

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Наукові підходи до організації та управління персоналом у сфері  
рятувальної служби ДСНС в умовах війни

(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕз-1814м

Спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

ЗАІКА М.Ю.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ В.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КОЗАРЬ Т.П.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління

(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА**

**«22» січня 2026 року**

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

ЗАІКА Микола Юрійович

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Наукові підходи до організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС в умовах війни

керівник проєкту (роботи) к.е.н., професор, КОРОЛЬКОВ Владислав Васильович,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №460

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з тематики організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС в умовах війни, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянуто Теоретичні основи організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС. 2. Проведено діагностику стану організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби територіальних підрозділів ДСНС у Запорізькій області. 3. Розроблено рекомендації щодо удосконалення публічного управління та адміністрування персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС запорізької області з урахуванням досвіду війни.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 5 рис., 23 табл.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Микола ЗАЙКА**

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Владислав КОРОЛЬКОВ**

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Наукові підходи до організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС в умовах війни»: 113 с., 5 рис., 23 табл., 50 джерел.

**Об'єкт дослідження** – система управління персоналом в органах та підрозділах ДСНС України в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження** – наукові підходи, методи та інструменти організації управління персоналом рятувальної служби на регіональному рівні (Запорізька область) у кризовий період.

**Мета роботи** – наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ДСНС для забезпечення кадрової стійкості в умовах війни.

**Методи дослідження:** системний та порівняльний аналіз, факторний і сценарний аналіз, метод експертних оцінок.

**Результати і їх новизна.** удосконалено підходи до оцінки кадрових ризиків у рятувальній службі; розроблено модель адаптивного управління персоналом в умовах надвисоких навантажень; запропоновано заходи з психологічної реабілітації та мотивації рятувальників.

**Основні положення роботи.** проведено діагностику кадрового потенціалу ГУ ДСНС у Запорізькій області, ідентифіковано критичні кадрові розриви, обґрунтовано необхідність цифровізації обліку персоналу та впровадження нових стандартів професійної підготовки.

**Значущість роботи і висновки.** впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити оперативну спроможність підрозділів ДСНС, забезпечити збереження кадрового ядра та підвищити рівень соціально-психологічного захисту особового складу під час війни.

**Ключові слова:** УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРС, ВОЄННИЙ СТАН, ПРИФРОНТОВИЙ РЕГІОН.

## ANNOTATION

Qualification work «Scientific approaches to the organization and management of personnel in the field of rescue services of the State Emergency Service in wartime»: 113 p., 5 fig., 23 tab., 50 sources.

**The object** of the study is the personnel management system in bodies and units of the State Emergency Service of Ukraine under martial law.

**The subject** of the study is the scientific approaches, methods and tools for organizing rescue service personnel management at the regional level (Zaporizhzhya region) during a crisis period.

**The purpose of the of the work** is to scientific justification and development of practical recommendations for improving the personnel management system of the State Emergency Service to ensure personnel stability in war conditions.

**The research methods:** system and comparative analysis, factor and scenario analysis, expert assessment method.

**Results and their novelty.** approaches to assessing personnel risks in the rescue service have been improved; a model of adaptive personnel management in conditions of extremely high workloads has been developed; measures for psychological rehabilitation and motivation of rescuers have been proposed.

**Main provisions of the work.** A diagnosis of the human resources potential of the SES of Ukraine in the Zaporizhia region was carried out, critical personnel gaps were identified, and the need for digitalization of personnel accounting and the introduction of new professional training standards was substantiated.

**Significance of the work and conclusions.** The implementation of the proposed measures will increase the operational capacity of the State Emergency Service units, ensure the preservation of the personnel core, and increase the level of socio-psychological protection of personnel during the war.

**Keywords:** PERSONNEL MANAGEMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, OARS, MARTIAL LAW, FRONTLINE REGION.

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ**

- ДСНС – Державна служба України з надзвичайних ситуацій  
ГУ ДСНС – Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій
- ОРС ЦЗ – Оперативно-рятувальна служба цивільного захисту  
ЦЗ – цивільний захист  
ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади  
КМУ – Кабінет Міністрів України  
МВС – Міністерство внутрішніх справ України  
ОВА – обласна військова адміністрація  
ЄДС ЦЗ – єдина державна система цивільного захисту  
НС – надзвичайна ситуація  
ГУ – головне управління  
ПРП – пожежно-рятувальний підрозділ  
АРР – аварійно-рятувальні роботи  
ВНП – вибухонебезпечні предмети  
ПТО – професійно-технічна освіта  
ЗВО – заклад вищої освіти  
КІР – ключові показники результативності  
НР – управління людськими ресурсами (human resources)

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Вступ	8
Розділ 1 Теоретичні основи організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС	12
1.1 Оперативно-рятувальна служба цивільного захисту в системі публічного управління ДСНС: суть, структура, правові засади	12
1.2 Основні принципи та функції організації та управління персоналом в системі Центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів	21
1.3 Особливості організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС	30
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2 Діагностика стану організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби територіальних підрозділів ДСНС у Запорізькій області	41
2.1 Аналіз організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області	41
2.2 Оцінювання стану планування, набору, навчання, мотивації та розвитку працівників рятувальної служби	50
2.3 Факторний аналіз впливу війни на забезпечення та розвиток персоналу оперативно-рятувальної служби	63
Висновки до розділу 2	73
Розділ 3 Удосконалення публічного управління та адміністрування персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС запорізької області з урахуванням досвіду війни	75
3.1 Розробка рекомендацій до нормативно-правових та інструктивних документів з управління рекрутингом, підготовкою та розвитком персоналу оперативно-рятувальної служби ДСНС в умовах прифронтових територій	75
3.2 Побудова організаційної моделі організації та управління персоналом служби та засобів забезпечення її функціонування на основі методу сценаріїв	85
3.3 Прогнозування ефективності оптимізаційної моделі організації та управління персоналом оперативно-рятувальної служби	93
Висновки до розділу 3	101
Висновки	104
Список використаних джерел	107

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби ДСНС України зумовлена зростанням ролі людського чинника у забезпеченні спроможності системи цивільного захисту діяти в умовах підвищених ризиків, зокрема воєнного стану, техногенних загроз та масштабних надзвичайних ситуацій. Нормативно-правові засади функціонування ДСНС, визначені Кодексом цивільного захисту України, законами України та підзаконними актами Кабінету Міністрів України, формують жорстко ієрархізовану модель управління, у межах якої ефективність реалізації державної політики безпосередньо залежить від якості кадрового забезпечення та управлінських рішень на територіальному рівні (Кодекс цивільного захисту України; Постанова КМУ № 1052).

**Стан наукової розробки проблеми.** Питання організації та управління персоналом у системі ДСНС України досліджуються переважно в межах загальної проблематики публічного управління та нормативно-правового забезпечення діяльності органів цивільного захисту. У працях Л. В. Костюченко, Є. В. Козловського розглянуто механізми функціонування та управління державною службою з надзвичайних ситуацій з позицій інституційного та управлінського підходів. В. М. Левицький акцентує увагу на ролі персоналу в системі публічного управління ДСНС, зосереджуючись на питаннях професійної компетентності та управлінської відповідальності керівників. Загальні підходи до управління персоналом в органах публічної влади представлені у працях С. М. Серьогіна, Є. І. Бородіна, К. В. Комарової, С. І. Богуславської, Н. В. Кисіль, де обґрунтовано сучасні методи планування, добору, мотивації та розвитку людських ресурсів.

Разом з тим, дослідження К. С. Гемер, О. Повстина, С. В. Нестеренка висвітлюють окремі аспекти кадрового забезпечення та професійної підготовки персоналу ДСНС, не охоплюючи комплексно питання організації та управління

персоналом оперативно-рятувальних підрозділів на територіальному рівні. Нормативно-правові акти, зокрема Кодекс цивільного захисту України, Положення про ДСНС, накази ДСНС з кадрових питань, визначають організаційні та процедурні засади кадрової роботи, однак не містять аналітичної оцінки її ефективності. Водночас у наукових дослідженнях відсутній системний аналіз управління персоналом оперативно-рятувальної служби територіальних підрозділів ДСНС в умовах воєнного стану, зокрема на прикладі Запорізької області, що зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Тому, незважаючи на наявність значної кількості нормативних актів та окремих наукових досліджень, проблема комплексної діагностики стану організації та управління персоналом оперативно-рятувальної служби територіальних підрозділів ДСНС, зокрема у Запорізькій області, залишається недостатньо розробленою, що обумовлює наукову новизну та практичну значущість даного дослідження.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз стану організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби ДСНС України на регіональному рівні та розробка пропозицій щодо його удосконалення в умовах воєнного стану (на прикладі Запорізької області).

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

1. проаналізувати місце та роль оперативно-рятувальної служби цивільного захисту в системі публічного управління ДСНС України;
2. узагальнити теоретичні підходи до організації та управління персоналом у системі центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів;
3. визначити особливості організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС;
4. дослідити організаційну структуру та систему управління персоналом оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області;

5. оцінити стан кадрового планування, набору, навчання, мотивації та розвитку персоналу рятувальної служби;
6. проаналізувати вплив воєнних дій на кадрове забезпечення та розвиток персоналу оперативно-рятувальної служби;
7. розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом оперативно-рятувальної служби ДСНС з урахуванням досвіду війни.

**Об'єктом дослідження** є діяльність органів та підрозділів Державної служби України з надзвичайних ситуацій у сфері управління персоналом.

**Предметом дослідження** є процеси організації, планування, добору, навчання, мотивації та розвитку персоналу оперативно-рятувальної служби ДСНС України на регіональному рівні.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: *аналіз і синтез* – для узагальнення теоретичних підходів до організації та управління персоналом у системі ДСНС; *системно-структурний метод* – для дослідження організаційної побудови ДСНС та оперативно-рятувальної служби; *функціональний аналіз* – для визначення змісту та реалізації функцій управління персоналом на центральному й територіальному рівнях; *нормативно-правовий аналіз* – для опрацювання законодавчих і відомчих актів у сфері кадрового забезпечення; *статистичний метод* – для аналізу показників надзвичайних ситуацій і кадрової структури підрозділів ДСНС у Запорізькій області; *порівняльний метод* – для зіставлення управлінських підходів у різних умовах функціонування; *факторний аналіз* – для оцінювання впливу воєнних дій на забезпечення та розвиток персоналу; *метод сценарного моделювання* – для прогнозування ефективності оптимізаційних рішень в управлінні персоналом.

**Теоретична значущість** роботи полягає в систематизації та узагальненні наукових підходів до організації та управління персоналом у системі публічного управління з урахуванням специфіки рятувальної служби ДСНС України. У роботі уточнено зміст принципів, функцій і соціально-

психологічних інструментів управління персоналом у багаторівневій ієрархічній системі, а також обґрунтовано управлінську роль кадрових механізмів у забезпеченні оперативної спроможності служби цивільного захисту в умовах воєнного стану.

**Практична значущість роботи** полягає в такому: а) розроблені положення та висновки можуть бути використані в діяльності ГУ ДСНС України у Запорізькій області для удосконалення організації управління персоналом оперативно-рятувальної служби; б) матеріали роботи можуть бути застосовані при коригуванні внутрішніх нормативних, організаційно-розпорядчих та інструктивних документів у сфері кадрової роботи; в) результати дослідження доцільно використовувати під час планування потреб у персоналі, організації добору, навчання, мотивації та розвитку працівників рятувальної служби в умовах прифронтових територій; г) окремі положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі закладів освіти системи ДСНС та під час підвищення кваліфікації керівного складу.

**Інформаційну базу дослідження** становлять Конституція України, закони України, Кодекс цивільного захисту України, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства внутрішніх справ України та Державної служби України з надзвичайних ситуацій, положення про ДСНС України та її територіальні органи, офіційні матеріали і відкриті дані ДСНС України, статистичні та інформаційно-аналітичні звіти ДСНС щодо діяльності оперативно-рятувальної служби, матеріали Головного управління ДСНС України у Запорізькій області, дані офіційних вебресурсів ДСНС та органів виконавчої влади, наукові публікації вітчизняних учених, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні посібники з публічного управління та управління персоналом.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг – .. сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РЯТУВАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ДСНС

#### **1.1 Оперативно-рятувальна служба цивільного захисту в системі публічного управління ДСНС: суть, структура, правові засади**

Забезпечення безпеки населення та територій від надзвичайних ситуацій є однією з ключових функцій сучасної держави, реалізація якої потребує чітко організованої системи управління, здатної ефективно діяти як у мирний час, так і в умовах криз та воєнних загроз. У цьому контексті особливого значення набуває цивільний захист як сфера суспільно важливої діяльності, що поєднує управлінські, організаційні та практичні механізми реагування на небезпеки.

Цивільний захист є фундаментальною категорією для розуміння діяльності рятувальних служб та системи управління у сфері безпеки. Відповідно до ст. 4 пункту 1 Кодексу цивільного захисту України, цивільний захист визначається як: «комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, а також здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки» [10].

Саме управлінське тлумачення цього визначення полягає в тому, що цивільний захист слід розглядати як організовану систему управління ризиками, в якій поєднуються: управлінські рішення, організаційні механізми, діяльність спеціалізованого персоналу.

Наступним ключовим елементом системи цивільного захисту є Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС України). Костюченко Л. В. та

Козловський Є. В. зазначають, що ДСНС України утворена шляхом реорганізації Міністерства надзвичайних ситуацій та Державної інспекції техногенної безпеки України і функціонує як центральний орган виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної політики у сферах:

- цивільного захисту;
- захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій;
- запобігання виникненню надзвичайних ситуацій;
- ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- рятувальної справи;
- гасіння пожеж;
- пожежної та техногенної безпеки;
- діяльності аварійно-рятувальних служб;
- гідрометеорологічної діяльності [11].

Тому ДСНС доцільно розглядати як централізовану багаторівневу організацію, систему, що формує управлінські рішення, керівний центр, який визначає правила, стандарти та порядок діяльності підпорядкованих підрозділів.

Для безпосередньої реалізації управлінських рішень у сфері цивільного захисту в структурі ДСНС функціонує оперативно-рятувальна служба цивільного захисту (ОРС ЦЗ). Згідно зі ст. 2 пунктом 1.30 Кодексу цивільного захисту України, оперативно-рятувальна служба цивільного захисту – це «спеціальне невійськове об'єднання аварійно-рятувальних та інших формувань, а також органів управління такими формуваннями, що входять до системи центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері цивільного захисту» [10].

З позицій менеджменту доцільно чітко розмежовувати поняття ДСНС та ОРС ЦЗ, оскільки вони виконують різні ролі в єдиній системі цивільного захисту. ДСНС України є керівною та координуючою організацією, яка забезпечує реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту, формує управлінські рішення, визначає нормативно-правові та організаційні засади

діяльності, а також здійснює загальне управління та контроль за функціонуванням підпорядкованих структур. ОРС ЦЗ є операційною (виконавчою) складовою системи ДСНС, яка безпосередньо здійснює рятувальні, аварійно-відновлювальні, пожежні та інші невідкладні роботи, забезпечуючи практичну реалізацію управлінських рішень, прийнятих на вищих рівнях управління.

Таким чином, ДСНС України виступає центром управління, тоді як оперативно-рятувальна служба цивільного захисту – операційним ядром організації, від ефективності якого залежить результативність функціонування всієї системи цивільного захисту.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій», до основних завдань ДСНС належать:

реалізація державної політики у сфері цивільного захисту та рятувальної справи;

– здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки;

– підготовка пропозицій щодо формування державної політики у зазначених сферах;

– виконання функцій компетентного органу у сфері діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки [28].

Тобто, ДСНС є складною організаційною системою, діяльність якої:

– базується на централізованому управлінні;

– передбачає жорстку ієрархію;

– потребує ефективної організації персоналу для досягнення результатів.

Як зазначає Левицький В. М., ефективність діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій безпосередньо залежить від:

– професійного рівня персоналу;

– компетентності;

– дисциплінованості;

– готовності діяти в умовах кризових ситуацій [14, с. 373].

Науковець підкреслює, що персонал є ключовою ланкою публічного управління у системі цивільного захисту, оскільки саме від його підготовленості, мотивації та відповідальності залежить результативність реалізації державної політики у сфері пожежної та техногенної безпеки. Додатково В. М. Левицький зазначає, що публічне адміністрування у сфері цивільного захисту неможливе без формування професійного та морально стійкого кадрового корпусу, а людський капітал розглядається як стратегічний ресурс держави [14, с. 374].

Загальне керівництво системою цивільного захисту України здійснює Кабінет Міністрів України (КМУ). Відповідно до пункту 6 частини 5 ст. 20 Закону України «Про Кабінет Міністрів України», КМУ здійснює керівництво єдиною системою цивільного захисту України, мобілізаційною підготовкою національної економіки та переведенням її на режим роботи в умовах надзвичайного чи воєнного стану [33].

Як видно з рис. 1.1, ДСНС має централізовану ієрархічну структуру управління. Апарат ДСНС є вищим управлінським рівнем і здійснює формування управлінських рішень та загальний контроль діяльності підпорядкованих структур.

Територіальні органи управління ДСНС підпорядковуються апарату ДСНС та забезпечують реалізацію управлінських рішень на регіональному рівні. Вони координують діяльність підпорядкованих оперативних підрозділів і забезпечують управлінський зв'язок між центральним і місцевим рівнями.

ОРС ЦЗ є операційним рівнем системи та безпосередньо підпорядковується територіальним органам управління ДСНС. Вона забезпечує виконання управлінських рішень шляхом здійснення аварійно-рятувальних, пожежних та інших невідкладних робіт.

Підрозділи центрального підпорядкування, навчальні заклади та спеціалізовані формування входять до структури ДСНС і підпорядковуються апарату ДСНС відповідно до функціонального призначення.

### Організаційна структура ДСНС України

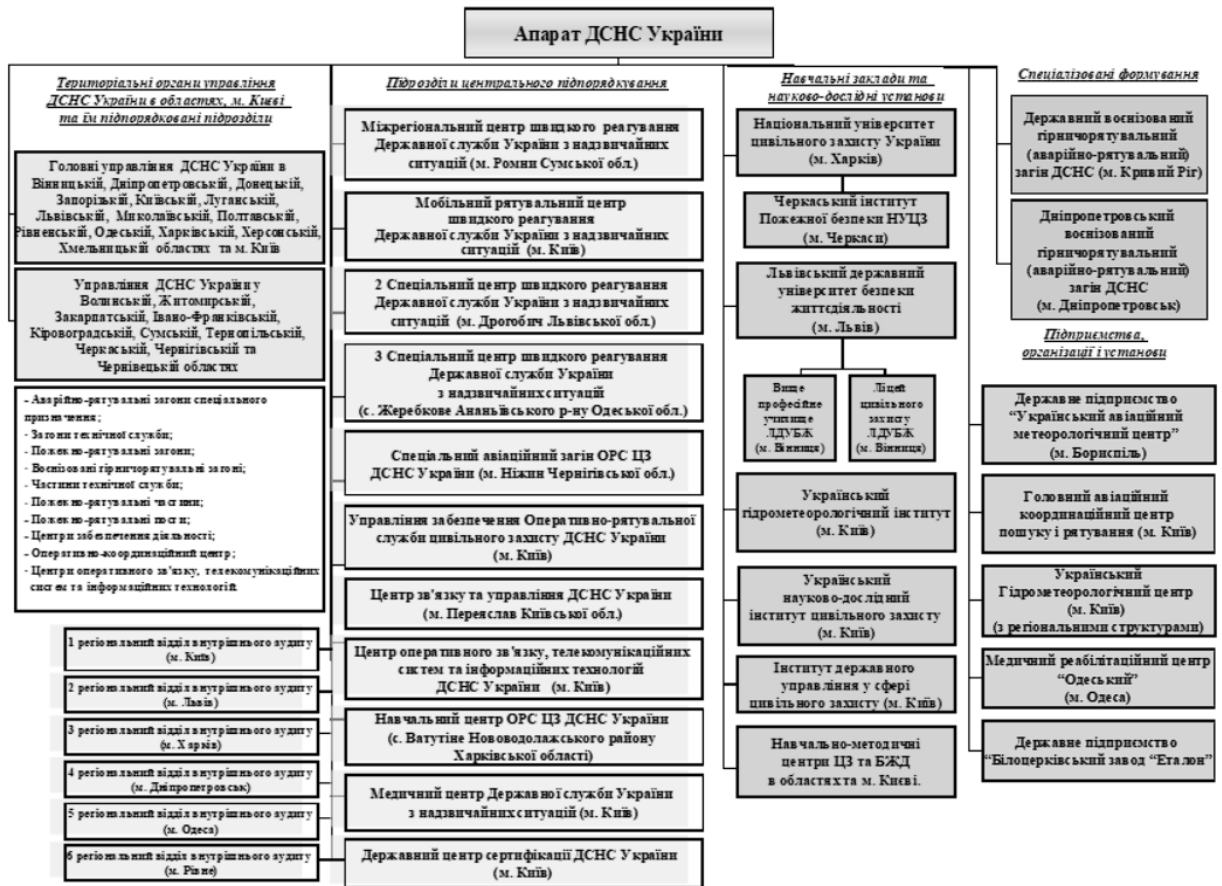


Рис. 1.1. Організаційна структура ДСНС України

Джерело: ДСНС України [5].

Структура управління забезпечення ОРС ЦЗ у системі ДСНС України побудована за функціональним принципом та передбачає централізоване управління основними напрямками забезпечення діяльності оперативних підрозділів. Керівництво структурою здійснює начальник управління, якому підпорядковуються заступники за окремими напрямками забезпечення.

До структури управління забезпечення ОРС ЦЗ входять підрозділи, що здійснюють управління такими напрямками: оперативне забезпечення та реагування на надзвичайні ситуації; організація і координація заходів цивільного захисту; ресурсне та матеріально-технічне забезпечення; фінансово-економічне забезпечення; організація роботи з персоналом; адміністративне та документальне забезпечення; правове забезпечення; технічне забезпечення та експлуатація техніки; транспортне забезпечення; охорона праці та безпека дорожнього руху; інформаційне, зв'язкове та телекомунікаційне забезпечення.

Функціональні підрозділи структури управління забезпечення здійснюють планування, координацію та контроль відповідних напрямів діяльності й забезпечують безперебійне функціонування ОРС ЦЗ на операційному рівні.

Як показано на рис. 1.2, управління забезпеченням ОРС ЦЗ здійснюється за функціональним принципом через систему спеціалізованих підрозділів, підпорядкованих начальнику управління. Така структура забезпечує розподіл управлінських повноважень за напрямками та централізовану координацію діяльності ОРС ЦЗ.

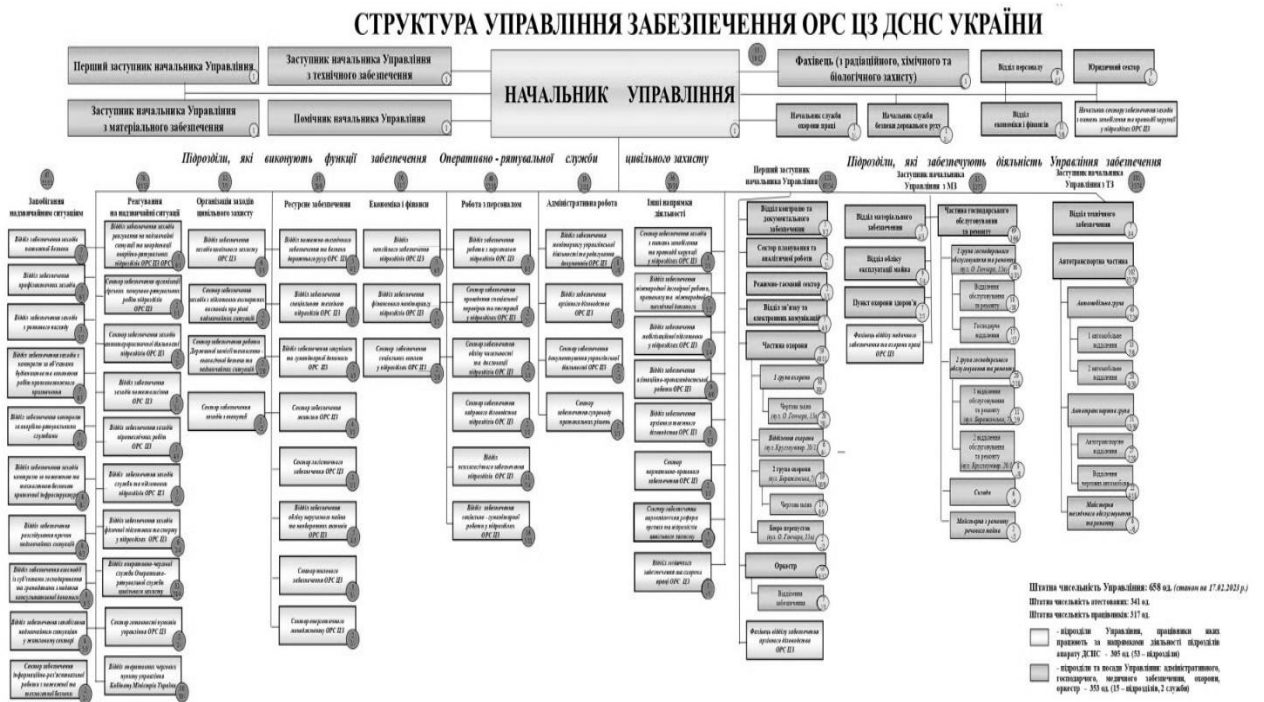


Рис. 1.2. Структура управління забезпечення діяльності ОРС ЦЗ у системі ДСНС України

Джерело: ОРС ЦЗ ДСНС України [47].

З метою систематизації правових засад функціонування ОРС ЦЗ у системі публічного управління ДСНС у табл. 1.1 представлено перелік нормативно-правових актів сфери компетенції ДСНС, прийнятих у I півріччі 2025 року.

Таблиця 1.1

**Нормативно-правові засади функціонування ОРС ЦЗ у системі публічного управління ДСНС (I півріччя 2025 року)**

Нормативно-правовий акт	Назва нормативно-правового акта	Сфера регулювання	Значення для організації та управління ОРС ЦЗ
1	2	3	4
Закони України	Закон України «Про внесення змін до КУпАП та КК України щодо відповідальності за порушення вимог утримання захисних споруд»	відповідальність у сфері ЦЗ	Посилює правові вимоги до утримання захисних споруд, що безпосередньо впливає на обсяг контрольних та реагувальних повноважень ОРС ЦЗ
Постанови КМУ	Постанова КМУ «Про внесення змін до Положення про єдину державну систему цивільного захисту»	системна організація ЦЗ	Актуалізує механізми функціонування ЄДС ЦЗ, у межах якої ОРС ЦЗ діє як операційна складова
	Постанова КМУ «Про внесення змін до Положення про порядок проходження служби цивільного захисту»	проходження служби	Уточнює умови служби осіб рядового і начальницького складу ОРС ЦЗ, що впливає на управління персоналом
	Постанова КМУ «Про внесення змін до постанов щодо функціонування органів виконавчої влади»	управлінська координація	Коригує управлінські повноваження органів, залучених до сфери ЦЗ, у тому числі ДСНС та ОРС ЦЗ
	Постанова КМУ «Про внесення змін до переліку природоохоронних заходів»	екологічна безпека	Розширює напрями діяльності, до яких залучається ОРС ЦЗ у межах ліквідації наслідків НС
Розпорядження КМУ	Розпорядження КМУ щодо плану розвитку системи централізованого оповіщення	оповіщення населення	Визначає завдання для органів управління та підрозділів ОРС ЦЗ щодо реагування та інформування
	Розпорядження КМУ щодо плану комплектування НУЦЗ	підготовка кадрів	Формує кадрову базу для ОРС ЦЗ шляхом планування підготовки керівного складу
	Розпорядження КМУ щодо складу координаційного штабу з оперативного реагування	кризове управління	Визначає механізми міжвідомчої координації, в якій ОРС ЦЗ виконує виконавчі функції
	Розпорядження КМУ щодо міжнародного співробітництва у сфері НС	міжнародна взаємодія	Створює правові умови для залучення ОРС ЦЗ до міжнародних механізмів реагування

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Накази МВС	Наказ МВС про Статут дій органів управління та підрозділів ОРС ЦЗ	оперативне управління	Безпосередньо регламентує порядок дій органів управління та підрозділів ОРС ЦЗ у НС
	Накази МВС щодо службових розслідувань	управлінський контроль	Забезпечують дисциплінарний контроль у підрозділах ОРС ЦЗ
	Накази МВС щодо винагород і заохочень	мотивація персоналу	Формують систему матеріального стимулювання персоналу ОРС ЦЗ в умовах воєнного стану
	Накази МВС щодо відбору та навчання у ЗВО ДСНС	кадрове забезпечення	Регламентують механізм формування кадрового резерву ОРС ЦЗ
	Накази МВС щодо експлуатаційної придатності протипожежних систем	технічне забезпечення	Визначають стандарти технічної готовності об'єктів, з якими працює ОРС ЦЗ

Джерело: сформовано на основі [5].

ОРС ЦЗ у системі ДСНС функціонує як операційний рівень реагування на надзвичайні ситуації та забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень незалежно від характеру, масштабу та територіального поширення загроз. Діяльність ОРС ЦЗ охоплює реагування на надзвичайні ситуації техногенного, природного, соціального та воєнного характеру, що потребує постійної готовності сил і засобів у всіх регіонах України. Управління ОРС ЦЗ здійснюється в умовах нерівномірного територіального навантаження, оскільки кількість і структура надзвичайних ситуацій суттєво відрізняються залежно від регіону та року, що обумовлює різний обсяг залучення підрозділів ОРС ЦЗ, особливості організації реагування та вимоги до управлінських рішень на центральному і територіальному рівнях ДСНС.

Для загального уявлення про масштаби та регіональні особливості надзвичайних ситуацій, у межах яких здійснює діяльність ОРС ЦЗ, доцільно розглянути розподіл надзвичайних ситуацій за класами та регіонами України за 2023-2024 роки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

**Розподіл кількості надзвичайних ситуацій за класами та регіонами  
України у 2023-2024 роках**

Регіони	Надзвичайні ситуації									
	Техногенного характеру		Природного характеру		Соціальні		Воєнні		Всього НС	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Всього НС**	49	34	60	67	1	5	0	0	110	106
Вінницька	3	1	6	1	0	1	0	0	9	3
Волинська	0	1	4	6	0	0	0	0	4	7
Дніпропетровська	4	4	2	0	0	0	0	0	6	4
Донецька	3	6	3	5	0	0	0	0	6	11
Житомирська	3	1	0	2	0	0	0	0	3	3
Закарпатська	3	0	3	12	1	1	0	0	7	13
Запорізька	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Івано-Франківська	3	2	7	1	0	1	0	0	10	4
Київська	5	4	4	5	0	0	0	0	9	9
Кіровоградська	5	1	1	2	0	0	0	0	6	3
Луганська	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Львівська	2	4	3	1	0	0	0	0	5	5
Миколаївська	1	3	5	6	0	0	0	0	6	9
Одеська	2	0	9	1	0	0	0	0	11	1
Полтавська	2	1	1	4	0	0	0	0	3	5
Рівненська	1	2	2	1	0	0	0	0	3	3
Сумська	0	1	1	3	0	0	0	0	1	4
Тернопільська	1	1	1	1	0	1	0	0	2	3
Харківська	3	3	0	10	0	0	0	0	3	13
Херсонська	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
Хмельницька	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Черкаська	3	2	3	3	0	0	0	0	6	5
Чернівецька	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3
Чернігівська	2	1	2	3	0	1	0	0	4	5
Київ	3	2	2	1	0	0	0	0	5	3

Примітка: \*\* кількість НС без врахування територіального розподілу НС (окремі НС мали територіальне поширення на декілька регіонів України та обліковувалися як складові НС воєнного характеру, що виникли у лютому 2022 року).

Джерело: [8, с.4].

Як видно з табл.1.2, у 2023-2024 роках переважну частку надзвичайних ситуацій в Україні становили НС техногенного та природного характеру, при цьому спостерігається нерівномірний регіональний розподіл їх кількості. У низці областей зафіксовано зростання загальної кількості НС, що безпосередньо впливає на інтенсивність залучення сил і засобів ОРС ЦЗ. Така структура надзвичайних ситуацій зумовлює підвищені вимоги до організації

управління, координації та оперативної готовності ОРС ЦЗ у системі ДСНС, зокрема щодо планування реагування, розподілу ресурсів і забезпечення безперервного управління під час ліквідації наслідків НС.

Отже, ОРС ЦЗ у системі ДСНС є ключовим операційним елементом реалізації державної політики у сфері цивільного захисту. Її діяльність ґрунтується на чітко визначених правових засадах, централізованій ієрархічній структурі управління та функціональному розподілі повноважень між центральним, територіальним і операційним рівнями. ДСНС у цій системі виконує роль управлінського центру, який формує політику, нормативні вимоги та управлінські рішення, тоді як ОРС ЦЗ забезпечує їх практичне виконання шляхом безпосереднього реагування на надзвичайні ситуації.

Таким чином, ефективність функціонування системи цивільного захисту безпосередньо залежить від узгодженості управлінських рішень ДСНС і спроможності ОРС ЦЗ реалізовувати ці рішення на практиці. Чітка організаційна структура, належне правове регулювання та професійно підготовлений персонал формують основу керованості ОРС ЦЗ як складної організації у сфері безпеки. Саме ці аспекти створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу принципів, функцій і особливостей управління персоналом у системі ДСНС, що розглядається в наступних підрозділах роботи.

## **1.2 Основні принципи та функції організації та управління персоналом в системі Центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів**

Управління персоналом у системі центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) є невід'ємним елементом механізму державного управління, оскільки саме через персонал реалізуються владні повноваження, державна політика та функції публічної адміністрації. На відміну від комерційних організацій, де управління персоналом орієнтоване переважно на досягнення

економічних показників, у системі ЦОВВ воно спрямоване на забезпечення організаційної спроможності реалізовувати публічні функції.

Як зазначають Гемер К. С. та Білека А. А., управління персоналом є однією з головних функцій організації, а його роль може бути критичною для визначення успіху або невдачі її діяльності. Науковці підкреслюють, що ефективно управління персоналом здатне стати вирішальним чинником розвитку організації, а фахівець у сфері управління персоналом може виконувати роль лідера майбутнього [4, с. 140].

Проблематика організації та управління персоналом у системі центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів пов'язана з необхідністю забезпечення балансу між централізованим управлінським впливом і операційною самостійністю нижчих рівнів управління, що зумовлено ієрархічною природою державних органів та різними умовами реалізації їх функцій. Теоретичні засади розподілу управлінських повноважень між центром і периферією закладені у працях А.Файоля (проблеми централізації та децентралізації управління), М. Вебера (бюрократична організація, ієрархія та формалізація кадрових процедур), Г. Саймона (делегування повноважень і обмежена раціональність управлінських рішень у великих організаціях), Ч. Барнарда (організація як система кооперації та роль виконавчої ланки), а також розвинуті в межах теорії публічного менеджменту К. Худом (контроль і стандарти в діяльності державних органів) і Г. Пітерсом (багаторівневе управління та інституційна взаємодія центр–територія). В українській науковій традиції окремі аспекти цієї проблематики досліджували В. Бакуменко (організаційна побудова та функції органів виконавчої влади), Ю. Сурмін (системний підхід у державному управлінні) та Н. Нижник (кадрова політика і роль персоналу в забезпеченні спроможності державних інституцій), що створює методологічну основу для аналізу особливостей реалізації принципів і функцій управління персоналом у багаторівневих організаційних структурах [20].

У табл. 1.3 представлено основні принципи управління персоналом, які формують методологічну основу організації кадрової роботи в установах та органах управління.

Таблиця 1.3

### Принципи управління персоналом

№	Принцип	Зміст принципу
1	Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями системи (організації)	Передбачає, що функції роботи з персоналом формуються та змінюються відповідно до потреб і цілей організації, а також завдань, які вона виконує, а не довільно.
2	Принцип первинності функцій управління персоналом	Означає, що організаційна структура установи є вторинною щодо виконуваних функцій, а вимоги до працівників, їх чисельність і структурна організація визначаються змістом, обсягом, трудомісткістю та складністю виконуваних функцій.
3	Принцип економічності	Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зменшення частки витрат на управлінську діяльність у загальних витратах організації.
4	Принцип комплексності	Ґрунтується на необхідності врахування всіх факторів, що впливають на систему управління персоналом, зокрема стану об'єкта управління, його зв'язків із зовнішнім середовищем, у тому числі договірних зв'язків і взаємодії з вищими органами управління.
5	Принцип оптимальності	Забезпечує опрацювання різних варіантів формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанта роботи з трудовими ресурсами.
6	Принцип ієрархічності	Забезпечує ієрархічну супідрядність і взаємодію між ланками управління (структурними підрозділами), що дозволяє здійснювати передачу інформації як «вниз» (деагрегування, деталізація), так і «нагору» (агрегування).
7	Принцип безперервності	Орієнтований на відсутність перерв у діяльності працівників і системи управління персоналом, скорочення часу документообігу та простоїв технічних засобів управління, що підвищує ефективність управління персоналом.

Джерело: складено за [48, с. 12-13].

Наведені принципи відображають базові вимоги до побудови системи управління персоналом і забезпечують її узгодженість із цілями, функціями та організаційною структурою. Незважаючи на єдність принципів управління персоналом, їх практична реалізація на центральному та територіальному рівнях суттєво відрізняється.

У табл.1.4 представлено основні функції організації та управління персоналом у системі Центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів, які відображають зміст і напрями кадрової діяльності в публічному управлінні та забезпечують реалізацію управлінських рішень на різних рівнях влади. Функції організації та управління персоналом у системі Центральних органів виконавчої влади мають комплексний та взаємопов'язаний характер і охоплюють усі етапи роботи з персоналом від планування та добору до оцінювання, мотивації, розвитку і контролю службової діяльності.

Таблиця 1.4

**Функції організації та управління персоналом у системі Центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів**

№	Функція управління персоналом	Зміст функції	Рівень реалізації
1	2	3	4
1	Кадрове планування	Визначення потреб у персоналі за кількістю, професійним складом і рівнем компетентності відповідно до функцій та завдань органу виконавчої влади	Центральний, територіальний
2	Добір та відбір персоналу	Забезпечення комплектування органів виконавчої влади персоналом шляхом конкурсного відбору, оцінювання професійних і особистісних якостей кандидатів	Центральний, територіальний
3	Розподіл та раціональне використання персоналу	Закріплення працівників за посадами відповідно до їх компетентності, досвіду та функціональних обов'язків	Територіальний
4	Адаптація персоналу	Забезпечення входження новопризначених працівників у службову діяльність, ознайомлення з організаційною структурою, правилами та вимогами публічної служби	Територіальний
5	Професійне навчання та розвиток	Організація підвищення кваліфікації, професійної підготовки та перепідготовки персоналу з метою забезпечення відповідності сучасним управлінським вимогам	Центральний, територіальний
6	Оцінювання службової діяльності	Систематичне оцінювання результатів службової діяльності персоналу з метою підвищення ефективності управління та прийняття кадрових рішень	Центральний, територіальний

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
7	Управління службовою кар'єрою	Планування та реалізація службового просування персоналу, формування кадрового резерву	Центральний
8	Мотивація та стимулювання персоналу	Формування системи матеріального та нематеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості персоналу у результатах службової діяльності	Центральний, територіальний
9	Дисциплінарний контроль	Забезпечення дотримання службової дисципліни, норм професійної етики та законності у діяльності персоналу	Центральний, територіальний
10	Соціальний захист персоналу	Реалізація заходів соціального забезпечення, створення належних умов праці та підтримка якості трудового життя	Центральний
11	Документальне та інформаційне забезпечення кадрової роботи	Ведення кадрової документації, облік персоналу, забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень у сфері персоналу	Територіальний

Джерело: сформовано на основі [48, с.24-26].

Реалізація зазначених функцій забезпечує формування професійного кадрового потенціалу, стабільність управлінських процесів та ефективне виконання завдань публічного управління як на центральному, так і на територіальному рівнях.

Важливим аспектом управління персоналом, на який звертають увагу Гемер К. С. та Білека А. А., є соціальна складова кадрової роботи. Науковці зазначають, що усвідомлення того факту, що однією з найважливіших умов реалізації головної мети організації є задоволення життєво значущих потреб працівників, виступає відправним моментом у системі управління персоналом. З цього положення випливає закономірність, відповідно до якої зростання привабливості організації для працівників з позиції задоволення їх соціальних та інших потреб підвищує ймовірність її ефективного функціонування. Водночас нехтування соціальними факторами та якістю трудового життя працівників ускладнює розвиток організації та перетворює його на тривалий і складний процес [4, с. 141].

Крім того, Гемер К. С. та Білека А. А. підкреслюють, що впровадження сучасних моделей управління персоналом у діяльність органів і підрозділів служби цивільного захисту доцільно здійснювати в режимі реорганізації. Такий підхід передбачає не руйнування та створення принципово нової системи управління персоналом, а комплексне вдосконалення вже існуючої практики кадрової роботи. Зазначене положення акцентує увагу на необхідності еволюційного розвитку системи управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності органів і підрозділів служби цивільного захисту та збереження управлінської стабільності [4, с. 141].

Тобто, Гемер К. С. та Білека А. А. акцентують увагу на соціальній складовій управління персоналом, підкреслюючи значення задоволення життєво важливих потреб працівників та якості трудового життя. Розвиток цього підходу знайшов відображення у працях Богуславської С. І. та Кисіль Н., які розглядають соціально-психологічні методи управління як важливий інструмент впливу на публічних службовців. Науковці зазначають, що соціально-психологічні методи концентрують у собі всі необхідні та дозволені законом способи впливу на персонал з метою забезпечення ефективної взаємодії у процесі спільної трудової діяльності [3, с.18].

Таким чином, доцільно розглянути основні складові соціально-психологічних методів управління як важливе доповнення до принципів і функцій організації та управління персоналом у системі Центральних органів виконавчої влади (рис. 1.3).

Наведені складові соціально-психологічних методів управління доповнюють систему принципів і функцій управління персоналом у ЦОВВ, оскільки забезпечують практичний вплив на поведінку, мотивацію та взаємодію публічних службовців. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності реалізації кадрових функцій, формуванню сприятливого соціально-психологічного середовища та зміцненню організаційної спроможності органів публічної влади.



Рис. 1.3. Основні складові соціально-психологічних методів управління персоналом у публічній службі

Джерело: сформовано за Богуславською С. І., Кисіль Н. В. [3, с.18].

Соціально-психологічне забезпечення управління людськими ресурсами в системі Центральних органів виконавчої влади реалізується через сукупність взаємопов'язаних форм, спрямованих на підвищення ефективності професійної діяльності персоналу, розвиток його потенціалу та забезпечення стабільного функціонування органів публічної влади. До основних форм соціально-психологічного забезпечення належать [3, с.19]:

а) розробка та впровадження рекомендацій, що передбачає створення методичних матеріалів, рекомендацій і пропозицій, спрямованих на

вдосконалення управлінських процесів і практики роботи з персоналом в органах публічної влади;

б) розвиток професійно важливих психологічних якостей, який полягає у формуванні стресостійкості, комунікативних навичок, здатності до ефективної взаємодії та прийняття управлінських рішень у складних умовах службової діяльності;

в) психологічне обґрунтування навчання, що включає розробку і впровадження методів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням психологічних особливостей публічних службовців;

г) психологічна підтримка розвитку особистості службовців, спрямована на сприяння професійному зростанню, підтримання мотиваційної стабільності та забезпечення психологічної адаптації в процесі службової діяльності;

д) формування колективів та їх згуртованості, яке реалізується через організацію командоутворюючих заходів, розвиток взаємодовіри та покращення морально-психологічного клімату в колективах;

е) участь у підборі керівних кадрів, що передбачає оцінювання лідерських якостей кандидатів, рівня їх психологічної готовності та відповідності вимогам керівної посади;

є) підвищення психологічного комфорту праці, яке включає запровадження програм зі зниження професійного стресу, оптимізації умов праці та підтримки психоемоційного стану персоналу;

є) застосування мотиваційних стратегій, спрямованих на підтримку довгострокової професійної мотивації, залученості та зацікавленості персоналу в результатах службової діяльності;

ж) заходи психологічного розвантаження, що реалізуються через проведення тренінгів, використання релаксаційних технік і профілактику професійного вигорання;

з) аналіз робочих місць, який передбачає вивчення ергономічних і психологічних характеристик робочого середовища з метою усунення факторів, що негативно впливають на працездатність персоналу;

и) програми розвитку управлінців, що охоплюють індивідуальне навчання керівників, розвиток їх психологічної культури, лідерських і комунікативних навичок.

Тобто соціально-психологічне забезпечення управління людськими ресурсами в системі Центральних органів виконавчої влади виступає практичним інструментом реалізації принципів і функцій управління персоналом, спрямованим на формування професійно стійкого, мотивованого та згуртованого кадрового корпусу. Його застосування дозволяє поєднати організаційні завдання публічного управління з потребами та психологічними особливостями публічних службовців, що підвищує ефективність управлінських процесів на центральному і територіальному рівнях.

Таким чином, організація та управління персоналом у системі Центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів є цілісним управлінським процесом, що базується на визначених принципах і реалізується через систему взаємопов'язаних функцій. Принципи управління персоналом задають загальну логіку, правила та вимоги до кадрової роботи, тоді як функції забезпечують їх практичне втілення на різних рівнях управління від центрального до територіального. Сукупність принципів і функцій формує методологічну основу кадрового менеджменту в публічному управлінні та забезпечує узгодженість цілей, завдань, організаційної структури і діяльності персоналу.

Отже, ефективність функціонування органів публічної влади значною мірою залежить від того, наскільки системно та послідовно реалізуються функції управління персоналом з урахуванням соціально-психологічних аспектів, мотивації, професійного розвитку та умов службової діяльності. Розглянуті принципи, функції та форми соціально-психологічного забезпечення створюють теоретичну базу для подальшого аналізу особливостей організації та управління персоналом у специфічних сферах публічного управління, зокрема у сфері рятувальної служби ДСНС, що буде предметом дослідження наступного підрозділу.

### **1.3 Особливості організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС**

Особливої управлінської специфіки набуває організація та управління персоналом у сфері рятувальної служби, де діяльність персоналу безпосередньо пов'язана з реагуванням на надзвичайні ситуації, загрозами життю і здоров'ю, роботою в умовах дефіциту часу, високого психологічного навантаження та жорсткої дисциплінарної регламентації. За таких умов управління персоналом виходить за межі класичних HR-процедур і трансформується в елемент оперативної керованості та забезпечення готовності служби до виконання завдань цивільного захисту.

Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на особливостях організації та управління персоналом у рятувальній службі ДСНС України як специфічній підсистемі публічного управління, де поєднуються централізоване кадрове регулювання, ієрархічна підпорядкованість та керована децентралізація кадрових повноважень.

Департамент персоналу ДСНС України є самостійним структурним підрозділом апарату центрального органу виконавчої влади, який виконує функції централізованого управлінського ядра у сфері управління персоналом служби цивільного захисту. Його діяльність спрямована не лише на кадрове забезпечення апарату ДСНС, а й на формування та підтримання єдиного управлінського підходу до персоналу в масштабах усієї системи ДСНС, включно з територіальними органами, підрозділами, закладами освіти та науковими установами [1].

З позицій менеджменту Департамент персоналу виконує функцію інтегратора кадрових процесів, поєднуючи стратегічні управлінські рішення Голови ДСНС із операційною діяльністю органів і підрозділів служби цивільного захисту. Така роль зумовлена масштабом і складністю системи ДСНС, у якій персонал одночасно здійснює управлінські, оперативні,

рятувальні, наукові та освітні функції, що потребує централізованого координування та уніфікації підходів.

Аналіз завдань і функцій Департаменту персоналу свідчить, що його діяльність виходить за межі класичного кадрового адміністрування. Фактично Департамент забезпечує повний управлінський цикл управління персоналом, починаючи від формування кадрової політики та завершуючи контролем результативності службової діяльності.

Для цілей наукового аналізу доцільно згрупувати функції Департаменту не за нормативним переліком, а за управлінськими блоками, що відображають їх реальне призначення в системі менеджменту. У табл. 1.5 представлено групування функцій Департаменту персоналу за ключовими управлінськими блоками, які охоплюють стратегічні, організаційні та операційні аспекти управління персоналом і дозволяють розкрити його роль як інтегратора кадрових процесів у системі ДСНС України.

Таблиця 1.5

### Управлінські блоки діяльності Департаменту персоналу ДСНС України

Управлінський блок	Зміст діяльності	Управлінське значення
Формування кадрової політики	Реалізація та удосконалення державної політики у сфері персоналу, підготовка пропозицій Голові	Забезпечення стратегічної єдності управління персоналом
Організаційний розвиток	Формування структури ДСНС, штатних розписів, реорганізація підрозділів	Адаптація організаційної структури до завдань служби
Добір і призначення	Конкурсні процедури, погодження, підготовка рішень щодо призначень	Контроль якості кадрового складу
Управління кар'єрою	Резерв, стажування, просування, мотивація	Забезпечення кадрової наступності
Професійний розвиток	Навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації	Підтримка професійної спроможності персоналу
Контроль і оцінювання	Оцінювання результатів, КРІ, перевірки	Підвищення результативності діяльності
Адміністративно-кадрове забезпечення	Облік, документообіг, звітність, соціальні гарантії	Юридична та організаційна стабільність

Джерело: сформовано на основі [1].

Значною особливістю діяльності Департаменту персоналу є поєднання кадрового менеджменту з функціями організаційного та інституційного розвитку, що проявляється у його повноваженнях щодо формування організаційних структур, участі у розробленні нормативно-правових актів, координації діяльності закладів освіти та наукових установ, а також управління резервом і підготовкою персоналу. Таким чином, Департамент персоналу впливає не лише на чисельність і склад персоналу, а й на якість управлінської системи ДСНС у цілому.

Важливим аспектом діяльності Департаменту є його методичне та контрольне спрямування щодо територіальних органів і підрозділів ДСНС. Через організаційно-методичне керівництво, перевірки, консультації та уніфікацію процедур Департамент забезпечує єдині підходи до управління персоналом у масштабах всієї служби, що особливо важливо в умовах територіальної розгалуженості та різних умов функціонування підрозділів.

У табл. 1.6 представлено розмежування управлінських ролей Департаменту персоналу та територіальних органів ДСНС у ключових напрямках управління персоналом, що дозволяє простежити поєднання централізованого управління кадровими процесами з операційною відповідальністю на місцях.

Таблиця 1.6

### **Розмежування ролей Департаменту персоналу та територіальних органів ДСНС у сфері управління персоналом**

Напрямок управління	Департамент персоналу (центр)	Територіальні органи
Кадрова політика	Формування, координація, контроль	реалізація
Добір персоналу	Правила, погодження, конкурсні процедури	практичний відбір
Навчання і розвиток	Планування, стандарти, державне замовлення	направлення, участь
Оцінювання діяльності	Методологія, КРІ, узагальнення	проведення оцінювання
Кар'єрне просування	Резерв, погодження, рішення	подання кандидатур
Контроль законності	Перевірки, узагальнення	дотримання вимог

Джерело: сформовано на основі [1].

З управлінської точки зору концентрація значної кількості функцій у Департаменті персоналу пояснюється необхідністю мінімізації кадрових і організаційних ризиків у системі ДСНС. Помилки у доборі, навчанні або розстановці персоналу в умовах діяльності служби цивільного захисту можуть мати не лише управлінські, а й соціальні та безпекові наслідки.

Отже, Департамент персоналу ДСНС України виступає ключовим елементом системи управління персоналом, який забезпечує реалізацію управлінського циклу, інтеграцію кадрових процесів і організаційний розвиток служби цивільного захисту. Його діяльність створює інституційну основу для формування професійного, стабільного та керованого кадрового корпусу ДСНС, що є необхідною умовою ефективного функціонування рятувальної служби.

Таким чином, поєднання централізованого формування кадрової політики на рівні Департаменту персоналу з операційною реалізацією кадрових рішень у територіальних органах потребує чіткої нормативної регламентації розподілу повноважень між рівнями управління. Саме така регламентація є необхідною умовою забезпечення керованості, дисципліни та єдності кадрової політики у складній і територіально розгалуженій системі ДСНС.

Нормативною основою формування ієрархічної моделі управління персоналом у ДСНС України виступає наказ ДСНС України від 12.11.2013 № 684 «Про деякі питання у сфері роботи з персоналом», який закріплює формалізований контур кадрового управління через механізм номенклатури посад та розподіл повноважень керівників щодо прийняття кадрових рішень. Аналіз положень цього наказу дозволяє простежити, яким чином у системі ДСНС поєднуються централізація стратегічно важливих кадрових рішень із керованою децентралізацією операційних кадрових процедур. Наказ ДСНС України від 12.11.2013 № 684 «Про деякі питання у сфері роботи з персоналом» закріплює ієрархічну модель кадрового управління через два ключові інструменти [26]:

– номенклатура посад для призначення/звільнення осіб рядового і начальницького складу, державних службовців та працівників органів і підрозділів цивільного захисту;

– розподіл повноважень керівників щодо вирішення кадрових питань (служба, трудові відносини, переміщення, звання, контракти, звільнення, відпустки, виплати тощо).

Сутність цієї моделі полягає в тому, що кадрові рішення поділяються на:

– централізовані (рішення Голови ДСНС щодо ключових посад і ключових статусних процедур);

– децентралізовані (рішення керівника органу/підрозділу щодо підпорядкованого персоналу, за винятком номенклатурних посад);

– погоджувальні (коли керівник підрозділу не приймає остаточне рішення, а ініціює/клопоче або погоджує).

Тобто, це створює формалізований «контур управління персоналом» у системі ДСНС, де кадрова вертикаль є частиною оперативної керованості служби. У табл. 1.7 представлено розмежування компетенції щодо призначення та звільнення персоналу за номенклатурою посад відповідно до наказу ДСНС України № 684.

Таблиця 1.7

**Розмежування компетенції щодо призначення/звільнення за  
Номенклатурою посад (наказ ДСНС № 684)**

Рівень суб'єкта кадрового рішення	Сутність повноваження	Типові категорії посад (узагальнено за Номенклатурою)	Управлінський сенс
1	2	3	4
Голова ДСНС України	Призначає/звільняє на посади, визначені Номенклатурою	Керівні посади апарату ДСНС (директори департаментів, начальники управлінь/відділів, керівники ключових служб/комісій); керівники територіальних органів (начальники ГУ/У, їх заступники); керівники окремих підрозділів зі статусом юр. особи; керівники навчальних/наукових установ та центрів (ректори/проректори,	Централізація кадрового контролю над управлінським ядром, запобігання локальним впливам і забезпечення єдності кадрової політики

## Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
		начальники інститутів, НМЦ тощо); керівники спеціалізованих центрів/загонів (швидкого реагування, авіаційний, морський, ресурсного забезпечення, зв'язку тощо)	
Керівник органу чи підрозділу цивільного захисту	Призначає/звільняє у підпорядкованих підрозділах крім посад Номенклатури	Посади рядового/молодшого/частини середнього складу та працівників у підпорядкуванні (не номенклатурні)	Оперативність кадрових рішень на місцях для забезпечення укомплектованості і безперервності служби
Керівник органу/підрозділу як ініціатор	Порушує клопотання перед Головою ДСНС щодо призначення/звільнення номенклатурних посад	Номенклатурні посади, що «закріплені» за рішенням Голови	Механізм кадрової взаємодії: місцевий рівень формує подання, центральний - ухвалює рішення

Джерело: сформовано на основі [26].

Тобто, таблиця відображає ієрархію суб'єктів кадрових рішень у системі ДСНС, визначає рівень повноважень кожного управлінського рівня та управлінський сенс такої диференціації з позицій забезпечення централізованого контролю й оперативної керованості персоналом.

Номенклатура посад виконує функцію інституційного фільтра: чим вища посада і чим більше її вплив на керованість/ресурси/ризики, тим більше кадрові рішення «підіймається» на центральний рівень.

Розподіл повноважень у кадрових процедурах: від прийняття на службу до присвоєння звань і звільнення Наказ № 684 не обмежується призначеннями/звільненнями. Він задає регламент владних дій у найкритичніших HR-процедурах служби цивільного захисту:

- прийняття на службу (відмінність: хто приймає на середній/старший/вищий склад vs рядовий/молодший);
- призначення/звільнення (через номенклатуру);
- переміщення/переведення (особливо між органами і підрозділами);

- присвоєння спеціальних звань (рівнева диференціація, включно з винятками);
- укладення контрактів (служба/навчання);
- звільнення із служби/з роботи;
- відпустки, оклади, надбавки, премії, матеріальна допомога.

Тобто, це формує організаційну матрицю управління персоналом: один і той самий працівник може проходити процедури на різних рівнях, залежно від (а) посади, (б) категорії складу, (в) виду кадрового питання.

У табл. 1.8 систематизовано кадрові повноваження суб'єктів управління в ДСНС України за ключовими процедурами відповідно до наказу ДСНС України № 684. Таблиця відображає розподіл управлінської відповідальності між центральним та територіальним рівнями щодо основних кадрових рішень і дозволяє простежити механізм поєднання централізованого контролю зі збереженням оперативності кадрового управління в системі ДСНС.

Таблиця 1.8

**Система кадрових повноважень у ДСНС за ключовими процедурами  
(наказ ДСНС № 684)**

Кадрове питання	Голова ДСНС	Заступник Голови ДСНС	Керівник органу/підрозділу цивільного захисту
1	2	3	4
Прийняття на службу	Приймає на посади, що заміщуються середнім/старшим/вищим складом (із присвоєнням звань, крім вищого складу)	Підписує листи погодження щодо переміщень середнього/старшого складу (крім номенклатури)	Приймає на посади рядового/молодшого складу (із присвоєнням відповідних звань)
Призначення/звільнення	Призначає/звільняє номенклатурні посади		Призначає/звільняє підпорядкований персонал крім номенклатури; подає клопотання щодо номенклатури

## Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4
Переміщення між органами/підрозділами	Переміщує номенклатурних; направляє середній/старший/вищий склад до інших органів влади; ініціює переведення до ДСНС		Переміщує середній/старший склад після погодження з ДСНС; переміщує рядовий/молодший склад; направляє рядовий/молодший склад до інших органів влади за погодженням
Присвоєння спеціальних звань	Присвоює перші звання від молодшого лейтенанта до полковника; ряд виняткових/чутливих категорій; чергові звання для номенклатури тощо		Територіальні керівники/ректори/керівники установ присвоюють перші звання до старшого прапорщика та чергові до майора з винятками; керівники окремих центрів до старшого прапорщика
Контракти	Укладає контракти з керівниками та ключовими посадовцями (апарат, територіальні органи, керівники підрозділів/установ)		Укладає контракти з підпорядкованими особами до полковника включно (крім своїх заступників); ректори/наукові керівники – контракти про навчання
Звільнення із служби/з роботи	Звільняє номенклатуру; звільняє осіб зі званням полковник і вище		Звільняє інших (крім категорій, що належать Голові)
Відпустки, оклади, доплати, премії	Надає відпустки й встановлює виплати для керівного складу/апарату та керівників органів/підрозділів		Надає відпустки й встановлює виплати для підпорядкованого персоналу і підрозділів на забезпеченні

Джерело: сформовано на основі [26].

Організація та управління персоналом у рятувальній службі ДСНС України має характер жорстко регламентованої ієрархічної системи, в якій кадрові процедури не є допоміжною HR-функцією, а виступають частиною оперативного управління та забезпечення готовності до реагування. На відміну від цивільних організацій, де управління персоналом переважно орієнтується на ефективність праці та ринкові стимули, у ДСНС кадрове управління спрямоване на безперервність служби, дисципліну, керованість підрозділів і мінімізацію ризиків у надзвичайних ситуаціях.

Ключовою особливістю є поєднання централізації та керованої децентралізації. Централізація проявляється через закріплення за центральним рівнем рішень щодо кадрового «ядра» системи – керівних і стратегічно важливих посад, а також статусно чутливих процедур (зокрема частини питань служби, переміщень і присвоєння звань), що забезпечує єдність кадрової політики, унеможлиблює розбіжності в підходах між регіонами та підсилює персональну відповідальність керівництва за якість управлінського корпусу. Водночас децентралізація передбачає надання керівникам органів і підрозділів повноважень щодо основної маси персоналу (особливо рядового й молодшого складу та працівників), що є критично необхідним для оперативного доукомплектування змін, підтримання чергувань і стабільності бойових розрахунків.

Управління персоналом у рятувальній службі структурно побудоване як кадрова вертикаль, де кожна категорія кадрових рішень «прив'язана» до рівня відповідальності та ризику. Чим вищий вплив посади на: (а) управління силами і засобами, (б) розподіл ресурсів, (в) міжвідомчу взаємодію, (г) безпеку особового складу, тим вищим є рівень ухвалення кадрового рішення. Така архітектура підвищує керованість системи, однак водночас створює управлінське напруження між потребою швидкого кадрового реагування та процедурною складністю погоджень.

Специфіка рятувальної служби визначає і відмінний зміст кадрових функцій: добір і розстановка персоналу мають здійснюватися не лише за формально-кваліфікаційними критеріями, а й за показниками психологічної стійкості, готовності до ризику, здатності працювати в команді, дисциплінованості та прийняття рішень у дефіциті часу. У такій системі кадрова робота фактично виконує роль механізму підтримання оперативної спроможності підрозділів, а не лише забезпечення зайнятості чи розвитку кар'єри.

Таким чином, управління персоналом у ДСНС доцільно трактувати як інституційний механізм забезпечення бойової/оперативної готовності, в якому

норми розподілу повноважень і номенклатурний принцип призначення формують контрольовану кадрову мобільність, дисципліну та стабільність організаційної структури. Водночас ефективність цієї моделі залежить від здатності системи мінімізувати її слабкі сторони: ризики бюрократизації, затримок у комплектуванні ключових посад, нерівномірності кадрового потенціалу між регіонами та недостатньої уваги до профілактики професійного вигорання.

Отже, пріоритетним напрямом удосконалення є підсилення кадрового планування та резерву, стандартизація критеріїв добору/оцінювання і управління психологічною стійкістю персоналу, що дозволяє зберегти переваги централізованої керованості без втрати оперативності на місцях.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі визначено цивільний захист як комплекс заходів щодо захисту населення і територій та реагування на надзвичайні ситуації; ДСНС України окреслено як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сферах цивільного захисту, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної й техногенної безпеки та діяльності аварійно-рятувальних служб; ОРС ЦЗ визначено як операційне (виконавче) ядро системи ДСНС, що здійснює практичне реагування та виконання невідкладних робіт.

Також встановлено ієрархічну модель управління системою: КМУ – загальне керівництво, апарат ДСНС – формування управлінських рішень і контроль, територіальні органи – реалізація управління на регіональному рівні, підрозділи ОРС ЦЗ – безпосереднє виконання завдань, а структуру управління забезпечення діяльності ОРС ЦЗ показано як побудовану за функціональним принципом.

У межах підрозділу 1.1 систематизовано правові засади функціонування ОРС ЦЗ через перелік нормативно-правових актів сфери компетенції ДСНС (I півріччя 2025 року), що регламентують організаційні, кадрові, дисциплінарні,

оперативні та технічні аспекти діяльності. Охарактеризовано середовище функціонування ОРС ЦЗ через розподіл надзвичайних ситуацій за класами та регіонами України у 2023-2024 роках, що відображає нерівномірність територіального навантаження і домінування техногенних та природних НС. У межах підрозділу 1.2 визначено базові принципи управління персоналом і узагальнено ключові функції кадрової роботи в системі ЦОВВ та їх територіальних підрозділів, а також виділено соціально-психологічні методи як практичний інструмент впливу на мотивацію, взаємодію та стійкість персоналу. У підрозділі 1.3 окреслено особливості управління персоналом у ДСНС через роль Департаменту персоналу як централізованого управлінського ядра та закріплено ієрархічну модель розподілу кадрових повноважень відповідно до наказу ДСНС № 684 (номенклатура посад і розмежування компетенцій за основними кадровими процедурами).

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ОПЕРАТИВНО-РЯТУВАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### 2.1 Аналіз організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області

Організаційна структура апарату Головного управління ДСНС України у Запорізькій області визначає розподіл управлінських, кадрових та функціональних повноважень між керівництвом і структурними підрозділами, що безпосередньо забезпечують діяльність оперативно-рятувальної служби цивільного захисту на території області. Керівництво Головного управління здійснює загальне управління та координацію діяльності, тоді як профільні управління, відділи та сектори забезпечують реагування на надзвичайні ситуації, організацію пожежогасіння, кадрове забезпечення, матеріально-фінансову підтримку та інші напрями службової діяльності.

Аналіз фактичної структури апарату ГУ ДСНС України у Запорізькій області дає змогу визначити конкретних суб'єктів управління персоналом, їх посадову відповідальність і функціональну роль у забезпеченні ефективної роботи оперативно-рятувальних підрозділів (табл. 2.1).

Представлена ієрархічна модель апарату ГУ ДСНС у Запорізькій області демонструє чітку вертикаль управління, де кожен структурний підрозділ має вузьку спеціалізацію та персональну відповідальність керівного складу. Така децентралізація функцій за напрямками (реагування, кадрове забезпечення, цивільний захист) є критично важливою в умовах прифронтового регіону, оскільки вона дозволяє системі оперативно адаптуватися до змін безпекової ситуації. Ключова роль Управління персоналу у цій структурі підкреслює пріоритетність кадрової стійкості та психологічної готовності особового

складу, що є фундаментом життєздатності всієї служби під час виконання завдань за призначенням у зоні активних бойових дій.

Таблиця 2.1

**Структура апарату ГУ ДСНС України у Запорізькій області та посадові особи**

Структурний підрозділ	Посада	ПІБ	Основний напрям діяльності
1	2	3	4
Керівництво ГУ ДСНС	Начальник ГУ ДСНС України у Запорізькій області	Гусинський Владислав Володимирович	Загальне керівництво діяльністю ГУ ДСНС, прийняття управлінських рішень
	Заступник начальника ГУ	Заїка Микола Юрійович	Координація окремих напрямів діяльності
	Заступник начальника ГУ	Пуга Олексій Олексійович	Координація діяльності структурних підрозділів
	Заступник начальника ГУ – начальник управління цивільного захисту та превентивної діяльності	Рева Андрій Миколайович	Керівництво напрямом цивільного захисту та превентивної роботи
	Заступник начальника ГУ	Шевченко Сергій Миколайович	Забезпечення виконання покладених завдань
Управління реагування на надзвичайні ситуації	Начальник управління	Чабаненко Дмитро Анатолійович	Організація реагування на НС, управління силами цивільного захисту
Відділ організації пожежогасіння та роботи з об'єктовими підрозділами	Заступник начальника управління – начальник відділу	Камовський Максим Миколайович	Організація пожежогасіння, методичне керівництво підрозділами
Відділ організації реагування та готовності підрозділів	Заступник начальника управління – начальник відділу	Яковенко Артур Сергійович	Підтримання готовності підрозділів до реагування
Сектор підготовки та організації служби підрозділів	Начальник сектору	Старченко Микола Іванович	Організація служби та службової підготовки особового складу

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Управління персоналу	Начальник управління	Шатіло Олександр Анатолійович	Кадрове забезпечення, організаційно-штатна робота
Відділ комплектування, проходження служби та організаційно-штатної роботи	Заступник начальника управління – начальник відділу	Лебідь Андрій Анатолійович	Добір, розстановка та облік персоналу
Відділ соціально-гуманітарної та виховної роботи	Начальник відділу	Комісев Сергій Сергійович	Дисципліна, морально-психологічний стан, виховна робота
Інші структурні підрозділи апарату ГУ	Керівники підрозділів	<i>відповідно до штатного розпису</i>	Ресурсне, фінансове, юридичне, ІТ та інше забезпечення

Джерело: сформовано на основі [45].

У табл. 2.2 представлено структуру підпорядкованих підрозділів Головного управління ДСНС України у Запорізькій області, систематизовану за рівнями управління, типами підрозділів, їх кількістю та функціональним призначенням. Подане узагальнення дозволяє відобразити організаційну побудову регіональної ланки ДСНС, співвідношення управлінських, оперативних і спеціалізованих підрозділів, а також визначити масштаби та багаторівневий характер системи управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби на регіональному рівні.

Таблиця 2.2

Структура підпорядкованих підрозділів ГУ ДСНС України у Запорізькій області

Рівень управління	Тип підрозділів	Кількість підрозділів	Основне призначення
1	2	3	4
Апарат ГУ ДСНС	Центри, відділи, сектори забезпечення	10	Адміністративне, кадрове, психологічне, фінансове, інформаційне забезпечення
Оперативно-координаційний рівень	ОКЦ та оперативні відділи	5	Управління реагуванням, координація сил, зв'язок
Територіальний рівень	Районні управління	1	Реалізація повноважень ГУ на місцях

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Спеціалізовані підрозділи	АРЗ СП, технічні служби	2	Спеціальні та аварійно-рятувальні роботи
Оперативні формування	ДПРЗ	6	Безпосереднє реагування на НС
Пожежно-рятувальні підрозділи	ДПРЧ, ДПРП	29	Гасіння пожеж, аварійно-рятувальні роботи

Джерело: сформовано на основі [22].

Отже, структура підпорядкованих підрозділів ГУ ДСНС України у Запорізькій області характеризується багаторівневістю, поєднанням управлінських, координаційних, спеціалізованих та оперативних елементів і значною питомою вагою пожежно-рятувальних формувань. Організаційна побудова регіональної ланки ДСНС забезпечує розмежування управлінських і виконавчих функцій, централізацію координації реагування та децентралізоване виконання оперативно-рятувальних завдань. Така структура зумовлює складність системи управління персоналом, необхідність чіткого розподілу кадрових повноважень між рівнями управління та формує специфічні вимоги до організації, чисельності й професійної підготовки персоналу оперативно-рятувальної служби на регіональному рівні.

Для оцінювання організації управління персоналом у ГУ ДСНС України у Запорізькій області доцільно виокремити керівний склад апарату та ключових центрів, який формує управлінське ядро регіональної ланки служби цивільного захисту. Саме ці посадові особи забезпечують реалізацію управлінських рішень, координацію діяльності підпорядкованих підрозділів, контроль кадрових процесів і оперативну керованість сил та засобів у межах області. У табл. 2.3 наведено узагальнену інформацію про керівний склад апарату та ключових центрів ГУ ДСНС у Запорізькій області, що дозволяє проаналізувати структуру управління, рівень посадової відповідальності та розподіл управлінських функцій.

Таблиця 2.3

### Керівний склад апарату та ключових центрів ГУ ДСНС у Запорізькій області

Підрозділ	Посада	ПІБ
Центр забезпечення діяльності	Начальник	Малахов Ю. А.
Відділ психологічного забезпечення	Начальник	Бородовко І. В.
Відділ закупівель	Начальник	Польська О. С.
Оперативно-координаційний центр	Начальник	Сичов О. В.
Центр зв'язку та ІТ	Начальник	Філь Д. В.
Запорізьке районне управління	Начальник	Перетокін В. С.
АРЗ СП	Начальник	Мовчан А. М.

Джерело: сформовано на основі [22].

Важливим елементом організації та управління персоналом у ГУ ДСНС України у Запорізькій області є система оперативних підрозділів, які безпосередньо забезпечують реагування на надзвичайні ситуації, гасіння пожеж та проведення аварійно-рятувальних робіт. Структура, кількість і типи таких підрозділів визначають оперативну спроможність служби, рівень територіального покриття та навантаження на особовий склад.

У табл. 2.4 наведено узагальнену характеристику оперативних підрозділів ГУ ДСНС України у Запорізькій області за основними організаційними типами, що дозволяє оцінити масштаби оперативного реагування та особливості побудови сил служби на регіональному рівні.

Таблиця 2.4

### Оперативні підрозділи ГУ ДСНС України у Запорізькій області

Тип підрозділу	Кількість	Примітка
Державні пожежно-рятувальні загони (ДПРЗ)	6	Територіально розміщені
Державні пожежно-рятувальні частини (ДПРЧ)	23	Цілодобове чергування
Державні пожежно-рятувальні пости (ДПРП)	6	Локальне реагування
Спеціалізовані підрозділи	2	АРЗ СП, технічна служба

Джерело: сформовано на основі [22].

Для узагальненої оцінки організаційної побудови системи управління персоналом у ГУ ДСНС України у Запорізькій області доцільно проаналізувати кількісний розподіл керівних посад за основними управлінськими рівнями.

Такий підхід дозволяє виявити співвідношення між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління, а також оцінити навантаження на керівний склад у структурі оперативно-рятувальної служби.

На рис. 2.1 подано кількісну характеристику керівних посад у системі ГУ ДСНС України у Запорізькій області за основними категоріями управлінських посад.



Рис. 2.1. Кількісна характеристика керівних посад у системі ГУ ДСНС

Джерело: сформовано на основі [22].

Організаційна структура Головного управління ДСНС України у Запорізькій області є багаторівневою ієрархічною системою, побудованою за функціонально-територіальним принципом, що поєднує централізоване управління з оперативною діяльністю на місцях. Вона включає апарат управління, спеціалізовані та забезпечувальні підрозділи, оперативно-координаційні структури, районні управління, а також мережу пожежно-рятувальних загонів, частин і постів, які забезпечують безперервне реагування на надзвичайні ситуації.

Така структура дозволяє реалізовувати управлінські рішення центрального рівня з урахуванням територіальної специфіки області,

забезпечувати керованість персоналу, оперативну готовність підрозділів і виконання завдань цивільного захисту в умовах підвищених ризиків та воєнних загроз.

Згідно з Положенням (нова редакція), Головне управління ДСНС України у Запорізькій області (код ЄДРПОУ 38625593) є територіальним органом ДСНС у межах області, уповноваженим реалізовувати державну політику у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від НС, запобігання НС, ліквідації наслідків НС, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, а також діяльності аварійно-рятувальних служб; Головне управління підпорядковується ДСНС, а голова Запорізької ОДА координує його діяльність і сприяє виконанню завдань; персонал ГУ складається з осіб рядового і начальницького складу (служба цивільного захисту за контрактом) та працівників за трудовим договором; ГУ є правонаступником прав і обов'язків відповідних попередніх територіальних органів (ГУ МНС та ГУ Держтехногенбезпеки у Запорізькій області) і здійснює повноваження як безпосередньо, так і через підпорядковані підрозділи, контролюючи їх діяльність.

У табл. 2.5 представлено ключові положення про Головне управління ДСНС України у Запорізькій області відповідно до Положення (нова редакція), що визначають його правовий статус, основні завдання, функції та повноваження в системі цивільного захисту.

Таблиця 2.5

**Ключові положення про ГУ ДСНС України у Запорізькій області  
(згідно з Положенням, нова редакція)**

Блок	Що закріплено Положенням (головне)
1	2
Правовий статус	Територіальний орган ДСНС у Запорізькій області; юридична особа публічного права; має самостійний баланс, рахунки в Казначействі, печатку з Державним Гербом
Ідентифікація	Повна назва: Головне управління ДСНС України у Запорізькій області; скорочено: ГУ ДСНС у Запорізькій області; ЄДРПОУ 38625593

## Продовження таблиці 2.5

Підпорядкування і координація	Підпорядковується ДСНС; голова Запорізької ОДА координує діяльність і сприяє виконанню завдань; начальник ГУ підзвітний/підконтрольний голові ОДА з питань повноважень місцевих держадміністрацій
Нормативна основа діяльності	Конституція, закони, акти Президента, КМУ, накази/доручення МВС та ДСНС, акти ОДА/облради, інші акти + Положення
Персонал	Особи рядового і начальницького складу (контракт) + працівники (трудовий договір); проходження служби/трудова відносина за чинним законодавством
Основні завдання на території області	1) Реалізація держполітики у сферах ЦЗ, пожежної/техногенної безпеки, рятувальної справи, діяльності АРС; 2) Держнагляд (контроль) за додержанням законодавства у сфері пожежної/техногенної безпеки та діяльності АРС; 3) Подання до ДСНС пропозицій щодо формування/реалізації політики
Ключові функції (узагальнено)	Постійно діючий орган управління ЦЗ у територіальній підсистемі ЄДС ЦЗ; планування і підготовка органів управління; мобілізаційна підготовка/особливий період; облік НС/пожеж; координація сил під час ліквідації НС; організація професійної підготовки; гуманітарне розмінування; держнагляд/перевірки/акти/приписи/адмінпровадження; контроль захисних споруд/евакуації/оповіщення; взаємодія з органами влади/самоврядування; робота зі зверненнями.
Права ГУ	Залучати сили/фахівців (за процедурами), одержувати інформацію/документи, скликати наради й утворювати комісії/робочі групи, користуватися інфобазами, інформувати населення через ТБ/радіо (за умовами), представництво в міжнародних організаціях у межах компетенції
Акти ГУ	Видає накази організаційно-розпорядчого характеру; порядок набрання чинності/виконання/припинення за Законом «Про адміністративну процедуру»; акти можуть бути скасовані Головою ДСНС (у т.ч. за дорученням МВС) або Міністром МВС у передбачених випадках
Керівництво	Начальник призначається/звільняється Головою ДСНС за погодженням з Міністром внутрішніх справ; має 4 заступники (також за погодженням з МВС); за відсутності начальника один із заступників за розподілом обов'язків
Кадрові повноваження начальника (головне)	Добір кадрів; організація підготовки/перепідготовки/підвищення кваліфікації; призначення/звільнення керівників структурних підрозділів та інших працівників (крім своїх заступників); заохочення/дисциплінарна відповідальність підлеглих; затвердження положень про структурні підрозділи; розподіл обов'язків між заступниками
Фінансування і структура	Утримання за рахунок держбюджету та інших не заборонених законом джерел; структуру затверджує Голова ДСНС (за погодженням з МВС); штатний розпис і кошторис затверджує Голова ДСНС; чисельність — у межах граничної чисельності КМУ
Спадкоємність	Правонаступник прав і обов'язків Головного територіального управління МНС у Запорізькій області та ГУ Держтехногенбезпеки у Запорізькій області

Джерело: сформовано на основі [25].

Організація у сфері оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області здійснюється через Головне управління ДСНС України у Запорізькій області (ГУ ДСНС), яке є територіальним органом ДСНС і підпорядковується центральному органу, а його діяльність координується головою Запорізької обласної державної адміністрації. Безпосереднє управління реагуванням на надзвичайні ситуації та пожежі, застосуванням і діями сил цивільного захисту під час ліквідації наслідків НС, проведенням піротехнічних робіт і гуманітарного розмінування в апараті ГУ ДСНС забезпечує Управління реагування на надзвичайні ситуації, яке структурно включає Відділ організації реагування та готовності підрозділів (підтримання готовності сил і засобів до оперативного реагування), Відділ організації пожежогасіння та роботи з об'єктовими підрозділами (організація і методичне керівництво пожежогасінням та проведенням пожежно-рятувальних робіт), Сектор підготовки та організації служби підрозділів (організація служби, службова підготовка та оперативні дії чергових караулів), а також Сектор гуманітарного розмінування (контроль виконання завдань піротехнічними підрозділами та дотримання вимог безпеки під час знешкодження вибухонебезпечних предметів). Функціональне забезпечення стабільності роботи оперативно-рятувальної служби на регіональному рівні доповнюється управлінськими та сервісними підрозділами апарату ГУ ДСНС, зокрема Управлінням персоналу (укомплектування, проходження служби, організаційно-штатна робота, соціально-гуманітарне та виховне забезпечення особового складу), Управлінням ресурсного забезпечення, Управлінням економіки і фінансів, а також ІТ-напрямом і зв'язком (Відділ телекомунікацій, інформаційних технологій та Системи 112), що в сукупності формує організаційний каркас управління підрозділами оперативно-рятувальної служби та їх кадровим забезпеченням у межах Запорізької області.

Загалом аналіз організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби ДСНС України у Запорізькій області свідчить про сформовану багаторівневу систему управління, що поєднує стратегічні,

тактичні та операційні рівні керівництва. Організаційна побудова ГУ ДСНС забезпечує чітке розмежування управлінських, координаційних і виконавчих функцій між апаратом управління, оперативно-координаційними структурами, територіальними та спеціалізованими підрозділами. Такий підхід дозволяє концентрувати управлінські рішення на рівні керівництва ГУ, водночас забезпечуючи оперативну самостійність і відповідальність підпорядкованих формувань у процесі реагування на надзвичайні ситуації та виконання повсякденних завдань служби цивільного захисту.

Водночас складність і розгалуженість організаційної структури зумовлюють підвищені вимоги до системи управління персоналом, зокрема щодо кадрового планування, професійної підготовки, підтримання дисципліни та морально-психологічного стану особового складу. Значна кількість оперативних і пожежно-рятувальних підрозділів, а також наявність спеціалізованих служб потребують узгоджених управлінських механізмів, ефективної вертикальної комунікації та чіткого розподілу кадрових повноважень між рівнями управління. У цьому контексті організаційна модель ГУ ДСНС у Запорізькій області формує основу для стабільного функціонування оперативно-рятувальної служби, проте водночас актуалізує необхідність подальшого вдосконалення управління людськими ресурсами з урахуванням зростання навантаження, безпекових викликів і умов воєнного часу.

## **2.2 Оцінювання стану планування, набору, навчання, мотивації та розвитку працівників рятувальної служби**

Оцінювання стану планування, набору, навчання, мотивації та розвитку працівників оперативно-рятувальної служби цивільного захисту в умовах прифронтового регіону потребує врахування реальних умов функціонування підрозділів ДСНС, у яких кадрові процеси формуються не лише нормативними вимогами, а передусім фактичним характером загроз і навантаження.

У Запорізькій області станом на 2025 рік діяльність оперативно-рятувальної служби здійснюється в умовах поєднання формально класифікованих надзвичайних ситуацій та значної кількості воєнних інцидентів, що безпосередньо не відображаються у статистиці НС, проте формують основний обсяг оперативних завдань, ризиків і потреб у персоналі.

У зв'язку з цим традиційні підходи до кадрового планування, які ґрунтуються на показниках кількості надзвичайних ситуацій, є недостатніми для об'єктивної оцінки кадрових потреб та ефективності управління персоналом.

Для формування цілісного уявлення про реальне навантаження на особовий склад застосовано комплексний підхід, що передбачає: по-перше, розмежування надзвичайних ситуацій за офіційною класифікацією та інцидентів воєнного характеру з урахуванням їх впливу на управління персоналом (табл. 2.6); по-друге, аналіз впливу внутрішньо переміщених осіб та місць їх компактного проживання на структуру викликів і організацію служби (табл. 2.7); по-третє, оцінювання фактичного узгодження кадрових рішень з оперативним навантаженням у підрозділах ДСНС (табл. 2.8).

Такий підхід дозволяє перейти від формального аналізу кадрових показників до оцінювання реальних механізмів планування, ротації, підготовки та відновлення персоналу в умовах тривалих воєнних загроз.

У табл. 2.6 представлено класифікацію та оцінку надзвичайних ситуацій і воєнних інцидентів у Запорізькій області станом на 2025 рік, а також визначено їх реальне навантаження на оперативно-рятувальну службу цивільного захисту та наслідки для управління персоналом.

Таблиця 2.6

**Класифікація та оцінка надзвичайних ситуацій і воєнних інцидентів у Запорізькій області (станом на 2025 р.) та їх вплив на управління персоналом ОРС ЦЗ**

№	Категорія подій	Юридичний статус обліку	Типові події для Запорізької області, 2025	Як обліковується у звітності	Реальне навантаження на ОРС ЦЗ	Наслідки для управління персоналом
1	2	3	4	5	6	7
<b>I</b>						
<b>НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ ЗА КЛАСИФІКАЦІЄЮ (ОФІЦІЙНІ НС)</b>						
1	Техногенні НС	Класифікована НС	Аварії на об'єктах, пожежі з тяжкими наслідками, аварії на мережах	Включаються до офіційної статистики НС	Низьке-середнє (по кількості)	Формально не відображають реального обсягу роботи; створюють ілюзію «низького навантаження»
2	Природні НС		Пожежі в екосистемах, погодні явища (за порогамі)	Облік як НС після класифікації	Середнє (сезонне)	Впливають на графіки служби, але не є домінуючими
3	Соціальні НС		Масові події з тяжкими наслідками	Рідко	Мінімальне	Суттєвого кадрового впливу не мають
<b>II</b>						
<b>ВОЄННІ ІНЦИДЕНТИ, ЩО ФОРМУЮТЬ РЕАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ</b>						
4	Наслідки ворожих обстрілів	НЕ класифікуються як НС	Пожежі після ударів, руйнування будівель, завали, аварійні роботи	Облік як оперативні виїзди, добові зведення	ДУЖЕ ВИСОКЕ (щоденно)	Потреба у збільшенні змін, резервів, ротаций; перевантаження особового складу

1	2	3	4	5	6	7
5	Аварійно-рятувальні роботи після ударів		Деблокування, евакуація, розбір завалів	Окремий оперативний облік	ДУЖЕ ВИСОКЕ	Підвищені вимоги до фізичної та психологічної витривалості
6	Вторинні пожежі воєнного походження		Загоряння житла, складів, інфраструктури	Облік як пожежі	ВИСОКЕ	Потреба в спеціальній підготовці (робота під ризиком повторних ударів)
7	Гуманітарне розмінування		Виявлення, вилучення, знищення ВВП	Окремий облік піротехнічних робіт	ВИСОКЕ, СИСТЕМНЕ	Дефіцит сертифікованих кадрів; вузька спеціалізація
8	Реагування на повідомлення населення про ВВП		Звернення громадян, обстеження територій	Журнали звернень, оперативні звіти	ВИСОКЕ	Зростання нефункціонального навантаження
9	Забезпечення готовності укриттів і ЦЗ		Перевірки, реагування, супровід заходів	Адміністративно-оперативний облік	СЕРЕДНЄ–ВИСОКЕ	Відволікання персоналу від основних оперативних функцій
<b>III</b> <b>УЗАГАЛЬНЕНА ОЦІНКА</b>						
10	Формальне навантаження (за НС)	Статистичне	1 НС у 2023-2024 рр.	дані табл. 1.2	НИЗЬКЕ	Не може використовуватись як база кадрового планування
11	Реальне навантаження (війна)	Оперативне	Щоденні інциденти воєнного характеру	Добові зведення ДСНС, ОКЦ	КРИТИЧНО ВИСОКЕ	Вимагає перегляду планування, навчання, мотивації, психологічної підтримки

У Запорізькій області станом на 2025 рік офіційна статистика надзвичайних ситуацій не відображає реального обсягу завдань оперативно-рятувальної служби. Основне кадрове та організаційне навантаження формується інцидентами воєнного характеру, які обліковуються поза класифікацією НС, але потребують постійної готовності, значних людських ресурсів і спеціалізованої підготовки персоналу.

У табл. 2.7 узагальнено вплив внутрішньо переміщених осіб та місць їх компактного проживання на структуру викликів ДСНС і організацію служби оперативно-рятувальної служби цивільного захисту в Запорізькій області станом на 2025 рік, а також визначено наслідки цього впливу для графіків служби та ротації персоналу.

Таблиця 2.7

**Вплив ВПО та місць їх компактного проживання на структуру викликів і організацію служби ОРС ЦЗ у Запорізькій області**

№	Показник	Дані по Запорізькій області	Як змінюється структура викликів ДСНС	Найбільш вразливі групи населення	Вплив на графіки служби та ротації персоналу
1	2	3	4	5	6
1	Загальна кількість ВПО	33 398 осіб	Зростання кількості побутових пожеж, аварійних викликів, звернень щодо безпеки проживання	Люди похилого віку, сім'ї з дітьми, особи з інвалідністю	Збільшення кількості виїздів у житловий сектор - ущільнення добових змін
2	Місця компактного проживання ВПО	11 об'єктів (гуртожитки, заклади освіти, комунальні будівлі)	Концентровані виклики: пожежна безпека, евакуація, перевірки укриттів, навчальні тривоги	Малорухомі особи, діти, жінки з дітьми	Необхідність закріплення підрозділів за конкретними об'єктами - зменшення резерву
3	Тип забудови в МКП	Переобладнані будівлі немирного призначення	Підвищений ризик коротких замикань, перевантаження мереж, задимлень	ВПО без досвіду проживання в таких умовах	Зростає кількість нічних та позапланових викликів

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
4	Щільність проживання ВПО	Висока (десятки/сотні осіб в одному об'єкті)	Один інцидент - масова евакуація	Діти, люди з хронічними захворюваннями	Потреба залучення додаткових сил - понаднормова служба
5	Соціально-психологічний стан ВПО	Високий рівень стресу, травматизації	Часті хибні виклики, панічні звернення, повідомлення про підозрілі предмети	Особи з ПТСР, літні люди	Збільшення «непрофільних» виїздів - зниження часу відновлення персоналу
6	Пожежна безпека в МКП	Обмежені можливості модернізації	Регулярні профілактичні виїзди ДСНС	Всі мешканці МКП	Відволікання особового складу від реагування на інші НС
7	Наявність укриттів при МКП	Неоднорідна, часто обмежена	Виклики під час повітряних тривог, супровід евакуації	Діти, маломобільні особи	Робота в режимі «очікування-реагування» без зменшення навантаження
8	Географічна концентрація ВПО	Переважно м. Запоріжжя та прилеглі громади	Просторове зміщення навантаження на міські підрозділи	Міські ВПО	Нерівномірне навантаження між підрозділами області
9	Взаємодія з ОМС та соцслужбами	Постійна, але ресурсно обмежена	Спільні виїзди, комісійні перевірки	Соціально незахищені групи	Додаткові денні навантаження поза основним графіком

Джерело: сформовано самостійно автором.

Значна кількість внутрішньо переміщених осіб та наявність місць їх компактного проживання формують для підрозділів ДСНС у Запорізькій області постійне нефіксоване навантаження, яке не відображається у статистиці надзвичайних ситуацій, проте істотно впливає на графіки служби, ротації та професійне виснаження персоналу оперативно-рятувальної служби.

У табл. 2.8 відображено фактичне узгодження кадрових рішень з оперативним навантаженням у підрозділах ДСНС Запорізької області у 2025 році, зокрема вплив інтенсивності воєнних інцидентів на тривалість залучення особового складу, графіки служби та кадрові наслідки.

Таблиця 2.8

**Фактичне узгодження кадрових рішень з оперативним навантаженням у підрозділах ДСНС Запорізької області (2025 р.)**

№	Типова ситуація 2025 року (по факту)	Скільки підрозділів залучається	Скільки особового складу	Фактична тривалість залучення	Що відбувається з графіком служби	Реальний кадровий наслідок
1	2	3	4	5	6	7
1	Обстріл житлового кварталу	3-5 ДПРЧ + ОКЦ	45-70 осіб	6-12 год	Караули не змінюються вчасно	+1 додаткова доба без відпочинку
2	Повторний обстріл у ту ж зміну	Ті самі підрозділи	45-70 осіб	+3-6 год	Чергування фактично 36–48 год	Фізичне виснаження
3	Руйнування з завалами	1 ДПРЗ + спецпідрозділ	25-40 осіб	12-24 год	Зняття резервного караулу	Втрата резерву області
4	Масова пожежа після удару	4-6 ДПРЧ	60-90 осіб	8-14 год	Порушення графіка 24/48	Перехід у режим “закриття дір”
5	Розмінування після обстрілів	Піротехнічна група	6-12 фахівців	2-5 діб	Вилучення людей з чергувань	Хронічний дефіцит піротехніків
6	Виклик у місце компактного проживання ВПО	1-2 ДПРЧ	10-20 осіб	2-4 год	Вибивання з планового виїзду	Накопичення дрібних перевантажень
7	Серія дрібних пожеж за добу	2-3 ДПРЧ	20-35 осіб	8-10 год сумарно	Відсутній час відновлення	Професійне вигорання
8	Одночасні події в різних громадах	6-8 підрозділів	80-120 осіб	12-18 год	Перерозподіл сил між районами	Нерівномірне навантаження
9	Залучення у вихідний день	1-3 підрозділи	15–30 осіб	4-8 год	Вихідний фактично зникає	Зростання невдоволення персоналу
10	Піковий тиждень обстрілів	Уся область	200+ осіб (ротаційно)	5-7 діб	Графіки не працюють	Управління «вручну»

Джерело: сформовано самостійно автором.

У 2025 році в Запорізькій області узгодження кадрової роботи з оперативним управлінням відбувається не через планові процедури, а шляхом постійного «ручного» коригування графіків служби. Фактичне навантаження

формується серіями воєнних інцидентів, що призводить до систематичного перевищення нормативної тривалості чергувань та втрати резервів.

Кадрові процедури в мережі пожежно-рятувальних частин (ДПРЧ), пожежно-рятувальних постів (ДПРП) та інших підпорядкованих підрозділів ГУ ДСНС України у Запорізькій області організуються в умовах значної територіальної розгалуженості, різної інтенсивності оперативного навантаження та постійних коригувань, зумовлених воєнними інцидентами. У 2024–2025 роках кадрове управління фактично здійснюється в режимі безперервного обліку та оперативного реагування на дефіцит особового складу.

Облік персоналу ведеться централізовано Управлінням персоналу ГУ ДСНС та деталізується на рівні кожної ДПРЧ/ДПРП через командирів підрозділів і старших караулів. Фактично облік включає [45]:

- штатну чисельність підрозділу;
- фактичну наявність особового складу по змінах;
- тимчасову відсутність (відрядження, відпустки, лікування, навчання);
- залучення до позапланових оперативних заходів.

В умовах війни ключовим стає щоденний оперативний облік, оскільки формально укомплектований підрозділ може фактично працювати зі зменшеним складом через постійні залучення до ліквідації наслідків обстрілів або гуманітарного розмінування.

Переміщення особового складу між підрозділами області застосовується як основний інструмент закриття кадрових дефіцитів. На практиці це включає:

- тимчасове направлення рятувальників з менш навантажених підрозділів до підрозділів, що працюють у зоні інтенсивних обстрілів;
- залучення особового складу з резервних змін;
- короткострокові відрядження без зміни штатної приналежності.

Такі переміщення ініціюються оперативними підрозділами (через інформацію про перевантаження) і оформлюються Управлінням персоналу наказами начальника ГУ ДСНС. У 2025 році ці процедури мають реактивний

характер і часто здійснюються в стислий термін, що ускладнює дотримання стабільних графіків служби.

Процедури атестації особового складу формально зберігаються, проте в умовах воєнного стану їх зміст зміщується з формальної оцінки на прикладну.

Основна увага приділяється:

- спроможності діяти в умовах високого ризику;
- дотриманню вимог безпеки під час робіт після обстрілів;
- здатності працювати в умовах тривалого перевантаження.

Для мережі частин і постів це означає, що атестаційні рішення часто ґрунтуються на фактичному досвіді участі в ліквідації воєнних інцидентів, а не лише на результатах планової службової підготовки. Водночас обмеженість часу і кадровий дефіцит призводять до того, що частина атестаційних процедур проводиться з відтермінуванням.

Заміщення посад у підрозділах ДСНС Запорізької області у 2024-2025 роках має переважно тимчасовий характер. У практиці застосовуються:

- покладання виконання обов'язків на найбільш досвідчених співробітників;
- суміщення посад у межах одного підрозділу;
- тимчасове виконання обов'язків без повного кадрового оформлення на період пікового навантаження.

Тобто, це дозволяє підтримувати керованість підрозділів, однак водночас призводить до накопичення функціонального перевантаження окремих працівників, особливо командирів караулів і начальників частин.

Загалом кадрові процедури для мережі пожежно-рятувальних частин і постів ГУ ДСНС України у Запорізькій області у 2025 році характеризуються:

- домінуванням оперативної доцільності над формальною кадровою стабільністю;
- постійними тимчасовими переміщеннями персоналу;
- зростанням ролі неформального управління на рівні підрозділів;

– підвищеним навантаженням на керівний і найбільш досвідчений склад.

Така модель дозволяє забезпечувати безперервне реагування в умовах війни, проте одночасно актуалізує потребу в системному вдосконаленні кадрового планування, ротацій і механізмів відновлення персоналу.

У табл. 2.9 узагальнено сценарні потреби в особовому складі оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ГУ ДСНС у Запорізькій області залежно від рівня оперативного навантаження у 2025 році та визначено критичні категорії посад.

Додатково слід відзначити, що в умовах тривалої воєнної загрози суттєво зростає значення гнучкості кадрової політики на рівні гарнізонів та окремих підрозділів. Керівники змушені оперативно адаптувати штатну структуру до змін безпекової ситуації, що часто супроводжується відходом від стандартних процедур призначення та оцінювання персоналу. Це, у свою чергу, підвищує ризики управлінських помилок, але водночас дозволяє зберігати боєздатність і безперервність реагування.

Окремою проблемою залишається психологічне та фізичне виснаження особового складу, яке посилюється через тривале виконання обов'язків у режимі підвищеної готовності. Обмежені можливості для повноцінної ротації та відпочинку негативно впливають на мотивацію, дисципліну й довгострокову професійну стійкість рятувальників. У цих умовах особливої актуальності набувають заходи з підтримки персоналу, зокрема психологічний супровід, спрощені механізми відновлення та адресне заохочення ключових фахівців.

Таким чином, подальший розвиток кадрової системи ГУ ДСНС України у Запорізькій області має бути орієнтований не лише на кількісне укомплектування посад, а й на підвищення якості управління людськими ресурсами в кризових умовах. Це передбачає поєднання оперативної гнучкості з елементами стратегічного планування, що дозволить зменшити перевантаження персоналу та підвищити стійкість служби в середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.9

**Сценарні потреби в особовому складі ОРС ЦЗ ГУ ДСНС у Запорізькій області залежно від рівня навантаження  
(2025 р.)**

№	Сценарій оперативної обстановки	Типові події (по факту)	Рівень навантаження	Фактична тривалість режиму	Критично необхідні посади	Мінімальна потреба (осіб одночасно)	Пікова потреба (осіб одночасно)	Що “ламається” при дефіциті
1	Повсякденна служба	Поодинокі пожежі, ДТП, профілактика, дрібні інциденти	Мінімальний	Постійно	Рятувальники, водії, диспетчери	1 караул: 8-10	2 караули: 16-20	Зростає час прибуття
2	Добовий сплеск обстрілів	10-30 виїздів за добу	Високий	12-24 год	Водії, командири караулів, диспетчери	40-60	70-90	Зрив змін, перевтома
3	Масова пожежа після удару	Руйнування + вторинні пожежі	Високий	8-14 год	Рятувальники, водії, начальники відділень	50-70	90-120	Втрата резервів області
4	Завали, пошуково-рятувальні роботи	Деблокування, евакуація	Дуже високий	12-24 год	Рятувальники, медичні ланки, інженери	30-40	60-80	Неможливість ротації
5	Серія повторних	Кілька хвиль за зміну	Критичний	24-48 год	Всі оперативні	80-100	120-150	Служба понад 36-48 год

	обстрілів				посади			
6	Гуманітарне розмінування (локальне)	Виявлення ВВП	Високий	1-3 доби	Піротехніки	6-8	10-12	Черга заявок
7	Розмінування після масованих ударів	Сотні ВВП	Критичний	3-7 діб	Піротехніки, водії спецтехніки	10-12	18-25	Блокування територій
8	ВПО / МКП (інцидент)	Евакуація, пожежа, паніка	Середній	2-6 год	Рятувальники, водії, психологи	15-20	30-40	Залучення резервів
9	Піковий тиждень бойових дій	Щоденні удари	Критичний	5-7 діб	Всі категорії	150-180	220-260	Управління вручну”

Джерело: сформовано самостійно автором.

У табл. 2.10 визначено критичні посади оперативно-рятувальної служби цивільного захисту у Запорізькій області та охарактеризовано їх роль у різних сценаріях оперативного навантаження у 2025 році.

Таблиця 2.10

**Критичні посади ОРС ЦЗ у Запорізькій області та їх роль у сценаріях навантаження (2025 р.)**

№	Посада	Чому критична саме в умовах війни	Мінімальна кількість на зміну	Пікова потреба	Наслідки дефіциту
1	2	3	4	5	6
1	Водій пожежно-рятувального автомобіля	без водія техніка не працює	1 на караул	2-3 на підрозділ	простої техніки
2	Командир караулу	прийняття рішень під час обстрілів	1 на караул	+ резерв	хаос управління
3	Рятувальник	основна робоча сила	5-7	10-15	неможливість виконання робіт
4	Піротехнік	робота з ВВП, мінна безпека	2-3	6-8	блокування територій
5	Диспетчер / ОКЦ	координація викликів	2 на зміну	4-6	втрата керованості
6	Зв'язківець / ІТ	стійкість зв'язку під час ударів	1	2-3	розрив управління
7	Медичний працівник	робота з постраждалими	1	2-3	зростання втрат
8	Психолог	робота з персоналом і населенням	1 (черговий)	2-3	вигорання персоналу

Джерело: сформовано самостійно автором.

У Запорізькій області у 2025 році кадрове планування оперативно-рятувальної служби не може ґрунтуватися на середніх показниках або статистиці надзвичайних ситуацій. Реальна потреба в персоналі визначається сценаріями пікового воєнного навантаження, за яких критичними є водії, командири караулів, рятувальники, піротехніки та фахівці зв'язку. Саме дефіцит цих посад формує основні ризики зриву реагування та перевантаження особового складу.

Таким чином, оцінювання стану планування, набору, навчання, мотивації та розвитку працівників оперативно-рятувальної служби цивільного захисту у Запорізькій області здійснюється з урахуванням реального характеру безпекових загроз і фактичного оперативного навантаження у 2025 році. Розмежування формально класифікованих надзвичайних ситуацій та інцидентів воєнного характеру, аналіз впливу внутрішньо переміщених осіб, узгодження кадрових рішень з оперативною діяльністю, а також визначення сценарних потреб і критичних посад дозволяють перейти від формального аналізу кадрових показників до комплексної оцінки спроможності системи управління персоналом функціонувати в умовах прифронтового регіону.

### **2.3. Факторний аналіз впливу війни на забезпечення та розвиток персоналу оперативно-рятувальної служби**

Функціонування оперативно-рятувальної служби цивільного захисту в умовах тривалої збройної агресії супроводжується суттєвими змінами у системі забезпечення та розвитку персоналу, які не можуть бути повною мірою пояснені лише результатами комплексної або індикаторної оцінки ефективності управління. Отримані попередні результати свідчать про наявність системних диспропорцій у кадрово-організаційному, соціально-психологічному та ресурсному напрямках, однак для визначення причин їх формування необхідним є застосування факторного підходу до аналізу впливу війни на кадрову систему оперативно-рятувальної служби.

Метою даного підпункту є ідентифікація та оцінювання ключових факторів воєнного характеру, що впливають на забезпечення, стабільність і розвиток персоналу оперативно-рятувальної служби цивільного захисту у Запорізькій області. Факторний аналіз у межах цього дослідження застосовується не у вузькому статистичному значенні, а як прикладний управлінський інструмент, спрямований на встановлення причинно-наслідкових зв'язків між умовами воєнного часу та змінами у кадрових

процесах, зокрема у сфері укомплектованості, графіків служби, професійної підготовки, мотивації та психологічної стійкості персоналу.

Поряд із факторним аналізом використано результати SWOT-аналізу та комплексної оцінки ефективності напрямів публічного управління, що дозволяє розглянути вплив війни на персонал оперативно-рятувальної служби з різних аналітичних позицій. Поєднання зазначених підходів забезпечує цілісне бачення як внутрішніх управлінських обмежень, так і зовнішніх дестабілізуючих чинників воєнного характеру, а також формує аналітичну основу для розробки практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом.

У табл. 2.11 наведено результати факторного аналізу впливу війни на забезпечення та розвиток персоналу оперативно-рятувальної служби цивільного захисту у Запорізькій області у 2025 році.

Таблиця 2.11

**Факторний аналіз впливу війни на забезпечення та розвиток персоналу оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ДСНС у Запорізькій області (2025 р.)**

№	Фактор війни	Прояв у Запорізькій області (2025)	На які елементи кадрової системи впливає	Характер впливу	Фактичні кадрові наслідки
1	2	3	4	5	6
1	Масовані обстріли	Щоденні та серійні удари по житлових кварталах	Графіки служби, резерви	Критичний	Чергування 36-48 год, відсутність відновлення
2	Повторні удари	Робота під ризиком повторного ураження	Психологічний стан, мотивація	Критичний	Хронічне виснаження
3	Руйнування з завалами	Залучення ДПРЗ і спецпідрозділів на 12–24 год	Фізична витривалість	Високий	Втрата резервного караулу
4	Воєнні пожежі	Масові загоряння житла та інфраструктури	Чисельність змін	Високий	Залучення 60-90 осіб на одну подію
5	Мінна небезпека	ВНП у населених пунктах	Підготовка, спеціалізація	Критичний	Дефіцит піротехніків

## Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
6	Мобілізація персоналу	Вибуття підготовлених кадрів	Укомплектованість	Високий	Зростання вакантних посад
7	Обмежений набір	Низька привабливість служби	Добір персоналу	Високий	Низька конкуренція
8	Вузька спеціалізація	Мала кількість сертифікованих фахівців	Розвиток персоналу	Високий	Неможливість швидкої заміни
9	Відсутність кадрового резерву	Немає «другого ешелону»	Стійкість системи	Критичний	Управління вручну
10	Плинність кадрів	Звільнення після 1–3 років служби	Стабільність	Високий	Втрата досвіду
11	Обмежене фінансування	Неможливість підвищення виплат	Мотивація	Високий	Демотивація
12	Відсутність житла	Неможливість залучення з інших регіонів	Набір	Високий	Кадрове «замикання»
13	Зношена техніка	Часті поломки	Фізичне навантаження	Середній	Перевтома водіїв
14	Обмежене навчання	Відтермінування курсів	Професійний розвиток	Середній	Гальмування росту
15	Хронічний стрес	Постійна загроза життю	Психічна стійкість	Критичний	Вигорання, ПТСР
16	Відсутність відновлення	Немає повноцінних ротацій	Здоров'я персоналу	Критичний	Зростання лікарняних
17	Сімейні фактори	Евакуація, роз'єднання сімей	Мотивація	Високий	Намір звільнення
18	Суспільний тиск	Очікування постійної готовності	Психоемоційний стан	Середній	Перевантаження
19	Реактивне управління	Рішення по факту подій	Планування	Критичний	Відсутність прогнозу
20	Ручне коригування графіків	Часті зміни змін	Організація служби	Високий	Порушення режиму
21	Розрив «НС–реальність»	Статистика не відображає навантаження	Кадрове планування	Критичний	Хибні розрахунки
22	Нефункціональні завдання	ВПО, укриття, перевірки	Загальне навантаження	Високий	Відволікання від реагування

Джерело: сформовано самостійно автором.

У табл. 2.12 представлено SWOT-аналіз стану організації та управління персоналом оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області у 2025 році, який дозволяє узагальнити внутрішні сильні й слабкі сторони кадрової системи, а також зовнішні можливості та загрози, зумовлені умовами воєнного часу.

Таблиця 2.12

**SWOT-аналіз стану організації та управління персоналом  
оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області (2025 р.)**

КАТЕГОРІЯ	ЗМІСТ
1	2
S  СИЛЬНІ СТОРОНИ	<p>S1. Розгалужена мережа підрозділів: 6 ДІРЗ, 23 ДІРЧ, 6 ДІРП, 2 спеціалізовані підрозділи забезпечують повне територіальне покриття області.</p> <p>S2. Наявність спеціалізованих спроможностей: функціонування аварійно-рятувального загону спеціального призначення (АРЗ СП) та сектору гуманітарного розмінування.</p> <p>S3. Досвід роботи в умовах війни: персонал має практичний досвід ліквідації наслідків обстрілів, роботи під повторними ударами, масових пожеж воєнного походження.</p> <p>S4. Централізоване управління: чітка вертикаль підпорядкування (ГУ - підрозділи) дозволяє швидко приймати рішення в кризових умовах.</p> <p>S5. Сформоване управлінське ядро: наявність керівного складу з досвідом управління в особливий період.</p>
W  СЛАБКІ СТОРОНИ	<p>W1. Хронічна вакантність ключових посад: дефіцит водіїв, рятувальників, піротехніків, диспетчерів ОКЦ.</p> <p>W2. Перевантаження графіків служби: фактична тривалість чергувань у пікові періоди сягає 36-48 год замість нормативних 24 год.</p> <p>W3. Обмежені житлові стимули: відсутність достатнього службового житла для залучення персоналу з інших регіонів.</p> <p>W4. Реактивний характер кадрового управління: більшість кадрових рішень приймаються постфактум у відповідь на оперативні кризи.</p> <p>W5. Високий рівень професійного вигорання: накопичене фізичне та психологічне виснаження особового складу.</p>
O  МОЖЛИВО СТІ	<p>O1. Адаптація кадрового планування під сценарії війни: перехід від «середньої» чисельності до планування за піковими навантаженнями.</p> <p>O2. Розширення спеціалізованої підготовки: збільшення кількості піротехніків, фахівців роботи із завалами, зв'язківців.</p> <p>O3. Залучення міжнародної допомоги: техніка, навчання, психологічна підтримка персоналу.</p> <p>O4. Розвиток нематеріальної мотивації: психологічний супровід, ротації, відновлювальні програми.</p> <p>O5. Підвищення ролі цифрових рішень: оптимізація обліку персоналу, графіків, навантаження через ІТ-інструменти.</p>

## Продовження таблиці 2.12

1	2
Т ЗАГРОЗИ	<p>T1. Тривале збереження високої інтенсивності бойових дій: постійні обстріли формують стабільно критичне навантаження.</p> <p>T2. Подальша втрата кадрів через мобілізацію: непередбачуване вибуття особового складу.</p> <p>T3. Зростання мінної небезпеки: потреба в більшій кількості піротехніків при обмеженому кадровому резерві.</p> <p>T4. Демотивація через невідповідність оплати ризикам: ризик масових звільнень після пікових періодів.</p> <p>T5. Виснаження управлінського ресурсу: концентрація відповідальності на обмеженому колі керівників.</p>

Джерело: сформовано самостійно автором.

SWOT-аналіз свідчить, що у 2025 році оперативно-рятувальна служба ДСНС у Запорізькій області функціонує в умовах високої адаптивності та значного практичного досвіду, однак стикається з системними кадровими обмеженнями. Основний виклик полягає у невідповідності між піковими сценаріями воєнного навантаження та наявним кадровим потенціалом, що потребує переорієнтації управління персоналом із реактивної на проактивну модель.

У табл. 2.13 наведено результати комплексної оцінки ефективності напрямів публічного управління у сфері організації та управління персоналом ОРС ЦЗ ДСНС у Запорізькій області у 2025 році.

Таблиця 2.13

**Комплексна оцінка ефективності напрямів публічного управління у сфері організації та управління персоналом ОРС ЦЗ ДСНС у Запорізькій області (2025 р.)**

№	Індикатор	Фактичні дані, приклади, оцінка ефективності	Бал (1–5)
1	2	3	4
1. Політико-управлінський напрям			
1.1	Чіткість системи управління	Функціонує вертикаль «ДСНС – ГУ – підрозділи», дублювання повноважень не виявлено	4
1.2	Оперативність управлінських рішень	Рішення про посилення служби приймаються в день виникнення загроз	4

## Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
1.3	Координація з ОВА та ОМС	Постійна взаємодія щодо ВПО, укриттів, заходів ЦЗ	4
1.4	Стратегічність управління	Відсутні довгострокові кадрові плани під сценарії війни	2
1.5	Управлінська стабільність	Керівний склад стабільний, але перевантажений	3
		Всього	3,5
2 Кадрово-організаційний напрям			
2.1	Укомплектованість підрозділів	Хронічна вакантність рятувальників, водіїв, піротехніків	2
2.2	Переміщення персоналу	Тимчасові переміщення між підрозділами застосовуються регулярно	3
2.3	Ротація змін	У пікові періоди тривалість служби сягає 36-48 год	1
2.4	Атестація персоналу	Частина атестацій відтермінована через навантаження	3
2.5	Кадрове планування	Планування здійснюється за фактом, а не за сценаріями	2
		Всього	2,2
3 Оперативно-функціональний напрям			
3.1	Готовність до реагування	Забезпечується реагування при 20–30 виїздах за добу	4
3.2	Територіальне покриття	Мережа підрозділів забезпечує повне покриття області	5
3.3	Робота з воєнними інцидентами	Накопичено значний практичний досвід	5
3.4	Наявність резервів	Резерви сил вичерпуються за 1-2 доби піку	2
		Всього	3,8
4 Соціально-психологічний напрям			
4.1	Морально-психологічний стан	Фіксується професійне вигорання персоналу	2
4.2	Психологічна підтримка	Наявна, але не охоплює всі підрозділи	3
4.3	Баланс служби та відпочинку	Часто порушується через обстріли	1
4.4	Утримання досвідчених кадрів	Спостерігається відтік після 1–3 років служби	2
4.5	Соціальні гарантії	Обмежені, без регіональних стимулів	2
		Всього	2,0
5 Ресурсно-забезпечувальний напрям			
5.1	Матеріально-технічне забезпечення	Підтримується, частково за рахунок допомоги	3
5.2	Забезпечення ЗІЗ	Базові потреби забезпечені	4
5.3	Житлове забезпечення	Службове житло практично відсутнє	1
5.4	Рівень оплати праці	Не відповідає рівню ризику служби	2
5.5	Ресурси розвитку персоналу	Обмежені в умовах воєнного стану	2
		Всього	2,4

Проведений факторний аналіз показує, що у 2025 році основний вплив на забезпечення та розвиток персоналу оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області формують не поодинокі управлінські недоліки, а сукупність критичних факторів воєнного характеру. Ключовими з них є масовані та повторні обстріли, наслідки яких проявляються у щоденному оперативному навантаженні, залученні значної кількості особового складу (до 60–90 осіб на одну подію) та систематичному порушенні нормативних графіків служби. Фактична тривалість чергувань у пікові періоди сягає 36–48 годин, що підтверджує критичний характер впливу війни на режим праці та відновлення персоналу.

Результати факторного аналізу (табл. 2.11) свідчать, що кадровий дефіцит у підрозділах ДСНС області формується насамперед через мобілізацію підготовленого персоналу, обмежені можливості набору та відсутність кадрового резерву. Звільнення працівників після 1-3 років служби в умовах постійного ризику, а також неможливість швидкої заміни вузькоспеціалізованих фахівців (піротехніків, рятувальників для роботи із завалами, водіїв спеціальної техніки) призводять до втрати досвіду та підвищення навантаження на наявний особовий склад. Вказані фактори мають системний характер і не можуть бути усунені виключно за рахунок внутрішніх кадрових рішень.

Аналіз соціально-психологічних факторів підтверджує, що хронічний стрес, постійна загроза життю та відсутність повноцінних ротацій є визначальними чинниками професійного вигорання персоналу. Зростання кількості лікарняних, зниження мотивації та наміри звільнення з служби безпосередньо пов'язані з тривалим функціонуванням підрозділів у режимі підвищеної бойової готовності. Додаткове навантаження створюють нефункціональні завдання, зокрема реагування на звернення ВПО, перевірки укриттів і супровід заходів цивільного захисту, які відволікають персонал від основних оперативно-рятувальних функцій.

Результати SWOT-аналізу (табл. 2.12) доповнюють факторний аналіз і підтверджують, що наявні сильні сторони системи – розгалужена мережа підрозділів (6 ДПРЗ, 23 ДПРЧ, 6 ДПРП), спеціалізовані підрозділи та накопичений досвід роботи в умовах війни – не компенсують слабкі сторони, пов’язані з кадровою вакантністю, перевантаженням графіків служби та обмеженими соціальними стимулами. Основні загрози мають довгостроковий характер і пов’язані з тривалістю бойових дій, мобілізацією та виснаженням управлінського ресурсу.

Комплексна оцінка ефективності напрямів публічного управління (табл. 2.13) кількісно підтверджує висновки факторного аналізу. Найвищі середні бальні оцінки отримано за оперативно-функціональним напрямом (3,8), що свідчить про високу спроможність підрозділів до реагування. Водночас кадрово-організаційний (2,2) та соціально-психологічний (2,0) напрями перебувають у зоні ризику, що прямо корелює з виявленими факторами воєнного впливу. Таким чином, результати 2.3 доводять, що подальший розвиток оперативно-рятувальної служби в Запорізькій області потребує перегляду підходів до управління персоналом з урахуванням реального воєнного навантаження, а не лише формальних показників надзвичайних ситуацій.

Окремою системною проблемою, виявленою за результатами факторного аналізу, є розрив між реальним воєнним навантаженням та формальними підходами до кадрового забезпечення. У Запорізькій області станом на 2025 рік планування чисельності, графіків служби та підготовки персоналу фактично здійснюється на основі штатних нормативів і статистики надзвичайних ситуацій, тоді як основний обсяг роботи формується інцидентами воєнного характеру, що не класифікуються як НС, тобто це призводить до ситуації, коли формально укомплектовані підрозділи працюють у режимі хронічного дефіциту особового складу, а кадрові рішення приймаються ситуативно, без можливості створення стабільних резервів і повноцінних ротацій.

Ще однією критичною проблемою є обмежена спроможність системи управління персоналом до відновлення та розвитку кадрів в умовах тривалих бойових дій. Відтермінування навчання, нестача спеціалізованих фахівців, відсутність службового житла та невідповідність рівня оплати праці реальним ризикам служби зумовлюють зростання плинності кадрів, особливо серед молодих працівників після 1-3 років служби. У поєднанні з високим рівнем професійного вигорання та психологічного виснаження це створює ризик поступової втрати кадрового потенціалу навіть за збереження формальної структури підрозділів, що ускладнює не лише поточне реагування, а й довгостроковий розвиток оперативно-рятувальної служби в регіоні.

Ключовим напрямом вирішення виявлених проблем має стати перехід від формального кадрового планування до сценарного управління персоналом, орієнтованого на реальне воєнне навантаження. Практично це означає запровадження мінімум трьох робочих сценаріїв у ГУ ДСНС Запорізької області: базового (відносно стабільна обстановка), пікового (серії масованих обстрілів протягом 5-7 діб) та критичного (одночасні події в кількох громадах із залученням спеціалізованих підрозділів). Для кожного сценарію має бути визначено мінімально необхідну чисельність особового складу, перелік критичних посад (піротехніки, водії, зв'язківці, рятувальники ДПРЗ) та допустиму тривалість залучення без втрати боєздатності. Такий підхід дозволить не лише обґрунтовано формувати резерви, а й зменшити практику постійного «ручного» коригування графіків служби.

Не менш важливим напрямом реагування на виявлені проблеми є цілеспрямоване посилення заходів утримання та відновлення персоналу оперативно-рятувальної служби, оскільки результати факторного аналізу (табл. 2.11) свідчать, що ключові кадрові втрати формуються не лише через мобілізацію, а й через хронічне фізичне та психологічне виснаження особового складу. Фактична тривалість чергувань у пікові періоди 2025 року сягає 36–48 годин, що систематично порушує нормативний режим служби та призводить до накопичення перевтоми, зростання кількості лікарняних і намірів звільнення

після 1–3 років служби. У цих умовах утримання персоналу має розглядатися не як допоміжна функція, а як критичний елемент забезпечення боєздатності підрозділів.

Практичним рішенням, безпосередньо прив'язаним до виявлених факторів, є запровадження обов'язкових відновлювальних періодів після пікових тижнів воєнного навантаження, що фіксуються у добових зведеннях ОКЦ. За результатами аналізу узгодження кадрових рішень з оперативним навантаженням (табл. 2.8), саме відсутність таких періодів призводить до «накладання» змін і втрати резервів. Йдеться не про скорочення служби, а про управлінське закріплення мінімального часу відновлення (48-72 год) для підрозділів, які були задіяні у масових обстрілах, розборі завалів або гуманітарному розмінуванні. Такий підхід дозволяє знизити рівень професійного вигорання без додаткових фінансових витрат і без зменшення загальної готовності служби.

Додатково, з урахуванням дефіциту вузькоспеціалізованих кадрів, виявленого у табл. 2.11 та SWOT-аналізі (табл. 2.12), доцільним є перерозподіл акцентів у системі мотивації з фінансової на організаційну та професійну. Зокрема, ефективними заходами можуть бути: пріоритетне направлення найбільш перевантажених працівників (піротехніків, рятувальників ДПРЗ, водіїв спецтехніки) на навчання та підвищення кваліфікації; внутрішні тимчасові переміщення на менш навантажені ділянки служби; закріплення досвідчених працівників за підготовкою молодого персоналу з одночасним зменшенням їхнього оперативного навантаження. Такі рішення безпосередньо відповідають виявленим у дослідженні проблемам і дозволяють не лише утримувати ключові кадри, а й зберігати накопичений професійний досвід у системі оперативно-рятувальної служби.

## Висновки до розділу 2

В другому розділі встановлено, що система організації та управління персоналом ОРС ЦЗ у Запорізькій області у 2025 р. є багаторівневою та функціонально розгалуженою: управлінське ядро формується керівництвом ГУ ДСНС та профільними підрозділами апарату (табл. 2.1), а оперативна спроможність забезпечується мережею підпорядкованих формувань, у якій домінують пожежно-рятувальні частини і пости (6 ДПРЗ, 23 ДПРЧ, 6 ДПРП, 2 спеціалізовані підрозділи; табл. 2.2, 2.4). Така структура забезпечує територіальне покриття та керованість реагування, але одночасно підвищує вимоги до чіткого розподілу кадрових повноважень і координації між оперативним управлінням та кадровою роботою.

Оцінювання кадрових процесів у підпункті 2.2 показало, що реальне навантаження на персонал формується переважно воєнними інцидентами, які обліковуються поза класифікацією НС, однак визначають щоденний режим служби, потребу в резервах і ротаціях (табл. 2.6). Додатковий структурний чинник навантаження створюють ВПО та місця їх компактного проживання (33 398 ВПО та 11 МКП), що зумовлює зростання побутових пожеж, звернень щодо безпеки проживання, перевірок укриттів і «непрофільних» виїздів, які скорочують час відновлення караулів (табл. 2.7). Фактичне узгодження кадрових рішень з оперативною обстановкою у 2025 році відбувається переважно через «ручне» коригування графіків, оскільки під час обстрілів залучаються 3–5 ДПРЧ і 45-70 осіб на 6-12 год, а при повторних ударах чергування фактично триває 36-48 год; у пікові тижні обстрілів область працює в режимі нестабільних ротацій (табл. 2.8). У сценарному вимірі (табл. 2.9-2.10) визначено, що найбільш критичними для стійкості реагування є водії, командири караулів, диспетчери/ОКЦ, піротехніки, зв'язківці та рятувальники, а їх дефіцит найшвидше призводить до втрати резервів, зриву змін і зростання часу прибуття.

Факторний аналіз (підпункт 2.3) підтвердив, що головні ризики кадрового забезпечення у 2025 р. мають воєнно-обумовлений характер: масовані та повторні обстріли, роботи із завалами, воєнні пожежі та мінна небезпека напряду впливають на укомплектованість, витривалість і психологічну стійкість персоналу, а також формують високі вимоги до спеціалізації (піротехніки, робота із завалами, зв'язок) і реального кадрового резерву (табл. 2.11). Узагальнення результатів SWOT і комплексної оцінки (табл. 2.12-2.13) показує ключову диспропорцію: за наявності високої оперативної спроможності мережі підрозділів найуразливішими залишаються кадрово-організаційний і соціально-психологічний блоки (через перевантаження, плінність після 1-3 років служби, відтермінування навчання та обмежені стимули), що об'єктивно вимагає переходу до сценарного кадрового планування, пріоритетного закриття критичних посад і закріплення механізмів відновлення персоналу після пікових періодів навантаження.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РЯТУВАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ДСНС ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ВІЙНИ**

#### **3.1 Розробка рекомендацій до нормативно-правових та інструктивних документів з управління рекрутингом, підготовкою та розвитком персоналу оперативно-рятувальної служби ДСНС в умовах прифронтових територій**

У попередньому розділі було визначено такі ключові факти та проблеми управління персоналом ОРС ЦЗ ГУ ДСНС у Запорізькій області в умовах війни: (1) офіційна статистика НС не відображає реальне навантаження, оскільки основний обсяг роботи становлять воєнні інциденти (обстріли, завали, воєнні пожежі, ВВП, розмінування), які не класифікуються як НС і обліковуються як оперативні виїзди та добові зведення (табл. 2.6); (2) організація служби та кадрові рішення фактично відбуваються через постійне «ручне» коригування графіків і переміщення людей між підрозділами, що призводить до систематичного порушення режиму служби та втрати резервів (табл. 2.8); (3) типові епізоди воєнного навантаження тягнуть масове залучення сил (наприклад, 45-70 осіб на обстріл житлового кварталу, 60-90 осіб на масову пожежу після удару; чергування у піки 36-48 год), а при завалах або серіях ударів ламається ротація та знімаються резервні караули (табл. 2.8); (4) кадрова потреба визначається не середньорічними показниками, а сценаріями пікового воєнного навантаження (добовий сплеск, серія повторних ударів 24-48 год, піковий тиждень 5-7 діб тощо), для яких треба розрахунок мінімальної/пікової потреби в особовому складі (табл. 2.9); (5) критичними «вузькими місцями» є конкретні посади: водії ПРА, командири караулів, рятувальники, піротехніки,

диспетчери/ОКЦ, зв'язківці/ІТ, медики, психологи, і саме їх дефіцит призводить до простоїв техніки, втрати керованості та зростання вигорання (табл. 2.10); (6) факторний аналіз показав, що причини кадрової нестабільності мають системний характер: інтенсивність обстрілів, повторні удари, мінна небезпека, мобілізаційні втрати, обмежений набір, відсутність резерву, дефіцит спеціалізацій, хронічний стрес і відсутність відновлення (табл. 2.11), що підтверджено SWOT та комплексною оцінкою (табл. 2.12-2.13).

Отже, для переходу від реактивного ручного управління до керованої моделі потрібно закріпити в нормативних/інструктивних документах ГУ та підрозділів правила, які прямо впливають із табл. 2.6-2.10: сценарне кадрове планування, порядок ротацій і відновлення, механізм формування та використання резервів, а також прискорені кадрові процедури під час пікового навантаження. У межах цього підpunkту пропонується актуалізувати та розробити такі документи (на рівні ГУ ДСНС у Запорізькій області та підпорядкованих підрозділів):

По-перше, потребує актуалізації Положення про порядок проходження служби цивільного захисту (постанова КМУ), у частині організації служби в умовах тривалого воєнного навантаження. Як показано в табл. 2.8, у 2025 році фактична тривалість чергувань особового складу в пікові періоди сягає 36-48 год, а чинні норми не передбачають сценарного режиму служби та механізмів компенсацій. Доцільним є нормативне закріплення можливості тимчасового переходу на посилені режими служби, визначення граничних меж залучення та обов'язкового відновлення персоналу після пікових епізодів.

По-друге, необхідно актуалізувати Положення про єдину державну систему цивільного захисту (постанова КМУ) шляхом чіткого розмежування надзвичайних ситуацій за класифікацією та воєнних інцидентів, які фактично формують основне навантаження на ОРС ЦЗ. Результати табл. 2.6 свідчать, що відсутність такого розмежування призводить до хибних управлінських і кадрових розрахунків, оскільки офіційна статистика НС не може

використовуватися як база для планування чисельності персоналу у прифронтовому регіоні.

По-третє, на рівні ГУ ДСНС у Запорізькій області доцільно розробити та затвердити наказ начальника ГУ ДСНС «Про сценарне кадрове планування та організацію служби ОРС ЦЗ в умовах воєнних загроз». Такий документ має ґрунтуватися на сценаріях оперативної обстановки, визначених у табл. 2.9, і встановлювати мінімальні та пікові потреби в особовому складі для кожного сценарію (базовий, піковий, критичний), а також порядок переходу між ними.

По-четверте, потребує розроблення внутрішня інструкція ГУ ДСНС щодо формування та застосування резервів особового складу (резервні караули, мобільні групи підсилення). Як показано в табл. 2.8, під час ліквідації завалів і серійних обстрілів резерви області вичерпуються протягом 1–2 діб, що призводить до втрати керованості. Інструкція має визначати джерела формування резерву, порядок його введення в дію та алгоритм відновлення після використання.

По-п'яте, доцільно актуалізувати Статут дій органів управління та підрозділів ОРС ЦЗ (наказ МВС) у частині кадрового забезпечення реагування на воєнні інциденти. Зокрема, необхідно нормативно закріпити порядок міжпідроздільного підсилення, тимчасового переміщення персоналу та залучення спеціалізованих підрозділів (піротехнічних, аварійно-рятувальних), що наразі здійснюється переважно в ручному режимі.

По-шосте, з урахуванням дефіциту критичних посад, визначених у табл. 2.10 (водії, командири караулів, піротехніки, диспетчери ОКЦ, зв'язківці), необхідно внести зміни до наказів МВС щодо відбору та навчання у ЗВО ДСНС. Доцільним є нормативне закріплення прискорених та модульних програм підготовки для вузькоспеціалізованих категорій персоналу з орієнтацією на реальні завдання воєнного часу.

По-сьоме, актуалізації потребують накази МВС щодо винагород і заохочень, оскільки результати факторного та SWOT-аналізу (табл. 2.11-2.12) засвідчують демотивацію персоналу через невідповідність рівня ризику та

навантаження чинним стимулам. Доцільним є нормативне закріплення додаткових форм заохочення за роботу в умовах пікових воєнних навантажень та серійних обстрілів.

По-восьме, на рівні ГУ ДСНС доцільно розробити внутрішній стандарт психологічного відновлення та підтримки персоналу, який би доповнював чинні накази у сфері соціально-гуманітарної роботи. Як показано саме в табл. 2.11 та 2.13, хронічний стрес, відсутність відновлення і професійне вигорання є одними з ключових факторів втрати кадрів у 2025 році.

У табл. 3.1 нижче представлено проєкт внутрішнього стандарту психологічного відновлення та підтримки персоналу оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ГУ ДСНС у Запорізькій області, розроблений на основі результатів факторного, SWOT-аналізу та комплексної оцінки ефективності управління персоналом у 2025 році.

Таблиця 3.1

**Внутрішній стандарт психологічного відновлення та підтримки персоналу оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ГУ ДСНС у Запорізькій області (проєкт, 2025 р.)**

№	Елемент стандарту	Що саме встановлюється	На які проблеми з розд. 2 реагує	Практичний механізм реалізації
1	2	3	4	5
1	Підстави для обов'язкового психовідновлення	Фіксується перелік подій, після яких психовідновлення є обов'язковим: серія обстрілів; робота під повторними ударами; завали з загиблими; тривалість чергування понад 36 год; участь у піковому тижні обстрілів (5-7 діб)	Хронічний стрес, ПТСР, вигорання (табл. 2.11, пп. 15-16; табл. 2.13)	Командир підрозділу зобов'язаний подати інформацію психологу протягом 24 год після події
2	Категорії персоналу з пріоритетом підтримки	Виділяються групи підвищеного ризику: піротехніки; рятувальники із завалів; водії ПРА; диспетчери ОКЦ; командири караулів	Найбільше навантаження і відповідальність, дефіцит кадрів (табл. 2.10, 2.11)	Формування окремого списку персоналу ризику в Управлінні персоналу

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
3	Мінімальний обсяг психологічної підтримки	Встановлюється обов'язковий мінімум: коротка індивідуальна бесіда; експрес-скринінг стану; рекомендації щодо відновлення	Відсутність системного відновлення (табл. 2.11, п.16)	Психолог працює безпосередньо у підрозділі або дистанційно (онлайн)
4	Післяпікове відновлення	Після пікового навантаження (табл. 2.8, п.10) встановлюється обов'язковий період зниженого навантаження або відпочинку	Порушення балансу служби і відпочинку (табл. 2.13, п.4.3)	Узгоджується між Управлінням реагування та Управлінням персоналу
5	Психологічний супровід під час служби	Передбачаються короткі групові заходи підтримки в підрозділах, що працюють у зоні постійних обстрілів	Тривалий вплив бойового стресу (табл. 2.11, п.15)	Виїзди психолога або закріплення за найбільш навантаженими ДПРЧ
6	Робота з наслідками ПТСР	Визначається порядок направлення до спеціалізованої допомоги у разі виявлення симптомів ПТСР	Професійне вигорання, лікарняні, звільнення (табл. 2.11, 2.13)	Направлення через відділ соціально-гуманітарної роботи
7	Облік психоемоційного навантаження	Запроваджується внутрішній облік участі в тяжких воєнних інцидентах (не для покарання)	Розрив «НС – реальне навантаження» (табл. 2.6, п.21 табл. 2.11)	Дані використовуються лише для управління персоналом
8	Взаємодія керівника і психолога	Закріплюється обов'язок керівника враховувати рекомендації психолога при формуванні графіків	Ручне коригування графіків без урахування стану людей (табл. 2.8)	Рекомендації мають дорадчий, але обов'язковий до розгляду характер
9	Захист від стигматизації	Гарантується конфіденційність психологічної допомоги	Небажання звертатися по допомогу	Заборона використання інформації у дисциплінарних цілях
10	Показники ефективності стандарту	Визначаються індикатори: зменшення лікарняних; зниження плинності; стабільність змін	Системні кадрові втрати (табл. 2.11-2.13)	Щоквартальний аналіз Управлінням персоналу

Джерело: сформовано самостійно автором.

Запровадження внутрішнього стандарту психологічного відновлення та підтримки персоналу дозволяє перевести роботу з морально-психологічним

станом особового складу з формально-декларативного рівня у прикладний управлінський інструмент. Враховуючи інтенсивність воєнних інцидентів у Запорізькій області у 2025 році, такий стандарт є необхідною умовою збереження кадрового потенціалу, підтримання стійкості змін і забезпечення безперервної готовності оперативно-рятувальної служби.

Для його реалізації в ГУ ДСНС України у Запорізькій області доцільно закріпити внутрішній стандарт психологічного відновлення та підтримки персоналу як обов'язковий інструктивний документ, що застосовується на рівні апарату ГУ та всіх підпорядкованих підрозділів (ДПРЗ, ДПРЧ, ДПРП, АРЗ СП). Реалізація стандарту має бути покладена на Управління персоналу та відділ соціально-гуманітарної і виховної роботи із залученням штатних психологів та керівників підрозділів. Практичне виконання стандарту передбачає обов'язкову психологічну оцінку стану особового складу після участі у ліквідації наслідків обстрілів, масових пожеж воєнного походження, робіт із розбору завалів та гуманітарного розмінування, що, за даними табл. 2.8 і 2.11, супроводжуються критичним рівнем навантаження та перевищенням нормативної тривалості служби.

У межах стандарту необхідно нормативно закріпити мінімальні строки психологічного відновлення після пікових навантажень (не менше 24–48 годин без залучення до оперативних виїздів), порядок тимчасового виведення з чергувань осіб із ознаками професійного вигорання або гострої стресової реакції, а також механізм їх заміщення за рахунок резервів і міжпідроздільних переміщень. Окремо стандарт має передбачати регулярні короткі відновлювальні сесії (дебрифінги) для караулів і груп, що працювали під повторними обстрілами, та обов'язкове індивідуальне консультування для персоналу, залученого до робіт із загибеллю людей або масовою евакуацією населення.

Запровадження такого внутрішнього стандарту дозволить перевести психологічну підтримку персоналу ГУ ДСНС у Запорізькій області з епізодичних заходів у системний управлінський механізм, безпосередньо

пов'язаний із графіками служби, ротаціями та кадровим плануванням, тобто це відповідає результатам факторного аналізу, який засвідчив критичний вплив хронічного стресу, відсутності повноцінного відновлення та перевантаження на стабільність персоналу, рівень плинності кадрів і втрату досвідчених фахівців.

Також потребує вдосконалення чинна Інструкція з організації психологічного забезпечення в системі ДСНС України (на сьогодні базово застосовується Інструкція з організації психологічного забезпечення діяльності органів та підрозділів ДСНС України, затверджена наказом МВС України, яка є робочою та використовується в територіальних органах ДСНС).

Практика ГУ ДСНС у Запорізькій області у 2024-2025 роках показала, що зазначена Інструкція орієнтована переважно на загальні заходи психологічного супроводу (консультування, профілактика, реагування на надзвичайні події), але не враховує системного воєнного навантаження, характерного для прифронтового регіону. Зокрема, Інструкція не містить чітко визначених процедур обов'язкового психологічного відновлення після багаторазових обстрілів, робіт під повторними ударами, тривалих залучень (36-48 год і більше), що зафіксовано в результатах факторного аналізу та фактичного узгодження кадрових рішень з оперативним навантаженням.

У зв'язку з цим доцільним є внесення до Інструкції окремого розділу, присвяченого психологічному відновленню персоналу в умовах тривалої війни, або затвердження регіонального додатку до неї на рівні ГУ ДСНС у Запорізькій області. Такий додаток має конкретизувати:

- перелік воєнних інцидентів, після яких психологічне обстеження є обов'язковим, а не рекомендаційним (ліквідація наслідків обстрілів, розбір завалів, загибель людей, гуманітарне розмінування);

- мінімальні строки тимчасового виведення з чергування після пікових навантажень;

- порядок взаємодії психологів із командирами підрозділів при коригуванні графіків служби;

– критерії ризику професійного вигорання та підстави для направлення на поглиблену психологічну допомогу.

Таким чином, удосконалення чинної Інструкції з психологічного забезпечення має бути спрямоване не на заміну існуючого нормативного регулювання, а на його адаптацію до реальних умов служби в Запорізькій області, де, як показало дослідження, ключовими загрозами для персоналу є не разові надзвичайні ситуації, а хронічний стрес, відсутність відновлення та тривале перевантаження внаслідок воєнних інцидентів.

Результати діагностики, проведеної у розділі 2, засвідчили, що у 2025 році кадрове забезпечення оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області здійснюється в умовах хронічного дефіциту персоналу, високої плинності кадрів та постійного пікового навантаження, спричиненого воєнними інцидентами. При цьому чинні нормативно-правові та інструктивні документи, які регламентують рекрутинг персоналу, формально залишаються орієнтованими на «мирні» умови функціонування служби.

Фактичне укомплектування підрозділів у Запорізькій області у 2025 році підтримується за рахунок:

- тимчасових переміщень персоналу між підрозділами;
- суміщення посад;
- залучення резервних змін без повноцінної ротації;
- «ручного» коригування графіків служби.

Така практика дозволяє забезпечувати реагування у короткостроковій перспективі, однак не компенсує кадрові втрати та не формує стійкої системи рекрутингу.

У сучасних умовах у Запорізькій області зафіксовано такі проблеми, які не врегульовані чинними документами:

- набір здійснюється постфактум, уже після виникнення кадрового дефіциту, а не на випередження;

- тривалі процедури прийняття на службу (медичні огляди, оформлення, перевірки) не узгоджуються з темпами вибуття персоналу через мобілізацію та звільнення;

- відсутні правові підстави для створення регіонального кадрового резерву, який можна оперативно залучати у пікові періоди;

- не розмежовано підходи до рекрутингу в тилкових і прифронтових регіонах, хоча фактичні умови служби суттєво відрізняються;

- не визначено окремого порядку набору на критичні посади (водії, піротехніки, рятувальники), дефіцит яких напряму впливає на боєздатність підрозділів.

У межах рекомендацій пропонується не змінювати загальнодержавне законодавство, а використати дозволені механізми внутрішнього регулювання, які реально можуть бути впроваджені на рівні ГУ ДСНС у Запорізькій області.

По-перше, розробити та затвердити внутрішній порядок рекрутингу персоналу ОРС ЦЗ в умовах воєнного стану (локальний наказ начальника ГУ ДСНС у Запорізькій області).

Документ має:

- закріпити перелік критичних посад (водій, рятувальник, піротехнік, диспетчер ОКЦ);

- дозволити скорочені строки оформлення для цих посад;

- передбачити можливість паралельного проходження процедур (медичний огляд + оформлення документів);

- узаконити тимчасове залучення кандидатів до несення служби під наставництвом до завершення повного циклу оформлення (у межах чинного законодавства).

По-друге, внести доповнення до чинної Інструкції з організації роботи з персоналом у підрозділах ДСНС України (чинна та застосовувана інструкція МВС/ДСНС). Пропонується доповнити її розділом: «Особливості рекрутингу та комплектування підрозділів у прифронтових регіонах».

У цьому розділі доцільно:

- офіційно закріпити поняття «регіон з підвищеним оперативним навантаженням»;
- дозволити відхилення від стандартної чисельності змін із документальним обґрунтуванням;
- надати керівнику ГУ право формувати оперативний кадровий резерв.

По-третє, запровадити регіональний кадровий резерв ГУ ДСНС у Запорізькій області (через внутрішній наказ, без змін до законів).

Резерв має включати:

- осіб, які раніше проходили службу в ДСНС;
- випускників закладів освіти ДСНС, закріплених за регіоном;
- працівників суміжних спеціальностей (водії спецтехніки, інженери, медики), які можуть пройти прискорену підготовку.

По-четверте, актуалізувати порядок взаємодії ГУ ДСНС з навчальними закладами ДСНС України.

Практично це означає:

- закріплення цільових напрямлень саме для Запорізької області;
- скорочення часу між завершенням навчання та зарахуванням до підрозділів;
- пріоритетне направлення випускників на критично дефіцитні посади.

Таким чином, у сучасних умовах 2025 року рекрутинг персоналу оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області потребує не декларативних змін, а чіткого нормативного закріплення адаптивних механізмів добору кадрів, які вже фактично застосовуються в управлінській практиці. Легалізація сценарного рекрутингу, регіонального кадрового резерву та прискорених процедур прийняття на службу дозволить зменшити перевантаження чинного персоналу, підвищити стійкість підрозділів та забезпечити безперервне реагування в умовах тривалої воєнної загрози без виходу за межі чинного правового поля України.

### **3.2 Побудова організаційної моделі організації та управління персоналом служби та засобів забезпечення її функціонування на основі методу сценаріїв**

Результати діагностики засвідчили, що у 2025 році управління персоналом оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області здійснюється переважно в реактивному режимі. Тобто кадрові рішення приймаються вже після виникнення пікових навантажень, а фактична чисельність змін, резервів і тривалість чергувань не відповідають нормативним параметрам. За таких умов традиційна організаційна модель управління персоналом, що ґрунтується на середньостатистичних показниках надзвичайних ситуацій, втрачає ефективність і не забезпечує кадрової стійкості служби. У зв'язку з цим доцільним є впровадження організаційної моделі управління персоналом оперативно-рятувальної служби на основі методу сценаріїв, яка дозволяє адаптувати чисельність, структуру та режими служби до різних рівнів воєнного навантаження.

У межах дослідження сценарна організаційна модель управління персоналом розглядається як система заздалегідь визначених режимів функціонування оперативно-рятувальної служби, кожен з яких відповідає певному рівню оперативного навантаження та передбачає:

- фіксовану чисельність змін;
- наявність резервів;
- допустиму тривалість служби;
- порядок залучення додаткових сил;
- механізми відновлення персоналу.

У результаті діагностики стану організації та управління персоналом оперативно-рятувальної служби цивільного захисту у Запорізькій області встановлено системну невідповідність між формальними підходами до кадрового планування та реальними умовами функціонування служби в умовах війни. Зокрема, офіційна класифікація надзвичайних ситуацій і статистичні

показники НС не відображають фактичного обсягу оперативного навантаження, яке формується щоденними війсьними інцидентами, масовими обстрілами, роботами з розбору завалів, гуманітарним розмінуванням і реагуванням у місцях компактного проживання ВПО.

За таких умов подальше забезпечення стійкості оперативно-рятувальної служби потребує переходу від реактивного управління персоналом до сценарно-орієнтованої моделі, закріпленої на нормативному та інструктивному рівнях. Удосконалення публічного управління має передбачати легалізацію сценарного планування чисельності, ротацій і резервів, формалізацію прискорених кадрових процедур у пікові періоди навантаження, а також інтеграцію кадрових рішень з оперативним управлінням реагуванням. Логіку переходу від виникнення воєнних загроз до вибору управлінських рішень і стабілізації кадрової системи оперативно-рятувальної служби в умовах прифронтового регіону схематично наведено на рис. 3.1.

Запропонована логіка розвитку кризової ситуації в системі управління персоналом оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ґрунтується на реальних процесах, зафіксованих у діяльності підрозділів ГУ ДСНС у Запорізькій області у 2024-2025 роках. Проведений аналіз показав, що основне навантаження на персонал формується не офіційно класифікованими надзвичайними ситуаціями, а інцидентами воєнного характеру (табл. 2.6), які мають серійний і тривалий характер. Саме ці інциденти запускають ланцюг управлінських проблем: порушення графіків служби (36-48 год чергувань), вичерпання резервів протягом 1-2 діб пікових навантажень, тимчасове або фактичне вибуття ключових фахівців (водії, піротехніки, командири караулів), а також зростання професійного та психологічного виснаження особового складу.

Таким чином, кризова ситуація в управлінні персоналом не виникає раптово, а проходить чіткі етапи, від накопичення навантаження до критичної точки втрати керованості, що було підтверджено результатами факторного аналізу.

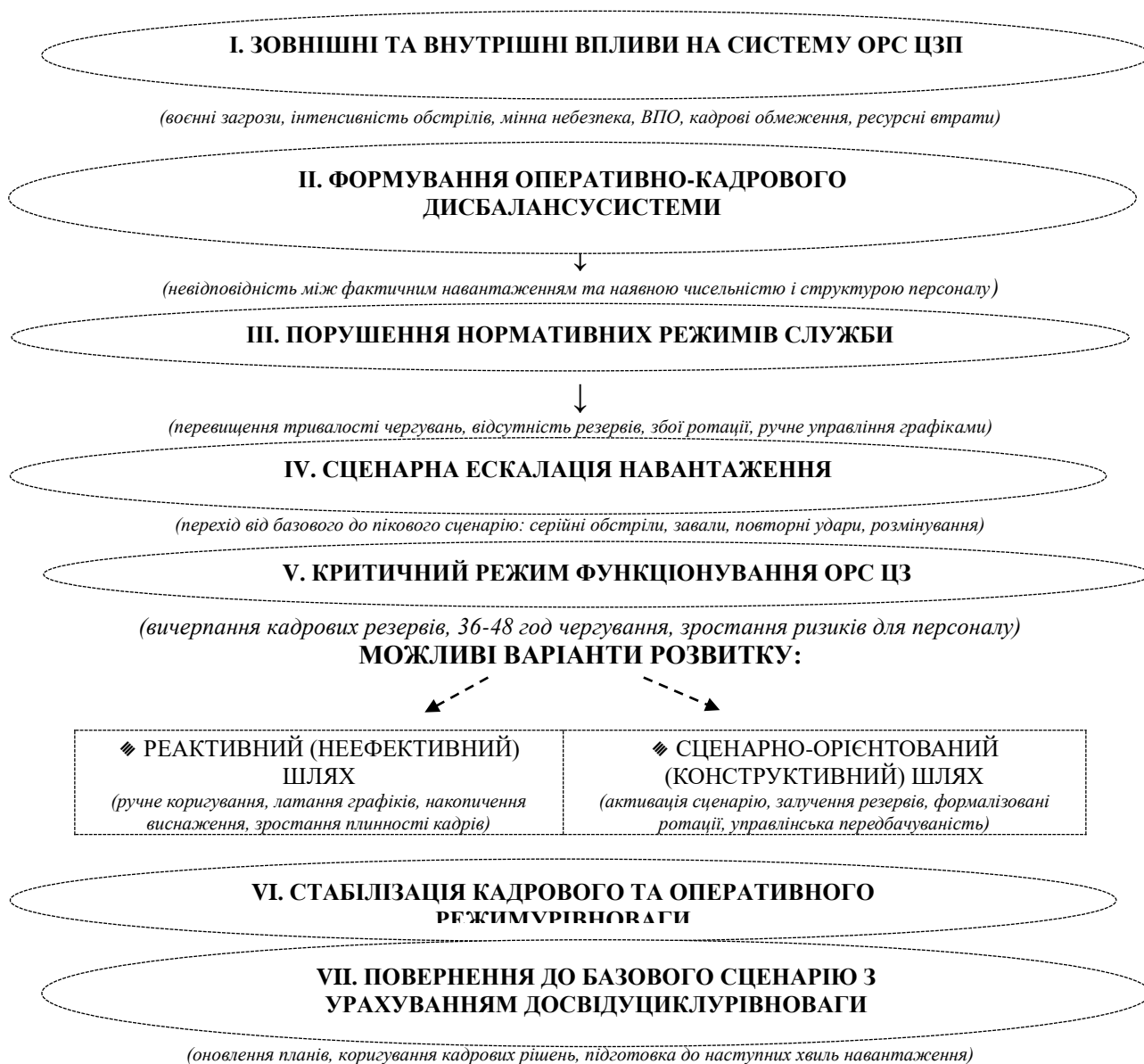


Рис. 3.1 Логіка сценарного управління персоналом оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області в умовах воєнного навантаження

Джерело: сформовано самостійно автором.

На відміну від чинної практики кадрового управління, яка у 2025 році фактично здійснюється в режимі «ручного» реагування на дефіцити (табл. 2.8), сценарний підхід дозволяє перевести управління персоналом у прогнозовану площину. Йдеться про чітке визначення для кожного рівня воєнного навантаження допустимих параметрів служби: тривалості змін, меж залучення резервів, умов міжпідроздільних переміщень і моментів, коли стандартні кадрові процедури мають бути спрощені або тимчасово замінені спеціальними

механізмами. Сценарне управління дає змогу заздалегідь ідентифікувати критичні точки перевантаження кадрової системи, при яких подальше «латання дір» призводить до втрати особового складу, та визначити конкретні управлінські інструменти реагування посилені ротації, резервні караули, спеціальні режими служби і відновлення персоналу.

З урахуванням результатів аналізу, наведених у таблицях 2.6-2.10, доцільним є формування декількох типових сценаріїв функціонування оперативно-рятувальної служби у прифронтовому регіоні, які відображають реальні режими роботи підрозділів ДСНС Запорізької області. Кожен сценарій характеризується різним рівнем інтенсивності воєнних інцидентів, тривалістю навантаження, ступенем залучення особового складу та різними вимогами до кадрових рішень.

У табл. 3.2 представлено сценарії функціонування оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ГУ ДСНС у Запорізькій області, сформовані на основі фактичного оперативного навантаження.

Таблиця 3.2

**Сценарії функціонування та управління персоналом оперативно-рятувальної служби ЦЗ ГУ ДСНС у Запорізькій області (2025 р.)**

№	Назва сценарію	Характеристика оперативної обстановки	Рівень кадрового навантаження	Ключові кадрові проблеми	Необхідні управлінські рішення
1	2	3	4	5	6
1	Базовий (умовно-стабільний)	поодинокі обстріли, відносно прогнозована обстановка	Середній	обмежені резерви, нестача часу на навчання	планова служба 24/48, часткові ротації, базове навчання
2	Напружений	серії обстрілів, зростання кількості викликів	Високий	ущільнення графіків, тимчасові перевантаження	посилення змін, міжпідроздільні переміщення, скорочені ротації
3	Кризовий	щоденні обстріли, робота під ризиком повторних ударів	Дуже високий	вичерпання резервів, фізичне й психологічне виснаження	залучення резервних караулів, призупинення планових процедур, ручне управління

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
4	Піковий (екстремальний)	масовані удари протягом кількох діб	Критичний	руйнування графіків, кадровий «зрив», ризик втрати керованості	надзвичайний режим служби, централізоване управління, екстрені кадрові рішення

Джерело: сформовано самостійно автором на основі табл. 2.6-2.10.

Сценарії відображають типові режими роботи підрозділів у мирно-умовному, напруженому, кризовому та піковому воєнному стані й слугують аналітичною основою для побудови організаційної моделі управління персоналом із використанням методу сценаріїв.

Сценарій 1 (базовий – постійне воєнне навантаження середньої інтенсивності) для підрозділів ГУ ДСНС у Запорізькій області у 2025 році характеризується щоденною оперативною зайнятістю без формального режиму надзвичайної ситуації. У цьому сценарії основну масу завдань становлять ліквідація наслідків обстрілів, вторинні пожежі, реагування на повідомлення про вибухонебезпечні предмети та забезпечення безпеки місць компактного проживання ВПО, що вимагає стабільної, але постійно перевантаженої роботи особового складу. Управління персоналом здійснюється в умовах обмежених резервів, коли штатна чисельність формально збережена, проте фактична укомплектованість по змінах є нижчою через відрядження, навчання, тимчасові переміщення та психологічне виснаження. Ключовим управлінським завданням у цьому сценарії є не нарощування чисельності, а утримання боєздатності змін через гнучке коригування графіків, мінімізацію понаднормових чергувань і підтримання працездатності критичних посад (водії, командири караулів, диспетчери), без чого система швидко переходить у режим прихованої кадрової кризи.

Сценарій 2 (пікове воєнне навантаження короткої тривалості) для підрозділів ГУ ДСНС у Запорізькій області у 2025 році виникає внаслідок серійних або масованих обстрілів протягом кількох діб поспіль та

характеризується різким зростанням кількості одночасних виїздів, тривалим залученням одних і тих самих підрозділів і фактичним зломом стандартних графіків служби. У цьому сценарії ключовою проблемою стає не формальна укомплектованість, а швидке вичерпання резервів: резервні караули знімаються протягом першої доби, ротації відкладаються, а особовий склад працює в режимі 36-48 год без повноцінного відновлення. Управління персоналом переходить у режим кризового утримання спроможності, коли застосовуються міжпідроздільні переміщення, тимчасове покладання обов'язків та ручне коригування змін, що дозволяє підтримати реагування, але водночас різко підвищує ризики фізичного та психологічного виснаження персоналу. Основним управлінським викликом у цьому сценарії є необхідність заздалегідь визначених рішень щодо меж допустимого перевантаження та умов примусового введення спеціального режиму служби, без чого пікове навантаження трансформується у довгострокову кадрову кризу.

Сценарій 3 (затяжне критичне воєнне навантаження) для підрозділів ГУ ДСНС у Запорізькій області у 2025 році формується в умовах тривалих серій обстрілів та постійної необхідності виконання аварійно-рятувальних робіт протягом тижнів без повноцінних пауз відновлення. У цьому сценарії кадрова система втрачає здатність самостійно компенсувати навантаження за рахунок внутрішніх резервів: ротації фактично не працюють, резервні караули залучаються на постійній основі, а міжпідроздільні переміщення перестають давати ефект через загальну перевантаженість області. Управління персоналом набуває ознак системної нестабільності, коли накопичується фізичне та психологічне виснаження, зростає кількість лікарняних, відкладених атестацій і фактичних вибуттів зі служби. Ключовим управлінським викликом у цьому сценарії є необхідність переходу від ситуативного реагування до спеціального режиму кадрового управління, що передбачає жорстке обмеження тривалості залучення, примусове виведення персоналу на відновлення та застосування позаштатних механізмів забезпечення стійкості служби.

Сценарій 4 (екстремальне навантаження – межа керованості кадрової системи) для підрозділів ГУ ДСНС у Запорізькій області у 2025 році виникає в умовах масованих або тривалих комбінованих ударів по критичній інфраструктурі та житловій забудові, коли одночасно потребують реагування декілька громад або районів області. У цьому сценарії стандартні механізми управління персоналом фактично перестають працювати: графіки служби втрачають сенс, резерви вичерпуються протягом першої доби, міжпідроздільні переміщення стають неможливими через загальну перевантаженість, а управління здійснюється в ручному режимі через оперативно-координаційний центр. Особовий склад залучається до робіт без чітко визначених меж тривалості, що призводить до різкого зростання фізичних зривів, психологічних травм і фактичної втрати частини кадрового потенціалу. Ключовою ознакою цього сценарію є не просто дефіцит персоналу, а ризик тимчасової втрати спроможності забезпечувати безперервне реагування, що вимагає негайного застосування надзвичайних управлінських рішень зовнішнього підсилення, централізованого перерозподілу сил, спрощених кадрових процедур та обмеження другорядних функцій служби до моменту стабілізації ситуації.

Побудова сценарної моделі управління персоналом оперативно-рятувальної служби цивільного захисту дозволяє систематизувати реальні режими роботи підрозділів ГУ ДСНС у Запорізькій області в умовах війни та перейти від реактивного кадрового управління до прогнозованого. Запропоновані сценарії відображають фактичні режими служби, які неодноразово спостерігались у 2024-2025 роках: від стабільно напруженого функціонування до екстремальних умов на межі керованості. Кожен сценарій має власні параметри навантаження, тривалості, ступінь виснаження персоналу та різний рівень втручання управлінських структур.

Застосування сценарного підходу дає можливість заздалегідь визначити критичні пороги кадрової стійкості системи, при перевищенні яких стандартні механізми планування, ротацій і резервування перестають працювати, що створює підґрунтя для нормативного закріплення спеціальних режимів служби,

диференційованих кадрових рішень і чітких управлінських алгоритмів залежно від рівня воєнної загрози, що є принципово важливим для прифронтового регіону, яким є Запорізька область.

У табл. 3.3 наведено сценарну оцінку кадрового навантаження та рівня стійкості системи управління персоналом оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ГУ ДСНС у Запорізькій області залежно від інтенсивності воєнної обстановки у 2025 році.

Таблиця 3.3

**Сценарна оцінка кадрового навантаження ОРС ЦЗ ГУ ДСНС у  
Запорізькій області (2025 р.)**

№	Показник	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Сценарій 4
1	Характер режиму	Стабільно напружений	Піковий короткочасний	Затяжний критичний	Екстремальний
2	Орієнтовна тривалість	Тижні-місяці	2-5 діб	7-21 доба	Невизначена
3	Середня кількість виїздів на добу	20-30	40-60	50-70	70+
4	Частка залучених підрозділів, %	40-50	60-75	80-90	95-100
5	Фактична тривалість чергування, год	24-30	36-48	48-72	Без обмежень
6	Стан резервних караулів	Частково збережені	Повністю залучені	Постійно задіяні	Вичерпані
7	Міжпідроздільні переміщення	Поодинокі	Масові	Постійні	Неможливі
8	Частка перевтомленого персоналу, %	25-30	40-50	60-70	80+
9	Ключові посади у зоні ризику, %	20-25	35-45	50-60	70+
10	Час до втрати кадрового резерву, діб	5-7	1-2	<1	0
11	Рівень керованості	Контрольований	Напружений	Нестійкий	Межа втрати
12	Фактичний стиль управління	Регламентний	Кризовий	Антикризовий	Надзвичайний

Примітка: ключові посади – водії, командири караулів, піротехніки, диспетчери ОКЦ, начальники частин.

Джерело: сформовано самостійно автором.

Таким чином, побудова організаційної моделі управління персоналом оперативно-рятувальної служби ДСНС у Запорізькій області на основі сценарного підходу дозволяє перейти від реактивного «ручного» управління до прогнозованої системи кадрового забезпечення в умовах війни. Запропонована модель враховує реальну інтенсивність воєнних інцидентів, характер перевантаження підрозділів та обмеженість кадрових резервів, що було зафіксовано у розділі 2, і формує чіткі управлінські алгоритми дій для різних рівнів загрози.

Результати сценарного моделювання свідчать, що стійкість системи управління персоналом ОРС ЦЗ у 2025 році визначається не формальною чисельністю підрозділів, а здатністю управління оперативно масштабувати ресурси, здійснювати ротації, залучати резерви та захищати ключові кадрові позиції. Впровадження сценарної логіки створює практичну основу для нормативного закріплення нових механізмів планування, що дозволяє мінімізувати втрати кадрового потенціалу, знизити рівень професійного вигорання та підвищити керованість служби в умовах тривалої воєнної загрози.

### **3.3 Прогнозування ефективності оптимізаційної моделі організації та управління персоналом оперативно-рятувальної служби**

У прифронтових регіонах, зокрема в Запорізькій області, застосування класичних методів оцінки ефективності управління персоналом оперативно-рятувальної служби є методично необґрунтованим. Традиційні підходи, що базуються на співвідношенні «план/факт», кількості класифікованих надзвичайних ситуацій або середньорічних показниках навантаження, не відображають реального стану кадрової системи в умовах воєнних дій.

Офіційна статистика НС фіксує лише обмежене коло подій, тоді як основний обсяг роботи особового складу формується інцидентами воєнного характеру, які обліковуються в оперативному, а не статистичному режимі. У результаті оцінка ефективності «після події» створює хибне уявлення про

кадрову спроможність служби та не може використовуватися для управлінських рішень.

З огляду на це, у межах даного дослідження застосовується прогнозний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом, який орієнтований не на фіксацію наслідків, а на передбачення кадрових потреб і меж стійкості системи за різних рівнів воєнного навантаження. Такий підхід відповідає реальній практиці функціонування ГУ ДСНС у Запорізькій області у 2024-2025 рр., де управлінські рішення щодо персоналу фактично приймаються до або під час розвитку кризових подій, а не після їх завершення. Прогнозування у цьому контексті розглядається як управлінський інструмент підтримки безперервної готовності, а не як аналітична процедура постфактум.

Методична основа прогнозування ефективності управління персоналом у даній роботі формується на поєднанні трьох аналітичних компонентів. По-перше, використовуються результати факторного аналізу впливу війни на забезпечення та розвиток персоналу (табл. 2.11), які дозволяють ідентифікувати ключові чинники воєнного характеру та визначити, які саме елементи кадрової системи є найбільш уразливими. У прогнозній частині ці фактори не дублюються, а застосовуються як вхідні змінні, що визначають параметри сценаріїв навантаження (тривалість залучення, втрата резервів, ризики вигорання, кадрова плінність).

По-друге, прогноз базується на сценарній моделі організації та управління персоналом, розробленій у підрозділі 3.2, яка відображає різні рівні воєнної обстановки, від відносно стабільної до пікової кризової.

У межах прогнозування кожен сценарій використовується як умовний режим функціонування системи, для якого оцінюється спроможність оптимізаційної моделі забезпечити прийнятний рівень керованості персоналу, збереження ключових посад та мінімізацію перевантаження. Таким чином, ефективність управління персоналом оцінюється не в середньому за рік, а в межах конкретних сценарних умов.

По-третє, методичну основу прогнозу становлять оптимізаційні управлінські рішення, запропоновані у підрозділі 3.1, зокрема щодо сценарного кадрового планування, ротацій, формування резервів та внутрішніх стандартів психологічного відновлення. У прогнозній частині оцінюється не сам факт наявності цих рішень, а їх потенційний ефект у разі впровадження: як змінюється тривалість чергувань, стабільність ключових посад, можливість відновлення персоналу та загальна стійкість кадрової системи.

Отже, методичний підхід до прогнозування ефективності управління персоналом оперативно-рятувальної служби в умовах війни ґрунтується на переході від статистичної оцінки минулих подій до сценарно-факторного прогнозу управлінської спроможності системи. Такий підхід дозволяє оцінити не лише те, як служба працювала раніше, а насамперед – чи здатна вона функціонувати без втрати кадрового потенціалу за умов тривалого та інтенсивного воєнного навантаження, що є критично важливим для прифронтового регіону.

Умови функціонування оперативно-рятувальної служби цивільного захисту в прифронтовому регіоні зумовлюють необхідність перегляду підходів до оцінювання ефективності управління персоналом. Класичні показники результативності, запозичені з управління організаціями мирного часу або бізнес-середовища, є непридатними для використання в умовах війни, оскільки не враховують факторів постійного ризику, тривалого перевантаження, втрати резервів та фізико-психологічного виснаження особового складу.

У зв'язку з цим у межах дослідження вводиться поняття КРІ воєнного часу для ОРС ЦЗ, які мають відображати не максимізацію продуктивності, а межі стійкості, керованості та збереження кадрового потенціалу.

КРІ воєнного часу розглядаються як інструмент прогнозної оцінки ефективності оптимізаційної моделі управління персоналом, що дозволяє заздалегідь визначати допустимі та критичні значення ключових параметрів функціонування служби залежно від сценарію воєнної обстановки. Вони не фіксують факт порушення після його виникнення, а виконують роль

сигнальних індикаторів, які свідчать про наближення системи до межі перевантаження.

З урахуванням специфіки діяльності ДСНС та результатів попередніх підрозділів, ключові показники ефективності оптимізаційної моделі доцільно структурувати за трьома взаємопов'язаними групами: кадрові, операційні та соціально-психологічні.

Кадрові КРІ відображають здатність системи управління персоналом забезпечувати стабільність складу та відтворення кадрового потенціалу в умовах війни. До таких показників належать, зокрема, середня тривалість чергування особового складу (у годинах), яка використовується як індикатор перевищення нормативного навантаження; стабільність ключових посад, що характеризується відсутністю частих заміщень командирів караулів, водіїв, піротехніків та фахівців зв'язку; наявність оперативного резерву персоналу, який може бути залучений без порушення графіків служби; а також рівень кадрової плинності, що сигналізує про втрату персоналу внаслідок виснаження, демотивації або соціальних чинників. У межах прогнозування ці показники використовуються для визначення, чи дозволяє оптимізаційна модель підтримувати керованість особового складу за різних рівнів навантаження.

Операційні КРІ спрямовані на оцінювання узгодженості кадрових рішень з реальним оперативним навантаженням. Вони не дублюють показники реагування на надзвичайні ситуації, а фокусуються на кадровому вимірі операційної діяльності. До цієї групи належать, зокрема, частка змін, що відпрацьовують понад нормативну тривалість, можливість формування резервних змін без зняття чергових караулів, а також здатність системи зберігати територіальне покриття без критичного перевантаження окремих підрозділів. У прогнозній моделі ці КРІ дозволяють оцінити, чи забезпечує запропонована організаційна модель баланс між інтенсивністю реагування та кадровими можливостями служби.

Соціально-психологічні КРІ відображають стан людського ресурсу як ключового обмежувального чинника ефективності в умовах війни. На відміну

від формалізованих показників дисципліни чи захворюваності, у межах даного дослідження використовуються індикатори, що характеризують частку персоналу без повноцінного відновлення після чергувань, тривалість періодів без гарантованого відпочинку, а також рівень ризику професійного вигорання. Ці показники є важливими для прогнозування, оскільки саме соціально-психологічне виснаження в умовах війни стає першопричиною кадрових втрат, навіть за формально достатньої чисельності персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Ключові показники ефективності (КРІ) оптимізаційної моделі управління персоналом ОРС ЦЗ ДСНС у прифронтових умовах**

№	Група КРІ	Показник	Одиниця виміру	Управлінське призначення
1	Кадрові КРІ	середня тривалість чергування	годин	визначення перевищення допустимого кадрового навантаження
2		частка змін понад норматив	%	сигнал перевантаження та ризику виснаження
3		стабільність ключових посад	%	оцінка стійкості кадрового ядра
4		наявність кадрового резерву	осіб / %	перевірка здатності системи до маневру
5		рівень кадрової плинності	%	ранній індикатор втрати персоналу
6	Операційні КРІ	частка змін без резервного прикриття	%	оцінка ризику зриву реагування
7		кількість одночасно залучених підрозділів	од.	контроль граничного навантаження
8		здатність зберігати територіальне покриття	так/ні	оцінка керованості системи
9		частота ручного коригування графіків	разів/тиждень	виявлення неефективності планування
10	Соціально-психологічні КРІ	частка персоналу без повноцінного відновлення	%	оцінка ризику вигорання
11		тривалість періоду без відновлення	днів	визначення критичних меж
12		рівень професійного виснаження	низький / середній / високий	підстава для управлінських втручань

Джерело: сформовано автором на основі сценарної моделі та оптимізаційних рішень дослідження.

Сформована система КРІ воєнного часу не має на меті створення універсальної шкали оцінювання для всіх регіонів. Вона орієнтована на прифронтові умови функціонування ОРС ЦЗ та використовується як інструмент перевірки ефективності оптимізаційної моделі в межах сценарного прогнозування. Сукупність кадрових, операційних і соціально-психологічних показників дозволяє оцінити, чи здатна запропонована модель управління персоналом забезпечити не лише виконання завдань реагування, а й збереження кадрової спроможності служби в середньо- та довгостроковій перспективі.

У поточній моделі управління персоналом ОРС ЦЗ ГУ ДСНС у Запорізькій області кадрове навантаження формується реактивно у відповідь на фактичні події. За такого підходу графіки служби систематично порушуються, тривалість чергувань у пікові періоди сягає 36-48 годин, ротації мають епізодичний характер, а резерви фактично відсутні або вичерпуються протягом 1-2 діб. Ключові посади (командири караулів, водії, піротехніки, диспетчери ОКЦ) працюють у режимі постійного перевантаження, що призводить до накопичення втоми, зростання лікарняних і підвищення ризику звільнень протягом 6-12 місяців після пікових періодів навантаження.

Впровадження оптимізаційної сценарної моделі змінює логіку формування кадрового навантаження з «гасіння дефіцитів» на попереджувальне управління. Очікуваним ефектом протягом перших 6 місяців є стабілізація графіків служби за рахунок фіксації граничних сценарних режимів (мінімальний, напружений, піковий), що дозволяє заздалегідь активувати резерви, вводити додаткові зміни та планувати міжпідроздільні переміщення персоналу без екстрених рішень. Ротації набувають планового характеру, а ключові посади виводяться з режиму постійного суміщення функцій, що знижує індивідуальне навантаження без зменшення загальної спроможності реагування.

У період 6-12 місяців після впровадження сценарної моделі прогнозується зменшення частки персоналу, який працює понад нормативні межі, формування мінімального стабільного кадрового резерву для критичних

посад та вирівнювання навантаження між підрозділами області, тобто це не означає зниження інтенсивності служби в умовах війни, однак дозволяє перевести кадрову систему ОРС ЦЗ у керований режим, у якому навантаження прогнозується, а не накопичується стихійно. Таким чином, оптимізаційна модель забезпечує підвищення стійкості системи управління персоналом без розширення штатної чисельності, що є принципово важливим для прифронтового регіону у 2025 році.

Прогноз управлінської стійкості системи ОРС ЦЗ ГУ ДСНС у Запорізькій області в умовах війни свідчить, що впровадження оптимізаційної сценарної моделі суттєво змінює здатність системи зберігати керованість за різних рівнів воєнної напруженості.

За умов середнього навантаження (періодичні обстріли, локальні руйнування, планові піротехнічні роботи) система управління персоналом переходить у режим прогнозованої стабільності: управлінські рішення приймаються не в аварійному порядку, а в межах заздалегідь визначених процедур. Керівний склад працює в режимі планового контролю, а не постійного кризового втручання; графіки служби, резерви та ротації підтримуються в допустимих межах без втрати оперативної готовності. У цьому режимі система демонструє високу стійкість і не потребує екстреного ручного управління.

За умов пікових обстрілів і короткострокових криз оптимізаційна модель не усуває перевантаження як таке, однак суттєво обмежує його управлінські наслідки. Система зберігає керованість завдяки чіткому розмежуванню відповідальності, наперед визначеним порогам перевищення навантаження та механізмам автоматичного переходу в посилений режим управління. Критично важливим є те, що керівництво не втрачає контролю над кадровими процесами: рішення щодо залучення резервів, міжпідроздільного перерозподілу персоналу та коригування графіків приймаються в межах сценарних алгоритмів, а не ситуативно. Таким чином, система витримує пікове навантаження без управлінського колапсу, хоча і працює на межі допустимої стійкості.

Найбільш уразливим для управлінської стійкості залишається сценарій тривалих криз високої інтенсивності, коли пікове навантаження зберігається протягом тижнів або місяців.

За таких умов оптимізаційна модель дозволяє відтермінувати, але не повністю усунути ризик виснаження управлінського ресурсу та персоналу.

Межа стійкості системи проявляється у зростанні залежності від вузького кола ключових керівників, обмеженості кадрового резерву для критичних посад та зниженні ефективності відновлювальних механізмів. Водночас навіть у цьому сценарії система не переходить у хаотичний режим, а зберігає мінімально необхідний рівень керованості, що принципово відрізняє оптимізаційну модель від чинної практики. Отже, прогноз показує, що сценарний підхід не гарантує відсутності криз, але забезпечує збереження управлінської стійкості ОРС ЦЗ у межах, достатніх для безперервного виконання завдань цивільного захисту в прифронтовому регіоні.

Запровадження оптимізаційної моделі організації та управління персоналом оперативно-рятувальної служби цивільного захисту в умовах війни супроводжується низкою об'єктивних ризиків, ігнорування яких може знизити її практичну ефективність. Першим суттєвим ризиком є кадровий опір на рівні підрозділів, зумовлений звичкою до неформальних механізмів управління, страхом посилення контролю та побоюванням додаткового навантаження. В умовах, коли значна частина управлінських рішень у 2024-2025 роках приймалася в «ручному режимі», перехід до сценарних алгоритмів може сприйматися як формалізація того, що раніше вирішувалося ситуативно. Нейтралізація цього ризику можлива шляхом впровадження внутрішніх наказів начальника ГУ ДСНС, які чітко визначають сценарну модель не як додатковий контроль, а як інструмент захисту персоналу від перевантаження, а також через залучення керівників підрозділів до пілотного відпрацювання нових процедур.

Другим критичним ризиком є обмеженість фінансових і ресурсних можливостей, характерна для прифронтового регіону. Оптимізаційна модель не потребує значних капіталовкладень, однак її повноцінна реалізація пов'язана з

витратами на підготовку персоналу, психологічну підтримку, цифровий облік навантаження та створення кадрових резервів для критичних посад. В умовах дефіциту бюджетного фінансування існує ризик фрагментарного впровадження моделі без ключових елементів, що знижує її ефективність. Мінімізація цього ризику можлива через поетапне впровадження: спочатку – організаційні та управлінські зміни (графіки, ротації, резерви), далі – розширення соціально-психологічних і навчальних компонентів із залученням міжнародної допомоги та міжвідомчої підтримки.

Третій ризик пов'язаний з нормативними обмеженнями та інерцією чинної регламентації, яка не завжди враховує сценарний характер воєнного навантаження. Частина кадрових процедур (ротації, тимчасове заміщення посад, зміна режимів служби) формально існує, але не адаптована до тривалих криз високої інтенсивності, що створює ризик юридичної невизначеності управлінських рішень і перевантаження керівного складу, який змушений балансувати між нормативними вимогами та реальною оперативною обстановкою. Зниження цього ризику досягається шляхом актуалізації внутрішніх інструкцій і положень на рівні ГУ ДСНС, які деталізують порядок дій у сценарних режимах, а також через пілотування оптимізаційної моделі в окремих підрозділах з подальшим масштабуванням перевірених рішень.

Загалом очікувані ризики впровадження оптимізаційної моделі мають системний, а не випадковий характер і відображають реальний стан управління персоналом у прифронтових умовах. Водночас їх поетапна нейтралізація через внутрішні управлінські рішення, адаптацію нормативної бази та поступове впровадження дозволяє забезпечити практичну реалізованість моделі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі обґрунтовано та запропоновано комплекс удосконалення публічного управління й адміністрування персоналом ОРС ЦЗ

ГУ ДСНС у Запорізькій області з урахуванням реального воєнного навантаження та виявлених у розділі 2 кадрових «вузьких місць».

1. На основі результатів діагностики визначено необхідність переходу від реактивного «ручного» управління до нормативно закріпленої керованої моделі та сформовано перелік документів, які доцільно актуалізувати/розробити для легалізації сценарного планування, ротацій, резервів і прискорених кадрових процедур. Зокрема, окреслено напрями актуалізації положень КМУ щодо проходження служби та функціонування ЄДСЦЗ у частині відокремлення воєнних інцидентів від статистики НС; запропоновано внутрішні управлінські акти ГУ (наказ про сценарне кадрове планування та організацію служби; інструкція з формування й застосування резервів; порядок рекрутингу у воєнний час) і підготовлено проєкт внутрішнього стандарту психологічного відновлення та підтримки персоналу (табл. 3.1) як приклад інструктивного документа, що переводить психопідтримку в прикладний механізм кадрової стійкості.

2. Також побудовано організаційну сценарно-орієнтовану модель управління персоналом для прифронтового регіону та сформовано логіку переходу від зростання воєнних загроз до вибору управлінських рішень і стабілізації кадрової системи (рис. 3.1). Сформовано 4 сценарії функціонування ОРС ЦЗ (табл. 3.2) та здійснено їх кількісну сценарну оцінку навантаження і керованості (табл. 3.3), що забезпечує основу для прийняття рішень щодо режимів служби, ротацій, введення резервів і міжпідроздільного підсилення за різних рівнів загрози.

3. Було запропоновано прогностичний підхід до оцінювання ефективності оптимізаційної моделі в умовах війни, який базується на поєднанні факторного аналізу (як вхідних змінних), сценарної моделі (як режимів функціонування) та оптимізаційних управлінських рішень (як інструментів впливу). Сформовано систему КРІ воєнного часу для ОРС ЦЗ (кадрові, операційні, соціально-психологічні) та шкалу оцінювання, орієнтовану на межі стійкості й керованості, а не «мирні» показники результативності (табл. 3.4). Обґрунтовано

очікувані зміни кадрового навантаження при впровадженні моделі у періоді 6-12 місяців, визначено межі управлінської стійкості системи за різних сценарних режимів та окреслено реальні ризики впровадження (кадровий опір, ресурсні обмеження, нормативні бар'єри, управлінське перевантаження) і шляхи їх нейтралізації через внутрішні накази, поетапність і пілотування.

Загалом розділ 3 сформував практично застосовний пакет управлінських рішень для ГУ ДСНС у Запорізькій області: від нормативно-інструктивного забезпечення (що саме змінювати і якими документами) до сценарної організаційної моделі та прогностичної системи оцінювання ефективності, що дозволяє підвищити кадрову стійкість ОРС ЦЗ в умовах тривалої війни.

## ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи було проаналізувати стан організації та управління персоналом у сфері оперативно-рятувальної служби ДСНС України на регіональному рівні та розробити пропозиції щодо його удосконалення в умовах воєнного стану (на прикладі Запорізької області). Для досягнення мети послідовно виконано визначені завдання.

1. Проаналізовано місце та роль ОРС ЦЗ у системі публічного управління ДСНС України. У роботі визначено ОРС ЦЗ як операційне (виконавче) ядро системи ДСНС, що забезпечує практичне реагування та виконання невідкладних робіт, а також встановлено ієрархічну модель управління (КМУ – ДСНС – територіальні органи – підрозділи ОРС ЦЗ) і функціональний принцип побудови структури управління забезпечення діяльності ОРС ЦЗ.

2. Узагальнено теоретичні підходи до організації та управління персоналом у системі ЦОВВ та їх територіальних підрозділів. Систематизовано базові принципи й функції кадрової роботи (планування, добір, проходження служби, підготовка, мотивація, дисципліна, оцінювання), а також виділено соціально-психологічні методи як необхідний інструмент підтримання мотивації, взаємодії та стійкості персоналу в кризових умовах.

3. Визначено особливості організації та управління персоналом у сфері рятувальної служби ДСНС. Окреслено роль централізованого кадрового управління (департамент/служби персоналу) та закріплено ієрархічний розподіл кадрових повноважень, зокрема за номенклатурою посад і ключовими кадровими процедурами відповідно до внутрішніх актів ДСНС (зокрема наказу ДСНС № 684).

4. Досліджено організаційну структуру та систему управління персоналом ОРС ЦЗ ДСНС у Запорізькій області. Встановлено, що система у 2025 році є багаторівневою та функціонально розгалуженою: управлінське ядро

формується керівництвом ГУ ДСНС і профільними підрозділами апарату (табл. 2.1), а оперативна спроможність забезпечується мережею підпорядкованих формувань, де домінують пожежно-рятувальні частини та пости (6 ДПРЗ, 23 ДПРЧ, 6 ДПРП, 2 спеціалізовані підрозділи; табл. 2.2, 2.4). Визначено, що така структура забезпечує реагування, але підвищує вимоги до чіткого розподілу кадрових повноважень і узгодження кадрової роботи з оперативним управлінням.

5. Оцінено стан кадрового планування, набору, навчання, мотивації та розвитку персоналу. Доведено, що в умовах прифронтового регіону офіційна статистика НС не може бути базою кадрового планування, оскільки основне навантаження формують воєнні інциденти, що обліковуються поза класифікацією НС (табл. 2.6). Виявлено, що додаткове нефіксоване навантаження створюють ВПО та місця їх компактного проживання (33 398 ВПО, 11 МКП), що збільшує кількість «непрофільних» виїздів і зменшує час відновлення караулів (табл. 2.7). Встановлено домінування ситуативних рішень щодо графіків, ротацій і тимчасових переміщень персоналу.

6. Проаналізовано вплив воєнних дій на кадрове забезпечення та розвиток персоналу ОРС ЦЗ. Показано, що узгодження кадрових рішень з оперативною обстановкою у 2025 році здійснюється переважно через «ручне» коригування графіків: типові епізоди призводять до тривалих залучень (включно з фактичними 36-48 год чергувань у піках) і швидкого виснаження резервів (табл. 2.8). У сценарному вимірі визначено критичні посади (водії, командири караулів, диспетчери/ОКЦ, піротехніки, зв'язківці, рятувальники), дефіцит яких найшвидше спричиняє втрату резервів і керованості (табл. 2.9-2.10). Факторний аналіз підтвердив системний характер воєнно-обумовлених ризиків для укомплектованості, витривалості й психологічної стійкості персоналу та потребу в спеціалізаціях і реальному кадровому резерві (табл. 2.11), що узгоджується з результатами SWOT і комплексної оцінки (табл. 2.12-2.13).

7. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом ОРС ЦЗ ДСНС з урахуванням досвіду війни. Запропоновано перехід від реактивного управління до нормативно й інструктивно закріпленої моделі, що включає: сценарне кадрове планування; формалізацію ротаций і резервів; прискорені кадрові процедури для критичних посад; внутрішній стандарт психологічного відновлення та підтримки персоналу (табл. 3.1); а також організаційну сценарно-орієнтовану модель управління персоналом з 4 режимами функціонування та кількісною оцінкою навантаження (табл. 3.2-3.3). Для прогнозування ефективності моделі запропоновано КРІ воєнного часу (кадрові, операційні, соціально-психологічні) як інструмент оцінювання стійкості та керованості системи у горизонті 6-12 місяців (табл. 3.4), а також визначено ризики впровадження й шляхи їх нейтралізації через внутрішні накази, поетапність і пілотування.

Отже, за результатами роботи досягнуто поставленої мети: проведено комплексний аналіз організації та управління персоналом ОРС ЦЗ на регіональному рівні, виявлено ключові кадрові диспропорції прифронтового регіону та обґрунтовано практично реалізовані пропозиції щодо переходу до сценарної, нормативно забезпеченої моделі управління персоналом, спрямованої на збереження кадрового потенціалу й підтримання стійкості реагування в умовах тривалої війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апарат Державної служби України з надзвичайних ситуацій (основні підрозділи). URL: <https://dsns.gov.ua/strukturaa/pomilkaaaaaparaterzhavnoyi-sluzhbi-ukrayini-z-nadzvichaynih-situaciyuyylrrparekvrpavs/pomilkadepartament-personalu> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Белікова К. Г. Теоретико-методологічні засади функціонування та розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення цивільного захисту України: дис. ... д-ра наук держ. упр.: 25.00.02 механізми державного управління / Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ, 2021. 504 с.
3. Богуславська С. І., Кисіль Н. В. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 16–22.
4. Гемер К. С. До проблеми управління персоналом підрозділів ДСНС України. *Наука про цивільний захист як шлях становлення молодих вчених = Science on Civil Protection as a Way of Becoming Young Scientists : матеріали наук. конф.* Харків, 2019. Вип. 139. С. 140. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/konferentsii/2019/3.pdf#page=140> (дата звернення: 10.12.2025).
5. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Відкриті дані. URL: <https://dsns.gov.ua/vidkriti-dani> (дата звернення: 29.11.2025).
6. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану навч. посіб./ М. Коваль, С. Крук та ін. Львів: ЛДУБЖД, 2023. 306 с.
7. Іноземцева О. Б., Ружанський О. Б. Підготовка кадрів у сфері цивільного захисту: аудиторський аспект. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2021. № 3 (73). С. 91-97.

8. Інформаційно-аналітична довідка про надзвичайні ситуації, які виникли в Україні у 2024 році. URL: <https://dsns.gov.ua/upload/2/2/9/2/0/9/7/12-2024.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).

9. Калиненко Л., Слюсар А., Помазанова Т., Фомін А. Планування розвитку єдиної державної системи цивільного захисту на основі спроможностей її складових: особливості та перспективи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2 (12). С. 234–255.

10. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI (чинний, редакція станом на 12.09.2025) / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>

11. Костюченко Л. В., Козловський Є. В. Формування механізму управління державною службою з надзвичайних ситуацій в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6032> (дата звернення: 30.11.2025).

12. Кропивницький В. С. Публічне управління та адміністрування у сфері цивільного захисту в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : «Діса Плюс», 2022. 332 с.

13. Крюков О. І., Помаза-Пономаренко А. Л., Лопатченко І. М. Публічне управління у сфері цивільної безпеки : навч. посіб. / О. І. Крюков, Харків: Діса плюс, 2024. 172с.

14. Левицький В. М. Роль персоналу в публічному управлінні та адмініструванні ДСНС України. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 6–7 листоп. 2025 р.)*. Кропивницький, 2025. С. 373–374.

15. Майстро С.В. Особливості інституційного механізму державного управління системою цивільного захисту в різних країнах. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2017. Вип. 2. С. 407-415.

16. Махначова Н.М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 2022. № 29. С. 39-44

17. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

18. Нестеренко С. В. Правові основи організації та забезпечення цивільного захисту : конспект лекцій (для студентів денної та заочної форм навчання, освітнього рівня «бакалавр» спеціальності 263 Цивільна безпека) / С. В. Нестеренко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 160 с

19. ОДА. Публічні звіти голови Запорізької райдержадміністрації. URL: <https://zrda.gov.ua/category/publichni-zvity-holovy-zaporizkoyi-rayderzhadministratsiyi/> (дата звернення: 27.11.2025 р.).

20. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

21. Перелік нормативно-правових документів, що регламентують діяльність підрозділів ДСНС України. URL: <https://dsns.gov.ua/zakonodavstvo/departament-personalu-docs> (дата звернення: 30.11.2025).

22. Підпорядковані підрозділи Головного управління ДСНС України у Запорізькій області. URL: <https://zp.dsns.gov.ua/struktura/pidporyadkovani-pidrozdili-golovного-upravlinnya-dsns-ukrayini-u-zaporizkiy-oblasti>

23. Повстин О. Аналіз підготовленості фахівців у галузі безпеки людини до управлінської діяльності. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training: Methodology, Theory, Experience, Problems*. 2021. Вип. 49. С. 145–149.

24. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Управлінські підходи до попередження надзвичайних ситуацій на об'єктах критичної інфраструктури та підвищеної небезпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/16816> (дата звернення: 30.11.2025).

25. Про Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Запорізькій області : положення, затв. наказом Державної служби України з надзвичайних ситуацій від 04 лют. 2013 р. № 3 (у ред. наказу ДСНС від 06.11.2025 № 1404). URL: <https://zp.dsns.gov.ua/polozhennya> (дата звернення: 29.11.2025).

26. Про деякі питання у сфері роботи з персоналом : наказ Державної служби України з надзвичайних ситуацій від 12 листоп. 2013 р. № 684 (зі змінами, чинна редакція станом на 10.02.2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0684388-13#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

27. Про затвердження Плану основних заходів цивільного захисту України на 2025 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2024 р. № 1313-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1313-%202024-%D1%80> (дата звернення: 27.11.2025 р.).

28. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій : постанова Кабінету Міністрів України від 16 груд. 2015 р. № 1052 (чинна, редакція станом на 05.09.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

29. Про затвердження Порядку здійснення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях : постанова Кабінету Міністрів України від 26 черв. 2013 р. № 444 (чинна, редакція станом на 11.09.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/444-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

30. Про затвердження Порядку класифікації надзвичайних ситуацій за їх рівнями : постанова Кабінету Міністрів України від 24 берез. 2004 р. № 368 (чинна, редакція станом на 31.12.2021).

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/368-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

31. Про затвердження Порядку організації та здійснення контролю виконання органами державної влади та органами місцевого самоврядування вимог законодавства у сфері цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 23 січ. 2024 р. № 70.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/70-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

32. Про затвердження Порядку управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру та пожеж : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 31.07.2023 р. № 627. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1397-23#Text>

33. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 11.02.2015 № 794-VIII (чинний, редакція станом на 13.12.2025) / Верховна Рада України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

34. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (чинний, редакція станом на 31.10.2025, з урахуванням змін, внесених Законом України № 4579-IX від 21.08.2025) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

(дата звернення: 29.11.2025).

35. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV (чинний, редакція станом на 08.01.2025, з урахуванням змін, внесених Законом України № 4017-IX від 10.10.2024) / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20–21. Ст. 190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/586-14#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

36. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (чинний, редакція станом на 14.05.2025, з урахуванням змін, внесених Законом України № 4391-IX від 30.04.2025) / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 29.11.2025).

37. Програма розвитку ООН в Україні. Зміцнення потенціалу кризового управління та реагування на надзвичайні ситуації на всіх рівнях органів державної влади в Україні . Київ : ПРООН, 2022 г.URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/zmitsnennya-potentsialu-kryzovoho-upravlinnya-ta-reahuvannya-na-nadzvychnyi-sytuatsiyi-na-vsikh-rivnyakh-orhaniv-derzhavnoyi-vlady> (дата звернення 21.11.2025)

38. Публічне адміністрування : навч. посіб. / А. І. Берлач, Н. А. Литвин, І. А. Манелюк та ін. ; за заг. ред. А. І. Берлача, Н. А. Литвин. Київ : ВД «Дакор», 2025. 556 с.

39. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

40. Публічний звіт голови Запорізької райдержадміністрації перед громадськістю Запорізького району за 2024 рік. URL: <https://zrda.gov.ua/publichnyy-zvit-holovy-rda-za-2024-rik/>

41. Регіональна дискусія у межах розробки стратегії розвитку ДСНС до 2030 року відбулася у Запоріжжі. URL: <https://hromady.org/regionalna-diskusiya-u-mezhax-rozrobki-strategii-rozvitku-dsns/> (дата звернення: 29.11.2025).

42. Резнікова О. О., Войтовський К. Є., Лепіхов А. В. Щодо удосконалення планування на випадок кризових ситуацій/ *Аналітична записка*. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2023.URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2025 р.).

43. Сайт ДСНС України. Режим доступу: <https://dsns.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2025 р.).

44. Сідлярук І. О. Особливості взаємодії органів державної влади та сил цивільного захисту в умовах воєнного стану : пояснювальна записка до кваліфікаційної магістерської роботи за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Рівне : Національний університет водного господарства та природокористування, 2024. 137 с.

45. Структура апарату ГУ ДСНС України у Запорізькій області. URL: <https://zp.dsns.gov.ua/struktura/struktura-apatu-gu-dsns-ukrayini-u-zaporizkiy-oblasti> (дата звернення: 30.11.2025).

46. Структура територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ Запорізької області. URL: [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000218/218254.pdf?utm\\_source](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000218/218254.pdf?utm_source) (дата звернення: 30.11.2025).

47. Управління забезпечення Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту ДСНС України. URL: <https://uz.dsns.gov.ua/struktura> (дата звернення: 29.11.2025).

48. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

49. Humanitarian implications of armed conflict escalation in Zaporizka oblast / ACAPS. 2024. URL: [https://www.acaps.org/fileadmin/Data\\_Product/Main\\_media/20241218\\_ACAPS\\_The\\_matic\\_report\\_Ukraine\\_Humanitarian\\_implications\\_of\\_conflict\\_in\\_Zaporizka\\_oblast.pdf](https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20241218_ACAPS_The_matic_report_Ukraine_Humanitarian_implications_of_conflict_in_Zaporizka_oblast.pdf) (дата звернення: 29.11.2025).

50. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220.