

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

УДК 332.146

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROBLEMS

Білокудря Аліна Віталіївна

аспірантка,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

Національної академії наук України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8542-5006>**Іванова Ольга Юріївна**

доктор економічних наук, доцент,

завідувач сектору проблем регіонального розвитку та децентралізації

відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку

Національної академії наук України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3656-2473>**Bilokudria Alina, Ivanova Olga**

Research Center for Industrial Problems of Development

of the National Academy of Sciences of Ukraine

У статті обґрунтовано актуальність розробки нового методичного підходу до оцінки проблеми управління людськими ресурсами (УЛР) в умовах децентралізації та масштабних структурних трансформацій у системі публічного управління. Запропоновано кризово-орієнтований ситуаційний підхід, що враховує зовнішні виклики, внутрішні ризики та динаміку організаційного середовища. Такий підхід дозволяє формувати ефективні кадрові стратегії, які забезпечують стійкість, гнучкість, адаптивність і результативність управлінських рішень. У статті розкрито основні принципи кризово-орієнтованого УЛР, серед яких: випереджувальне планування, прозорість управлінських процесів, інтегрованість управлінських рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та орієнтація на досягнення стратегічних цілей. Акцентовано увагу на необхідності врахування особливостей сучасного етапу розвитку публічного управління для підвищення ефективності роботи з персоналом.

Ключові слова: управління людськими ресурсами; децентралізація; методичний підхід; кризово-орієнтований ситуаційний підхід, кадрова політика, кадровий потенціал.

The article substantiates the urgent need to develop a new methodological approach to assessing human resource management (HRM) problems. This need arises due to decentralization and significant structural transformations in the public administration system. The authors focus on understanding the essence of HRM as a complex interaction of human capital with organizational, social and managerial processes. A crisis-oriented situational approach is proposed that takes into account external challenges, internal risks and the dynamics of the organizational environment. Such an approach helps to create effective personnel strategies that ensure sustainability, adaptability and effectiveness of management decisions. The article reveals the key principles of crisis-oriented human resource management (HRM), which include flexibility, proactive planning, integration, adaptability, transparency of management processes, as well as orientation towards achieving strategic goals. Particular attention is paid to the criteria for assessing the effectiveness of HRM in the context of decentralization: professional competence of personnel, level of personnel stability, ability to adapt, motivational involvement and quality of management decisions. The described methodological approaches to monitoring and analyzing personnel processes help public administration bodies to respond promptly to changes, reduce the impact of crisis phenomena and ensure the sustainability of management functions. The patterns and recommendations identified in the research process can serve as the basis for systematic improvement of personnel policy and strategic planning in government bodies. This, in turn, will significantly increase their effectiveness in the context of the ongoing decentralization reform.

The article outlines the key principles of crisis-oriented human resource management (HRM), including proactive planning, transparency of management processes, integration of managerial decisions, adaptability to changes in the external environment, and a focus on achieving strategic goals. Emphasis is placed on the need to consider the specific features of the current stage of public administration development in order to enhance the effectiveness of personnel management.

Keywords: human resources management; decentralization; methodological approach; crisis-oriented approach, situational management, personnel policy, personnel potential.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація посилює конкуренцію, а ринок праці постійно змінюється, ефективно управління людськими ресурсами (УЛР) є вирішальним для успіху та стабільного розвитку організації. Саме людський капітал визначає здатність компанії до інновацій, гнучкості та адаптації в умовах невизначеності. Оцінка проблем у системі управління персоналом є першочерговим кроком для розробки ефективної кадрової політики. Це допомагає виявити приховані резерви та підвищити продуктивність працівників. Такий аналіз дозволяє знайти слабкі місця в управлінні персоналом, визначити, як оптимізувати кадрові процеси, і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме методичний підхід до оцінки проблем УЛР передбачає системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу кадрової системи. Для цього використовується комплекс якісних і кількісних методів дослідження. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінки, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління людськими ресурсами в контексті децентралізації та кризових викликів є об'єктом пильної уваги науковців та практиків з різних сфер – від публічного управління до соціології та економіки. Сучасна наукова література активно досліджує питання стратегічного УЛР (зокрема, роботи О. Амоші [1], В. Лібанової [6]), підвищення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування (праці С. Телешуна [15], Н. Нижник [10]), а також професіоналізації державної служби в умовах реформування публічного управління.

Дослідження І. Рєпіної [14], В. Огаренка [2; 12], Т. Мотрич [9] підкреслюють ключову роль розвитку кадрової спроможності для інституційної ефективності громад. Водночас, як зазначають Н. Обушна [11], І. Перхач [13] та інші, у кадровій політиці спостерігається недостатність антикризових підходів, особливо в умовах швидких змін та обмежених ресурсів. Незважаючи на значний науковий

інтерес до цих питань, методичне забезпечення оцінки ефективності УЛР саме в умовах децентралізації та в умовах кризових впливів залишається недостатньо розробленим. Існує нагальна потреба у комплексному підході, що об'єднуватиме стратегічне, ситуаційне та кризово-орієнтоване бачення кадрової роботи з урахуванням регіональних особливостей, потенційних ризиків та нових управлінських практик.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць з УЛР у публічному секторі, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, гостро стоїть проблема відсутності цілісного методичного підходу до оцінки ефективності УЛР в умовах децентралізації. Такий підхід має враховувати специфіку територіального управління, асиметрію ресурсів, різний рівень кадрової спроможності громад та наявність кризових явищ.

Недостатньо дослідженими також є питання адаптації принципів кризового управління до кадрової політики органів місцевого самоврядування. Існує прогалина у розробці системи критеріїв та індикаторів, які б дозволяли об'єктивно оцінювати якість, гнучкість і результативність управлінських рішень у сфері людських ресурсів за умов нестабільного середовища. Крім того, аналітика, що стосується ситуаційного управління персоналом в умовах різних загроз (соціально-економічного, політичного чи безпекового характеру), є вкрай обмеженою.

Також відчувається нестача практичних рекомендацій щодо інтеграції кризово-орієнтованого підходу в поточну кадрову практику. Це стосується, зокрема, превентивного планування, забезпечення кадрової гнучкості та розробки резерву управлінських кадрів у громадах. Саме на усунення цих наукових і прикладних прогалин і спрямоване дане дослідження.

Формулювання цілей статті. Розробити й обґрунтувати методичний підхід для оцінки проблем управління людськими ресурсами в децентралізованих системах, застосовуючи кризово-орієнтований ситуаційний підхід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методичний підхід, який поєднує територіально-орієнтований та кризово-орієнтований ситуаційний аналіз, дозволяє: виявити реальні проблеми та резерви в УЛР ТГ; зіставити ефективність різних моделей управління; сформулювати науково обґрунтовані напрями розвитку УЛР у різних умовах (рис. 1).

Розглянемо кожен етап методичного підходу. На підготовчому етапі формулюється мета, визначається об'єкт та основні методи

й принципи оцінки УЛР в територіальних громадах. Мета: сформулювати основу для дослідження, обрати об'єкти аналізу, визначити методологічні принципи. Вибір об'єктів дослідження: людські ресурси територіальної громади з їх якісними та кількісними характеристиками. Критеріями аналізу в даному методичному підході виступають: територіальне розташування (тил, прифронтові території, зона бойових дій), чисельність населення, економічний потенціал, людський потенціал.

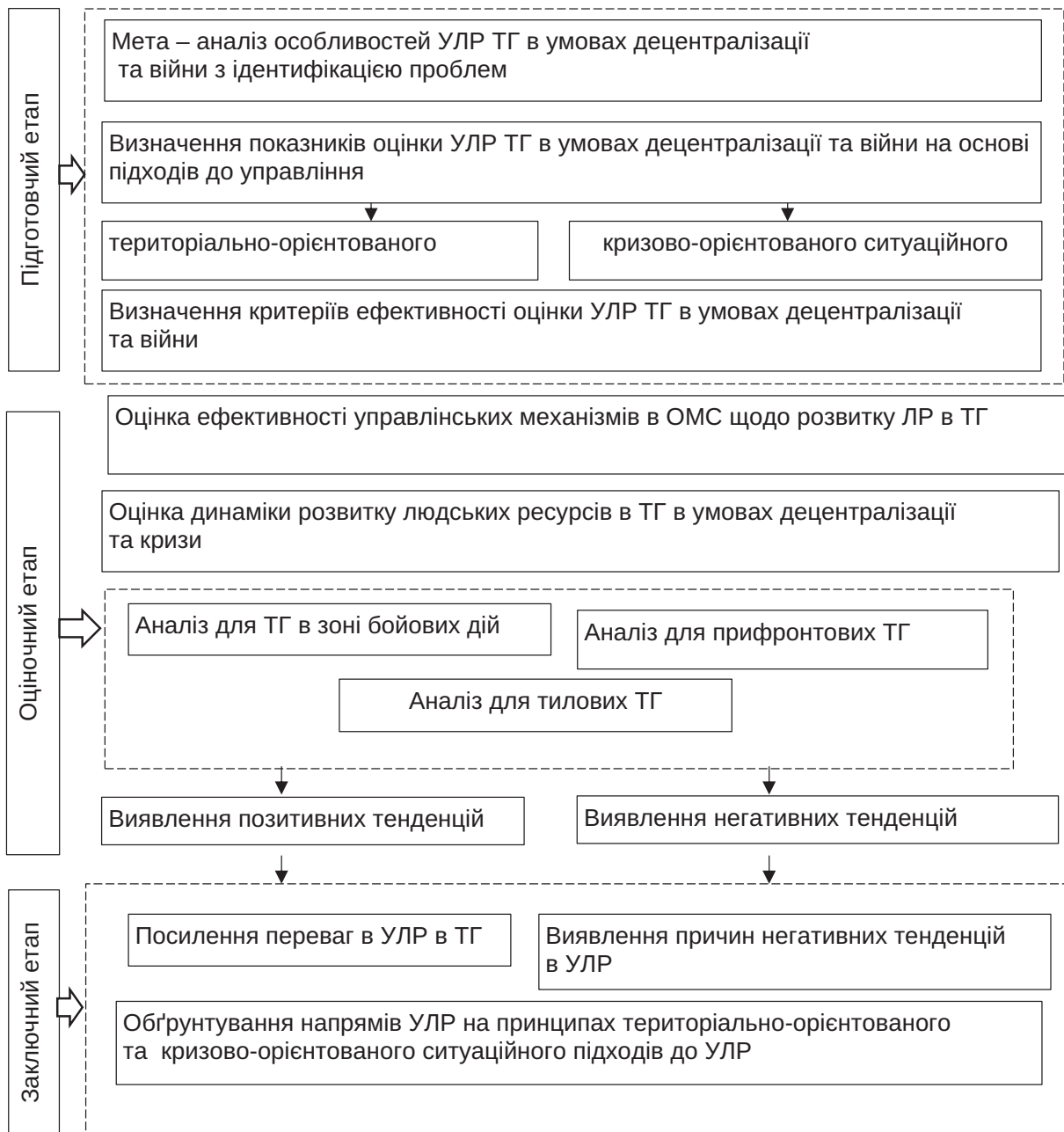


Рис. 1. Основні аспекти методичного підходу потенціалу територій в умовах децентралізації

Джерело: сформовано на основі [2; 4; 6]

Напрямами аналізу даного методичного підходу є: ідентифікація проблем, виявлення резервів, оцінка ефективності УЛР.

Критеріями ефективності УЛР за результатами аналізу наукових підходів та статистичних показників оцінки УЛР в методиках вітчизняних та міжнародних статистичних органах було обрано наступні: залучення та утримання талановитих працівників: оцінка ефективності кадрової політики за кількістю висококваліфікованих працівників, які залишаються в організації, а також за рівнем задоволеності працівників робочим процесом; покращення командної роботи один із ключових критеріїв ефективності УЛР – здатність організації до формування високопродуктивних команд, що співпрацюють для досягнення спільних цілей; фінансові результати: оцінка ефективності через аналіз взаємозв'язку між інвестиціями в людські ресурси та фінансовими результатами організації, зокрема через показники рентабельності та ефективності використання ресурсів; зниження плинності кадрів: важливим критерієм є здатність організації утримувати своїх працівників, особливо в складних умовах, коли інші організації можуть втрачати кваліфікованих кадрів; адаптація до змін: оцінка того, як швидко організація та її людські ресурси можуть адаптуватися до нових умов, зокрема в умовах війни чи значних змін в економічному середовищі [7; 8].

Методичний підхід базується на поєднанні територіально-орієнтованого та кризово-ситуаційного підходів, що дозволяє комплексно оцінити стан управління людськими ресурсами в територіальних громадах, виявити проблеми й резерви, а також сформулювати адаптивні управлінські рішення.

Підготовчий етап дослідження УЛР у громадах Харківщини полягає в обґрунтуванні його основи. Метою цього етапу є формування обґрунтованої бази для дослідження УЛР у територіальних громадах Харківської області, беручи до уваги як територіальні особливості, так і кризові виклики. Об'єктом аналізу є людські ресурси територіальних громад Харківської області, зокрема їхня кількісна, якісна та структурна характеристики. Для відбору громад використовуються такі критерії: тип громади (тилова: Харківська ТГ; прифронтіва: Чугуївська ТГ; зона бойових дій: Ізюмська ТГ) та кількість населення (Харківська ТГ: 1 433 886 осіб; Чугуївська ТГ: 37 962 особи; Ізюмська ТГ: 48 072 особи) [3].

Економічний та кадровий потенціал: оцінюється на основі доступних статистичних даних

та стратегічних документів громад. Безпекова ситуація: Харківська ТГ: тилова, однак регулярно піддається ракетним обстрілам (високий ризик, але стабільна інфраструктура), Чугуївська ТГ: прифронтіва, є загроза обстрілів, Ізюмська ТГ: зона бойових дій у 2022 р., суттєві руйнування.

Для реалізації підготовчого етапу оцінки УЛР у територіальних громадах Харківської області, зокрема Зміївській (тилова), Чугуївській (прифронтіва) та Ізюмській (зона бойових дій), проведено статистичне дослідження з використанням актуальних даних за 2023–2024 роки [3; 4; 16].

У сфері освіти найвищий рівень забезпеченості фахівцями спостерігається в Харківській територіальній громаді – 93%. У Чугуївській ТГ цей показник становить 85%, а в Ізюмській ТГ – лише 70%, що свідчить про суттєвий дефіцит педагогічних кадрів у цій громаді. У сфері охорони здоров'я ситуація подібна: Харківська ТГ має 91% забезпеченості медичними працівниками, Чугуївська – 80%, а Ізюмська – 65%, що вказує на найбільшу нестачу медичних фахівців саме в Ізюмі.

У галузі соціальних послуг спостерігається зниження рівня забезпеченості по всіх громадах. У Харківській ТГ цей показник становить 89%, у Чугуївській – 78%, а найнижчий знову ж таки в Ізюмській ТГ – 60%, що може свідчити про потребу в розширенні штату соціальних працівників у цій громаді.

За кількістю внутрішньо переміщених осіб (ВПО) лідирує Харківська ТГ тут зареєстровано приблизно 120 тисяч переселенців. Значно менше ВПО проживає в Чугуївській громаді – 9 500 осіб, та в Ізюмській – 8 800 осіб.

Щодо рівня підтримки ВПО з боку громади, ситуація є тривожною в Ізюмській ТГ: половина переселенців (50%) заявляють, що не відчувають підтримки громади. У Чугуївській ТГ таких 30%, а в Харківській – лише 12%, що вказує на значно кращий рівень інтеграції та допомоги внутрішньо переміщеним особам саме в Харкові. Розрахунок критеріїв ефективності УЛР починається з адаптивності управлінських рішень [3; 4; 16].

У Харківській територіальній громаді було прийнято 180 управлінських рішень, із яких 60 зазнали змін у процесі реалізації. Це становить коефіцієнт адаптивності 33,3%, що свідчить про гнучкість у прийнятті та коригуванні рішень відповідно до змін обставин або потреб громади.

Аналогічний коефіцієнт адаптивності – 33,3% – спостерігається і в Чугуївській ТГ, де

із 60 прийнятих рішень зміни внесено у 20. Це також говорить про достатній рівень здатності громади оперативно реагувати на нові виклики та змінювати управлінську тактику. Натомість в Ізюмській ТГ коефіцієнт адаптивності є нижчим – 25%. Із 40 рішень, ухвалених у громаді, лише 10 було змінено. Це може свідчити про меншу гнучкість в управлінських підходах або обмежені можливості для адаптації в умовах змін.

Другим критерієм є територіальна релевантність кадрових політик [3; 4; 16].

У Харківській територіальній громаді рівень врахування специфіки території при формуванні кадрової політики оцінюється як високий. Це означає, що при плануванні та реалізації кадрових рішень громада орієнтується на особливості місцевого контексту – демографічну ситуацію, економічні умови, потреби населення та інші локальні чинники.

У Чугуївській ТГ цей показник є середнім, що свідчить про часткове врахування територіальної специфіки у кадрових політиках. Це може вказувати як на певну гнучкість у підходах, так і на наявність потенціалу для більш глибокої адаптації до локальних умов.

В Ізюмській ТГ рівень врахування специфіки території низький, що свідчить про недостатню адаптацію кадрових рішень до потреб конкретної громади. Така ситуація може призводити до невідповідності між кадровими стратегіями та реальними викликами, з якими стикається територія.

Третім критерієм є ступінь кадрової автономії громади. У Зміївській територіальній громаді ступінь кадрової автономії становить 80%, що означає, що 40 із 50 кадрових рішень були прийняті безпосередньо на місцевому рівні. Це свідчить про високий рівень самостійності громади в управлінні кадровими процесами.

У Чугуївській та Ізюмській громадах кадрова автономія становить по 75%. У Чугуївській ТГ з 60 кадрових рішень 45 були ухвалені на місцевому рівні, а в Ізюмській – 30 із 40. Це також свідчить про достатньо високий рівень управлінської незалежності в кадрових питаннях, хоча трохи нижчий, ніж у Зміївській ТГ.

Загалом, усі три громади демонструють високу кадрову автономію, що є позитивним показником їхньої здатності самостійно формувати кадрову політику відповідно до локальних потреб і умов.

Четвертим критерієм є залучення та утримання людських ресурсів [3; 4; 5; 16].

$$\text{Плинність кадрів} = \frac{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}{\text{Кількість звільнень}} \times 100\%$$

П'ятим критерієм є ефективність горизонтальної та вертикальної взаємодії. Її оцінюємо шляхом аналізу участі громади в обласних та державних програмах, а також рівня співпраці з іншими громадами [3; 4; 16].

У Харківській територіальній громаді рівень взаємодії оцінюється як високий, що свідчить про налагоджену комунікацію як між різними рівнями влади (вертикальна взаємодія), так і між установами на місцях (горизонтальна взаємодія).

У Чугуївській громаді взаємодія знаходиться на середньому рівні, що вказує на наявність співпраці, але з можливостями для вдосконалення.

Ізюмська громада демонструє низький рівень взаємодії, що може свідчити про слабку координацію та недостатню комунікацію як всередині громади, так і з вищими органами влади.

Шостий критерій – фінансова спроможність УЛР:

$$\text{Фінансова спроможність} = \frac{\text{Кількість населення}}{\text{Бюджет на УЛР грн/особа}} [3; 4; 16].$$

У Харківській територіальній громаді фінансова спроможність у сфері управління людськими ресурсами є найвищою серед розглянутих громад – 142,86 грн на одну особу, при загальному бюджеті 5 мільйонів гривень та чисельності населення 35 тисяч осіб.

В Ізюмській ТГ показник фінансової спроможності становить 136,36 грн на особу, що також свідчить про відносно добрий рівень фінансового забезпечення УЛР, хоч і при меншому загальному бюджеті – 3 мільйони гривень та населення 22 тисячі осіб.

Найнижчий показник зафіксовано у Чугуївській громаді – 118,42 грн на особу, при бюджеті 4,5 мільйона гривень та найбільшій чисельності населення серед трьох громад – 38 тисяч осіб.

Загалом, хоча бюджети громад різняться, фінансове навантаження в розрахунку на одного мешканця показує, що Харківська ТГ має найвищу фінансову спроможність для ефективного управління людськими ресурсами.

На основі проведеного статистичного дослідження Харківська ТГ має високий рівень

кадрової автономії та ефективну взаємодію з іншими громадами, що свідчить про її спроможність адаптуватися до змін та ефективно управляти людськими ресурсами. Чугуївська ТГ стикається з викликами у сфері залучення та утримання кадрів, а також потребує покращення взаємодії з іншими громадами та рівнями влади. Ізюмська ТГ має найнижчі показники за більшістю критеріїв, що обумовлено її розташуванням у зоні бойових дій та пов'язаними з цим викликами.

На оціночному етапі відбувається статистичне дослідження стану УЛР у громадах Харківщини. Для цього застосовуються такі методи аналізу: кластеризація, що дозволяє групувати громади за схожими характеристиками УЛР; бенчмаркінг, який дає змогу порівняти показники УЛР обраних громад з найкращими практиками; а також компаративний аналіз між типами територіальних громад (ТГ), що дозволяє виявити відмінності та закономірності в УЛР залежно від статусу громади (тилова, прифронтна, зона бойових дій).

Аналіз динаміки: Харківська ТГ (тил): приріст ВПО на 12%; плинність кадрів у сфері освіти зросла на 18%, але створено 2 центри перекваліфікації. Чугуївська ТГ (прифронтна): відтік кадрів – 14% за рік; високий рівень емоційного вигорання персоналу; некомплект ОМС – 22%. Ізюмська ТГ (зона бойових дій): деградація медичної та освітньої мережі; часткова втрата населення; втрачено понад 700 робочих місць [3; 4; 16].

Метою оціночного етапу є виявлення фактичного стану УЛР у територіальних громадах Харківської області, визначити ключові проблеми, ризики та динаміку змін.

Для типологізації громад за інтегральним навантаженням у сфері управління людськими ресурсами (УЛР) використовується кластерний підхід. Оцінка кожної громади здійснюється за трьома основними критеріями: рівень кадрових втрат (КВ): показує масштаби втрат людських ресурсів громади; навантаження на соціальну інфраструктуру (НСІ): відображає тиск на соціальні послуги та установи внаслідок змін у населенні; безпековий ризик (БР): характеризує рівень загроз, що впливають на життєдіяльність та безпеку населення громади [3; 4; 16].

Кожен із цих параметрів оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 означає низький рівень; 2 означає середній рівень; 3 означає високий/критичний рівень.

Оцінювання громад здійснювалося за трьома критеріями: КВ (кадрова варіативність), НСІ (наявність системної ініціативи) та БР (бюрократична раціональність). Харківська територіальна громада отримала 7 балів, зокрема по 2 бали за кадрову варіативність та бюрократичну раціональність, і 3 бали за наявність системної ініціативи. За сумою балів вона потрапила до I кластера, що свідчить про помірний рівень розвитку управлінського потенціалу. Чугуївська громада також набрала 7 балів, але з іншим роз-

Таблиця 1

Динамічні зміни за 2023–2024 роки

Показник	Харківська ТГ (тилова)	Чугуївська ТГ (прифронтна)	Ізюмська ТГ (зона бойових дій)
Приріст кількості ВПО	+12%	+25%	+38%
Зміна плинності кадрів у сфері освіти	+18%	+21%	–
Кількість створених центрів перекваліфікації	2	0	0
Відтік персоналу у всіх секторах	8%	14%	27%
Некомплект в органах місцевого самоврядування (ОМС)	10%	22%	34%
Втрачені робочі місця (в абсолютних цифрах)	≈1 800	≈900	>700
Деградація медичної/освітньої інфраструктури	часткова	Часткова	Суттєва
Рівень емоційного вигорання персоналу (оцінка, суб'єктивна)*	середній	Високий	Критичний

Джерело: сформовано на основі [3; 4]

поділом: 2 бали за КВ і НСІ, та 3 бали за БР, що дало підстави віднести її до II кластера – громади з потенціалом розвитку за умови покращення кадрової політики та ініціативності. Ізюмська громада показала найвищий загальний результат – 9 балів, отримавши по 3 бали за всі три критерії. Це дозволило віднести її до III кластера, що вказує на високий рівень управлінської складності та необхідність глибших трансформацій для досягнення ефективності.

Харківська територіальна громада, маючи значний кадровий резерв, відчуває значне адаптаційне навантаження, зумовлене великою кількістю внутрішньо переміщених осіб та підвищеною плинністю кадрів в освітній галузі. Натомість, Чугуївська ТГ характеризується нестабільною ситуацією, що проявляється у недостатній мотивації персоналу, складному емоційному стані працівників та

обмеженій кадровій самостійності. Водночас, Ізюмська ТГ перебуває у критичному стані та потребує комплексної відбудови, цілеспрямованої кадрової підтримки та централізованого фінансування для подолання ознак деградації [3; 4; 16].

На основі результатів кластерного та порівняльного аналізу розроблено цільові управлінські рішення щодо вдосконалення УЛР у громадах різного типу.

Для зон бойових дій основними проблемами є руйнування інфраструктури, втрата понад 30% працівників, а також зупинка ринків праці. У прифронтових територіальних громадах (ТГ) спостерігається відтік персоналу на рівні 14%, високий рівень професійного вигорання та кадровий дефіцит у сфері освіти. Тилові територіальні громади характеризуються збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) на 12%, посиленою

Таблиця 2

Розшифрування показників

Критерій	Харківська ТГ	Чугуївська ТГ	Ізюмська ТГ
Кадрові втрати (КВ)	+18% у сфері освіти (середні)	-14% загальні (середні)	>27% загальні втрати (високі)
Навантаження на соц. інфр. (НСІ)	120 тис. ВПО (високе)	9 500 ВПО, нестача в освіті (середнє)	Повна деградація (високе)
Безпековий ризик (БР)	обстріли, але тилова (середній)	прифронтова, регулярні загрози (високий)	зона бойових дій, окупація (високий)

Джерело: сформовано на основі [3; 4]

Таблиця 3

Інтерпретація кластерів

Кластер	Громада	Інтерпретація
I. Висока стійкість + навантаження	Харківська ТГ	Має ресурсну базу, але перенасичена ВПО, нестача кадрів у сфері освіти
II. Середня стабільність + дефіцит	Чугуївська ТГ	Має кадрові втрати та високе емоційне навантаження, слабка резервна HR-інфраструктура
III. Критичний стан	Ізюмська ТГ	Часткова руйнація кадрів та інституцій, потребує реанімаційної підтримки

Джерело: сформовано на основі [3; 4]

Таблиця 4

SWOT-аналіз (зведено по Харківській області)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність освітнього потенціалу	Висока плинність кадрів
Базова інфраструктура в тилкових ТГ	Недостатня кадрова автономія в бойових ТГ
Можливості	Загрози
Інтеграція ВПО в локальні ринки	Зниження кваліфікаційного рівня персоналу
Залучення донорської допомоги	Втрата стратегічного планування кадрової політики

Джерело: сформовано на основі [3; 4]

конкуренцією на ринку праці та значним кадровим навантаженням на соціальні служби.

Регресійний аналіз спрямований на виявлення статистичного зв'язку між приростом внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та змінами у структурі зайнятості громад. У цьому контексті, залежною змінною виступає рівень плинності кадрів, що вимірюється у відсотках, а незалежною змінною є відсотковий приріст кількості ВПО. Метою аналізу є кількісна оцінка впливу збільшення кількості ВПО на динаміку плинності кадрів у досліджуваних громадах [3; 4; 16].

Для Харківської територіальної громади приріст ВПО становить 12%, а відповідна зміна плинності кадрів – 18%. У Чугуївській громаді приріст ВПО дорівнює 25%, що супроводжується зміною плинності кадрів на рівні 21%.

В Ізюмській територіальній громаді приріст ВПО є найбільшим – 38%, і це пов'язано зі зростанням плинності кадрів на 27%.

Для розрахунку взято усереднене значення зміни плинності кадрів в Ізюмській ТГ як 27%, оскільки точне «>27%» не дає змоги обрахувати математично.

Для Харківської громади значення приросту ВПО (X) становить 12, а зміна плинності кадрів (Y) – 18. Відхилення X від середнього значення (X̄) дорівнює -13, а відхилення Y від середнього (Ȳ) – -4. Добуток цих відхилень – 52, а квадрат відхилення X – 169. У Чугуївській громаді приріст ВПО становить 25, а зміна плинності кадрів – 21. Обидва значення X та Y дорівнюють своїм середнім, тому відхилення становлять 0, а добуток і квадрат – також 0. Для Ізюмської громади X дорівнює 38, Y – 27. Відхилення X від середнього – 13, Y м 5. Добуток відхилень – 65, квадрат відхилення X – 169. Коефіцієнт кореляції $r \approx 0.98$ $r \approx 0.98$ – дуже сильний позитивний зв'язок між приростом ВПО і плинністю кадрів [3; 4; 16].

Зростання кількості ВПО суттєво впливає на структуру зайнятості: громади з біль-

шим приростом ВПО мають помітно більший рівень плинності персоналу. У Харківській ТГ спостерігається приріст ВПО на 12% і відповідне зростання плинності кадрів на 18%. У Чугуївській громаді приріст ВПО становить 25%, а плинність кадрів зросла на 21%. Найвищі показники зафіксовано в Ізюмській ТГ, де приріст ВПО досяг 38%, а плинність кадрів перевищила 27%. Це вказує на позитивну кореляцію: зі збільшенням кількості ВПО зростає і плинність кадрів.

В Ізюмській територіальній громаді запропоновано створення мобільних HR-груп, які можуть оперативно реагувати на кадрові виклики, а також впровадження системи дистанційного управління кадрами. Для Чугуївської ТГ акцент зроблено на підтримці мікробізнесу, впровадженні гнучких форм тимчасової зайнятості та формуванні кадрового резерву. У Харківській територіальній громаді передбачено створення центрів перекваліфікації, реалізацію заходів з інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеву економіку та підтримку інноваційного підприємництва.

Реалізація запропонованого методичного підходу дозволила комплексно оцінити ефективність управління людськими ресурсами в територіальних громадах Харківської області з урахуванням умов децентралізації та воєнної агресії. Проведені аналітичні та статистичні дослідження підтвердили доцільність застосування комбінованого підходу, що включає територіальну специфіку та кризову адаптацію.

Висновки. Зокрема, застосування підходу дало змогу: виявити проблемні зони на карті Харківської області відповідно до ступеня кадрової деградації, втрат, навантаження та управлінської автономії; класифікувати громади за ризиковістю УЛР на основі багатокритеріального аналізу, що дозволило розподілити їх на кластери за типами: тиллові, прифронтові, бойові; визначити адресні управлінські інструменти для кожного типу

Таблиця 5

Узагальнені рекомендації за типами ТГ

Тип громади	Основні виклики	Напрями вдосконалення УЛР
Зона бойових дій	Руйнування, відтік кадрів, відсутність доступу до ринку	Віддалене управління, підтримка з боку області, створення HR-хабів
Прифронтові ТГ	Психоемоційне вигорання, некомплект штатів	Психосоціальна допомога, резервування кадрів, мобільні графіки
Тиллові ТГ	Інтеграція ВПО, конкуренція на ринку праці	Центри перекваліфікації, діджиталізація HR-функцій, е-платформи для добору

Джерело: сформовано на основі [3; 4; 16]

громади, враховуючи фінансову спроможність, міграційні потоки, кадровий резерв і організаційні особливості; запропонувати системну модель покращення УЛР, що включає перекваліфікаційні програми, діджиталізацію HR-функцій, віддалене управління ресурсами в зонах бойових дій, формування кадрових резервів у прифронтових ТГ тощо.

Таким чином, розроблено методичний підхід до оцінки проблем УЛР, який, на відміну від існуючих, базується на принципах територіально-орієнтованого та кризово-орієнтованого ситуаційного підходів і дозволяє ідентифікувати проблеми УЛР територіальних громад в умовах децентралізації під час криз на основі критеріїв ефективності УЛР.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амоша О. І., Ілляшенко С. М., Герасимчук З. В.. Стратегічні напрями розвитку людського потенціалу в регіонах України. Донецьк : *ІЕП НАН України*. 2023. 284 с.
2. Ващенко К. О., Артюшенко А. І., Латиш Ю. В. Професіоналізація державної служби в Україні: сучасний стан та перспективи. Київ : *НАДС*. 2020. 152 с.
3. Державна служба статистики України. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2023 року. Київ : Держстат України, 2023. 125 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2025).
4. Державна служба статистики України. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2024 року. Київ : Держстат України, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Децентралізація в Україні. Профілі територіальних громад Харківської області. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2025).
6. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків. Київ: *Ін-т демографії та соціології ім. М. В. Птухи НАН України*. 2020. 328 с.
7. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Перелік та характеристики територіальних громад України. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2025).
8. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Характеристики територіальних громад України: інтерактивна база даних. URL: <https://minregion.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2025).
9. Мотрич Т. В. Інституційна спроможність місцевого самоврядування: теоретико-методологічний аспект. Тернопіль. *ТНЕУ*. 2020. 176 с.
10. Нижник Н. Р. Державне управління: теорія і практика. Київ : *НАДУ*. 2018. 368 с.
11. Обушна Н. М. Управління кадровим потенціалом в умовах трансформації публічного управління. Київ. *НАДУ*. 2021. 228 с.
12. Огаренко В. В. Управлінська спроможність органів місцевого самоврядування: сучасні виклики та пріоритети розвитку. *Ефективність державного управління*. № 1(62). 2020. С. 112–119.
13. Перхач І. І. Антикризове управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2110> (дата звернення: 24.04.2025).
14. Репіна І. М. Формування кадрової політики в системі публічного управління. Київ. *НАДУ*. 2020. 204 с.
15. Телешун С. О., Рахманін Ю. В. Місцеве самоврядування в Україні: сучасні виклики та пріоритети розвитку. Київ. *НАДУ*. 2020. 196 с.
16. Харківська обласна військова адміністрація. Соціально-економічний розвиток територіальних громад Харківської області: аналітичний звіт за 2023 рік. Харків, 2024. 56 с. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2025).

REFERENCES:

1. Amosha, O. I., Illiashenko, S. M., & Herasymchuk, Z. V. (2023). *Stratehichni napriamy rozvytku liudskoho potentsialu v rehionakh Ukrainy* [Strategic directions for human potential development in the regions of Ukraine]. IEP NAN Ukrainy.
2. Vashchenko, K. O., Artiushenko, A. I., & Latysh, Yu. V. (2020). *Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy* [Professionalization of public service in Ukraine: current state and prospects]. NADS, 152 p. (in Ukrainian)
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Chyselnist naiavnogo naseleння Ukrainy na 1 sichnia 2023 roku* [Population of Ukraine as of January 1, 2023]. Available at: (accessed May 20, 2025).
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Chyselnist naiavnogo naseleння Ukrainy na 1 sichnia 2024 roku* [Population of Ukraine as of January 1, 2024]. Available at: (accessed May 20, 2025).

5. Detsentralizatsiia v Ukraini. *Profili terytorialnykh hromad Kharkivskoi oblasti* [Decentralization in Ukraine. Profiles of territorial communities of Kharkiv region]. Available at: (accessed May 20, 2025).
6. Libanova, E. M. (2022). *Liudskiy rozvytok v Ukraini: minimizatsiia sotsialnykh ryzykiv: monohrafiia* [Human development in Ukraine: minimization of social risks: monograph]. In-t demohrafii ta sotsdoslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy, 328 p. (in Ukrainian)
7. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. *Perelik ta kharakterystyky terytorialnykh hromad Ukrainy* [List and characteristics of territorial communities of Ukraine]. Available at: (accessed May 20, 2025).
8. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy. *Kharakterystyky terytorialnykh hromad Ukrainy: interaktyvna baza danykh* [Characteristics of territorial communities of Ukraine: interactive database]. Available at: (accessed May 20, 2025).
9. Motrych, T. V. (2019). *Instytutsiina spromozhnist mistsevoho samovriaduvannia: teoretyko-metodolohichniy aspekt: monohrafiia* [Institutional capacity of local self-government: theoretical and methodological aspect: monograph]. Ternopil: TNEU, 176 p. (in Ukrainian)
10. Nyzhnyk, N. R. (2018). *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka: monohrafiia* [Public administration: theory and practice: monograph]. Kyiv: NADU, 368 p. (in Ukrainian)
11. Obushna, N. M. (2021). *Upravlinnia kadrovym potentsialom v umovakh transformatsii publichnoho upravlinnia: monohrafiia* [Human resource management in the conditions of public administration transformation: monograph]. Kyiv: NADU, 228 p. (in Ukrainian)
12. Oharenko, V. V. (2020). *Upravlinska spromozhnist orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: suchasni vyklyky ta priorytety rozvytku* [Managerial capacity of local self-government bodies: modern challenges and development priorities]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 1(62), 112–119. (in Ukrainian)
13. Perkhach, I. I. (2021). *Antykryzove upravlinnia kadrovym potentsialom v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* [Crisis management of human resources in local self-government bodies]. Available at: (accessed May 20, 2025).
14. Riepina, I. M. (2017). *Formuvannia kadrovoi polityky v systemi publichnoho upravlinnia: monohrafiia* [Formation of personnel policy in the system of public administration: monograph]. Kyiv: NADU, 204 p. (in Ukrainian)
15. Teleshun, S. O., & Rakhmanin, Yu. V. (2020). *Mistseve samovriaduvannia v Ukraini: suchasni vyklyky ta priorytety rozvytku: monohrafiia* [Local self-government in Ukraine: modern challenges and development priorities: monograph]. Kyiv: NADU, 196 p. (in Ukrainian)
16. Kharkivska oblasna viiskova administratsiia. *Sotsialno-ekonomichniy rozvytok terytorialnykh hromad Kharkivskoi oblasti: analitychnyi zvit za 2023 rik* [Socio-economic development of territorial communities of Kharkiv region: analytical report for 2023]. Available at: (accessed May 20, 2025).