30 200	32 000	34 000
Частка підвищення кваліфікації у дистанційній формі, %	65	78	82	85

Джерело: складено автором за [16]



Рис. Б.4. Адміністративно-територіальний устрій Харківської області

Джерело: складено автором на основі [22]

Міграційна ситуація в Харківській області й окремих регіонах України у 2020–2024 рр.

Область	Усього міграційний приріст, скорочення (–), осіб	У т.ч. міжнародна міграція, осіб	Загальний коефіцієнт міграційного приросту/скорочення (на 10 тис. населення)	Коефіцієнт безробіття (за методологією МОП), %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дніпропетровська	431	2 552	–	–
Київська	11 120	27 142	–	–
Львівська	1 543	1 886	–	–
Полтавська	1 050	76	–	–
Сумська	–401	–2 103	–	–
Харківська	8 261	4 534	–4 500	–5 000
Україна	22 592	18 589	5 000	4 500

Джерело: складено автором на основі [22; 86]

Таблиця Б.10

Стан і динаміка ринку праці Харківської області 2021–2024 рр.

Область	Рівень економічно активного населення у віці 15-70 років, у % до населення	Частка економічно активного населення в Україні, %	Рівень зайнятості населення у віці 15-70 років, у % до населення	Частка зайнятого населення в Україні, %
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Харківська	64,9	65,3	65,8	66,0
Україна	62,6	63,0	63,2	63,5

Джерело: складено автором на основі [22; 86]

Таблиця Б.11

Візуальне порівняння ключових показників за 2024 рік

Показник	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ
Укомплектованість штату (%)	88,1%	80,4%	61,4%
Середньооблікова кількість працівників	1190	185	135
Підвищили кваліфікацію (осіб)	310	45	25
Працівники з вищою освітою (%)	83,6%	91,9%	94,8%
Звільнено працівників	50	10	18
Прийнято працівників	45	12	15

Джерело: складено автором на основі [22; 86]

Якісний та кількісний склад працівників територіальних громад у 2021–2024 рр.

Показник	Харківська ТГ 2021	Харківська ТГ 2022	Харківсь ка ТГ 2023	Харківсь ка ТГ 2024	Чугуївсь ка ТГ 2024	Ізюмська ТГ2024
Кількість посад	1350	1350	1350	1350	185	135
Підвищили кваліфікацію	340	280	260	310	42	28
Чоловіки	510	500	495	490	70	55
Жінки	840	830	820	810	115	80
Вік до 27 років	110	105	100	95	15	10
Вік 28–45 років	750	760	760	760	105	75
Вік 46–60 років	390	385	380	375	50	35
Стаж до 1 року	120	110	105	100	15	10
Стаж 1–3 роки	110	115	130	145	25	20
Стаж 3–5 років	130	125	120	115	20	15
Стаж 5–10 років	140	145	150	178	30	25
Стаж 10–15 років	230	240	255	273	35	28
Стаж 15–25 років	190	195	200	212	30	22
Стаж понад 25 років	290	280	270	261	25	15

Джерело: складено автором на основі [22; 86]

Таблиця Б.13

Основні категорії персоналу досліджуваних ТГ у 2021–2024 рр.

Категорія працівників	Харків 2021	Харків 2022	Харків 2023	Харків 2024	Чугуїв 2024*	Ізюм 2024*
Середньооблікова чисельність	78	75	74	73	57	45
Керівники	42	41	41	40	25	18
Спеціалісти	30	29	28	28	27	23
Фахівці без вищої освіти	6	5	5	5	5	4

Джерело: складено автором на основі [22; 86]

Таблиця Б.14

Показники руху персоналу у досліджуваних ТГ за 2021–2023 рр.

Показник	Харків 2021	Харків 2022	Чугуїв 2022	Чугуїв 2023	Ізюм 2022	Ізюм 2023
Кількість прийнятих працівників	7	5	4	3	2	4
Кількість звільнених працівників	3	7	3	4	10	6
Звільнення за віком (% від звільнених)	–	28,6%	33,3%	25,0%	10,0%	16,7%
Фактичні надходження до бюджету (тис. грн)	51 525,1	–	17 800,0	17 250,0	9 200,0	13 400,0
Виконання бюджету відносно плану (%)	105,7%	–	102,1%	98,0%	75,4%	89,3%

Джерело: складено автором на основі [22; 86]

Таблиця Б.15

Динаміка звернень і скарг у громадах (2021–2022)

Показник	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ
Позитивні звернення (2021)	1094	530	210
Позитивні звернення (2022)	–	470	165
Негативні звернення (2021)	6	4	5
Негативні звернення (2022)	–	3	7
Кількість скарг (2021)	0	1	2
Кількість скарг (2022)	–	1	2

Джерело: складено автором на основі [22; 86]

Таблиця Б.16

Оцінка стану громад в умовах воєнного стану

Громада	Умови безпеки	Рівень збереження послуг	Адаптація до воєнного стану	Очікувані перспективи (2025)
Харківська ТГ	Високий рівень загроз	Стабільний	Висока	Зміцнення
Чугуївська ТГ	Середній рівень загроз	Помірно стабільний	Середня	Розвиток
Ізюмська ТГ	Окупована/деокупована	Значно порушений	Низька / відновлювана	Відновлення

Джерело: розроблено автором

Додаток В



Рис. В.1. Модель УЛР

Джерело: складено автором за [55; 85; 97]

Таблиця В.1

**Кваліметрична модель оцінки якості кадрового забезпечення
функціонування органів місцевого самоврядування**

Системний процес, обумовлений фактором "ф _i "	Вага фактору, вф _i	Критерії, k _{ij}	Часткова оцінка критеріїв, ОК _{ij}	Часткова оцінка факторів, ОФ _i
Аналіз кадрового забезпечення, ф ₁	вф ₁	1.1. Комплексний аналіз кадрових практик в контексті існуючої стратегії (k ₁₁)	w ₁₁ x ₁₁	$вф_1 \sum_{j=1}^3 w_{1j}x_{1j}$
		1.2. Розробка та впровадження нових кадрових інструментів та процедур (k ₁₂)	w ₁₂ x ₁₂	
		1.3. Вибір найкращої стратегії УЛР (k ₁₃)	w ₁₃ x ₁₃	
Систематичний підхід до формування кадрового резерву, ф ₂	вф ₂	2.1. Оцінка та планування потреби в кадрах з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішнього ринку праці (k ₂₁)	w ₂₁ x ₂₁	$вф_2 \sum_{j=1}^3 k_{2j}x_{2j}$
		2.2. Інтегрований підхід до оцінки кадрових потреб (k ₂₁)	w ₂₂ x ₂₂	
		2.3. Оцінка потреби в кадрах на основі аналізу робочих місць (k ₂₁)	w ₂₃ x ₂₃	
Інтеграція співробітників, ф ₃	вф ₃	3.1. Інтеграція в колектив (k ₂₁)	w ₃₁ x ₃₁	$вф_3 \sum_{j=1}^2 w_{3j}x_{3j}$
		3.2. Атестація кадрів (k ₂₁)	w ₃₂ x ₃₂	
Систематична оцінка ефективності працівників та їхньої відповідності поставленим завданням, ф ₄	вф ₄	4.1. Оцінка персоналу (k ₂₁)	w ₄₁ x ₄₁	$вф_4 \sum_{j=1}^2 w_{4j}x_{4j}$
		4.2. Моніторинг персоналу та робочих місць (k ₄₂)	w ₄₂ x ₄₂	
Підвищення мотивації працівників, ф ₅	вф ₅	5.1. Матеріальна мотивація персоналу (k ₂₁)	w ₅₁ x ₅₁	$вф_5 \sum_{j=1}^3 w_{5j}x_{5j}$
		5.2. Мотивація задоволення потреб (k ₂₁)	w ₅₂ x ₅₂	
		5.3. Формування та зміцнення системи цінностей, норм і правил поведінки в організації (k ₂₁)	w ₅₃ x ₅₃	

Продовження таблиці В.1

Безперервне навчання та вдосконалення професійних навичок співробітників в, Φ_6	в Φ_6	6.1. Систематичне вдосконалення професійних знань і навичок співробітників (k_{61})	$w_{61}x_{61}$	$w\Phi_6 \sum_{j=1}^3 w_{6j}x_{6j}$
		6.2. Комплексна система підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок співробітників (k_{62})	$w_{62}x_{62}$	
		6.3. Психологічний клімат (k_{63})	$w_{63}x_{63}$	
		7.1. Впровадження заходів для покращення взаємовідносин у колективі та створення сприятливої атмосфери для роботи (k_{71})	$w_{71}x_{71}$	
		7.2. Систематичний контроль та забезпечення безпечних умов праці для всіх співробітників (k_{72})	$w_{72}x_{72}$	
		7.3. Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпечних та комфортних умов праці, а також постійний контроль за їх дотриманням (k_{73})	$wk_{73}k_{73}$	
Загальна оцінка, $\Phi_{\text{заг}}$				$\sum_{i=1}^7 w\Phi_i O\Phi_i$

Позначення: w_{ij} – вагомість j -го критерію для оцінки i -го фактору; x_{ij} – коефіцієнт відповідності за j -м критерієм для оцінки i -го фактору.
Джерело: складено автором за [46; 54; 55; 56]

Таблиця В.2

Вагові коефіцієнти та індекс узгодженості їх оцінок

Фактор, Φ_i	Вагомість фактору, $w\Phi_i$	Критерії, k_{ij}	Вагомість критеріїв, w_{ij}	Індекси узгодженості для критеріїв за факторами
Φ_1	0,15	k_{11}	0.29	0,009
		k_{12}	0.33	
		k_{13}	0.38	
Φ_2	0,1	k_{21}	0.29	0,009
		k_{22}	0.33	
		k_{23}	0.38	
Φ_3	0,15	k_{31}	0.5	0,000
		k_{32}	0.5	
Φ_4	0,15	k_{41}	0.5	0,000
		k_{42}	0.5	

Продовження таблиці В.2

ϕ ₅	0,15	k ₅₁	0.42	0,002
		k ₅₂	0.29	
		k ₅₃	0.29	
ϕ ₆	0,15	k ₆₁	0.36	0,068
		k ₆₂	0.26	
		k ₆₃	0.38	
ϕ ₇	0,15	k ₇₁	0.26	0,003
		k ₇₂	0.26	
		k ₇₃	0.53	
Індекс узгодженості за факторами	0,034			

Примітка: індекс узгодженості має бути не більше 0,1.

Джерело: авторські розрахунки

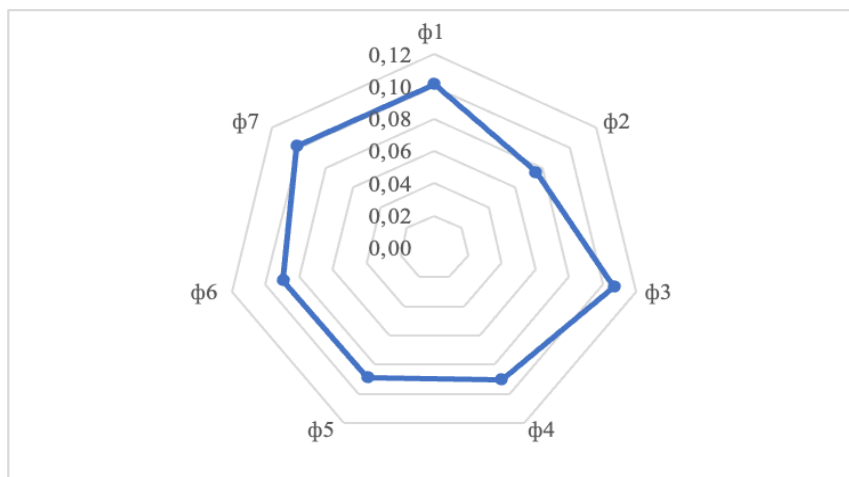


Рис. В.2. Профіль оцінки ефективності УЛР в Ізюмській ТГ

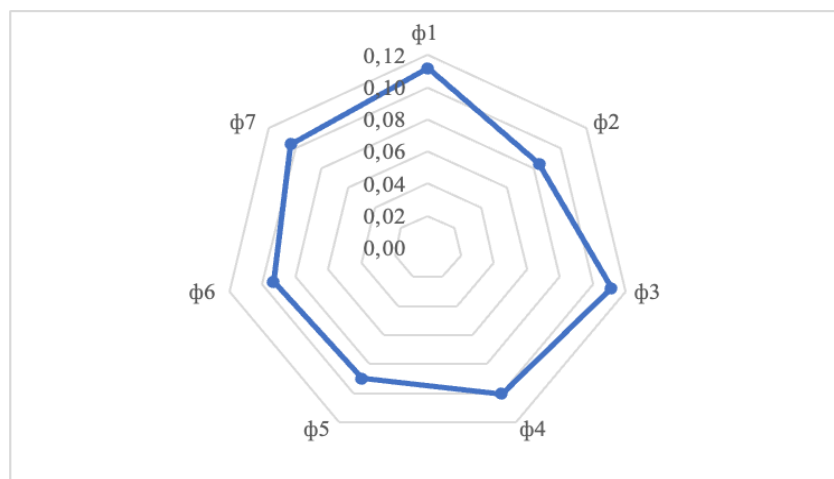


Рис. В.3. Профіль оцінки ефективності УЛР в Чугуївській ТГ

ДОДАТОК Г

Анкета для опитування експертів щодо визначення впливу чинників
на рівень саморозвитку регіону

АНКЕТА

П.І.Б. _____

Шановний респонденте (експерте), просимо Вас відповісти на
запитання цієї анкети.

Мета дослідження – визначення важливості критеріїв ефективності
УЛР та вибору альтернатив (напрямів) УЛР для різних типів громад.

Проведіть попарне порівняння критеріїв вибору альтернатив УЛР
для різних типів громад (табл. Г.1) за допомогою якісних характеристик:
однаково важливі – 1, помірно переважає – 3, істотно переважає – 5,
значно переважає – 7, абсолютно переважає – 9, 2, 4, 6, 8 – проміжні
значення.

Пояснення: порівнюються критерії у рядку з кожним з критеріїв у
стовпчиках, тобто, якщо Ви вважаєте, що критерій 1 істотно переважає
критерій 2, то у першому рядку, другому стовпчику має стояти 3.

Таблиця Г.1

**Експертна оцінка важливості критеріїв вибору альтернатив
УЛР для прифронтових громад**

Чинники	K1	K2	K3	K4	K5	K6
K1: адаптивність управлінських рішень	1					
K2: територіальна релевантність кадрових політик		1				
K3: ступінь кадрової автономії громади			1			
K4: залучення та утримання людських ресурсів				1		

Продовження таблиці Г.1

К5: ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії					1	
К6: фінансова спроможність управління людськими ресурсами						1

Джерело: складено автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.2

**Експертна оцінка важливості критеріїв вибору альтернатив
УЛР для бойових громад**

Чинники	К1	К2	К3	К4	К5	К6
К1: адаптивність управлінських рішень	1					
К2: територіальна релевантність кадрових політик		1				
К3: ступінь кадрової автономії громади			1			
К4: залучення та утримання людських ресурсів				1		
К5: ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії					1	
К6: фінансова спроможність управління людськими ресурсами						1

Джерело: складено автором

Таблиця Г.3

**Експертна оцінка важливості критеріїв вибору альтернатив
УЛР для тилових громад**

Чинники	К1	К2	К3	К4	К5	К6
К1: адаптивність управлінських рішень	1					
К2: територіальна релевантність кадрових політик		1				
К3: ступінь кадрової автономії громади			1			

Продовження таблиці Г.3

К4: залучення та утримання людських ресурсів				1		
К5: ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії					1	
К6: фінансова спроможність управління людськими ресурсами						1

Джерело: складено автором

Продовження Додатка Г

Таблиця Г.4

**Експертна оцінка альтернативних рішень (напрямів) щодо УЛР
для бойових ТГ**

Напрями УЛР	Напря́м 1	Напря́м 2	Напря́м		Напря́м n
Напря́м 1	1				
Напря́м 2		1			
...			1		
Напря́м n					1

Джерело: складено автором

Таблиця Г.5

**Експертна оцінка альтернативних рішень (напрямів) щодо УЛР
для прифронтових ТГ**

Напрями УЛР	Напря́м 1	Напря́м 2	Напря́м		Напря́м n
Напря́м 1	1				
Напря́м 2		1			
...			1		
Напря́м n					1

Джерело: складено автором

Таблиця Г.6

**Експертна оцінка альтернативних рішень (напрямів) щодо УЛР
для тилових ТГ**

Напрями УЛР	Напрям 1	Напрям 2	Напрям		Напрям n
Напрям 1	1				
Напрям 2		1			
...			1		
Напрям n					1

Джерело: складено автором

Реалізація методу аналізу ієрархій для задачі вибору альтернативних рішень
щодо управління людськими ресурсами у територіальних громадах в умовах
воєнного часу

Таблиця Г.7

**Матриця порівнянь важливості критеріїв вибору альтернатив УЛР для
прифронтових громад**

Критерії	Матриця порівнянь						Вагові коефіцієнти
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	
K1: адаптивність управлінських рішень	1	1	2	1	3	4	0.25
K2: територіальна релевантність кадрових політик	1	1	2	1	2	3	0.23
K3: ступінь кадрової автономії громади	½	1/2	1	1	1	3	0.14
K4: залучення та утримання людських ресурсів	1	1	1	1	3	3	0.21
K5: ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії	1/3	1/2	1	1/3	1	2	0.10
K6: фінансова спроможність управління людськими ресурсами	¼	1/3	1/3	1/3	½	1	0.06
Індекс узгодженості, I	0.024 (узгоджена)						

Джерело: розраховано автором

Таблиця Г.8

**Матриця порівнянь важливості критеріїв вибору альтернатив УЛР для
тилових громад**

Критерії	Матриця порівнянь						Вагові коефіцієнти
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	
К1: адаптивність управлінських рішень	1	1	½	1	2	2	0.17
К2: територіальна релевантність кадрових політик	1	1	½	1/4	½	2	0.11
К3: ступінь кадрової автономії громади	2	2	1	1/2	3	4	0.25
К4: залучення та утримання людських ресурсів	1	4	2	1	3	2	0.28
К5: ефективність горизонтальної і вертикальної взаємодії	½	2	1/3	1/3	1	2	0.12
К6: фінансова спроможність управління людськими ресурсами	½	1/2	¼	1/2	½	1	0.07
Індекс узгодженості, І	0.080 (узгоджена)						

Джерело: розраховано автором

Таблиця Г.9

Оцінки альтернативних рішень щодо УЛР для прифронтових ТГ

Альтернативи	Критерії					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
Тренінги з безпеки	0.41	0.34	0.19	0.07	0.27	0.22
Локальна психологічна допомога	0.19	0.15	0.40	0.21	0.18	0.15
Інтеграція ВПО	0.21	0.21	0.17	0.25	0.21	0.12
Ротаційне планування	0.13	0.16	0.14	0.30	0.18	0.11
Онлайн рекрутинг	0.06	0.08	0.07	0.12	0.07	0.30
Індекси узгодженості оцінок	0,029	0,070	0,037	0,089	0,015	0,031

Джерело: складено автором

Таблиця Г.10

Оцінки альтернативних рішень щодо УЛР для тилкових ТГ

Альтернативи	Критерії					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
Стратегічне планування потреби та розвитку людських ресурсів	0.37	0.38	0.41	0.42	0.42	0.32
Професійний розвиток в межах потреб територіальної громади та країни	0.23	0.17	0.28	0.25	0.20	0.20
Центри адаптації ВПО	0.20	0.20	0.17	0.19	0.17	0.17
Інтеграція автоматизованої системи управління людськими ресурсами в ТГ – цифрова ефективність управління	0.13	0.12	0.09	0.09	0.10	0.14
Кар'єрна підтримка – утримання та мотивація молодих спеціалістів	0.07	0.10	0.09	0.08	0.10	0.10
Індекси узгодженості оцінок	0,026	0,100	0,075	0,067	0,091	0,093

Джерело: складено автором

Додаток Д

Публікації за темою дисертаційної роботи

Статті у фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз:

1. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. Key Areas of Development of the Human Resource Management Ecosystem of the Civil Service of Ukraine in the Context of Digital Technologies and Green Public Management. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science* (IJEES). 2025. Vol 15 (4). P. 141–150. (Scopus) (1,0 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.31407/ijees15.418>

Посилання: [https://ijees.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-\(IJEES\)-Volume-15-4,-2025.html](https://ijees.net/journal-103-International-Journal-of-Ecosystems-and-Ecology-Science-(IJEES)-Volume-15-4,-2025.html)

2. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025. Vol. 10 (2s). P. 462–468. (Стаття у зарубіжному виданні) (1,0 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>

Посилання: <https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/334>

3. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. (Фахове видання, категорія «Б») (0,95 ум. друк. арк.)

DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-148

Посилання:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838>

4. Іванова О. Ю., Лаптев В. І., Білокудря А. В., Рудика О. В. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою

політикою в умовах децентралізації України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 147–153. (Фахове видання, категорія «Б») (1,0 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-147-153>

Посилання: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_12_0_147_153

5. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Методичний підхід до оцінки проблеми управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. (Фахове видання, категорія «Б») (0,9 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-124>

Посилання: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6093/6032>

6. Білокудря А. В. Організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 545–552. (0,7 ум. друк. арк.)

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-545-552>

Посилання: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-545_552.pdf

Публікації за матеріалами конференцій:

7. Білокудря А. В. Організаційно-методичні аспекти формування системи УЛР об'єднаних територіальних громад // Self-development: the key to success and personal growth : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Пловдів, 9–11 грудня 2024 р.). Пловдів, Болгарія. С. 51–58 URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/12/SELF-DEVELOPMENT-THE-KEY-TO-SUCCESS-AND-PERSONAL-GROWTH.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)

8. Іванова О. Ю., Білокудря А. В. Місце та вплив кадрової політики у стратегічному плануванні розвитку об'єднаних територіальних громад // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19 листоп. 2021 р.). Харків :

ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 195–199. URL: https://ndc-ipr.org/media/publications/files/TEZU_2021.pdf (0,2 ум. друк. арк.)

9. Білокудря А. В. Проблеми управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України // Science, trends and perspectives of development : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Будапешт, 21–23 лютого 2022 р.). Будапешт, Угорщина. С. 53–59. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2716/1/SCIENCE-TRENDS-AND-PERSPECTIVES-OF-DEVELOPMENT.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)

10. Білокудря А. В. Від патерналізму до інвестицій у людей: історія теорій управління персоналом // Problems of training a modern specialist: theory, history, practice : матеріали XXXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Софія, 05–07 серпня 2024 р.). Софія, Болгарія. С. 18–21. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/07/PROBLEMS-OF-TRAINING-A-MODERN-SPECIALIST-THEORY-HISTORY-PRACTICE.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)

11. Білокудря А. В. Проблеми управління людськими ресурсами в умовах децентралізації і воєнного стану, перспективи розвитку // Innovative methods in education, science and business: challenges and opportunities : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Антверпен, 16–18 вересня 2024 р.). Антверпен, Брюссель. С. 31–39. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/08/INNOVATIVE-METHODS-IN-EDUCATION-SCIENCE-AND-BUSINESS-CHALLENGES-AND-OPPORTUNITIES.pdf> (0,2 ум. друк. арк.)



**САВИНСЬКА СЕЛИЩНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ІЗІУМСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Соборна, 49, с-ще Савинці, Ізюмський район, Харківська область, 64270

E-mail: savselrada22@ukr.net, inbox@savynska-gromada.gov.ua,

сайт: <https://savynska-gromada.gov.ua/>, Код ЄДРПОУ 45088991

11.06.2025 № 04-10/1335

ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень

та окремих пропозицій

Білокудрі Аліни Віталіївни

Результати наукових досліджень Білокудрі Аліни Віталіївни, зокрема, методичні рекомендації щодо організаційного забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації прийняті до подальшого використання у діяльності Савинської територіальної громади при розробці стратегії розвитку громади.

У ході виконання дослідження розроблений методичний підхід до оцінки ефективності механізмів управління людськими ресурсами територій в умовах децентралізації, який виступає дієвим інструментом діагностики ефективності управлінських механізмів територіальної громади щодо розвитку людських ресурсів та дозволяє визначити напрями повоєнного відновлення територіальних громад на основі територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходів до управління людськими ресурсами.

Начальник селищної
військової адміністрації



Оксана СУПРУН

**ВИГОДСЬКА СЕЛИЩНА РАДА****Івано-Франківської області**

вул. Д.Галицького, 75, смт.Вигода, Івано-Франківської області, 77552

E-mail: inbox@vygodska-gromada.gov.ua ; Код ЄДРПОУ 0435587

№ 318/02-30 від 01.05.2025

ДОВІДКА

про практичне використання результатів дослідження,
проведеного Білокудрею Аліною Віталіївною
при виконанні дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Цією довідкою підтверджується, що рекомендації щодо обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації в контексті забезпечення розвитку територіальних громад, які викладено в дисертаційній роботі Білокудреї Аліни Віталіївни, буде використано при обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку Вигодської об'єднаної територіальної громади.

Використання результатів наукових досліджень у практичній діяльності територіальної громади дозволить приймати науково-обґрунтовані рішення стосовно розробки управлінських механізмів щодо розвитку людських ресурсів громади, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності та самодостатності на основі використання критеріїв ефективності управління людськими ресурсами в умовах децентралізації, а також науково-методичних підходів щодо вибору дієвих інструментів управління людськими ресурсами територіальної громади на основі врахування конкурентних переваг та специфіки території.

Секретар ради



Світлана ЖАБ'ЯК

15-18/12 від 12.11.2024

ДОВІДКА

про практичне використання результатів наукових досліджень
здобувачки Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку
НАН України

Білокудрі Аліни Віталіївни, отриманих в ході написання
дисертаційної роботи

Цією довідкою підтверджується що результати наукових досліджень Білокудрі А.В. щодо організаційних аспектів управління людськими ресурсами в умовах децентралізації мають практичну цінність та можуть бути використані ГО «Розвиток громад Харківщини» при організації навчально-методичних семінарів для розвитку територіальних громад та збереженню й нарощенню стратегічного потенціалу людських ресурсів територій і зміненню їх самодостатності.

Практичні рекомендації щодо організаційно-методичного забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації дозволяють проранжувати пріоритети управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах повоєнного відновлення та можуть бути використані при коригуванні стратегій розвитку територіальних громад.

Голова Правління ГО "Розвиток
громад Харківщини".

  Юлія ЛОЛА