

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПУАмз-21

Ігнатюк Аліна Сергіївна

(підпис)

Керівник:

д.е.н., професор

Ліпич Любов Григорівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2025 р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 281 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ___ » _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ігнатюк Аліни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Керівник роботи: д.е.н., професор Ліпич Любов Григорівна

затвердені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 34/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « ___ » _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: інформація про сучасний стан управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану на прикладі Ковельської міської ради.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ КОВЕЛЬСЬКІЙ МІСЬКОЇ РАДИ. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ КОВЕЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ) ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Теоретичні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Лист 2. Профіль Ковельської громади. Лист 3. Динаміка доходів громади. Лист 4. Кадрова динаміка та ефективність Ковельської міської ради. Лист 5. SWOT – аналіз системи управління. Лист 6. Моніторинг та оцінка персоналу в Ковельській міській раді. Лист 7. Модель результативності та розвитку. Лист 8. Пропозиції та економічний ефект.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ліпич Л.Г</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ліпич Л.Г</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ліпич Л.Г</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти
(підпис) (прізвище, ініціали)

_____ Ігнатюк А.С.

Керівник кваліфікаційної роботи
(підпис) (прізвище, ініціали)

_____ Ліпич Л.Г.

АНОТАЦІЯ

Ігнатюк Аліна Сергіївна. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань.

У роботі досліджено особливості організації роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану на прикладі Ковельської міської ради. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в умовах воєнного стану.

Визначено ключові особливості організації роботи з персоналом у кризових умовах, зокрема в умовах воєнного стану, що включають адаптацію кадрових процесів до змін у законодавстві, безперервність надання публічних послуг та управління ризиками. Проаналізовано вплив воєнного стану на кадрову політику та процеси заміщення персоналу, а також оцінено ефективність існуючих підходів. Зроблено SWOT-аналіз, на основі якого запропоновано заходи з оптимізації кадрових процесів, удосконалення системи результативності та розвитку персоналу, а також методи утримання кадрів у кризових умовах.

Робота також містить рекомендації щодо автоматизації процесів управління персоналом та підвищення прозорості процедур на основі відкритих даних та електронного документообігу.

Ключові слова: управління персоналом, органи місцевого самоврядування, воєнний стан, кадрова політика, SWOT-аналіз, безперервність діяльності, автоматизація, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Ihnatiuk Alina Serhiivna. Personnel Management in Local Government Authorities during Martial Law. Manuscript.

Master's Thesis, «Public management and administration» Program, Specialty 073 « Public management and administration». Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The paper investigates the peculiarities of personnel management in local government authorities during martial law, using the example of the Kovel City Council. The objective of the research is to develop recommendations for improving personnel management in conditions of martial law.

Key features of personnel management under crisis conditions, particularly during martial law, have been identified. These include adapting personnel processes to changes in legislation, ensuring the continuity of public services, and managing risks. The impact of martial law on personnel policies and staff replacement processes has been analyzed, and the effectiveness of existing approaches has been evaluated. A SWOT analysis was conducted, based on which measures for optimizing personnel processes, improving performance systems, and developing personnel have been proposed, along with methods for staff retention in crisis conditions.

The paper also provides recommendations for automating personnel management processes and enhancing transparency of procedures based on open data and electronic document flow.

Keywords: personnel management, local government authorities, martial law, personnel policy, SWOT analysis, continuity of operations, automation, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1. Сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування	10
1.2. Особливості роботи з персоналом в умовах воєнного стану в органах місцевого самоврядування	13
1.3. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ КОВЕЛЬСЬКІЙ МІСЬКОЇ РАДИ	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності Ковельської МР	24
2.2. Аналіз системи управління персоналом в Ковельській МР	28
2.3. Оцінювання впливу воєнного стану на кадрову політику Ковельської міської ради	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ КОВЕЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	43
3.1. Стратегічні орієнтири оптимізації процесів управління персоналом та їх регламентація	43
3.2. Формування системи розвитку та підвищення ефективності персоналу в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	48
3.3. Формування механізму утримання персоналу в кризових умовах	54
3.4. Управління ризиками та безперервність діяльності персоналу в умовах воєнного стану	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування органів місцевого самоврядування (ОМС), поклавши на них додаткові завдання щодо безперервності надання публічних послуг, цивільного захисту, координації волонтерських ініціатив та підтримки громад. У цих обставинах саме робота з персоналом постає ключовим чинником інституційної стійкості: від організації добору та адаптації кадрів до управління результативністю, розвитку та утримання фахівців у умовах високої невизначеності й ризиків. Водночас на практиці кадрові процеси часто залишаються фрагментованими, регламенти - неузгодженими з викликами воєнного часу, а рішення - слабо підкріплені даними. Це зумовлює потребу у комплексному дослідженні підходів до управління персоналом в ОМС у воєнний період та виробленні прикладних рекомендацій, валідованих на матеріалах конкретної громади.

Стан вивченості проблеми. Проблематика управління персоналом у публічному секторі представлена в працях українських і зарубіжних дослідників з публічного управління, організаційної поведінки та кадрового менеджменту державної служби. Окремі аспекти - планування людських ресурсів, оцінювання результативності, компетентнісні моделі, формування кадрового резерву - розглянуто досить ґрунтовно у «мирний» період. Водночас, питання організації роботи з персоналом саме в ОМС в умовах воєнного стану, включно з управлінням ризиками, безперервністю діяльності та психосоціальною підтримкою, висвітлені фрагментарно і потребують подальшого опрацювання на рівні практик місцевого самоврядування. Додатково бракує емпіричних кейсів українських громад за 2022–2025 рр., що обґрунтовує доцільність проведення прикладного дослідження на матеріалах Ковельської міської ради.

Мета роботи- розробити практично орієнтовані підходи до удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану на основі аналітичного дослідження практик Ковельської міської ради.

Завдання роботи:

- розглянути сутність та функціональні складові управління персоналом в ОМС;
- визначити особливості організації роботи з персоналом у кризових режимах, зокрема під час воєнного стану;
- обґрунтувати нормативно-правове забезпечення діяльності з персоналом в ОМС у воєнний період;
- проаналізувати структуру та показники діяльності Ковельської МР;
- вивчити вплив воєнного стану на кадрову політику, процеси заміщення і розвитку персоналу Ковельської МР;
- запропонувати напрями удосконалення процесів і регламентів, систему результативності та розвитку, підходи до утримання персоналу й план управління ризиками та безперервністю діяльності.

Об'єкт дослідження- управлінська діяльність органів місцевого самоврядування у частині роботи з персоналом. Горизонт огляду - не менше трьох років, із фокусом на 2022–2025 рр.

Предмет дослідження- процеси, методи та інструменти управління персоналом в ОМС в умовах воєнного стану, а також їх практична реалізація у Ковельській міській раді.

Методика дослідження. Застосовано поєднання теоретичних і емпіричних підходів: аналіз і синтез наукових джерел та нормативних актів; порівняльний аналіз організаційних моделей; системний підхід до опису процесів; моделювання цільового стану процесів; статистичні методи для опису показників роботи з персоналом; методи емпіричного пізнання - спостереження під час проходження практики, аналіз внутрішніх документів; SWOT-аналіз; ризик-менеджмент (ідентифікація, оцінка, пріоритизація, план реагування).

Інформаційна база дослідження сформована з:

- законодавчих і підзаконних актів України, методичних матеріалів центральних органів виконавчої влади та профільних інституцій;
- офіційних статистичних і управлінських даних Ковельської міської ради та її структурних підрозділів (за можливості - у знеособленому форматі);
- матеріалів практики автора в Ковельській МР (спостереження, інтерв'ю/опитування, внутрішні регламенти);
- наукових публікацій (монографії, статті у фахових виданнях, матеріали конференцій 2016+).

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рішень для оптимізації процесів роботи з персоналом у Ковельській МР (оновлення регламентів і чек-листів, впровадження показників результативності, планів розвитку та заміщення, карти ризиків і заходів ВСР). Рекомендації можуть бути масштабовані на інші ОМС із урахуванням їхніх організаційних особливостей і ресурсних обмежень.

Наукова новизна полягає у:

- адаптації інструментів безперервності діяльності (ВСР) до контексту роботи з персоналом саме в ОМС у воєнний період;
- поєднанні карти ризиків людських ресурсів із системою показників результативності для прийняття управлінських рішень на рівні громади;
- формалізації дорожньої карти впровадження змін з урахуванням ресурсних і нормативних обмежень органу місцевого самоврядування.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту та генерації контенту виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування

«Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є системою цілеспрямованих дій, рішень і процедур, що покликані забезпечити здатність органу ефективно виконувати свої повноваження та створювати суспільну цінність для громади. На відміну від комерційних організацій, де домінує логіка максимізації прибутку, у місцевому самоврядуванні управління персоналом підпорядковується публічному інтересу, принципам законності, підзвітності й рівного доступу до публічної служби. Воно одночасно виконує функцію забезпечення кадровими ресурсами та функцію формування організаційної спроможності: через добір і розвиток фахівців, упорядкування процесів праці, запровадження етичних стандартів, підтримку належної внутрішньої комунікації, охорону праці та турботу про добробут працівників»[1].

Сутність управління персоналом у цьому контексті доцільно розглядати як безперервний життєвий цикл взаємодії працівника з органом: від планування потреб у персоналі й конкурсного добору до адаптації, оцінювання результативності, розвитку компетентностей, мотивації, кар'єрного просування, заміщення та завершення служби. Кожна із цих ланок має бути формалізована у внутрішніх регламентах, спиратися на прозорі критерії та забезпечувати баланс між вимогами законодавства, стратегічними цілями громади й реальними ресурсними обмеженнями. Планування потреб охоплює прогнозування кількості та профілю посад відповідно до функцій органу, очікуваних змін у середовищі та пріоритетних політик. Добір і прийняття на службу має

відбуватися на конкурсних засадах, із дотриманням принципів справедливості, неупередженості та рівних можливостей. Адаптація покликана скоротити період входження новопризначених осіб у посади, забезпечити розуміння їхніх ролей, процедур і стандартів взаємодії з громадянами.

«Як зазначають Кормишкін Ю. А. та Уманська В. В. у своїй роботі, управління персоналом у місцевому самоврядуванні є важливим елементом забезпечення організаційної спроможності органів, зокрема через добір, розвиток і підтримку ефективних кадрових процесів. Вони підкреслюють, що інноваційні методи управління, не завжди передбачені законодавством, але відповідні йому, можуть значно покращити процеси оцінювання та розвитку персоналу в умовах постійних змін у публічному секторі»[2]. Зокрема, формування системи безперервного корпоративного навчання та впровадження електронних платформ для професійного розвитку можуть підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування навіть за складних умов.

Ключовою ознакою управління персоналом у місцевому самоврядуванні є чітка нормативна регламентація та послідовна прозорість процедур. Усі етапи кадрової роботи мають ґрунтуватися на чинних правових приписах і внутрішніх положеннях органу, передбачаючи однозначний розподіл повноважень і відповідальності, визначені строки виконання дій, уніфіковані шаблони документів, фіксовані маршрути погодження та доступні механізми оскарження. «Принципи відкритості й підзвітності вимагають не лише належного протоколювання рішень і ведення обліку кадрових даних з дотриманням вимог їх захисту, а й впровадження контрольованого доступу за ролями, журналювання змін, визначених строків зберігання та архівування, а також періодичного аудиту дотримання процедур. Регулярне інформування зацікавлених сторін про підсумки кадрової політики може доповнюватися оприлюдненням узагальнених показників своєчасності, обґрунтованості та неупередженості рішень у межах, дозволених законодавством. Така процесуальна культура, підкріплена навчанням працівників, внутрішнім

контролем, незалежним моніторингом і використанням електронних систем документообігу з історією змін, мінімізує корупційні ризики, забезпечує відтворюваність управлінських дій, підвищує передбачуваність для кандидатів і працівників та, зрештою, зміцнює суспільну довіру й легітимність рішень органу»[3].

«Не менш важливою складовою сутності є орієнтація на компетентнісний підхід. Для виконання завдань місцевого самоврядування потрібні не лише професійні знання, а й набір поведінкових та управлінських компетентностей: здатність до міжсекторальної взаємодії, клієнтоорієнтована комунікація, аналітичне мислення, робота з даними, проєктне управління, дотримання етичних стандартів публічної служби»[4]. Системне описання цих компетентностей, їх прив'язка до посадових профілів і оцінювання в динаміці дозволяють узгодити індивідуальний розвиток працівників із потребами підрозділів і стратегічними цілями громади. Компетентнісний підхід також сприяє справедливому прийняттю рішень щодо добору, просування, винагороди та навчання.

«Окремої уваги потребує етичний вимір. Персонал місцевого самоврядування діє в умовах постійної взаємодії з громадськістю та представниками бізнесу, громадських організацій, центральних органів влади. Сутність управління персоналом, з огляду на цей контекст, включає формування і підтримку етичної інфраструктури: кодекси поведінки, механізми запобігання конфлікту інтересів, внутрішні процедури повідомлення про порушення, систематичне навчання з етики публічної служби. Етична інфраструктура не зводиться до формальних норм, а потребує щоденної практики керівників і працівників, які демонструють зразки поведінки, заснованої на повазі до прав людини, неупередженості та доброчесності»[5].

«Сутність управління персоналом охоплює також культурний і комунікаційний аспекти. Організаційна культура місцевого самоврядування має підтримувати співпрацю, обмін знаннями, готовність до інновацій, чутливість до потреб різних груп населення»[6]. Внутрішні комунікації спрямовані на

своєчасне доведення завдань, правил і змін, отримання зворотного зв'язку, залучення працівників до ухвалення рішень у межах їхньої компетенції. Розвинені комунікаційні практики зменшують невизначеність, підвищують залученість і допомагають узгоджувати індивідуальні очікування з організаційними пріоритетами.

Нарешті, управління персоналом у місцевому самоврядуванні неможливо уявити без опори на дані. Сутність сучасних підходів полягає у вимірюваності: відстеженні плинності кадрів, часу заповнення вакансій, рівня проходження навчання, результатів оцінювання, показників навантаження та якості сервісу для громадян. Дані слугують підставою для критичного перегляду процесів, для управління ризиками та для побудови реалістичних планів розвитку персоналу. Разом із тим, робота з даними має відповідати вимогам захисту персональної інформації й використовуватися виключно для законних і легітимних управлінських цілей.

Сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає у поєднанні правової визначеності, процедурної прозорості, компетентнісної орієнтації, етичної відповідальності, міжфункціональної взаємодії та управління на основі даних. Саме ця комбінація дозволяє перетворити окремі кадрові процедури на цілісну систему, спроможну підтримувати стратегічні цілі громади, забезпечувати якісні публічні послуги й зміцнювати довіру мешканців до влади навіть за умов підвищеної турбулентності. У подальших підрозділах увага буде зосереджена на специфічних особливостях організації цієї системи в умовах воєнного стану та її нормативно-правовому підґрунті.

1.2. Особливості роботи з персоналом в умовах воєнного стану в органах місцевого самоврядування

Особливості роботи з персоналом під час воєнного стану зумовлюються поєднанням правових обмежень, підвищених вимог до безперервності надання публічних послуг і постійної невизначеності зовнішнього середовища. У таких умовах змінюється логіка планування й організації праці: на перший план виходять гнучкість, оперативність прийняття рішень, готовність до перерозподілу функцій і формування резервів на випадок вибуття працівників. Управління персоналом має враховувати можливість раптових кадрових втрат, тимчасової недоступності робочих місць, перебоїв у комунікаціях і необхідність швидкого відновлення критичних процесів. Це потребує заздалегідь узгоджених сценаріїв, описаних у внутрішніх регламентах, із визначенням ключових ролей, заміників і мінімально необхідної чисельності для підтримання основних послуг.

«Організація праці під час воєнного стану зазвичай передбачає використання гнучких режимів і комбінованих форматів взаємодії. Там, де це дозволяє характер функцій, застосовуються дистанційні чи змішані форми роботи, чергування змін, рознесення графіків, щоб зменшити ризики і забезпечити присутність працівників у критичні періоди. Водночас особливе значення набуває безпека праці та захист життя і здоров'я персоналу: необхідні інструктажі, відпрацьовані маршрути до укриттів, наявність відповідальних осіб за оповіщення, а також порядок призупинення й відновлення роботи залежно від рівня загрози»[7]. Такі заходи мають бути інтегровані у щоденну рутину, а не існувати тільки у вигляді формальних документів, оскільки саме практична готовність визначає спроможність органу діяти без перерв.

«Значущість внутрішніх комунікацій і управління знаннями істотно зростає, оскільки саме вони забезпечують узгодженість дій підрозділів за умов частих змін регламентів та зовнішніх обставин. Ефективна комунікаційна система має гарантувати швидке, однозначне й відтворюване доведення рішень до всіх залучених працівників, включно з визначеними каналами та маршрутами поширення інформації, правилами ескалації питань і резервними способами оповіщення на випадок збоїв»[8]. Підтримання в актуальному стані

переліків контактних даних, планів сповіщення, матриць відповідальності та прав доступу до інформаційних систем є постійним процесом, що вимагає періодичної верифікації та тестових оповіщень для перевірки дієздатності каналів. Доцільним є встановлення єдиних стандартів для форматів управлінських повідомлень, визначення мінімальних вимог до строків доведення інформації, а також фіксація часу отримання й підтвердження ознайомлення працівниками, що дозволяє відстежувати виконання та своєчасно усувати інформаційні розриви.

«Система управління знаннями повинна спиратися на документування ключових операційних інструкцій, регламентів і сценаріїв дій, створення та підтримку централізованого сховища з контрольованими версіями документів, прозорою історією змін і позначенням відповідальних осіб за зміст. Ведення бази типових рішень, шаблонів документів і відповідей на поширені питання знижує залежність від окремих працівників і зменшує час на пошук інформації, а чітка таксономія, теги та внутрішній пошук забезпечують швидку навігацію у великому масиві матеріалів. Регулярне оновлення записів за підсумками нарад, інцидентів чи навчань, проведення післядійових розборів і формалізація уроків, що були отримані, дозволяють нарощувати інституційну пам'ять і прискорювати відновлення процесів після збоїв. Важливо, щоб процеси створення, затвердження та архівації знань були описані у внутрішніх політиках, включно з періодичністю ревізії, строками зберігання та критеріями релевантності матеріалів»[9].

Не менш суттєвим є налагодження двостороннього зворотного зв'язку, що дає можливість оперативно виявляти вузькі місця, уточнювати пріоритети та коригувати навантаження відповідно до реальної ситуації на робочих місцях. Для цього доцільно застосовувати короткі регулярні брифінги, опитування «імпульсного» формату, канали для повідомлень про перешкоди й інциденти, а також механізми швидкого узгодження рішень між суміжними підрозділами. Аналітика комунікаційної активності, зокрема відстеження охоплення повідомлень, частки своєчасних підтверджень ознайомлення та виконання

критичних інструкцій у визначені строки, допомагає підвищувати якість внутрішньої взаємодії та адресно підтримувати ті команди, які потребують додаткових ресурсів.

«З огляду на зростання кіберризиків і ризиків несанкціонованого доступу під час воєнного стану, усі вищенаведені практики мають впроваджуватися з дотриманням вимог інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Класифікація інформації за рівнями чутливості, надання доступів за ролями за принципом мінімально необхідних привілеїв, багатофакторна автентифікація, шифрування каналів передачі та систематичне журналювання дій користувачів становлять базові запобіжники. Додатковими елементами є політики керування інцидентами, резервне копіювання критично важливих даних і періодичні навчання з кібергігієни»[10]. У комплексі зі стандартизованими процедурами комунікації та структурованим управлінням знаннями це дозволяє забезпечити стійкість процесів, зменшити залежність від окремих носіїв інформації та підтримувати необхідний рівень готовності органу до дії в умовах невизначеності.

«Психосоціальна підтримка стає обов'язковою складовою роботи з персоналом. Постійний стрес, підвищене навантаження, невизначеність і особисті втрати негативно впливають на працездатність і якість рішень. Керівники повинні приділяти увагу профілактиці професійного вигорання, гнучко планувати відпустки та відновлювальні періоди, за можливості організувати консультації з фахівцями, створювати безпечний простір для обговорення проблем і пропозицій. Практики взаємопідтримки в колективах, наставництво, регулярні короткі зустрічі для узгодження очікувань і пріоритетів сприяють збереженню командної стійкості»[11]. Водночас важливо підтримувати культуру етичної поведінки та неупередженості, оскільки напруження в суспільстві може провокувати конфлікти, що неприпустимо для публічної служби.

Особливу увагу слід приділяти взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами. Органи місцевого самоврядування під час воєнного стану тісно співпрацюють

із державними структурами, підприємствами критичної інфраструктури, громадськими організаціями та волонтерськими спільнотами. «Робота з персоналом у цьому контексті має забезпечити зрозумілі точки входу для взаємодії, визначити контактних осіб, порядок координації дій і обміну інформацією, а також правила залучення додаткових людських ресурсів на тимчасовій основі».

Чітке розмежування повноважень і відповідальності, узгодження графіків, оперативних планів і стандартів звітності сприяють уникненню дублювання зусиль та підвищують результативність спільних дій.

«Ризик-менеджмент інтегрується в роботу з персоналом як постійна функція. Ідентифікація кадрових ризиків, таких як плинність, втрата критичних компетентностей, недоступність ключових співробітників або інформаційних систем, супроводжується їх оцінкою за ймовірністю й впливом та планами реагування. Серед превентивних заходів доцільні крос-навчання співробітників, дублювання доступів і відповідальностей, підтримання актуальних контактних списків і резервних каналів комунікації, а також регулярні тренування з відпрацюванням сценаріїв. Важливо, щоб ці дії були не одноразовими, а періодично переглядалися з урахуванням змін у загрозах і ресурсах»[12].

Узагальнюючи, особливості роботи з персоналом під час воєнного стану полягають у переорієнтації системи на підтримку безперервності та стійкості, у формуванні гнучких і водночас нормативно врегульованих процедур, у підсиленні внутрішніх комунікацій і захисту інформації, у турботі про психосоціальне благополуччя працівників і системному управлінні ризиками. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування виконувати свої публічні функції навіть за умов мінливості й підвищених загроз, зберігаючи якість послуг і довіру громади.

Ключові компоненти системи управління персоналом органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану подано на рисунку 1.1. У центрі схеми розміщено прямокутний блок із написом «Ціль – безперервність і стійкість роботи органу в умовах воєнного стану», що підкреслює головне призначення

всієї системи роботи з персоналом у кризових умовах. Від центрального елемента розходяться стрілки до восьми навколишніх блоків, які утворюють своєрідне коло або «пелюстки» навколо нього. Така побудова схеми вказує на те, що всі зазначені компоненти взаємодоповнюють один одного й у сукупності забезпечують досягнення центральної цілі.

Перший блок присвячений гнучкій організації праці. У ньому зосереджено увагу на використанні дистанційних і змішаних форматів роботи, а також на запровадженні чергувань і резервних змін. Це відображає перехід від жорстко фіксованих режимів до більш адаптивних моделей, які дають змогу підтримувати функціонування органу навіть за умов небезпеки, перебоїв у транспорті чи необхідності швидкої евакуації.

Другий блок стосується планування безперервності. У ньому акцент робиться на формуванні кадрових резервів та попередньому визначенні заміщення критичних ролей. Ідеться про те, що орган місцевого самоврядування має заздалегідь знати, хто і в якому порядку виконуватиме функції працівників, які можуть вибути з різних причин, пов'язаних із воєнним станом. Таким чином, кадрові рішення розглядаються не як разові дії, а як елемент стратегічного планування стійкості органу.

Третій блок відображає роль внутрішніх комунікацій. У ньому йдеться про організовані канали оповіщення та чітко визначені регламенти доведення рішень до працівників. Наголос робиться на тому, що рішення керівництва мають швидко, однозначно й відтворювано доходити до всіх залучених осіб, із фіксацією факту ознайомлення. Це дозволяє уникати інформаційних розривів, забезпечує скоординованість дій підрозділів і мінімізує ризики непорозумінь у кризових ситуаціях.

Четвертий блок присвячено управлінню знаннями. Він охоплює створення централізованого сховища документів і регулярне оновлення регламентів з урахуванням уроків, отриманих під час інцидентів, навчань чи надзвичайних ситуацій. У такий спосіб формалізується інституційна пам'ять органу: важливі інструкції, сценарії дій та рішення фіксуються, систематизуються й

залишаються доступними незалежно від кадрових змін. Це зменшує залежність від окремих носіїв знань та прискорює відновлення процесів після збоїв.

П'ятий блок відображає вимір безпеки та кібербезпеки. У ньому зосереджено класифікацію інформації за рівнем чутливості, розмежування доступів за ролями та застосування багатофакторної автентифікації. Такий підхід дозволяє поєднати вимогу оперативного доступу до даних із необхідністю їх захисту від несанкціонованого втручання. В умовах воєнного стану це має особливе значення, оскільки витік чи спотворення інформації може безпосередньо вплинути на безпеку працівників і мешканців громади.

Шостий блок стосується психосоціальної підтримки персоналу. У ньому йдеться про профілактику професійного вигорання, організацію консультацій та запровадження гнучких відпусток і відновлювальних періодів. Такий компонент підкреслює, що стійкість органу неможлива без турботи про емоційний стан працівників, які працюють під постійним стресом і можуть мати власні втрати чи травматичний досвід.

Сьомий блок присвячено ризик-менеджменту. Він відображає системний підхід до ідентифікації кадрових ризиків та розроблення сценаріїв реагування з подальшими тренуваннями. У цьому контексті управління персоналом розглядається як безперервний процес оцінювання й мінімізації загроз, пов'язаних із плинністю кадрів, втратою компетентностей, недоступністю ключових співробітників чи збоєм інформаційних систем.

Восьмий блок відображає цифровізацію кадрових процесів. У ньому зазначено використання електронних форм і електронного документообігу, а також застосування аналітичних панелей для роботи з показниками у сфері управління персоналом. Завдяки цифровим інструментам зменшується час на рутинні операції, підвищується прозорість процедур, з'являється можливість оперативно відстежувати такі індикатори, як плинність кадрів, укомплектованість посад, участь у навчанні чи навантаження працівників. Це, своєю чергою, підтримує обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

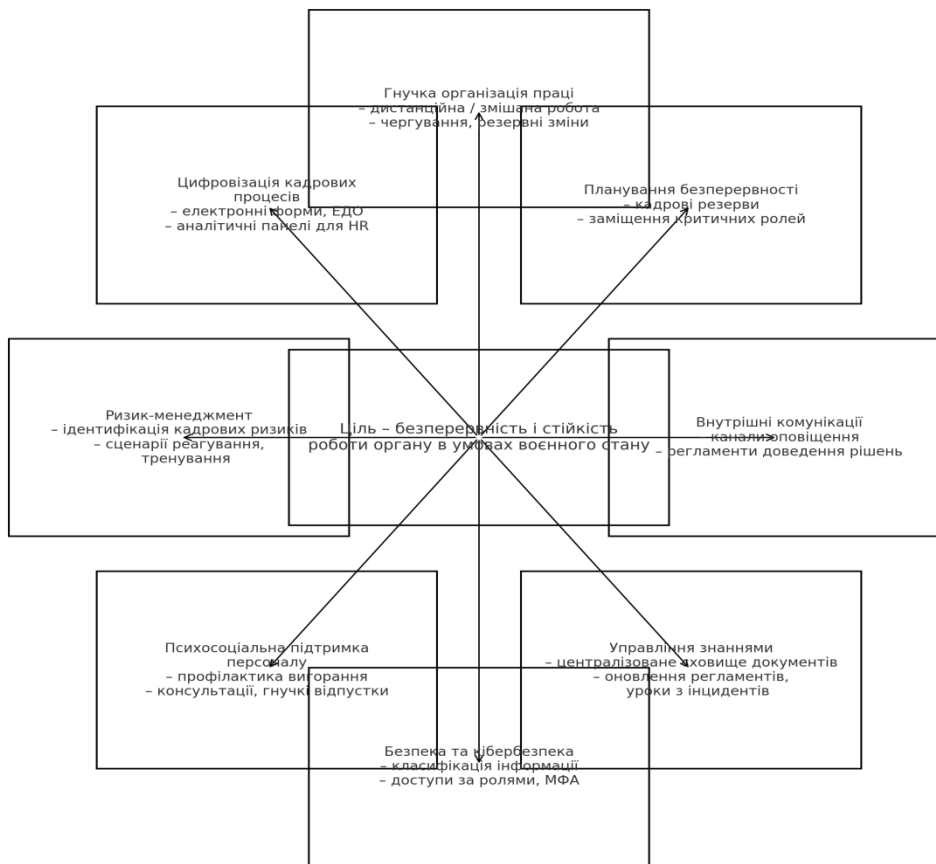


Рисунок 1.1. Система роботи з персоналом в умовах воєнного стану

Схема відображає цілісну систему, у якій центральною ланкою є ціль забезпечення безперервності й стійкості роботи органу в умовах воєнного стану, а навколо неї зосереджені вісім взаємопов'язаних компонентів. Кожен із них охоплює окремий аспект роботи з персоналом, однак лише в сукупності вони формують той рівень готовності та гнучкості, який дає можливість органам місцевого самоврядування виконувати свої публічні функції в умовах підвищеної небезпеки й невизначеності.

1.3. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування

«Нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану формує багаторівневу систему вимог і процедур, що поєднує норми конституційного рівня, загальні положення про місцеве самоврядування, спеціальне регулювання служби в органах місцевого самоврядування, трудове законодавство, акти щодо правового режиму воєнного стану, антикорупційні та інформаційні стандарти, правила охорони праці й захисту персональних даних, а також внутрішні організаційно-розпорядчі документи. Ієрархія джерел передбачає пріоритет норм вищої юридичної сили та недопустимість суперечностей між актами різного рівня, тоді як внутрішні регламенти слугують інструментом імплементації публічних приписів у конкретні процедури органу з урахуванням його структури й ресурсів»[13].

«Правовий режим воєнного стану запроваджує тимчасові особливості організації праці та кадрових процедур, що спрямовані на забезпечення безперервності надання публічних послуг і безпеки працівників. У межах зазначеного режиму можуть змінюватися підходи до конкурсного добору, переведень, встановлення гнучких режимів роботи, у тому числі дистанційної чи змішаної форми, порядку чергувань і оперативного залучення персоналу до виконання невідкладних завдань. Норми про мобілізаційну підготовку та цивільний захист накладають на органи місцевого самоврядування додаткові обов'язки з планування мінімально необхідної чисельності працівників для критичних функцій, визначення заміників, інструктажів, відпрацювання маршрутів до укриттів і порядку дій у разі загроз. Водночас зберігається вимога дотримання базових трудових гарантій настільки, наскільки це сумісно з безпековими обмеженнями й потребами громади»[14].

Суттєву частину нормативно-правового поля формують акти антикорупційного спрямування, які встановлюють стандарти доброчесності,

правила врегулювання та запобігання конфлікту інтересів, обмеження щодо сумісництва, подарунків і зовнішніх впливів, а також вимоги до фінансового контролю. Їх дотримання повинно бути інтегроване у всі кадрові процедури, починаючи з добору і закінчуючи оцінюванням результативності, та підкріплене внутрішніми механізмами повідомлення про порушення і реагування на них.

Важливою складовою нормативної архітектури є внутрішні організаційно-розпорядчі документи органу місцевого самоврядування. До них належать положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти конкурсних процедур, порядки адаптації та стажування, описи процесів оцінювання результативності та планування розвитку, протоколи управління ризиками і безперервністю діяльності, стандартизовані форми документів і чек-листи. Такі акти повинні бути узгоджені з вимогами законодавства і відображати реальний розподіл ролей, строків і відповідальності. У період воєнного стану вони, як правило, доповнюються процедурами екстреного інформування, резервування доступів до інформаційних систем, алгоритмами заміщення ключових посад, а також правилами взаємодії з іншими органами влади, підприємствами критичної інфраструктури та волонтерськими об'єднаннями.

Ефективна практика передбачає використання електронного документообігу з фіксацією історії змін, журналюванням доступів і застосуванням кваліфікованих електронних підписів, що забезпечує простежуваність рішень і цілісність даних. Рольовий розподіл доступів, ведення реєстрів кадрових документів, логування часу ознайомлення працівників із наказами та інструкціями, а також збереження підтверджень отримання повідомлень підвищують керованість процесів і дають можливість оперативно відстежувати виконання. Не менш важливими є політики зберігання й архівації документів із визначенням строків, підстав для продовження зберігання, порядку знищення та створення резервних копій, що особливо актуально за обмежених ресурсів і можливих збоїв інфраструктури.

Окремої уваги потребує доказовий компонент рішень. Матеріали, які лягають в основу кадрових висновків, мають бути релевантними, достатніми та перевірюваними: це можуть бути результати оцінювання, протоколи співбесід і конкурсних відборів, службові характеристики, дані про виконання індивідуальних планів, відомості про дисциплінарні проступки з доданими поясненнями сторін і свідченнями. Для рішень, що можуть обмежувати права працівника, доцільно готувати окрему пояснювальну записку з аналізом підстав і альтернатив, а також зазначенням порядку та строків оскарження. Повідомлення про прийняті рішення повинні направлятися через визначені канали з фіксацією факту ознайомлення або мотивованої відмови від підпису, що унеможлиблює суперечки щодо належного інформування.

З огляду на скорочені строки ухвалення рішень і потенційні обмеження каналів комунікації в умовах воєнного стану, процесуальне документування виконує функцію стабілізатора управлінських процесів. Воно знижує ймовірність процедурних помилок, зменшує підстави для скасування рішень унаслідок формальних порушень, спрощує взаємодію з контролюючими органами та судовими інстанціями, а також підсилює довіру працівників і зовнішніх стейкхолдерів до кадрової політики органу. У підсумку саме ретельне, послідовне й технологічно підкріплене документування дозволяє поєднати гнучкість реагування з правовою визначеністю та захистом прав усіх учасників трудових відносин.

Нарешті, нормативно-правове забезпечення у сфері роботи з персоналом у місцевому самоврядуванні в умовах воєнного стану повинно розглядатися як динамічна система. Зміни в безпековому середовищі й оновлення публічних приписів потребують регулярного перегляду внутрішніх актів, навчання працівників новим вимогам і моніторингу практики їх застосування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ КОВЕЛЬСЬКІЙ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності Ковельської міської ради

Загальна характеристика Ковельської міської ради та її територіальної громади визначається параметрами громади, організаційною структурою виконавчих органів і фактичними результатами діяльності у сфері бюджетного та управлінського забезпечення за останні періоди. За довідником порталу «Децентралізація» Ковельська територіальна громада належить до міських, охоплює 15 населених пунктів на площі 311,1 км², адміністративним центром є місто Ковель. Станом на актуалізацію довідки чисельність населення громади становить 73 370 осіб; портал також фіксує міжнародні партнерства громади з містами в Литві, Німеччині, Польщі та США, що створює додаткові можливості для міжмуніципальної співпраці та залучення ресурсів.

Таблиця 2.1.– Профіль громади

Блок	Показник	Значення
Профіль громади	Тип	Міська
	Адміністративний центр	м. Ковель
	Площа, км ²	311,1
	Населених пунктів	15
	Чисельність населення, осіб	73 370
Міжнародні зв'язки	Країни-партнери	Литва, Німеччина, Польща, США

Таблиця 2.2. – Бюджетний зріз громади

Бюджет-2024 (план)	Доходи, млн грн	1 068,089
	Бюджет розвитку, млн грн	61,6
Бюджет-2025 (план)	Доходи, млн грн	≈ 948,1
2025 I кв. (факт)	Доходи загалом, млн грн	264,115
	Загальний фонд, млн грн	197,477
	Виконання від плану, %	110,1
Порівняння з 2024 I кв.	Приріст власних ресурсів, млн грн	+33,7
	Приріст, %	+20,6

Організаційна структура виконавчих органів охоплює міського голову, секретаря ради, перших і профільних заступників, а також виконавчий комітет як колегіальний центр ухвалення рішень у межах визначених повноважень. На офіційному сайті оприлюднюється іменний склад виконкому з указанням посадових осіб, зокрема міського голови Ігоря Чайки, секретаря ради Оксани Багнувої та заступників міського голови, що дає змогу ідентифікувати персональну відповідальність і сфери відання. Публікація переліку членів, як правило, доповнюється посадовими функціями, що полегшує розуміння розподілу портфелів між заступниками й кореспондує з органіграмою виконавчих органів.

У практичному вимірі така побудова забезпечує вертикаль координації: міський голова формує порядок денний і загальні пріоритети, секретар ради організовує підготовку засідань і документальний супровід, профільні заступники відповідають за галузеві напрямки та взаємодію зі структурними підрозділами, а виконавчий комітет ухвалює рішення, що потребують колегіального погодження. Відкритість інформації про персональний склад виконкому, а також публікація планів засідань, проєктів і прийнятих рішень створюють трасованість управлінського циклу: від ініціювання питання й погоджень до офіційного оформлення та доведення до виконавців. Це, у свою чергу, підсилює передбачуваність процедур, спрощує зовнішній контроль і дозволяє відслідковувати, як саме розподіляються повноваження між членами комітету та апаратом управління [15].

Фінансова спроможність і динаміка виконання бюджету зафіксовані в оприлюднених рішеннях і повідомленнях. Бюджет Ковельської міської територіальної громади на 2024 рік був ухвалений наприкінці 2023 року із запланованими доходами понад 1 068,089 млн грн і бюджетом розвитку 61,6 млн грн; ключові джерела доходів позначені як ПДФО, місцеві податки і збори, акциз та плата за адмінпослуги. У 2024 році бюджет неодноразово коригувався рішеннями ради, що відображає оперативне бюджетне управління в умовах змін середовища. За підсумками I кварталу 2025 року виконання бюджету

становило 110,1%: загальний обсяг доходів - 264,115 млн грн, у тому числі 197,477 млн грн надходжень до загального фонду, що на 33,7 млн грн (20,6%) більше власних ресурсів, ніж у відповідному періоді 2024 року. Додатково затверджено звіти про виконання Програми економічного і соціального розвитку та бюджету громади за 2024 рік на засіданні виконавчого комітету 14 лютого 2025 року, що вказує на регулярність звітності та циклу план-виконання-оцінювання. На 2025 рік міська рада ухвалила бюджет із загальним обсягом доходів близько 948,1 млн грн, що демонструє адаптацію фінансових планів до поточної кон'юнктури та ресурсних обмежень.

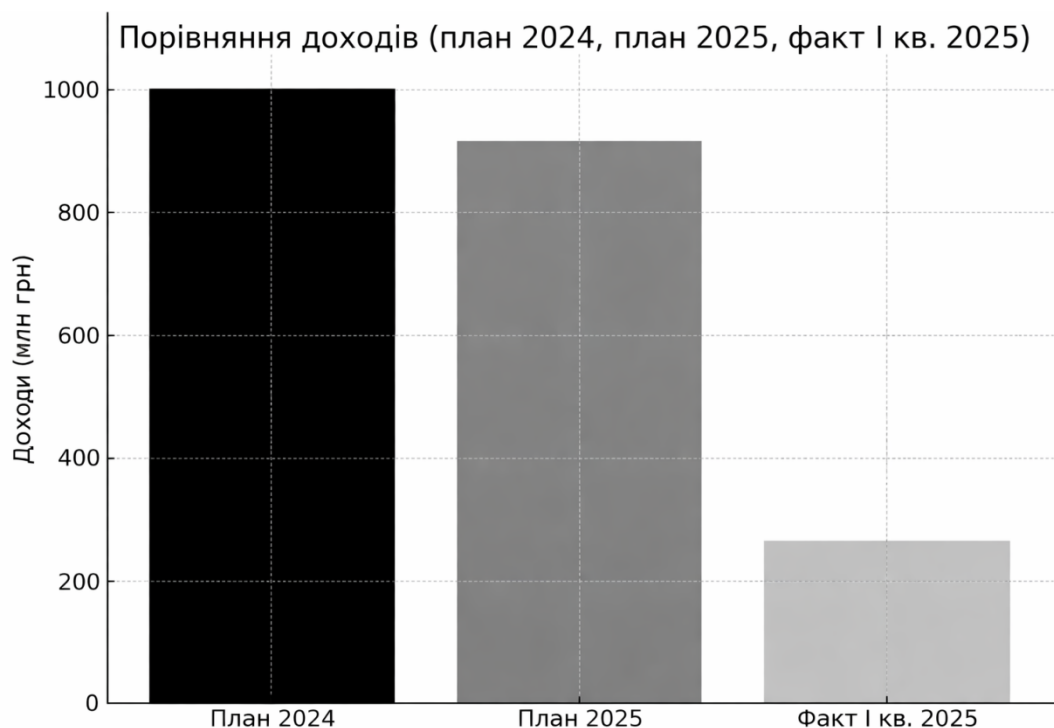


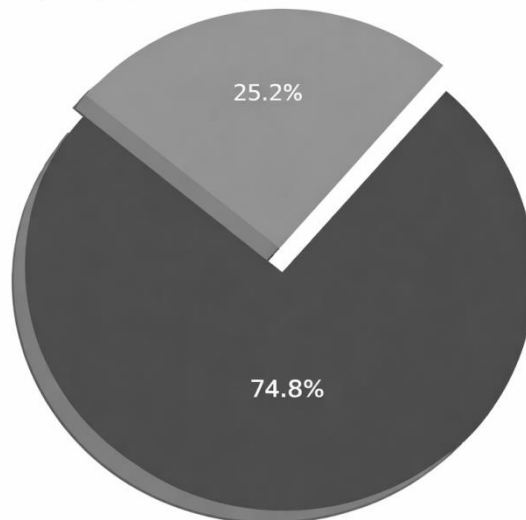
Рисунок 2.1. Порівняння доходів (план на 2024 рік, план на 2025 рік, фактичні доходи за I квартал 2025 року)

З точки зору публічності процесів, міська рада підтримує постійну практику кварталних звітів виконавчого комітету; перелік таких документів за 2023–2024 роки оприлюднено на офіційному ресурсі, що свідчить про інституційну дисципліну звітування та можливість відстеження динаміки рішень і показників упродовж року. Також функціонує розділ з відкритими даними із посиланнями на набори на державному порталі, зокрема щодо переліку об'єктів комунальної власності та укладених договорів, що є

індикатором готовності до зовнішнього аналізу й повторного використання даних. Додаткові підтвердження доступності фінансово-управлінської інформації містяться на платформах запитів до органів влади, де у 2024–2025 роках опрацьовувались звернення щодо бюджету і витрат на потреби оборони, що побічно демонструє відкритість до інформаційних запитів.

Розподіл доходів у I кварталі 2025 року

Інші доходи (I кв. 2025)



Загальний фонд (I кв. 2025)

Рисунок 2.2. Розподіл доходів у I кварталі 2025 року

Узагальнюючи доступні відомості, Ковельська міська рада здійснює управління міською територіальною громадою середнього розміру з населенням понад 73 тисячі осіб, має структуровану систему виконавчих органів із персоніфікованим складом виконкому, забезпечує регулярний бюджетний цикл із публічним затвердженням, коригуваннями впродовж року та звітністю, підтримує міжнародні партнерства і відкриті дані. Сукупність цих параметрів дає підстави оцінювати організаційні спроможності як стабільні в частині фінансового планування й звітування та орієнтовані на взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. Для поглиблення аналізу під час практики доцільно витребувати офіційні зведення про кількість штатних одиниць і вакантних посад, статистику виконкомів за кількістю рішень і тематикою, деталізовані показники виконання бюджету по кодах класифікації та внутрішні

регламенти міжвідомчої взаємодії, аби зіставити їх із відкритими індикаторами та визначити вузькі місця й резерви підвищення результативності.

2.2. Аналіз системи управління персоналом в Ковельській міській раді

Організація роботи з персоналом у Ковельській міській раді характеризується поєднанням централізованої координації кадрових процесів і публічної практики оголошення та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад. Інституційним ядром виступає структурний підрозділ, у функціях якого прямо визначено кадрову складову разом з оборонно-мобілізаційною та взаємодією з правоохоронними органами; сторінка підрозділу містить розділи про відомості, склад працівників і публічну інформацію, що свідчить про формалізоване закріплення відповідальностей та наявність відповідних контактних точок для взаємодії з внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами.

Таблиця 2.2. – Організація роботи з персоналом: ключові процеси та артефакти

Процес/рішення	Що робиться на практиці	Публічний/операційний артефакт
Конкурс на вакантні посади	Регулярні оголошення з датами і вимогами	Розділ оголошень, реєстр заяв
Оцінювання кандидатів	Іспит на знання Конституції та профільних законів	Протокол іспиту / висновок комісії
Керівні посади у комунальних установах	Окремі конкурси з календарем етапів	Розпорядження/рішення, програми кандидатів
Планування чисельності	Щорічний перегляд штатів у підвідомчих галузях	Рішення виконкому про штатні одиниці
Відкриті дані	Переліки наборів, органіграм, довідники установ	Каталог наборів, метадані
Структура та чисельність апарату	Зміни до базового рішення 2020 року	Рішення ради, оновлений штатний розпис

Базовим операційним індикатором зрілості кадрових процедур є регулярне оприлюднення оголошень про конкурси на вакантні посади зі вказанням дат і

предмета відбору. На офіційному ресурсі систематизовано хронологію таких оголошень, зокрема за 2021–2025 роки, та фіксуються поточні події, включно з оголошеннями у лютому й березні 2025 року. Наявність окремої рубрики з переліком усіх активних і архівних оголошень забезпечує відтворюваність процесів і прозорість доступу кандидатів до інформації про вимоги й строки подання документів [16].

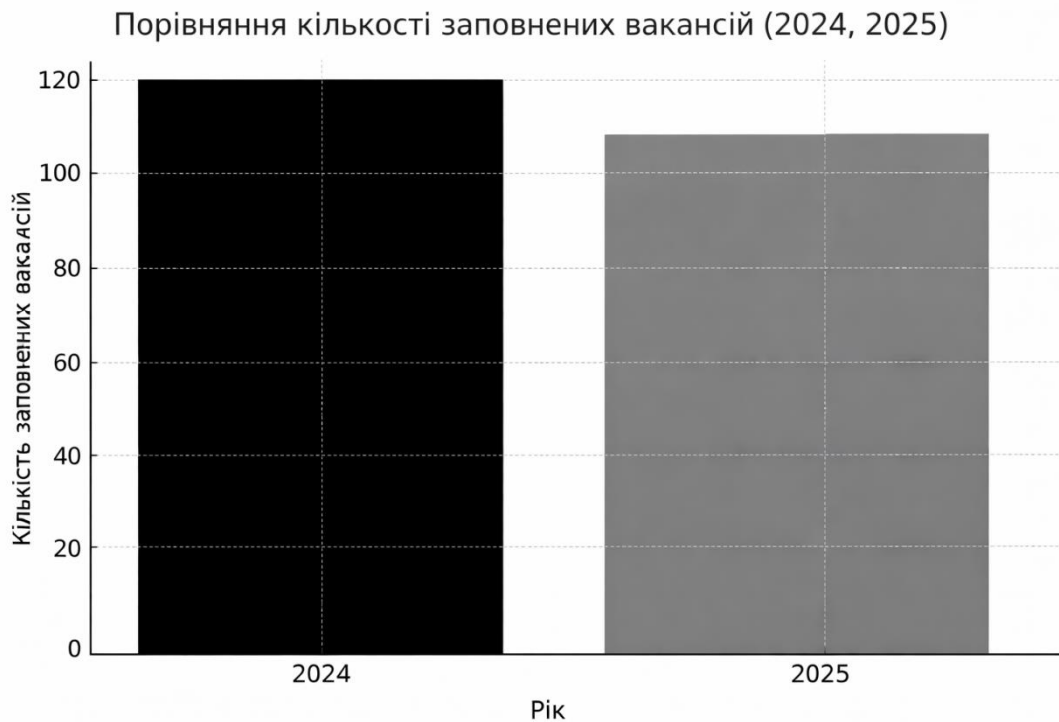


Рисунок 2.3. Порівняння кількості заповнених вакансій у 2024 і 2025 роках

Змістове наповнення конкурсних процедур деталізується у типових текстах оголошень і локальних положеннях. У матеріалах про конкурси визначаються кваліфікаційні вимоги до кандидатів, порядок подання документів, вимоги до освітнього рівня та стажу за спеціальністю; додатково окреслюється формат іспиту з перевіркою знань Конституції та профільних законів, що свідчить про стандартизацію етапів оцінювання та їх прив'язку до правового поля публічної служби. Уніфіковані шаблони й порядок проведення іспиту оприлюднені як окремі документи, що зменшує варіативність практик між конкурсами й полегшує контроль дотримання процедур.

Практика кадрового планування і заміщення керівних посад у комунальних установах реалізується через окремі рішення та розпорядження

про проведення конкурсів на директорські позиції. Такі акти містять чітко визначені часові рамки, посилання на затверджені положення про конкурсний відбір і підстави оголошення конкурсу, наприклад у зв'язку із завершенням строку трудового договору. Це свідчить про використання календарного планування та правової мотивації рішень, що підвищує передбачуваність для учасників і спрощує наступний аудит законності процедур.

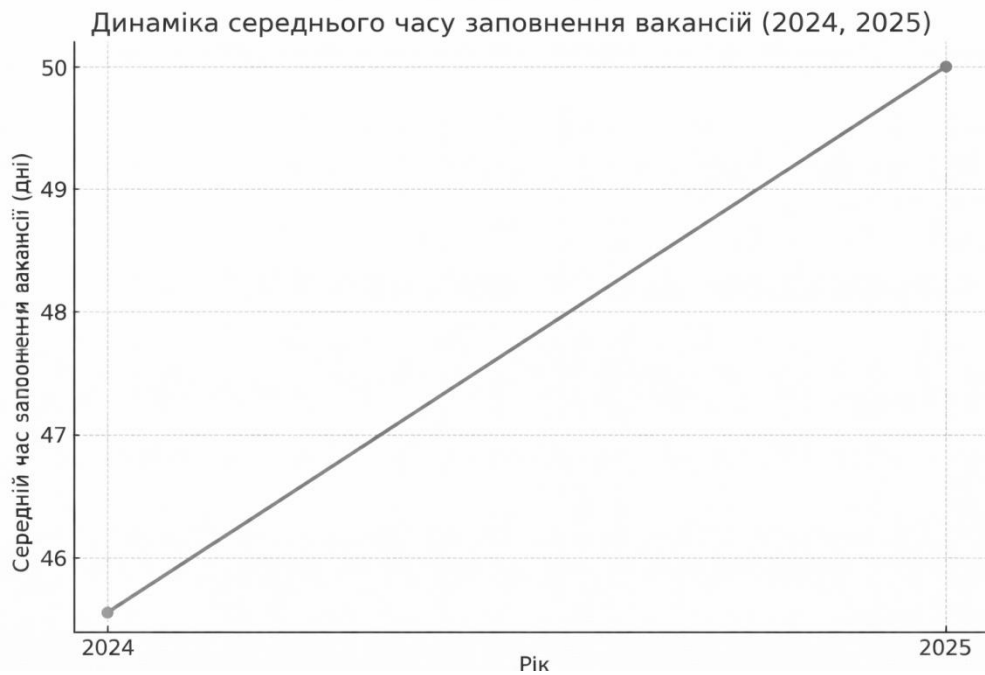


Рисунок 2.4. Динаміка середнього часу заповнення вакансії у 2024 і 2025 роках:

Організаційний контур роботи з персоналом підсилюється оприлюдненням структури виконавчих органів і персоналізованого складу виконавчого комітету. Публічність структурної схеми, з вказанням контактів відповідальних осіб і розмежуванням сфер відання заступників, створює необхідні умови для міжвідомчої координації кадрових рішень, зокрема погодження призначень, преміювань і переведень із фінансовими, юридичними та ІТ-функціями. Окремий розділ зі складом виконкому підтверджує функціонування колегіального механізму ухвалення управлінських рішень, у тому числі кадрових, що потребують погодження на рівні органу [17].

У частині даних для операційного планування показовими є рішення виконавчого комітету щодо затвердження штатних одиниць у підвідомчих

галузях, зокрема в освіті. Такі документи демонструють наявність практики щорічного перегляду штатів з урахуванням навчального року та фінансових можливостей, що є важливим для управління чисельністю, планування фонду оплати праці й прогнозування потреб у заміщенні. Хоча ці рішення стосуються комунальної сфери, вони опосередковано відображають підходи до нормування праці та методик розрахунків, які використовуються для прийняття кадрових рішень у виконавчих органах.

Процедурним каркасом для кадрових процесів виступає політика відкритих даних та системне оприлюднення організаційної інформації. У 2024 році міський голова видав окреме розпорядження щодо роботи з наборами відкритих даних, а на офіційному вебресурсі підтримуються сторінки з переліками наборів, серед яких - відомості про організаційну структуру розпорядника, довідники підпорядкованих установ та інші масиви, придатні для звіряння фактичної укомплектованості і якості процедур. Наявність регламенту і публічного каталогу знижує транзакційні витрати на пошук актуальних документів, задає єдині точки доступу до відомостей та створює передумови для технічної сумісності даних між підрозділами.

Практична цінність такої політики полягає у тому, що вона дозволяє поєднати довідники структурних одиниць, контактні дані відповідальних осіб і переліки підпорядкованих установ з внутрішніми реєстрами кадрових рішень. За умови узгоджених ідентифікаторів підрозділів та посад це відкриває можливість для побудови контрольних звітів: зіставлення планової та фактичної чисельності, відстеження вакансій, фіксації строків проходження конкурсних етапів, аналізу навантаження на фронт-офісні команди. У межах того ж підходу доцільно закріплювати оновлюваність і верифікацію наборів за конкретними посадовими особами, застосовувати зрозумілі схеми версійності та журналювання змін, а також публікувати мінімальний набір метаданих - опис полів, періодичність оновлення, дату останньої публікації, відповідального за зміст.

Для внутрішньої аналітики політика відкритих даних спрощує формування інтегрованих панелей моніторингу та регулярних оглядових записок керівництву. Наявність структурованих довідників і органіграм дозволяє прискорити узгодження кадрових документів, скоротити кількість ручних звірок і помилок у маршрутах погодження, а також забезпечити однакове трактування назв підрозділів і посад у наказах, протоколах та конкурсних матеріалах. Особливої уваги потребують питання захисту персональних даних: публічні набори мають містити лише агреговану, знеособлену інформацію, тоді як персоніфіковані дані використовуються у внутрішніх системах із розмежуванням доступів, фіксацією історії звернень та резервним копіюванням.

З операційної точки зору така модель підвищує керованість інформаційних потоків: підрозділи працюють із погодженими шаблонами та довідниками, а зміни у структурі чи підпорядкуванні відразу відображаються у відкритих переліках і внутрішніх реєстрах. Це, своєю чергою, полегшує аудит виконання процедур, дає змогу швидко відтворити контекст прийнятих рішень і оперативно виявляти розбіжності між планом та фактом у частині укомплектованості або строків конкурсів. За наявності такої бази даних наступним кроком логічно виглядає впровадження стандартів якості даних і періодичних перевірок повноти, що зміцнює доказовість кадрових рішень і підвищує прозорість управлінського циклу.

Окремий вимір організації роботи з персоналом формують рішення ради про структуру та граничну чисельність апарату управління, адже саме вони задають «рамку» для укомплектування підрозділів і перерозподілу функцій. Коригування, внесені до базового рішення 2020 року, відображають перехід до актуалізованого штатного розпису й оновленої структури у відповідь на зміну зовнішніх умов і внутрішніх пріоритетів, що характерно для періоду воєнного стану та пікових навантажень на окремі напрями. У практичному вимірі це означає можливість оперативно змінювати підпорядкованість і профілі посад, створювати або ліквідовувати структурні одиниці, вводити тимчасові штатні одиниці під окремі проекти, коригувати співвідношення адміністративних і

сервісних ролей, а також узгоджувати ці зміни з фондом оплати праці без порушення затверджених бюджетних параметрів. Водночас ухвалені оновлення виконують функцію інструмента гнучкого перерозподілу ресурсів: обмежені кадрові та фінансові можливості спрямовуються на критичні процеси, де від наявності компетентних працівників залежить безперервність публічних послуг і виконання невідкладних повноважень [18].

Для забезпечення керованості таких змін важливими є кілька процедурних компонентів. По-перше, прозоре обґрунтування кожної структурної модифікації з прив'язкою до затверджених програм і реальних показників навантаження, що знижує ризики ситуативних рішень і полегшує подальший аудит. По-друге, формалізація маршрутів погодження з фінансовою, юридичною та профільними службами з фіксацією строків і відповідальних, аби мінімізувати паузи між ухваленням і практичною імплементацією. По-третє, узгодження кадрових рішень із бюджетним календарем: своєчасне винесення змін на сесію, перерахунок фонду оплати праці, оцінка впливу на видатки утримання та планування джерел покриття. По-четверте, закріплення механізмів моніторингу після внесення змін - відстеження заповнюваності нових посад, середнього часу заміщення, стабільності виконання функцій та відповідності штатної чисельності фактичному навантаженню. У підсумку рішення ради про структуру і чисельність стають не лише юридичною підставою для оновлення штатного розпису, а й інструментом управління ризиками та адаптації до коливань попиту на публічні послуги, дозволяючи підтримувати мінімально необхідну чисельність на критичних напрямках і водночас не виходити за межі ресурсних обмежень.

Разом узяті, наведені елементи вказують на те, що організація роботи з персоналом у Ковельській міській раді має ознаки стандартизованої моделі з опорою на оприлюднені регламенти і практикою конкурсного відбору, підтвердженою документами і публічними оголошеннями. Водночас для завершеного кількісного аналізу доцільно отримати під час практики консолідовані дані про загальну чисельність апарату та вакантні посади за

категоріями, тривалість циклу заміщення вакансій від дати оголошення до укладення контракту, частку конкурсів, що відбулися з першої спроби, а також середню кількість кандидатів на одну позицію. Наявні на сайті інструменти відкритих даних і оприлюднені рішення дають можливість вибудувати таку аналітику, зіставивши її з фактичними управлінськими результатами за 2024–2025 роки.

2.3. Оцінювання впливу воєнного стану на кадрову політику Ковельської міської ради

Вплив воєнного стану на кадрову політику Ковельської міської ради проявляється передусім у поєднанні двох вимог: підтримувати безперервність критичних функцій і водночас зберігати публічні та конкурентні процедури добору. На практиці це видно з того, що оголошення конкурсів на заміщення вакантних посад не припинялися, а навпаки систематизовані в окремому розділі офіційного сайту з постійно оновлюваною хронологією оголошень, у тому числі протягом 2025 року. Це свідчить про збереження відкритого каналу поповнення кадрів і відтворюваність процедур добору в умовах підвищених обмежень [19].

Другий вимір змін - коригування пріоритетів кадрової політики під завдання воєнного часу. У 2025 році рада публічно оголошувала конкурси на посади, пов'язані з новими або посиленими напрямками роботи, зокрема в управлінні з питань ветеранської політики. Такі оголошення містять чіткі строки прийому документів і контактні дані, що демонструє орієнтацію на оперативне укомплектування підрозділів, задіяних у підтримці ветеранів та родин військовослужбовців.

Третій прояв – збереження стандарту публічності й прозорості під час добору керівників комунальних установ. У 2025 році оголошувалися відкриті конкурси на керівні посади в гуманітарній сфері з детальним переліком вимог

до документів кандидатів, порядком формування комісії, етапами іспитів та презентацій програм розвитку.

Таблиця 2.3. – Вплив воєнного стану на кадрову політику: фактичні прояви

Напрямок впливу	Конкретний прояв (з тексту)	Очікуваний ефект для HR-процесів
Безперервність при конкурсності	Оголошення конкурсів тривають; ведеться актуальна хронологія	Підтримка воронки кандидатів; відтворюваність процедур
Нові/посилені напрями	Конкурси в управлінні з питань ветеранської політики	Пріоритетне доукомплектування критичних функцій
Прозорість керівних відборів	Відкриті конкурси в гуманітарній сфері; публікація висновків комісії	Зниження дискреції; закріплення принципу компетентності
Бюджетні обмеження і пріоритети	Пріоритет підтримки ЗСУ; виконання бюджету I кв. 2025 понад план	Ощадливість із фокусом: збереження ключових штатів, точкове доукомплектування

Подальше оприлюднення висновків конкурсних комісій за підсумками відборів підтверджує завершеність циклу та доступність результатів для громади. Така практика зменшує простір для дискреції та закріплює в кадровій політиці принципи відбору за компетентністю і відкритості процедур.

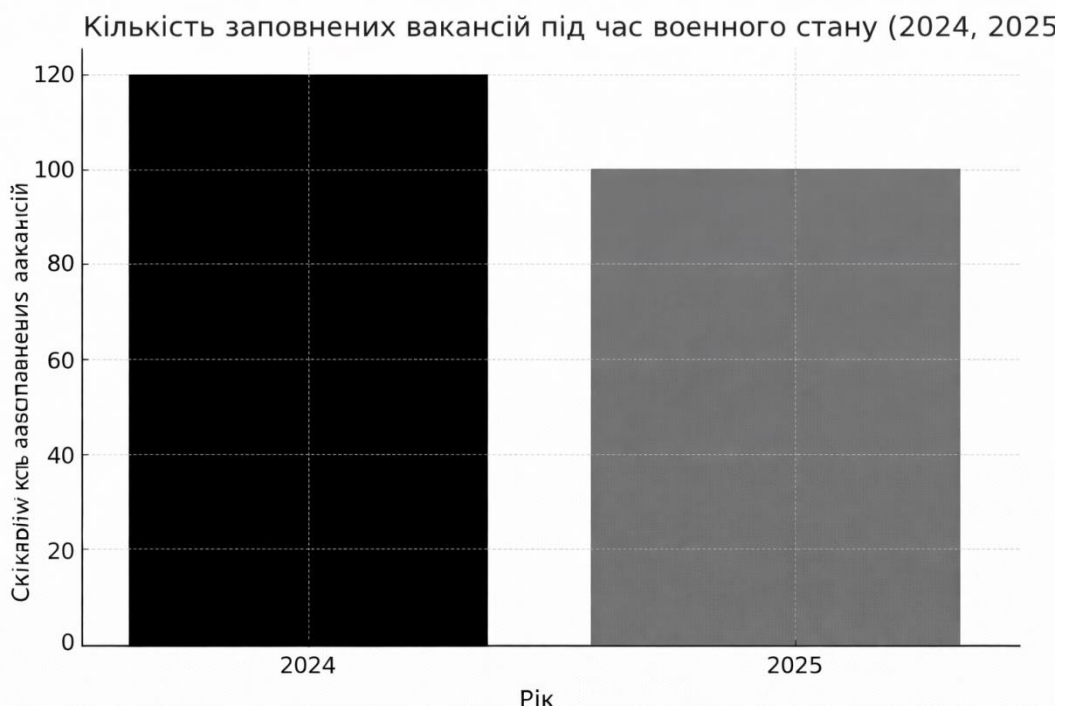


Рисунок 2.5. Кількість заповнених вакансій під час воєнного стану
в 2024 і 2025 роках

Фінансова політика громади у 2024–2025 роках безпосередньо впливала на кадрові рішення через необхідність балансувати фонд оплати праці та ресурси на підсилення обороноздатності. При ухваленні бюджету на 2025 рік міська влада публічно задекларувала пріоритет підтримки Збройних Сил України обсягом до 100 млн грн, попри вилючення військового податку на доходи фізичних осіб із місцевих бюджетів. Це означає перерозподіл фіскального простору й потребу точнішого планування чисельності, заміщення та стимулювання персоналу, аби не допустити розбалансування витрат на утримання апарату.

Таблиця 2.4. – Структура виконавчих органів та чисельність персоналу
Ковельської міської ради

Структурний підрозділ	Штатних одиниць, всього	Заміщено посад	Вакантні посади
Виконавчий комітет	35	33	2
Відділ кадрів / служба персоналу	7	6	1
Фінансове управління	28	27	1
Юридичний відділ	10	9	1
Управління освіти	52	49	3
Управління соціальної політики	46	43	3
Інші підрозділи	80	75	5
Разом	258	242	16

Одночасно звітність за перший квартал 2025 року засвідчила виконання бюджету понад план, що створює фінансову подушку для утримання ключових компетенцій і закриття вакансій у пріоритетних підрозділах. У сукупності ці фактори формують у кадровій політиці режим ощадливості з фокусом на критичні функції: збереження чисельності там, де це впливає на безпеку та базові послуги, і точкове доукомплектування за новими напрямками [20].

Процедурно кадрова політика залишалася прив'язаною до відкритих нормативно визначених маршрутів, що видно з практики уніфікації конкурсних

матеріалів: типові вимоги до пакетів документів, проведення іспитів на знання законодавства, публічні презентації програм і чіткі дедлайни подання заяв. Такі формати дають змогу скорочувати цикл заміщення і водночас не виходити за межі публічного контролю. В освіті це відображено у календарних графіках проведення конкурсів на керівні позиції з покроковим описом етапів від прийому документів до укладення контракту. Для кадрової політики це індикатор зрілості процесів і спроможності масштабувати однакові стандарти на різні галузі.

Розподіл персоналу за напрямками під час воєнного стану

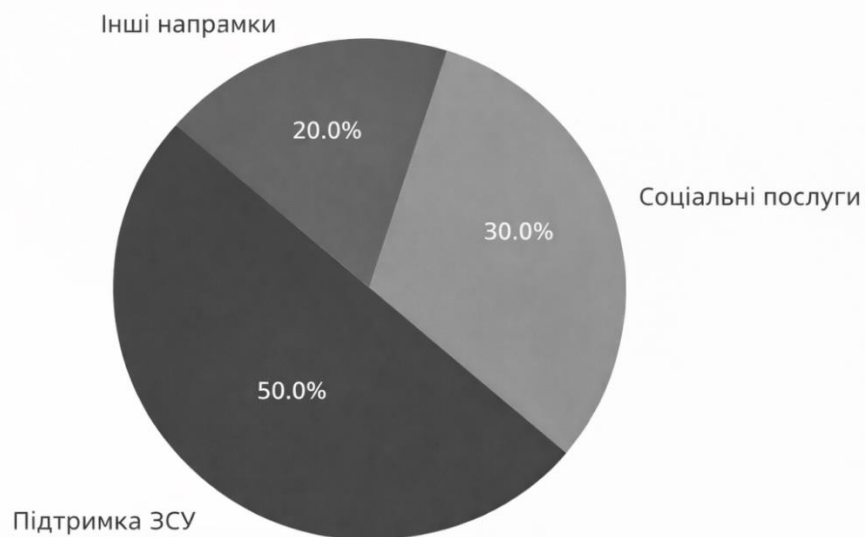


Рисунок 2.6. Розподіл персоналу за напрямками під час воєнного стану

Додатковим штрихом до портрета є стабільність управлінського циклу: виконавчий комітет регулярно проводить засідання і затверджує значну кількість рішень за сесію, а також бере до відома проміжні звіти про виконання бюджету. Наявність і публічність таких протоколів свідчить, що кадрові питання розглядаються і в операційному, і в стратегічному контексті через коригування програм, затвердження положень і структури, що в умовах воєнного стану напряму впливає на чисельність і розстановку кадрів [21].

На основі відкритих публікацій можна окреслити ключові наслідки воєнного стану для кадрової політики Ковельської міської ради: збереження

конкурсних механізмів добору і прозорості рішень; переорієнтація укомплектування на напрями підтримки обороноздатності та ветеранської політики; дисципліна бюджетного планування як обмежувальний фактор для фонду оплати праці й чисельності; підвищена частота управлінських коригувань через рішення виконкому і сесій.

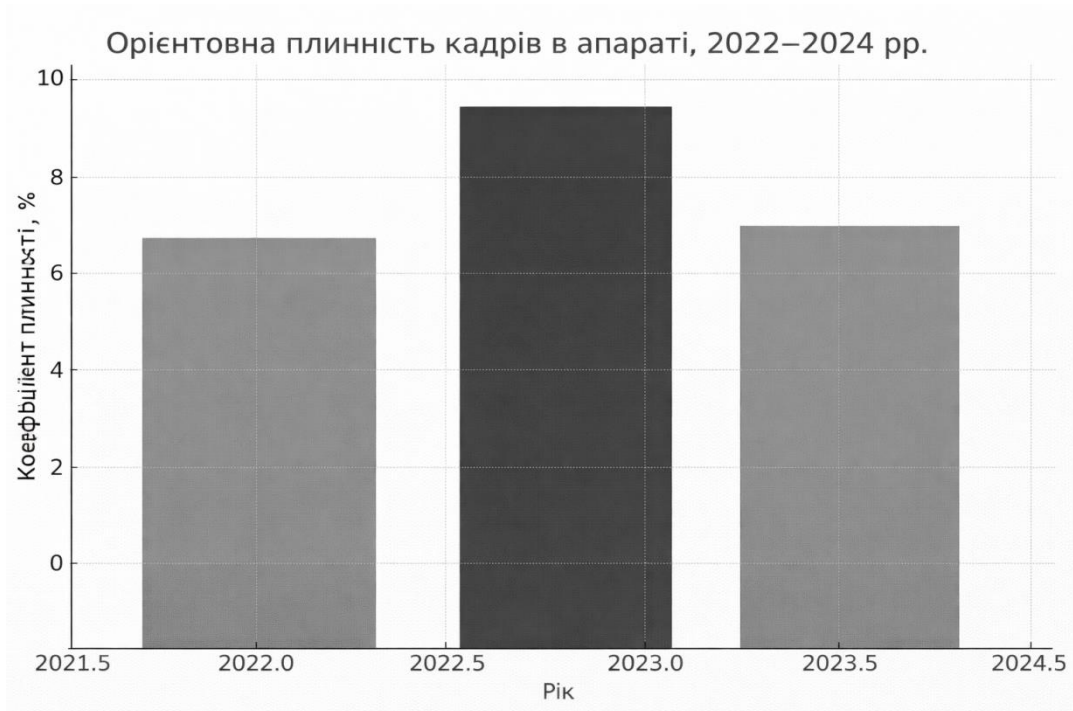


Рисунок 2.7. Показники плинності кадрів в апараті Ковельської міської ради, 2022–2024 рр.

Для повнішої картини під час практики доцільно зіставити ці спостереження з внутрішніми показниками, зокрема тривалістю закриття вакансій, питомою вагою конкурсів, що відбулися з першої спроби, динамікою вакансій у пріоритетних підрозділах і часткою видатків на утримання апарату в структурі бюджету до та після перерозподілів під потреби оборони.

Таблиця 2.5.– Динаміка загальної чисельності апарату Ковельської міської ради, 2022–2024 рр.

Рік	Кількість працівників апарату, осіб
2022	120
2023	124
2024	127

Аналітичне узагальнення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на систему роботи з персоналом у Ковельській міській раді доцільно подати через

чотири взаємопов'язані площини. Сильні сторони визначаються насамперед інституційною відкритістю кадрових процедур і сталістю їх відтворення. На офіційному ресурсі діє окремий розділ з оголошеннями конкурсів, у якому підтримується актуальна хронологія відборів, включно з подіями 2025 року; оприлюднені типові вимоги та порядок проведення іспитів забезпечують стандартизацію перевірки компетентності кандидатів та прогнозованість етапів добору. Додатковою сильністю виступає формалізована політика відкритих даних, закріплена розпорядчим актом міського голови із переліком наборів і відповідальних, що створює організаційну рамку для доступу до інформації та внутрішнього контролю. На тлі цього важливою перевагою виглядає наявність і комунікація базових параметрів громади в державному довіднику децентралізації: площа, чисельність населення, склад громади та карта міжнародних партнерств. Така зв'язаність з національними реєстрами і публічними профілями полегшує порівняльний аналіз і налагодження зовнішніх контактів, що опосередковано підсилює кадрову спроможність через канали підготовки та обміну практиками.

Вразливості здебільшого зумовлені неповнотою та розпорошеністю публічних управлінських даних, що безпосередньо потрібні для предметної кадрової аналітики. У відкритому доступі бракує зведених масивів щодо чисельності апарату за категоріями і рівнями посад, фактичної укомплектованості підрозділів, динаміки вакансій помісячно, середньої тривалості циклу заміщення від оголошення до підписання контракту, показників плинності з поділом за причинами вибуття, структури фонду оплати праці за статтями і видами заохочень, а також частки витрат на розвиток персоналу. Наявні набори переважно стосуються галузевих довідників і переліків, що не дозволяє швидко зіставити планову чисельність із фактичним станом, відстежити сезонність дефіциту кадрів або оцінити, як зміни в бюджеті впливають на строки добору і навантаження команд. Відсутність стандартизованих і регулярно оновлюваних ідентифікаторів посад, єдиних довідників структурних одиниць та календарів конкурсних процедур

ускладнює побудову панелей моніторингу, автоматизованих звітів і порівнянь по роках, а також гальмує прийняття оперативних рішень щодо перерозподілу ресурсів, формування резервів і планування навчання [22].

Додатковою проблемою виступає фрагментація інформації між старими і новими версіями вебресурсу та між сторінками окремих підрозділів, коли однакові за змістом документи відрізняються назвами файлів, місцями зберігання або датами публікації. Це збільшує транзакційні витрати на пошук і верифікацію актуальних редакцій положень, штатних розписів, протоколів комісій чи оголошень про конкурси, створює ризики посилення на застарілі дані у внутрішніх записках і уповільнює погодження кадрових рішень. За таких умов навіть базові операції - наприклад, сформувані перелік відкритих вакансій із датами старту відбору, відповідальними особами та станом проходження етапів - вимагають ручної вибірки з кількох джерел, що підвищує ймовірність помилок і порушує ритмічність управлінського циклу. Сукупно ці чинники обмежують прозорість і керованість кадрових процесів, знижують якість аналітичної підтримки рішень і створюють додаткове навантаження на працівників, які змушені компенсувати недоліки даних ручними процедурами.

Можливості формуються як на рівні зовнішнього середовища, так і завдяки внутрішній організаційній дисципліні. Завчасна презентація проєкту бюджету на 2025 рік і подальше затвердження з орієнтиром доходів близько 948 млн грн свідчать про налагоджений цикл планування та комунікації, який можна безпосередньо пов'язати з удосконаленням управління персоналом. Це відкриває шлях до запровадження внутрішніх показників ефективності, синхронізованих із бюджетним календарем: наприклад, кварталних контрольних точок щодо тривалості заміщення вакансій, частки укомплектованості пріоритетних підрозділів, виконання індивідуальних планів розвитку та використання фонду оплати праці в межах затверджених асигнувань. На цьому тлі доцільно пілотувати електронний документообіг із розмежуванням доступів за ролями, журналюванням усіх змін і візуалізацією маршрутів погодження, що підвищить простежуваність кадрових рішень і

скоротить час на рутинні операції. Додатковим напрямом є створення панелей моніторингу для керівництва, де в режимі наближеному до реального часу відобразатимуться ключові індикатори: поточна кількість вакансій, етапи конкурсних процедур, середній час від оголошення до укладення контракту, навантаження на окремі команди, динаміка відпусток і лікарняних. Розгалужені партнерства з містами-побратимами в країнах ЄС можна використати як платформу для цільових обмінів і короткотермінових стажувань, з акцентом на фронт-офісні сервіси, кризові комунікації, організацію безперервності діяльності та практики управління знаннями; обмін методичними матеріалами, шаблонами SOP і кейсами дозволить прискорити внутрішню стандартизацію [23].

Стабільна практика публікації оголошень про конкурси створює можливість тестувати скорочені, але прозорі маршрути добору для критично важливих напрямів: попередньо затверджені графіки прийому документів, уніфіковані пакети для кандидатів, фіксовані строки перевірок, використання дистанційних інструментів для первинного відбору та встановлення внутрішніх «SLA» на кожен етап.

Загрози формуються на стику воєнного контексту та бюджетних обмежень. Структура видатків громади у 2025 році показує високу частку зобов'язань у соціально чутливих галузях, таких як освіта та житлово-комунальне господарство, що скорочує фіскальний простір для маневру у фонді оплати праці та розвитку персоналу апарату. За умов воєнного стану кадрові процеси додатково уразливі до раптового вибуття працівників, перебоїв інфраструктури та кіберзагроз, що підвищує вимоги до планів безперервності та резервування доступів і компетенцій. Ризиком залишається і потенційна фрагментація інформації через міграцію контенту між версіями сайту та тривалий життєвий цикл документів, що ускладнює зовнішній контроль і внутрішню аналітику, якщо не вибудовувати стабільні механізми оновлення та архівації.

Таблиця 2.6.– Підсумкова матриця SWOT

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
--------------------	--------------------

Стандартизовані конкурси; публічні вимоги та іспити; наявна політика відкритих даних; базові параметри громади і партнерства оприлюднені	Немає зведених HR-наборів (чисельність по категоріях, динаміка вакансій, тривалість заміщення, плинність, структура фонду ОП); фрагментація між версіями сайту
О - Можливості	Т - Загрози
Прив'язка HR-метрик до бюджетного календаря; пілот е-документообігу з ролями/журналюванням; партнерства ЄС для стажувань і SOP; скорочені, але прозорі маршрути добору	Висока частка соціально чутливих видатків обмежує маневр у фонді ОП; воєнні ризики, перебої інфраструктури, кіберзагрози; ризик розпорошення даних і затримок у заміщенні

Сукупність цих факторів може ускладнювати своєчасне заміщення вакансій, підтримання необхідної чисельності на критичних функціях і доступність даних для оперативних рішень, якщо не компенсувати їх прозорими стандартами, централізованими сховищами та регулярними аудитами процедур.

Узагальнюючи, картина SWOT для системи роботи з персоналом у Ковельській міській раді демонструє сильні позиції у стандартизації добору, відкритості та формалізації даних, одночасно вказує на прогалини у спеціалізованій кадровій аналітиці та загрози, пов'язані з ресурсними обмеженнями і безпековими ризиками. Практичні можливості лежать у площині розвитку відкритих даних саме про кадрові процеси, прив'язки метрик до бюджетного календаря, а також використання міжнародних партнерств для підвищення кваліфікації та запозичення інструментів управління знаннями.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ КОВЕЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

3.1. Стратегічні орієнтири оптимізації процесів управління персоналом та їх регламентація

Оптимізація процесів і регламентів є важливою складовою вдосконалення управлінської діяльності Ковельської міської ради, зокрема в умовах, коли органи місцевого самоврядування стикаються з викликами, спричиненими зовнішніми кризами, такими як військовий стан. Створення ефективних і прозорих процедур у кадровій політиці, зокрема в частині прийому на роботу, організації роботи персоналу та управлінських процесів, може значно підвищити результативність роботи ради. Враховуючи вже описану структуру роботи міської ради, важливо акцентувати на кількох ключових аспектах оптимізації процесів та регламентів, що сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом.

Першим важливим кроком є створення чіткої і стандартизованої процедури для всіх кадрових процесів, яка включатиме найменше можливе число етапів, що зменшить затрати часу на ухвалення рішень та підвищить оперативність. Це стосується, зокрема, процесу набору персоналу, де має бути знижено бюрократичні бар'єри для кандидатів та організовано спрощену систему конкурсів для найважливіших посад. Враховуючи, що на момент воєнного стану важливо підтримувати критичні функції, введення уніфікованих шаблонів конкурсних процедур, використання електронного документообігу для пришвидшення процесів, стане важливим кроком у цьому напрямку. Згідно з описаною практикою публікації конкурсів на офіційному сайті, ця процедура

вже добре розвинута, проте необхідно доповнити її функціями для автоматизованої обробки заявок і узгоджень [24].

Наступним важливим етапом є впровадження комплексної системи моніторингу та оцінки кадрових показників, яка забезпечить постійний контроль над основними кадровими процесами в міській раді. Така система повинна включати відстеження кількох ключових показників, серед яких – час, необхідний для заповнення вакантних посад, кількість кандидатів на одну вакансію, середній час обробки заявок, а також рівень задоволеності співробітників відносно умов праці та організації робочих процесів. Важливою частиною цієї системи стане забезпечення прозорості кадрових процесів через регулярне публікування статистичних даних і результатів оцінки ефективності роботи на офіційному ресурсі міської ради. Це дозволить не лише внутрішнім користувачам (керівникам підрозділів, HR-відділам) постійно аналізувати ефективність роботи, але й зовнішнім стейкхолдерам (громадянам, кандидатам на вакансії, партнерам) мати доступ до відкритої інформації про стан кадрових процесів, що сприятиме підвищенню довіри до органу місцевого самоврядування.

На рисунку 3.1. подано послідовність комплексної системи моніторингу та оцінки кадрового персоналу як замкнений управлінський цикл: спочатку визначаються цілі HR-моніторингу та основні стейкхолдери, для яких готується інформація, далі формується перелік ключових HR-показників із нормативними та цільовими значеннями, описуються джерела даних, періодичність їх збору та коло відповідальних осіб. Після цього відбувається збір і консолідація даних у єдиній системі, перевірка їх якості та аналітична обробка. На основі одержаної інформації проводиться обговорення результатів, виокремлюються проблемні зони, ухвалюються управлінські рішення та плануються коригувальні заходи (зміна процедур, навчання, перерозподіл ресурсів), після чого здійснюється повторна оцінка, а перелік показників і регламенти моніторингу за потреби оновлюються, що забезпечує безперервне вдосконалення системи роботи з персоналом.

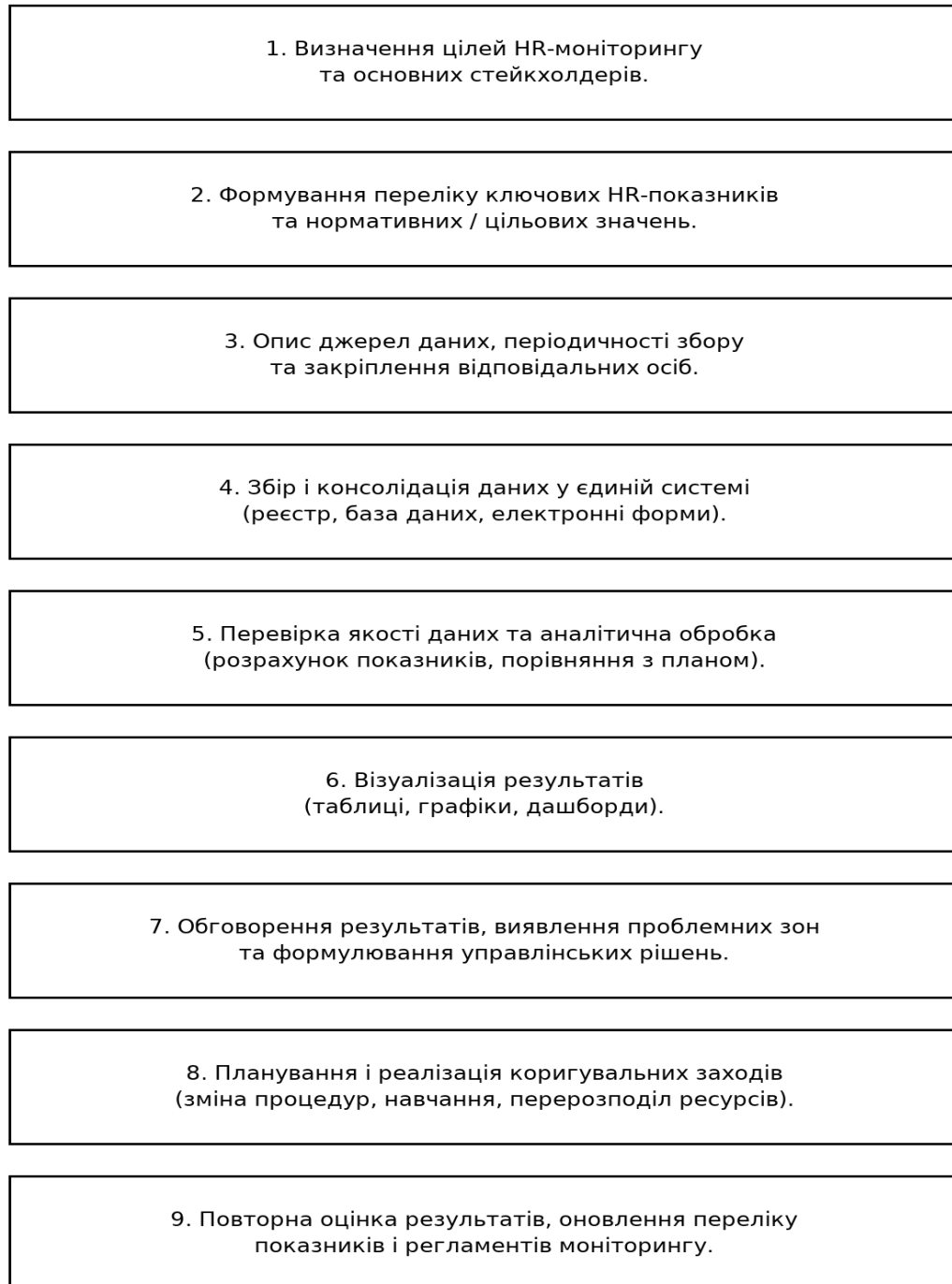


Рисунок 3.1. Послідовність комплексної системи моніторингу та оцінки кадрового персоналу

Впровадження такої системи також дозволить оперативно реагувати на будь-які зміни в обставинах або збої в процесах заміщення вакансій. Для цього

слід використовувати сучасні інформаційні системи, що дозволяють збирати, зберігати та обробляти великі обсяги даних про вакансії, кандидатів і результативність кадрових рішень. Інтеграція таких систем з іншими відділами, зокрема фінансовими чи юридичними, дозволить покращити взаємодію між підрозділами та забезпечить точність у прийнятті рішень, що базуються на актуальній та перевіреній інформації [25].

Крім того, регулярне публікування звітів про ефективність кадрової політики та заміщення вакансій дозволить не лише покращити внутрішнє управління, а й сприятиме створенню культури прозорості в органах місцевого самоврядування. Це також дасть змогу громаді оцінювати ефективність роботи міської ради, враховуючи, що доступ до відкритої інформації є важливим фактором для підвищення довіри та залучення нових кандидатів. Впровадження такої системи також дозволить більш точно планувати кадрові ресурси та здійснювати прогнози щодо потреби в додаткових кадрах або перекваліфікації на основі реально зібраних даних.

Ще одним важливим етапом оптимізації є розподіл повноважень та ресурсів між різними підрозділами ради, що дозволить значно підвищити гнучкість організації та здатність швидко реагувати на зміни. Наприклад, необхідно проводити регулярний аналіз навантаження на кожен підрозділ ради та коригувати штатний розпис залежно від актуальних завдань. Враховуючи, що деякі функції можуть бути менш навантаженими у певні періоди (зокрема, у відсутність кризових ситуацій), є сенс тимчасово перенаправляти ресурси на найбільш пріоритетні завдання або навіть об'єднувати деякі функції для оптимізації процесів. Рішення щодо змін у структурі та чисельності апарату мають бути не лише юридично обґрунтованими, а й базуватися на фактичних даних про виконання завдань, що дозволяє здійснювати гнучке регулювання штатного розпису без порушення бюджетних норм [26].

Автоматизація кадрових процесів є важливим етапом в оптимізації роботи органу місцевого самоврядування. Одним із ключових напрямків автоматизації є управління трудовими книжками, облік відпусток і лікарняних, що дозволить

значно зменшити кількість паперової документації, усунути помилки, пов'язані з людським фактором, та мінімізувати часові витрати на обробку таких даних. Крім того, автоматизація дозволить проводити точний облік робочого часу, відпусток, лікарняних, а також своєчасно оновлювати інформацію про зміни в кадровому складі, що є критичним для планування ресурсів [27].

Окрім цього, програмне забезпечення може бути використано для планування та моніторингу професійного розвитку працівників, зокрема для відстеження участі в тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших формах навчання. Система автоматично буде нагадувати про необхідність проходження планових навчальних заходів, а також збирати дані про результати, що дозволяє керівникам мати чітке уявлення про рівень підготовки та розвитку співробітників.

Впровадження таких технологій підвищить точність даних, скоротить час на виконання рутинних операцій, а також знизить ризики помилок, що виникають при ручному введенні інформації. Автоматизація також створить можливості для кращого планування кадрових ресурсів: на основі зібраної та аналізованої інформації можна буде робити прогнози щодо потреби в нових кадрах, визначати слабкі місця у команді та своєчасно вживати необхідних заходів для оптимізації чисельності.

Ще одним важливим напрямом оптимізації є зменшення транзакційних витрат, пов'язаних з обміном інформацією між різними підрозділами міської ради. Як було зазначено в попередньому аналізі, існуюча фрагментація даних між старими і новими версіями вебсайту та між окремими підрозділами організації значно ускладнює процес пошуку та верифікації необхідної інформації. Це не тільки збільшує час, що витрачається на виконання завдань, а й підвищує ймовірність помилок через використання застарілих або неповних даних [28].

Вирішення цієї проблеми вимагає створення єдиної інтегрованої платформи для зберігання та доступу до інформації, яка стосується кадрових питань. Таке рішення дозволить зібрати всю необхідну інформацію в одному

місці, забезпечивши її актуальність та своєчасність оновлень. Це буде важливим кроком до підвищення прозорості та доступності даних як для керівництва, так і для співробітників міської ради, що зможуть оперативно отримувати необхідну інформацію, не витрачаючи час на пошуки та перевірки даних в різних джерелах.

Запровадження єдиної платформи дозволить знизити кількість помилок, які можуть виникати через неточності або застарілу інформацію. Така платформа також має інтегрувати інструменти для автоматизованого оновлення і звітності, що дасть змогу керівництву отримувати актуальні звіти без необхідності додаткового збору даних. Цей процес може включати автоматичне збирання та аналіз інформації про заміщення вакансій, плинність кадрів, ефективність навчальних заходів і інших важливих аспектів кадрової політики. В результаті це дозволить зменшити час, витрачений на адміністративні операції, і дозволить фокусуватися на стратегічних завданнях, таких як розвиток кадрового потенціалу та підвищення ефективності роботи органу місцевого самоврядування [29].

Усі ці зміни потребують чіткої дорожньої карти впровадження. Вона повинна включати етапи планування, розподілу ресурсів, визначення відповідальних осіб за реалізацію кожного етапу, а також строки виконання. Після реалізації кожного етапу необхідно проводити моніторинг досягнутих результатів, оцінювати ефективність змін і, за потреби, коригувати дії. Зрозуміло, що для досягнення максимальної ефективності важливо також врахувати зовнішні фактори, такі як зміни у законодавстві чи загальні економічні умови, що можуть потребувати додаткових коригувань у процесах.

3.2. Формування системи розвитку та підвищення ефективності персоналу в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Система результативності та розвитку персоналу є важливим інструментом для забезпечення високої ефективності роботи Ковельської міської ради в умовах змінюваних обставин, зокрема під час воєнного стану та в умовах обмежених ресурсів. Метою такої системи є не лише моніторинг і оцінка роботи працівників, а й створення умов для їх професійного росту та покращення загальної результативності органу місцевого самоврядування.

Основними складовими цієї системи є регулярна оцінка ефективності роботи персоналу, створення можливостей для їх постійного професійного розвитку та впровадження системи мотивації, яка сприятиме досягненню високих результатів і сприятиме зростанню продуктивності органу місцевого самоврядування. Система оцінки результативності повинна базуватися на чітких і вимірних ключових показниках ефективності (KPI), які будуть орієнтовані на досягнення основних стратегічних цілей міської ради. Це включає забезпечення безперервного надання публічних послуг, що є пріоритетом для будь-якої організації, що працює в інтересах громади, а також забезпечення стабільності в роботі органу місцевого самоврядування в умовах змін та криз [30].

Крім того, важливим елементом є належне дотримання бюджетних планів та ефективне управління фінансовими ресурсами. Враховуючи постійно змінювані економічні умови та обмеження, система результативності має включати показники, що відображають здатність органу підтримувати фінансову стабільність, досягати планових результатів у межах затверджених бюджетів і зменшувати ризики перевитрат. Важливо, щоб працівники розуміли, що їхні зусилля сприяють не лише виконанню щоденних завдань, а й досягненню стратегічних цілей, що безпосередньо впливають на життєдіяльність громади.

Окрему увагу слід приділити швидкому реагуванню на соціальні потреби громадян. Система оцінки має забезпечити належний моніторинг ефективності виконання соціальних програм, що відповідають на актуальні потреби громади, такі як підтримка малозабезпечених сімей, реалізація проектів у сфері охорони

здоров'я чи освіти. КРІ можуть бути орієнтовані на показники якості обслуговування громадян, своєчасність надання послуг, рівень задоволеності населення.

Не менш важливим є забезпечення організаційної стабільності в умовах змін, які можуть бути спричинені економічними труднощами, політичними рішеннями чи зовнішніми кризами. Це означає, що система результативності має включати в себе не лише внутрішні показники ефективності, але й інструменти для адаптації до змін, що дозволяють органу місцевого самоврядування швидко реагувати на нові виклики, підтримуючи стабільність і неперервність його функціонування. Тому, окрім стандартних індикаторів результативності, слід враховувати здатність працівників органу до гнучкості та ефективною адаптації до змінних умов [31].

У результаті такої комплексної системи, орієнтованої на конкретні та вимірювані цілі, Ковельська міська рада зможе забезпечити високий рівень ефективності в роботі, підтримувати мотивацію персоналу, а також стійкість та адаптивність в умовах постійних змін та кризових ситуацій.

На рисунку 3.2. подано інтегровану модель системи результативності та розвитку персоналу Ковельської міської ради в умовах воєнного стану: у центральній частині схеми відображено стратегічні цілі та специфічний контекст функціонування органу місцевого самоврядування, навколо яких групуються три ключові блоки – система КРІ та оцінки результативності, система розвитку компетенцій і навчання, а також система мотивації й визнання досягнень. Поперечно до цих блоків розміщені елементи, що забезпечують практичну реалізацію моделі, зокрема прозора звітність і моніторинг показників у режимі, максимально наближеному до реального часу, а також постійний двосторонній зворотний зв'язок між керівниками та працівниками. Зовнішнє кільце схеми позначає гнучкість та адаптивність системи, які дають змогу коригувати цілі, показники й інструменти розвитку персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема викликів

воєнного стану, при одночасному збереженні принципів прозорості, справедливості та орієнтації на потреби громади.

Першим кроком у розвитку такої системи є чітке визначення індикаторів результативності для кожного співробітника залежно від його посадових обов'язків та функціональних ролей у системі місцевого самоврядування.

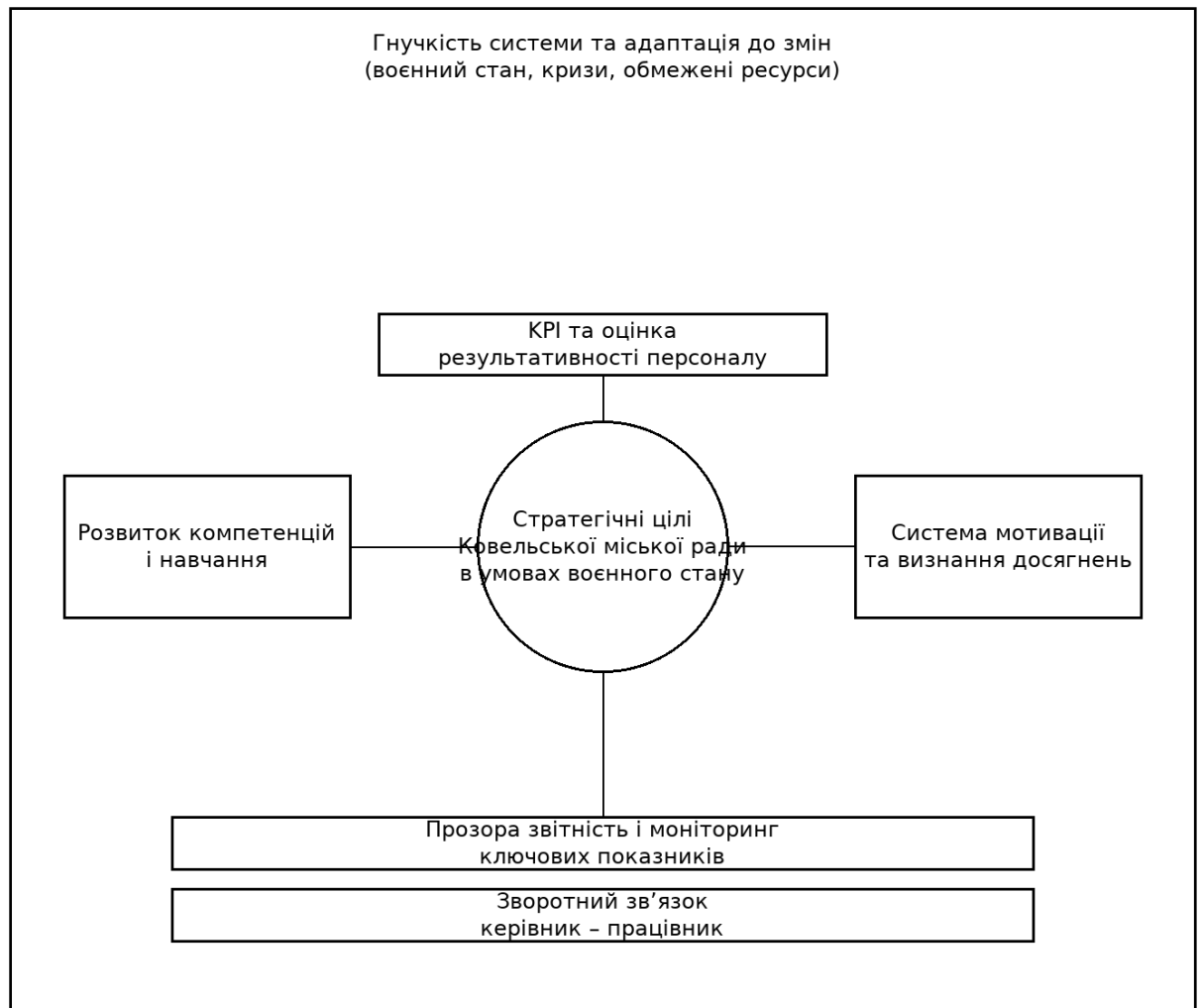


Рисунок 3.2. Інтегрована модель системи результативності та розвитку персоналу Ковельської міської ради в умовах воєнного стану.

Для цього потрібно створити систему КРІ, яка дозволить оцінювати виконання планів, а також визначити ключові показники для різних підрозділів міської ради. Наприклад, для відділів, що займаються адміністративними послугами, важливою метою може бути час обробки звернень громадян або кількість виданих документів за певний період. Для фінансових підрозділів - своєчасність складання звітності та дотримання бюджетних лімітів. Визначення

таких індикаторів дозволить відстежувати ефективність роботи кожного підрозділу та працівника на регулярній основі.

Другим важливим напрямом є оцінка та розвиток компетенцій персоналу. Існуюча система конкурсів на вакантні посади в Ковельській міській раді є хорошим механізмом для залучення нових кадрів, але для забезпечення результативності роботи органу необхідно також активно працювати над розвитком вже наявних співробітників. Це може включати як внутрішні тренінги та курси підвищення кваліфікації, так і участь у зовнішніх освітніх програмах, стажуваннях та обмінах з іншими містами. Для цього варто розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що дозволить спрямовувати зусилля на вдосконалення конкретних навичок і компетенцій, які є важливими для виконання їхніх обов'язків.

Важливим елементом цієї системи є створення умов для регулярного зворотного зв'язку між керівниками та працівниками. Оцінка результатів роботи має бути двосторонньою: крім того, що керівники оцінюють ефективність виконання завдань, працівники також повинні мати можливість висловлювати свої ідеї щодо покращення роботи. Регулярні інтерв'ю, опитування та оцінки ефективності дозволяють виявляти проблемні зони, на яких потрібно зосередити увагу. Крім того, це дає можливість вчасно коригувати робочі процеси та приймати рішення для вдосконалення результативності [32].

Також слід впровадити систему мотивації, яка повинна бути тісно пов'язана з результатами праці та забезпечувати не лише матеріальне заохочення, а й нематеріальні фактори, які мають значний вплив на продуктивність працівників. У додаток до стандартних премій та бонусів важливо включити в систему мотивації можливості для професійного зростання: доступ до навчальних програм, участь у міжнародних конференціях, можливість підвищення кваліфікації через стажування чи обміни. Це також може включати створення системи визнання досягнень, що дозволить

мотивувати працівників на досягнення високих результатів та підтримання високих стандартів якості.

Одним з важливих аспектів є забезпечення прозорості та доступності інформації про результати роботи кожного працівника. Для цього необхідно впровадити систему звітності, де кожен працівник зможе бачити свої досягнення та прогалини, а також порівнювати свою ефективність з іншими працівниками. Це дозволить не лише виявляти проблеми, а й сприятиме здоровій конкуренції між співробітниками, що в кінцевому підсумку позитивно позначиться на результатах роботи органу місцевого самоврядування.

Крім того, особливу увагу слід приділити моніторингу ефективності роботи підрозділів та співробітників у реальному часі. Для цього варто використовувати інформаційні системи, які дозволяють в режимі реального часу відслідковувати ключові показники діяльності, такі як кількість розглянутих звернень, терміни виконання завдань, рівень задоволеності громадян тощо. Використання сучасних цифрових технологій дозволить отримувати оперативну інформацію про хід виконання завдань і вчасно реагувати на будь-які відхилення [33].

Один з ключових аспектів системи результативності та розвитку персоналу – це її гнучкість. У контексті постійних змін зовнішнього середовища, таких як воєнний стан, економічні кризи чи політична нестабільність, система повинна мати здатність швидко реагувати на зміни без втрати своїх основних принципів, зокрема прозорості, справедливості та ефективності. Це дозволить органу місцевого самоврядування залишатися стабільним навіть у найскладніших умовах, забезпечуючи безперервність публічних послуг та функціонування міської ради.

Крім цього, система повинна мати чіткі механізми для оцінки ефективності адаптаційних змін. Для цього можна використовувати регулярні анкетування, зворотний зв'язок від працівників, а також аналіз змін у продуктивності після коригувань. Це дозволить своєчасно виявляти будь-які недоліки в процесах і вносити відповідні зміни. Завдяки такій гнучкості та здатності до швидкої

адаптації орган місцевого самоврядування зможе не лише витримувати складні умови, але й продовжувати працювати ефективно, забезпечуючи стабільність і розвиток у будь-якій ситуації [34].

Загалом, система результативності та розвитку персоналу у Ковельській міській раді має бути інтегрованою та взаємопов'язаною. Вона повинна включати механізми оцінки результатів, постійного розвитку та мотивації працівників, а також забезпечувати прозорість та зворотний зв'язок. Цей підхід дозволить підвищити ефективність роботи міської ради та зробить її здатною оперативно реагувати на виклики часу.

3.3. Формування механізму утримання персоналу в кризових умовах

Утримання персоналу в кризових умовах є важливою складовою стратегії ефективного управління людськими ресурсами, особливо для органів місцевого самоврядування, таких як Ковельська міська рада. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та змін у соціально-політичному контексті, утримання кваліфікованих співробітників стає одним із найважливіших завдань для забезпечення безперервності надання публічних послуг та стабільності функціонування міської ради.

Ключовим аспектом утримання персоналу в умовах кризових ситуацій є забезпечення стабільності кадрової структури, незважаючи на високий рівень стресу, який можуть викликати зміни в умовах праці, збільшення робочого навантаження через кризу або навіть страх втратити робочі місця. Важливою складовою цього процесу є підтримка морального клімату в колективі та створення умов, які дозволяють зберігати мотивацію співробітників навіть у періоди найбільших змін.

У таких умовах важливо, щоб кадрова політика органу місцевого самоврядування була орієнтована не лише на матеріальне стимулювання, але й на нематеріальні фактори, які значно впливають на психологічний стан і

відчуття залученості працівників до організації. Матеріальні стимули, такі як премії, бонуси, додаткові виплати за виконання особливо складних завдань, звісно, залишаються важливими, але вони не повинні бути єдиним фактором мотивації. Проте у кризові часи значною мірою залежить від того, наскільки організація здатна забезпечити підтримку своїм працівникам на емоційному рівні, надати їм відчуття безпеки і стабільності [35].

Особливу роль відіграють відкриті та прозорі комунікації. Керівництво повинно постійно інформувати персонал про поточну ситуацію, майбутні зміни та стратегію органу на найближчий період. Відсутність чіткої інформації може призвести до непотрібного занепокоєння серед співробітників, що погіршить атмосферу в колективі і спричинить зниження продуктивності праці. У разі змін у структурах чи завданнях важливо своєчасно надати працівникам чіткі вказівки та підтримку, щоб вони відчували свою важливість у складних умовах.

Нематеріальні стимули також мають бути частиною стратегії утримання персоналу. Це включає в себе регулярне визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку, підтримка кар'єрного зростання, а також можливість для співробітників отримати нові знання і навички, які допоможуть їм адаптуватися до змін у діяльності органу. Забезпечення доступу до програм психологічної підтримки, тренінгів для розвитку лідерських якостей та управлінських навичок допоможе працівникам відчувати себе цінними членами команди, що в свою чергу зміцнює їхню лояльність до організації.

Перш за все, необхідно зберігати прозорість кадрових процесів і комунікації між керівництвом і працівниками. Згідно з описаними в попередніх розділах практиками публічного оголошення конкурсів і відкритих даних, важливо продовжити практику своєчасного інформування працівників про зміни в організації, нові завдання та пріоритети, що виникають у зв'язку з кризовими умовами. В умовах невизначеності та високої напруги таке інформування допоможе знизити рівень стресу серед співробітників, забезпечити їм розуміння загальної стратегії і завдань органу місцевого

самоврядування. Це також дозволяє створити середовище довіри і взаєморозуміння, що є критичним для збереження стабільності в команді.

Другим важливим аспектом є забезпечення стабільності фінансових виплат і мотиваційних програм. У період обмежених ресурсів важливо максимально ефективно використовувати доступні кошти для збереження мотивації працівників. Одним із підходів є реалізація гнучкої системи заохочень, яка буде включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Міська рада може зосередитися на стимулюванні працівників за їхні досягнення та ефективність виконання завдань, навіть якщо це не завжди передбачає великі фінансові витрати. Важливим може бути запровадження додаткових відпусток, гнучких робочих годин, можливості для дистанційної роботи, а також програм підтримки добробуту працівників. Наприклад, для тих, хто працює в умовах підвищених навантажень через кризу, може бути впроваджена система додаткових днів відпочинку або допомоги для підвищення морального духу [36].

Також важливо приділити увагу підвищенню рівня соціальної підтримки працівників, які можуть знаходитися в стресових ситуаціях через воєнні дії або інші зміни, що впливають на їхнє особисте життя та умови праці. В умовах воєнного стану працівники можуть стикатися з додатковими стресовими навантаженнями, такими як тривога через безпеку родини, змінені умови роботи чи навіть фізичні та психологічні наслідки від участі в оборонних заходах. У таких ситуаціях особливо важливими є програми підтримки психічного здоров'я, які включають доступ до консультацій із психологами, проведення тренінгів зі стрес-менеджменту та організацію груп підтримки для співробітників, що переживають психологічний дискомфорт.

Забезпечення такої підтримки не лише сприяє збереженню працівників, але й значно покращує загальну атмосферу в організації, сприяючи розвитку культури підтримки та довіри серед колег. Коли працівники відчують, що їхнє психічне здоров'я і добробут важливі для організації, це підвищує їхню мотивацію та лояльність. Крім того, організація програм психологічної підтримки може

допомогти виявити працівників, які мають труднощі в адаптації до змін, і своєчасно надати їм необхідну допомогу, запобігаючи можливим вигоранням або професійному стресу, що впливає на ефективність виконання завдань [37].

У кризових умовах також варто звернути увагу на гнучкість у керуванні чисельністю персоналу. Ковельська міська рада може впровадити системи резервування кадрових ресурсів, що дозволяють вчасно підсилювати підрозділи за рахунок тимчасових призначень або залучення зовнішніх фахівців у разі необхідності. Для цього варто створити пул резервних кандидатів на ключові посади, а також організувати систему перекваліфікації для працівників, чия діяльність стала тимчасово менш важливою через зміни у роботі органу місцевого самоврядування [38].

На основі проведеного аналізу доцільно згрупувати ключові пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом у Ковельській міській раді в інтегровану матрицю. Це дозволяє пов'язати кожен захід із цільовими HR-показниками, орієнтовними витратами та очікуваним ефектом.

Таблиця 3.3. – Комплекс пропозицій та оцінка ефективності

Напрямок / пропозиція	Основний показник	Базове значення (стандарт 2024 р.)	Цільове значення (через 1–2 роки)	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати на впровадження, тис. грн	Орієнтовна річна вигода / економія, тис. грн	Умовний коефіцієнт ефективності (вигода / витрати)
1	2	3	4	5	6	7	8
Впровадження єдиної HR-інформаційної системи (електронний кадровий реєстр, облік відпусток, лікарняних, навантаження)	Середній час підготовки кадрової довідки	3 дні	1 день	–2 дні (скорочення на 66,7 %)	250,0	120,0	0,5
Стандартизація конкурсних процедур (типові оголошення, чек-листи,	Середній час заміщення вакансії	60 днів	45 днів	–15 днів (скорочення на 25,0 %)	80,0	150,0	1,9

графіки етапів)							
Запровадження системи моніторингу HR-метрик та щоквартальних оглядових звітів	Частка вакансій, за якими відстежуються стандартні показники (час заміщення, кількість кандидатів, плинність)	0 % (окремі разові звіти)	100 %	+100 в.п.; очікуване зменшення «аварійних» рішень \approx на 20 %	60,0	70,0	1,2

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Програма навчання керівників підрозділів з управління персоналом (інтерв'ю, адаптація, оцінка результатів)	Рівень плинності кадрів в апараті	12 % на рік	9 % на рік	-3 в.п. (зменшення на 25,0 %)	100,0	240,0	2,4
Створення централізованого реєстру вакансій та кадрового резерву	Середня кількість кандидатів на 1 вакансію	2,0	3,0	+1 кандидат (зростання на 50,0 %)	50,0	60,0	1,2
Оптимізація структури та штатного розпису за результатами аналізу навантаження	Частка підрозділів з повною укомплектованістю критичних посад	60 %	80 %	+20 в.п. (відносне зростання на 33,3 %)	120,0	240,0	2,0

Дані таблиці 3.3. демонструють, що найбільший умовний коефіцієнт ефективності мають заходи, пов'язані з оптимізацією структури та штатного розпису, а також із розвитком управлінських компетентностей керівників (коефіцієнт 2,0–2,4). Це пояснюється тим, що вони дають довгостроковий ефект у вигляді зниження плинності, кращого розподілу навантаження і, відповідно, раціональнішого використання фонду оплати праці.

Технологічні рішення (єдина HR-інформаційна система, система моніторингу та реєстр вакансій) мають дещо нижчий, проте стабільний рівень ефективності (коефіцієнт 0,5–1,2), оскільки потребують стартових інвестицій, але забезпечують скорочення часу на рутинні операції та підвищення якості управлінських рішень. У комплексі запропонований пакет заходів формує підґрунтя для переходу до більш проактивної та аналітично обґрунтованої кадрової політики в Ковельській міській раді.

Утримання персоналу в кризових умовах для Ковельської міської ради вимагає комплексного підходу, який поєднує в собі фінансову підтримку, гнучкість в організації праці, розвиток професійних навичок і психологічну підтримку. Враховуючи зазначені проблеми і виклики, міська рада повинна розробити систему, яка забезпечить стабільність кадрів і дозволить максимально ефективно використовувати людські ресурси в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища.

3.4. Управління ризиками та безперервність діяльності персоналу в умовах воєнного стану

Управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнного стану є одним з найважливіших завдань для Ковельської міської ради. Зважаючи на специфіку поточної ситуації, пов'язаної з воєнними діями, необхідно не лише зберегти основні функції органу місцевого самоврядування, а й створити такі умови, які дозволять забезпечити ефективне виконання завдань у надзвичайних умовах. Управління ризиками в такій ситуації включає не тільки реагування на потенційні загрози, але й превентивні заходи, що мінімізують можливі негативні наслідки.

Першим кроком є виявлення та аналіз основних ризиків, які можуть загрожувати безперервності діяльності міської ради. Ці ризики можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Зовнішні ризики включають військові дії,

обстріли, порушення інфраструктури та припинення постачання важливих ресурсів. Внутрішні ризики можуть бути пов'язані з втратою кадрових ресурсів через мобілізацію чи інші фактори, високим рівнем стресу серед персоналу, а також із затримками в адміністративних процедурах через фізичні або технологічні труднощі. Аналіз ризиків дозволяє міській раді не лише усвідомити потенційні загрози, а й розробити стратегії для їх зниження [39].

Щоб забезпечити безперервність діяльності в умовах воєнного стану, необхідно створити детальний план управління ризиками, що включає визначення конкретних кроків для мінімізації ризиків. Один із таких кроків - це розробка стратегій для забезпечення критичних функцій міської ради. Наприклад, визначення ключових підрозділів, що повинні залишатися функціональними в умовах кризової ситуації (наприклад, служби цивільного захисту, охорона громадського порядку, надання соціальних послуг тощо). Важливо, щоб ці підрозділи мали альтернативні механізми функціонування, зокрема у разі тимчасового виведення з ладу інфраструктури чи мобілізації працівників.

Другим важливим аспектом є розробка та впровадження резервних планів для забезпечення безперервності роботи міської ради в умовах надзвичайних ситуацій. Враховуючи потенційні загрози для фізичної інфраструктури органу місцевого самоврядування - такі як обстріли, пошкодження будівель, аварії або природні катастрофи - необхідно заздалегідь підготувати альтернативні канали зв'язку та робочі місця для співробітників. Впровадження резервних заходів для оперативного відновлення роботи дозволить забезпечити функціональність міської ради, навіть якщо основні робочі приміщення будуть пошкоджені чи заблоковані.

Одним із важливих елементів цієї стратегії є інтеграція віддаленої роботи для частини персоналу, особливо для тих, хто займається адміністративними та управлінськими функціями. Для таких працівників можна створити систему дистанційної роботи, що дозволяє здійснювати всі основні робочі процеси, не залежачи від фізичного місця роботи. Наприклад, використання хмарних

технологій для зберігання та обміну документами, електронних підписів для підготовки важливих звітів і рішень, а також впровадження програм для організації відеоконференцій дозволить співробітникам працювати ефективно навіть у разі відсутності фізичної інфраструктури.

Цей підхід допомагає зберегти стабільність і продуктивність органу місцевого самоврядування в умовах змін або порушень у роботі. Віддалена робота дозволяє знизити ризики для безпеки персоналу, якщо на місці виникають загрози, і одночасно не допускає зриву критично важливих адміністративних процесів, таких як прийняття рішень, обробка заявок чи виконання фінансових операцій. Додатково, система резервних робочих місць та каналів зв'язку забезпечує безперервність управління та зменшує час на відновлення функціонування органу, навіть у разі надзвичайних ситуацій. Це, в свою чергу, підвищує рівень адаптивності міської ради до змін і сприяє підтримці стабільності в умовах кризи [40].

Управління безперервністю діяльності в умовах воєнного стану також вимагає регулярного тренування персоналу для дій в умовах екстремальних ситуацій. Міська рада повинна проводити навчання та симуляції для своїх співробітників, щоб кожен працівник розумів, як діяти в разі надзвичайних ситуацій. Це може включати проведення навчань з евакуації, відпрацювання механізмів комунікації між підрозділами, а також ознайомлення з оновленими планами на випадок кризових ситуацій. Окрему увагу слід приділяти підготовці керівників підрозділів, адже від їх здатності оперативно ухвалювати рішення залежить не лише збереження стабільності в організації, але й ефективність реагування на надзвичайні ситуації.

Використання хмарних технологій не лише знижує ризики втрати важливої інформації, але й забезпечує віддалений доступ до даних для працівників міської ради, навіть якщо вони змушені працювати з дому або в умовах тимчасового переміщення. Ця технологія дозволяє створювати централізовану систему зберігання інформації, яка завжди буде доступна з будь-якої точки, що важливо в умовах, коли локальні мережі можуть бути пошкоджені або

перебувати під загрозою. У випадку необхідності доступ до документів можуть отримувати не тільки працівники міської ради, а й інші органи влади чи громадськість, якщо це передбачено політикою відкритих даних.

Додатково, необхідно впровадити систему резервних каналів зв'язку, що дозволить зберігати ефективність комунікації між підрозділами ради, а також з іншими організаціями та громадянами в умовах, коли традиційні канали зв'язку можуть бути знищені або виведені з ладу. Це може включати використання мобільних додатків, відеоконференційних платформ, а також інших інструментів для підтримки стабільної комунікації в кризових ситуаціях. Створення такої технологічної інфраструктури дозволить органу місцевого самоврядування не тільки зберегти роботу в умовах надзвичайних ситуацій, але й зменшити час на відновлення критично важливих процесів, зберігаючи функціональність навіть у найскладніших умовах.

Особливо важливою є розробка програм для підтримки фізичного і психічного здоров'я працівників, адже в умовах воєнного стану можуть виникати серйозні проблеми з емоційним вигоранням або тривожністю, що можуть знизити продуктивність роботи. Окрім психологічної допомоги, міська рада може впровадити програми для підтримки фізичного здоров'я співробітників, такі як організація фізичних тренувань, йоги чи медитації, що допоможе знизити рівень стресу, поліпшити самопочуття працівників і зберегти їхню енергію для виконання професійних обов'язків.

Забезпечивши психологічну і фізичну підтримку, міська рада не тільки зберігає функціональність в умовах кризових ситуацій, але й створює атмосферу довіри і підтримки серед працівників, що є важливим фактором для їхнього емоційного благополуччя. Тому, поряд із забезпеченням належних умов праці, необхідно активно інвестувати в добробут працівників, що стане запорукою їхньої ефективності, стабільності організації та високого рівня продуктивності навіть у складні часи.

Ще одним важливим елементом є налагодження ефективної співпраці з іншими органами влади, громадськими організаціями та міжнародними

партнерами. У періоди кризи така злагоджена взаємодія між різними структурами стає критично важливою для оперативного реагування на надзвичайні ситуації, мобілізації ресурсів і забезпечення координації дій на всіх рівнях управління. Наявність чітких і відкритих каналів комунікації дозволяє швидко приймати необхідні рішення, обмінюватися важливою інформацією, а також забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, будь то фінансова допомога, гуманітарні вантажі або інші матеріально-технічні засоби.

Система співпраці з міжнародними партнерами є ще одним важливим елементом у цьому контексті, оскільки вона дає змогу залучати додаткові ресурси і експертизу, що можуть бути дуже корисними в умовах обмежених внутрішніх можливостей. Міжнародні організації можуть надати не лише фінансову допомогу, але й підтримку у вигляді матеріалів, медичних засобів, кваліфікованих фахівців та інших важливих ресурсів. Крім того, завдяки налагодженій співпраці з міжнародними партнерами можна також отримувати доступ до міжнародних ініціатив та програм, які підтримують розвиток місцевих органів влади в складних умовах [41].

Для забезпечення ефективного реагування на надзвичайні ситуації та подолання кризових умов, важливо створити надійну та гнучку систему співпраці, яка буде забезпечувати не тільки швидку мобілізацію необхідних ресурсів, але й стійкість і ефективність усіх залучених структур. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки кризи і забезпечити безперервне надання основних публічних послуг для громади.

Ефективне управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнного стану вимагає системного підходу, включаючи аналіз ризиків, створення резервних планів, підтримку морального духу персоналу та впровадження технологій для збереження функціональності органу місцевого самоврядування. Це забезпечить не лише стабільність роботи ради в умовах кризи, але й дозволить оперативно реагувати на нові виклики.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерського дослідження, присвяченого особливостям управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (на прикладі Ковельської міської ради), було досягнуто поставленої мети та розв'язано основні завдання роботи. Отримані результати дозволяють комплексно охарактеризувати як теоретичні засади, так і практичні аспекти кадрової політики в ОМС в умовах затяжної кризи.

По-перше, уточнено сутність та функціональні складові управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Показано, що робота з персоналом в ОМС є не допоміжною, а стратегічною функцією, від якої безпосередньо залежать спроможність органу забезпечувати безперервність надання публічних послуг, якість управлінських рішень та рівень довіри громади. До ключових функцій управління персоналом у місцевому самоврядуванні віднесено планування потреб у кадрах, добір і відбір, адаптацію, оцінювання результативності, навчання та розвиток, мотивацію, а також управління ризиками, пов'язаними з плинністю та вибуттям працівників. Наголошено, що для ОМС особливе значення мають прозорість процедур, дотримання норм публічної служби та баланс між формальними вимогами й реальними компетенціями працівників.

По-друге, виявлено специфіку організації роботи з персоналом в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану. Обґрунтовано, що такі умови вимагають від органів місцевого самоврядування підвищеної гнучкості, скорочення часу на ухвалення рішень та одночасного збереження конкурсних і прозорих механізмів добору. Кадрові процеси в умовах воєнного стану набувають рис кризового менеджменту: актуалізується потреба в сценарному плануванні, резервуванні ключових посад, продуманих механізмах заміщення працівників, які можуть бути мобілізовані, евакуйовані чи втратити можливість повноцінно виконувати обов'язки.

По-третє, проаналізовано нормативно-правове забезпечення роботи з персоналом в ОМС під час воєнного стану. Підкреслено, що правове поле постійно змінюється, адаптуючись до потреб воєнного часу: оновлюються підзаконні акти, уточнюються процедури добору, службового просування, тимчасового переведення та припинення служби, посилюються вимоги до документального оформлення рішень, пов'язаних з мобілізацією та бронюванням. Зроблено висновок, що, з одного боку, законодавча база загалом забезпечує необхідні рамки для кадрової політики в умовах воєнного стану, з іншого – потребує подальшої конкретизації в частині цифровізації процесів, ведення кадрової аналітики, захисту персональних даних та методичного супроводу громад, особливо малих та середніх.

По-четверте, проведений аналіз діяльності Ковельської міської ради дозволив оцінити її організаційну та кадрову спроможність у практичному вимірі. Встановлено, що рада має відносно стабільну організаційну структуру виконавчих органів, підтримує регулярний бюджетний цикл, демонструє відкритість у частині оприлюднення рішень, звітів, конкурсних оголошень та наборів відкритих даних. Позитивною рисою є наявність систематизованого розділу з конкурсами на заміщення вакантних посад та практики публічного підтвердження результатів відбору, що закріплює принципи прозорості та підзвітності. Водночас аналіз виявив низку слабких місць: фрагментацію управлінської інформації між різними ресурсами, відсутність консолідованих наборів кадрових даних (чисельність за категоріями, вакантність, тривалість заміщення, плинність, структура фонду оплати праці), обмежене використання автоматизованих інструментів моніторингу й аналітики.

По-п'яте, оцінено вплив воєнного стану на кадрову політику Ковельської міської ради. З'ясовано, що рада зберегла конкурсні механізми добору, продовжує оголошувати конкурси та оновлювати хронологію відборів, що дозволило підтримати безперервність формування кадрового потенціалу. В умовах війни кадрові пріоритети були переорієнтовані на напрями, пов'язані з обороноздатністю, ветеранською політикою, підтримкою внутрішньо

переміщених осіб та забезпеченням критичних сервісів для громади. Бюджетні обмеження та підвищене навантаження на окремі підрозділи зумовили потребу в ощадливому використанні фонду оплати праці, гнучкому управлінні штатною чисельністю та зміцненні функцій планування. Наголошено, що за таких умов особливої ваги набувають програми підтримки персоналу, розвиток управлінських компетенцій керівників, прозорі правила розподілу навантаження та справедливі підходи до визнання внеску працівників.

По-шосте, проведені SWOT-аналіз системи управління персоналом та побудова карти ризиків дозволили комплексно оцінити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози для Ковельської міської ради. До сильних сторін віднесено стандартизовані конкурсні процедури, наявність відкритих регламентів, політику оприлюднення даних, а також партнерства з іншими громадами і зарубіжними містами. Виявлені слабкі сторони стосуються, насамперед, відсутності централізованої системи управління кадровими даними, недостатнього рівня автоматизації процесів, фрагментації інформації та обмеженості інструментів для оперативної аналітики. Серед можливостей виокремлено прив'язку HR-метрик до бюджетного календаря, запровадження електронного документообігу із чітким розмежуванням прав доступу, використання міжнародних партнерств для обміну досвідом і впровадження сучасних SOP у роботі з персоналом. До загроз віднесено бюджетні та ресурсні обмеження, безпекові ризики, потенційні втрати ключових фахівців, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та збоєм інформаційної інфраструктури.

По-сьоме, у роботі сформульовано й обґрунтовано комплекс практичних напрямів удосконалення управління персоналом в ОМС, що мають прикладне значення для Ковельської міської ради. До них належать:

- оптимізація процесів і регламентів роботи з кадрами на основі спрощення процедур, скорочення надлишкових етапів погодження, стандартизації конкурсних маршрутів;

- побудова комплексної системи моніторингу та оцінювання кадрових процесів із чітко визначеним набором показників (час заміщення вакансій,

укомплектованість підрозділів, структура фонду оплати праці, участь у навчанні, динаміка плинності, рівень задоволеності персоналу);

– впровадження автоматизованих інформаційних систем для управління персоналом та єдиної інтегрованої платформи кадрових даних, що зменшує транзакційні витрати, знижує ризики помилок та забезпечує актуальність інформації в режимі наближеному до реального часу;

– розвиток системи результативності та професійного розвитку персоналу, включно з використанням індивідуальних планів розвитку, внутрішніх програм навчання, наставництва та обміну досвідом;

– посилення нематеріальної мотивації та механізмів підтримки персоналу в умовах тривалого стресу та підвищених ризиків, включно з інструментами визнання, гнучкої організації праці, можливостей для самореалізації й участі в ухваленні рішень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що поставлена у дослідженні мета досягнута, а сформульовані завдання виконано. Теоретичні результати роботи конкретизують уявлення про зміст, функції та особливості управління персоналом в ОМС в умовах воєнного стану. Практичні результати полягають у розробці комплексу рекомендацій щодо оптимізації процесів, побудови системи моніторингу та розвитку персоналу, які можуть бути використані Ковельською міською радою та іншими органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності кадрової політики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим емпіричним аналізом результатів упровадження запропонованих заходів, порівняльним вивченням практик управління персоналом у різних громадах України, а також розробкою спеціалізованих моделей підтримки стійкості та мотивації працівників місцевого самоврядування в умовах тривалих кризових впливів. Це дозволить не лише удосконалювати кадрову політику окремих органів, а й формувати цілісні підходи до розвитку людського потенціалу публічної служби на місцевому рівні.

СПИСОК ДЖЕРЕЛПОСИЛАНЬ

1. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212–214.
2. Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Служба в органах місцевого самоврядування в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/sluzhba-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny> (дата звернення: 27.11.2025).
3. Готуємося до впровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у сфері професійного навчання. Національне агентство України з питань державної служби. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (дата звернення: 27.11.2025).
4. Левківська Н. В. Удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування : дисертація (канд. держ. управл.). Київ, 2022. 184 с.
5. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах місцевого самоврядування. «Інвестиції: практика та досвід», 2022. № 4. С. 23–31.
6. Левченко О.О. Теоретичні підходи до оцінки управління персоналом організацій. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/204_214. Pdf(дата звернення 29.10.2025).
7. Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення 30.10.2025).
8. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами 2022 серед працівників

органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. Національне агентство України з питань державної служби.2022. URL:<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-metodichni-potrebi-2022-oms.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).

9. Громова О.В. гнучкість управління персоналом як ефективна стратегія бізнесу майбутнього. URL:<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/38623682-e777-41a6-83f6-eb9257edd606/content>(дата звернення 29.11.2025).

10. Леоненко Н.А., Поступна О.В. Інформаційна безпека України: механізми, сучасні виклики та загрози в умовах інформаційного глобалізму. Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public Administration. 2022. Issue 2(17)2022. URL: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2022-2-14> (дата звернення: 27.11.2025).

11. Іванченко Н.О., Яцюрук В.О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Національний авіаційний університет. Інститут економіки та менеджменту. URL: http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm (дата звернення: 15.11.2025).

12. Казюк Я.М. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. URL:<http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/putp/2011-4/doc/2/02.pdf>

13. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3077-20> (дата звернення: 27.11.2025).

14. Андрійчук Ю.М. Формування механізмів префектури: організаційно-правові засади публічного управління на місцевому рівні. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/508a7b01-0eba-46d9-8751-ad3c412d978a/content> (дата звернення: 15.11.2025).

15. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 30.10.2025).

16. Як працівники місцевих рад працюватимуть після закінчення дії воєнного стану. Дебет-Кредит. 2023. URL: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/84689-iaк-pracivniki-miscevix-rad-praciuvatimut-pislia-zakincennia-diyi-vojenного-stanu> (дата звернення: 27.11.2025).

17. Даценко Л.М., Шевченко М.А. Ключові показники ефективності управління персоналом. «Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.» 2021. Вип. 28. С. 251–257.

18. Луценко Т.М. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування: нові вимоги. «Публічне управління в Україні : виклики та перспективи»: матеріали міжнар. наук.–практ. конф., Запоріжжя, 29–30 листопада 2024 р. Львів–Торунь : Liha-Pres, 2024. С. 66–68.

19. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (чинна редакція станом на 14.05.2025) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 27.11.2025).

20. Діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: № 152. URL: <https://hromady.org/diyalnist-organiv-miscevogo-samovryaduvannya-v-umovakh-voenного-stanu-vipusk-152/> (дата звернення 30.10.2025).

21. Ярошовець Ю. С. Вдосконалення механізмів управління персоналом в органах публічної влади: кваліфікаційна робота. Полісся: Поліський ун-т, 2022. 184 с.

22. Вітюк В. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування : монографія. Чернівці : ЧНУ, 2022. 256 с.

23. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://surl.li/byiphy> (дата звернення 29.11.2025).

24. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70, URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422>(дата звернення 29.11.2025).

25. Новікова О., Азьмук Н. Інформаційна безпека в соціально-трудо­вій сфері: виклики цифровізації економіки. *«Економіка та суспільство»*. 2021. №30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-30> (дата звернення: 20.02.2024).

26. Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України № 77-р від 23 січня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 27.10.2025).

27. Бабій К.С. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад: монографія. Львів: Видавництво «Растр-7», 2021. 312 с.

28. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194с.

29. Кормишкін Ю.А., Уманська В.В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *«Економіка та держава»*, 2021. № 4 (112). С. 24–34.

30. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 27.11.2025).

31. Бондарук С. В. Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування. *«Економіка та держава»*, 2024. № 3. С. 88-97.

32. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100–105. URL: <http://surl.li/hyzeg> (дата звернення 29.10.2025).

33. Васицьова Н.С. Реінжинірінг в системі публічного управління. Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (24 квітня 2019 року, м. Старобільськ). Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. 247 с.

34. Федченко Л. Методичні рекомендації щодо організації трудових відносин в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Міністерство розвитку громад та територій України ; Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні».2022. URL:https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/823/Metodychni_recomendatsii_trudovi_vidnosyny.pdf (дата звернення: 27.11.2025).

35. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення 30.10.2025).

36. Jin Chen, Weizi Li.. The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective. URL: <https://surl.li/tpovzn> (дата звернення 27.11.2025).

37. Роз'яснення щодо кадрових питань ОМС під час воєнного періоду. *Кадровик України. Професійні видання*. 2023 URL:<https://profprensa.com/news/roziasnennia-shchodo-kadrovikh-pitan-oms-pid-chas-voennogo-periodu> (дата звернення: 27.11.2025).

38. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення 01.11.2025 р.).

39. Федченко Л. Застосування органами місцевого самоврядування законодавства про службу та про працю під час дії воєнного стану – роз'яснення окремих питань. Децентралізація, 2023. URL:<https://decentralization.gov.ua/news/16839> (дата звернення: 27.11.2025).

40. Вітько Я. В. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування: наукове обґрунтування та практичні рекомендації. Київ: Вид-во НАДУ, 2023. 205 с.

41. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>