

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Стратегічне управління персоналом в публічних установах та
організаціях»
(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи ФЕУ-312м

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

Чукалін О.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Гудзь П.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Кучеренко М.О.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
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
менеджменту д.е.н, проф.**

Тетяна ПУЛІНА _____
« 01 » _____ 12 _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)**

Чукаліна Олександра Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Стратегічне управління персоналом в публічних установах та організаціях»

керівник проекту (роботи) Гудзь Петро Васильович, д.е.н., професор

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» жовтня 2023 року № 382.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.12.2023 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) науково-методична література, методичні посібники, наукові статті напрацювання сучасних та попередніх вчених і

дослідників в галузі стратегічного управління персоналом, зарубіжний досвід, законодавство України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом 2.

Провести аналіз стану стратегічного управління персоналом Запорізької ОДА

3. Удосконалення стратегічного управління персоналом в умовах військової агресії.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 3 рисунки, 2 діаграми 8 таблиць., 70 джерел використаної літератури,

3 додаток.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Гудзь П.В., д.е.н., професор кафедри «Менеджмент»	09.10.2023	24.10.2023
2	Гудзь П.В., д.е.н., професор кафедри «Менеджмент»	29.10.2023	14.10.2023
3	Гудзь П.В., д.е.н., професор кафедри «Менеджмент»	23.11.2023	12.12.2023
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент»	11.12.2023	15.12.2023

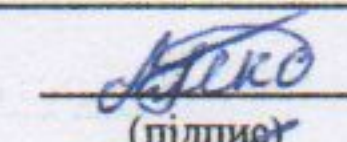
7. Дата видачі завдання « 05 » 10 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	11.09.2023-15.09.2023	
2	Вибір теми	16.09.2023-01.10.2023	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	02.10.23	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	09.10.2023-08.12.2023	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	04.10.2023	
6	Видача завдання до магістерської роботи	05.10.2023	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	06.10.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	09.10.2023-27.10.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.10.2023-17.11.2023	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	20.11.2023-08.12.2023	
11	Нормоконтроль	11.12.2023-14.12.2023	
12	Попередній захист магістерської роботи	15.12.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	18.12.2024	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18.01.2024-26.01.2024	

Студент(ка)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)

Чукалін О.В.
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Гудзь П.В.
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Стратегічне управління персоналом в публічних установах та організаціях»: 137 сторінок, 3 рисунка, 2 діаграми, 8 таблиць, 70 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в системі державної служби.

Предметом дослідження є методи і способи стратегічного управління персоналом в системі державної служби.

Мета написання роботи – визначенні теоретико-прикладних засад стратегічного управління персоналом в системі державної служби на регіональному рівні.

Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу, методи співвіднесення та порівняння, метод систематизації.

Результати і їх новизна. Розроблена модель управління персоналом та сформульованні теоретичні та практичних рекомендації щодо напрямів оптимізації зазначеного процесу.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом, проведена діагностика стану стратегічного управління персоналом та аналіз організаційно-правових засад, запропоновано напрями удосконалення стратегічного управління.

Значимість роботи та висновки. Необхідно впровадження механізмів антикризової політики та формування ефективної антикризової системи управління персоналом на державній службі. Цей підхід надає передумови для подальших заходів, спрямованих на модернізацію державного управління засновану на демократичних цінностях і принципах належного врядування.

Інноваційний підхід має на меті підвищення мотивації та прихильності персоналу, розширення бази умінь і навичок, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Впровадження процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності, а також створення ефективної системи заохочення. Це сприятиме покращенню якості управління та забезпечить ефективнішу роботу.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ.

ANNOTATION

Qualification work "Strategic personnel management in public institutions and organizations": 137 pages, 3 figures, 2 diagrams, 8 tables, 70 sources, 3 appendices.

The object of the research is the personnel management process in the civil service system.

The subject of the study is methods and methods of strategic personnel management in the civil service system.

The purpose of writing the paper is to determine the theoretical and applied principles of strategic personnel management in the civil service system at the regional level.

Research methods: general scientific methods of analysis and synthesis, methods of correlation and comparison, method of systematization.

Results and their novelty. A model of personnel management and formulation of theoretical and practical recommendations for directions has been developed optimization of the specified process.

Basic provisions of work. Theoretical aspects of strategic personnel management were considered, diagnostics of the state of strategic personnel management and analysis of organizational and legal foundations were carried out, directions for improving strategic management were proposed.

Significance of work and conclusions. It is necessary to implement anti-crisis policy mechanisms and to form an effective anti-crisis personnel management system in the civil service. This approach provides prerequisites for further measures aimed at the modernization of public administration based on democratic values and principles of good governance.

The innovative approach is aimed at increasing the motivation and commitment of personnel, expanding the base of skills and abilities, and increasing the level of professional competence of civil servants. Implementation of efficiency management processes and evaluation of the results of official activities, as well as creation of an effective incentive system. This will help improve the quality of management and ensure more efficient work.

Keywords: STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT, PUBLIC AUTHORITIES, PUBLIC OFFICERS.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи стратегічного управління в публічних установах та організаціях органів публічної влади регіонального рівня.....	11
1.1 Суть і специфіка стратегічного менеджменту в державних установах та організаціях	11
1.2 Характеристики організаційних структур управління персоналом державних установ і організацій	20
1.3 Зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом в публічних установах та організаціях регіонального рівня	31
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану стратегічного управління персоналом в публічних установах та організаціях в системі публічного управління Запорізьким регіоном	41
2.1 Аналіз організаційно-правових засад стратегування розвитку персоналу в державних органах влади.....	41
2.2 Діагностика стану стратегічного управління персоналом в Запорізькій ОДА.....	54
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом в Запорізькій ОДА	72
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3 Удосконалення стратегічного управління персоналом в публічних установах та організаціях в умовах військової агресії та повоєнної відбудови регіону.....	80
3.1 Корекція моделі кадрової політики в публічних установах та організаціях в умовах в умовах військового стану	80
3.2 Формування стратегічного управління персоналом як професійно- кваліфікаційної структури шляхом компетентнісного підходу	88
3.3 Впровадження інноваційних засобів мотивації та стимулювання службової діяльності публічних службовців.....	105
Висновки до розділу 3.....	117
Висновки.....	118
Список використаних джерел.....	121
Додатки	132

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність проблеми організації ефективної системи державної служби та організаційної здатності управління персоналом обумовлена повномасштабним вторгненням країни-агресора та введенням воєнного стану на всій території України. Держава стала ставити перед собою завдання збереження людського потенціалу та виконання стратегічних завдань, визначених пріоритетами державної політики. Питання формування нового покоління державних службовців залишаються проблемними, особливо в умовах невизначеності та кризи, вимагаючи спеціальної підготовки для здійснення професійної діяльності в цих умовах, здатних до інновацій та прийняття ефективних управлінських рішень, орієнтованих на результат.

Ефективна система реформування в галузі державного управління та створення відповідної системи публічного управління та адміністрування є ключовими факторами для зміцнення конкурентоспроможності України та визначає критерії економічної інтеграції та політичної асоціації з Європейським Союзом. Стратегічні напрямки інституціональних змін у механізмі державного публічного управління акцентують увагу на необхідності модернізації системи служби в органах публічної влади, формуванні сучасної кадрової політики на основі якісних стандартів управлінської діяльності та адаптації їх до успішних практик управління персоналом в державній службі в інших країнах.

Прийняття Закону "Про державну службу" у 2015 році та ряду нормативно-законодавчих актів значно модернізували інститут державної служби та підходи до впорядкування механізму управління персоналом в публічних установах та організаціях. Стратегія реформування державного управління України на період 2022-2025 років визначає, що, керуючись європейськими засадами, державна служба повинна базуватися на принципах професіоналізму, доброчесності, політичної нейтральності, ґрунтуватися на

досягненнях та бути орієнтованою на суспільство.

Реалізація реформ, впровадження структурних трансформацій та забезпечення якісного функціонування державної служби є залежними від компетентних фахівців, які спеціально підготовлені для державної служби. У зв'язку з цим надається велике значення управлінню персоналом в системі державної служби, і вирішення цього завдання вимагає ряду заходів: створення системи безперервного підвищення кваліфікації державних службовців, формування корпоративної культури в їхній середовищі, впровадження сучасних технологій управління персоналом, створення системи мотивації та стимулювання праці на державній службі тощо.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретико-прикладних засад стратегічного управління персоналом в системі державної служби на регіональному рівні для її подальшого удосконалення у повоєнний період та надані пропозиції щодо напрямів оптимізації зазначеного процесу.

З огляду на сформовану мету в роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- встановити суть і специфіка стратегічного менеджменту в державних установах та організаціях;
- надати характеристики організаційних структур управління персоналом державних установ і організацій;
- розглянути зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом в публічних установах та організаціях регіонального рівня;
- здійснити аналіз організаційно-правових засад стратегування розвитку персоналу в державних органах влади;
- діагностувати стан стратегічного управління персоналом в Запорізькій ОДА;
- надати оцінку ефективності управління персоналом в Запорізькій ОДА;
- запропонувати корекцію моделі кадрової політики в публічних установах та організаціях в умовах в умовах військового стану;

- навести формування стратегічного управління персоналом як професійно-кваліфікаційної структури шляхом компетентнісного підходу;
- обґрунтувати впровадження інноваційних засобів мотивації та стимулювання службової діяльності публічних службовців.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом в системі державної служби.

Предмет дослідження – методи і способи стратегічного управління персоналом в системі державної служби на регіональному рівні.

Методи дослідження. Для реалізації мети та вирішення завдань дослідження було використано комплекс взаємопов’язаних загальнонаукових методів (абстрагування, аналіз, логічний, узагальнення, порівняння, синтезу, індукції, дедукції тощо) та спеціальних методів (абстрактно-логічний, логіко-семантичний, компаративний тощо). Вирішення конкретних завдань дослідження забезпечувалося шляхом вибору комплексу методів, зокрема: загальнонаукові методи аналізу та синтезу (для дослідження джерельної бази з досліджуваної проблематики); методи співвіднесення та порівняння (для виокремлення зарубіжних моделей державної служби); метод систематизації (для узагальнення результатів наукових доробків вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо управління персоналом в системі державної служби); методи зіставлення та узагальнення (для визначення змістовної характеристики системи державної служби та складових управління персоналом).

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що в роботі запропоновано новий погляд на процеси управління персоналом в системі державної служби, що полягає у розробці моделі управління персоналом та формулюванні теоретичних та практичних рекомендації щодо напрямів оптимізації зазначеного процесу.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що впровадження механізмів антикризової політики та формування ефективної антикризової системи управління персоналом на державній службі. Цей підхід

надає передумови для подальших заходів, спрямованих на модернізацію державного управління засновану на демократичних цінностях і принципах належного врядування.

Інноваційний підхід має на меті підвищення мотивації та прихильності персоналу, розширення бази умінь і навичок, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Впровадження процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності, а також створення ефективної системи заохочення. Це сприятиме покращенню якості управління та забезпечить ефективнішу роботу.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Система ідентифікації населення» та колективна монографія «Гармонізація обліку, аудиту та оподаткування в умовах євроінтеграції».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 137 сторінок, включаючи 8 таблиць, 3 рисунків, 2 діаграми. Список використаних джерел (70 найменування) – 11 сторінок, 3 додатки – 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗЦІЯХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ

1.1 Суть і специфіка стратегічного менеджменту в державних установах та організаціях

У розвитку публічної служби, стратегічний менеджмент персоналу визначається новими підходами на різних етапах. При цьому здійснення функцій у відповідності до еволюційних потреб держави та суспільства передбачає глибокий аналіз сучасних парадигм еволюції та застосування відповідного методологічного та логіко-понятійного апарату. Оптимізація систем управління ґрунтується на цих принципах, враховуючи сучасні вимоги до ефективності.

Важливою частиною науки і практики управління є оптимізація управління, яка визначається критеріями ефективності та ефективністю використання ресурсів. Ключовим аспектом є ідея, що "немає бідних країн - є слабокеровані країни", що підкреслює важливість ефективного управління ресурсами для досягнення успіху. Практичні розробки у науці управління створюють критерії оптимальності, спрямовані на досягнення мети найбільш ефективними та економічними засобами. Ці критерії слід враховувати при управлінні персоналом на публічній службі.

Розробка критеріїв та алгоритмів для якісного менеджменту персоналу може ґрунтуватися на методологічних принципах правових та політологічних понять, а також сучасних практик, які успішно використовуються як у публічному, так і в приватному секторах.

Процес працевлаштування та проходження публічної служби здійснюється відповідно до визначених соціальних та правових норм. Він

включає широкий спектр управлінських процедур, які безпосередньо впливають на формування публічної служби як сфери професійної діяльності з метою підвищення ефективності функціонування держави. Основою для розробки критеріїв та алгоритмів можуть бути передові підходи та найкращі практики, які застосовуються у різних секторах управління персоналом.

Проблема проходження публічної служби на сучасному етапі ще не отримала належного висвітлення в літературі, хоча вона є вельми важливою. Зазвичай, під впливом чинного законодавства цю проблему асоціюють з проведенням кадрових процедур, таких як прийом на публічну службу, конкурсні відбори та інші аспекти організації кадрового забезпечення.

Різні підходи існують до визначення сутності проходження публічної служби. Деякі розглядають це як інституціональну структуру зі своєю власною ролевою характеристикою. Інші дивляться на це явище як на реалізацію службовцями своїх посадових обов'язків. Треті вважають, що виникнення, розвиток і припинення публічно-службових відносин є ключовими аспектами розгляду цієї проблеми.

Без заперечення правомірності таких підходів, важливо відзначити багатогранність явища менеджменту персоналу в сфері публічної служби. Це явище можна розглядати з різних аспектів, таких як суспільний, організаційний, правовий, особистісний та технологічний.

Суспільний аспект відображає соціальний зміст та призначення проходження публічної служби в контексті виконання службовцями функцій держави, місцевого самоврядування і захисту конституційних прав громадян. Організаційний аспект визначає організаційні аспекти проходження публічної служби. Правовий аспект регулює правові аспекти цього процесу. Особистісний аспект виражається в можливості службовців реалізувати свої здібності та отримати адекватну оцінку під час публічної служби. Технологічний аспект охоплює процедури і операції, що забезпечують проходження службовцями публічної служби.

Завдяки такій багатоаспектності, процес менеджменту персоналу на

публічній службі слід розглядати в широкому і вузькому контекстах. У першому значенні це явище є однією з важливих сторін функціонування публічної служби як комплексного публічного, соціального, правового, організаційного інституту, що забезпечує виконання публічними службовцями функцій держави, а також діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування і їх апаратів. У другому значенні, зміст аналізованого явища зводиться до правової підстави управління публічними службовцями. При такому підході, менеджмент персоналу на публічній службі можна визначити як управління службовцями в процесі реалізації нормативно-правових вимог, відповідно до яких здійснюються їхні права й організується службова діяльність, яка цілком підпорядковується інтересам суспільства і держави.

Представимо узагальнену модель кадрового процесу в органах публічної влади (див. рис. 1.1).

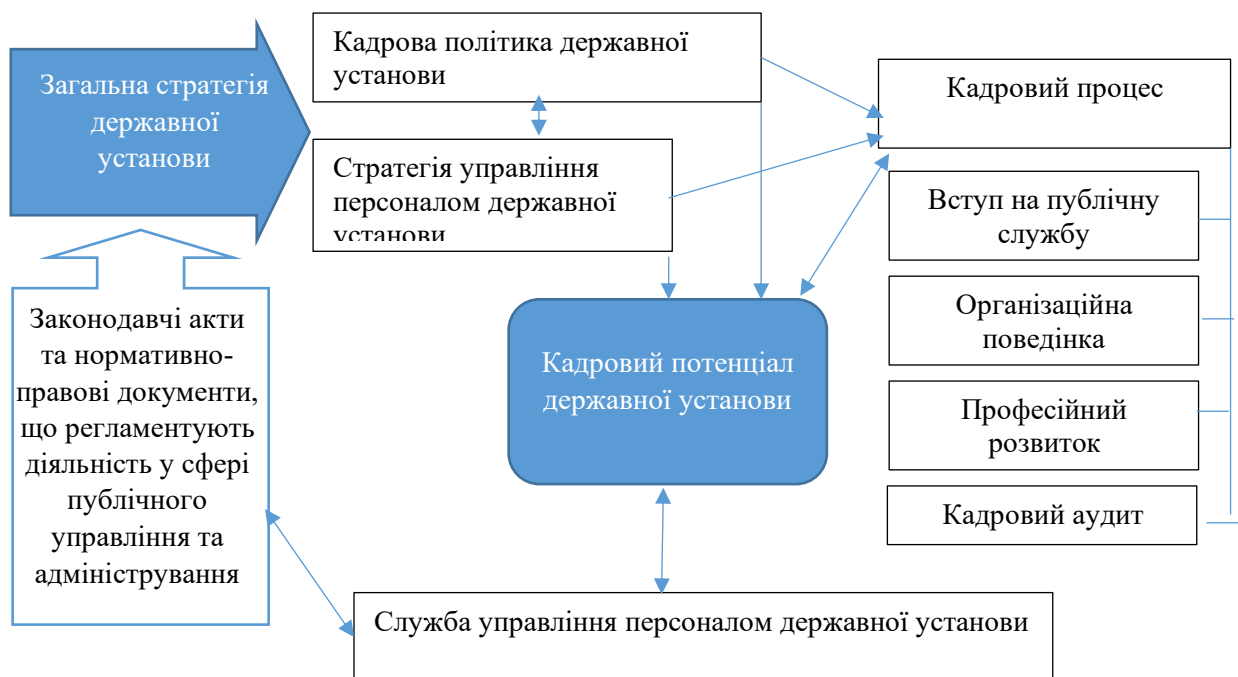


Рис. 1.1 Модель кадрового процесу в органах публічної влади

Отже, системоутворюючим чинником даної моделі є кадровий потенціал органу публічної влади. Саме на його розвиток спрямовано всі дії у межах

кадрового процесу.

Важливо не лише усвідомити зміст визначеного явища, а й встановити закономірності, на підставі яких це явище виявляє свої властивості і характеристики. Найчастіше в окремих теоріях ці закономірності знаходять своє вираження в принципах і правилах діяльності. Не є винятком і менеджмент персоналу на публічній службі. Втілені у ньому принципи є частиною загальних принципів кадрової політики, яка здійснюється в публічних органах. Принципи менеджменту на публічній службі можна умовно поділити на три групи: принципи добору осіб на публічну службу, проходження публічної служби і припинення публічної служби.

Принципи добору осіб на публічну службу включають в себе:

- рівний доступ громадян: Добір до публічної служби повинен ґрунтуватися на рівному доступі громадян до служби, враховуючи їхні здібності і професійну підготовку.
- соціально-демографічний підхід: Принцип передбачає добір та присутність у системі публічної служби представників різних соціальних груп, враховуючи стать, вік, освіту, етнічну належність і інші характеристики.
- довічний найм: Цей принцип означає, що певні категорії службовців можуть мати можливість працювати на публічній службі протягом усього свого професійного життя. Це може бути застосовано, наприклад, до "кар'єрних чиновників".
- проходження служби за контрактом чи трудовою угодою: Принцип полягає в тому, що службовці можуть працювати на публічній службі на підставі укладеного службового контракту чи трудової угоди. Це може стосуватися осіб, які займаються технічним супроводом, охороною та обслуговуванням.

Ці принципи спрямовані на забезпечення об'єктивності, рівності і довір'я в процесі формування публічного персоналу.

Принципи менеджменту персоналу під час проходження публічної служби включають:

– принцип правового регулювання: Цей принцип визначає правове регулювання всіх аспектів проходження публічної служби, таких як прийом на службу, призначення на посади, права та обов'язки службовців, дисциплінарна і юридична відповідальність, переміщення, підвищення кваліфікації та інші.

– принцип стимулювання: Включає в себе матеріальні та моральні стимули для службовців. Це може включати оклади, надбавки за кваліфікацію, ефективність, умови служби, а також різні види винагород і заохочень.

– принцип професійного розвитку: Забезпечує право службовців на перепідготовку і підвищення кваліфікації за рахунок державного чи місцевого бюджету.

– принцип висування кадрів: Визначає, що кандидати повинні висуватися на вищі посади відповідно до їхніх професійних, ділових і особистісних якостей.

– принцип ротації кадрів: Забезпечує перехід службовців з однієї посади на іншу в межах органу чи в інший орган для покращення їхнього досвіду та навичок.

– принцип гарантій правової і соціальної захищеності: Забезпечує, що публічні службовці мають певні гарантії та пільги, незалежно від рівня та виду публічної служби.

– принцип реалізації прав та обов'язків: Визначає, що службовці повинні реалізовувати надані їм права та виконувати службові обов'язки для забезпечення ефективності діяльності органів влади та місцевого самоврядування.

Принципи припинення публічної служби визначають умови та обставини, за яких службовець може бути звільнений або припинити свою службу. Давайте розглянемо зазначені принципи:

– принцип відставки:

1. Службовець може подати відставку за власним бажанням.
2. Право на відставку може бути закріплене у законодавстві або

визначатися у службовому контракті.

3. Органи також можуть мати право відправити службовця у відставку за певних обставин, таких як порушення умов контракту.

- принцип звільнення за вислугою років:

1. Надає право службовцю достроково вийти на пенсію, якщо це передбачено законом.

2. Цей принцип сприяє розвантаженню служби в разі досягнення службовцем визначеного віку.

- принцип звільнення за умови досягнення граничного віку:

1. Службовець може бути звільнений при досягненні встановленого законом граничного віку для продовження публічної служби.

2. Цей принцип спрямований на забезпечення оптимального використання кадрів та здоров'я службовців.

- підстави припинення державної служби:

1. Законами визначаються різноманітні підстави припинення державної служби, такі як втрата громадянства, розголошення державної таємниці, хвороба тощо.

2. Особливості припинення служби можуть визначатися залежно від виду публічної служби.

Принципи припинення публічної служби мають на меті забезпечити справедливі та чіткі умови завершення служби, дотримання правил та забезпечення ефективного управління кадрами в сфері публічної служби.

Організуючи управління персоналом на публічній службі, слід враховувати також функції та діяльність спеціалізованих уповноважених органів і посадових осіб, які стосуються добору, руху персоналу, їхнього професійного розвитку, а також доцільного використання резервів та інших аспектів. Здійснення цих функцій забезпечує організованість процесу працевлаштування службовців на публічній службі.

Функції та діяльність уповноважених органів та посадових осіб в управлінні персоналом на публічній службі:

- Функція кадрового прогнозування:
 1. Опис: Оцінка та передбачення потреб у кадрах на певний період часу.
 2. Завдання:
 3. Розрахунок кількості та якості кадрів для виконання завдань державних органів.
 4. Прогнозування розвитку нових спеціальностей та потреб у відповідній підготовці.
- функція планування:
 1. Опис: Розробка конкретних планів і стратегій використання персоналу.
 2. Завдання:
 3. Створення чітких тимчасових рамок для управління персоналом.
 4. Планування кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації та інших аспектів розвитку кадрів.
- функція переміщення кадрів:
 1. Опис: Управління процесом руху персоналу в ієрархічній та функціональній структурі.
 2. Завдання:
 3. Проведення переведень та призначень на вакантні посади.
 4. Розгляд заяв на переміщення та прийняття відповідних рішень.
- функція обліку та ранжирування:
 1. Опис: Забезпечення системи обліку та ієрархії службовців за різними критеріями.
 2. Завдання:
 3. Ведення документації про кадровий склад та його характеристики.
 4. Ранжування службовців за посадами, кваліфікаційними розрядами, успішністю тощо.

Ці функції і завдання допомагають забезпечити ефективну управлінську діяльність у сфері управління персоналом на публічній службі, враховуючи

прогнозовані потреби в кадрах, планування розвитку персоналу та управління його рухом

Для забезпечення якісного управління персоналом на публічній службі важливо враховувати змістовний аспект, який охоплює різноманітні аспекти службової діяльності. Це включає призначення на посаду, виконання посадових (службових) обов'язків, проведення конкурсів для заміщення вакантних посад або включення в кадровий резерв, посадове (службове) чи професійне зростання, відновлення чи ротацію кадрів, оцінку відповідності службовця займаній посаді, його кваліфікаційний рівень (атестацію чи складання кваліфікаційних іспитів), а також інші аспекти, пов'язані з проходженням служби, включаючи звільнення службовця з його посади чи взагалі з державної служби тощо.

Умови проходження публічної служби визначаються основними положеннями службового контракту. Цей контракт встановлює взаємні зобов'язання між державними органами або органами місцевого самоврядування та службовцями, при цьому обидві сторони несуть правову відповідальність за його виконання. Тривалість службового контракту може бути як довгостроковою, так і короткостроковою, а самі його терміни та конкретні умови узгоджуються враховуючи вид служби, специфіку органу, категорії та групи посад служби, а також особливості відносин у публічному секторі. Регулювання застосування службового контракту відбувається відповідно до законів, враховуючи характер конкретної служби.

На публічній службі укладання трудових угод з особами, які виконують технічні роботи і підпадають під дію трудового законодавства, є стандартною практикою. Використання різних санкцій, як позитивних, так і негативних, має значний вплив на утримання порядку та дисципліни на публічній службі.

Заходи для стимулювання якості та результативності в публічній службі включають висування найбільш кваліфікованих професіоналів на вищі посади та присвоєння їм відповідних кваліфікаційних розрядів. Проходження служби, як правило, передбачає послідовне підвищення службовця відповідно до його

категорії та рангу.

Така стратегія управління кадрами створює нові можливості для співробітників у виявленні ініціативи, творчості та інновацій у своїй службовій діяльності, що позитивно впливає на результативність їхньої роботи. Зрозуміло, що досягнення такого ефекту можливе лише в разі правильного вибору вищестоящими керівниками та кадровими органами компетентних кандидатів для зайняття важливих посад. Помилки в процесі відбору кандидатів, які ще досі неодноразово вчиняються, можуть негативно вплинути на ефективність публічної служби та належний порядок її проходження.

Державні заходи, спрямовані на поліпшення матеріального стану публічних службовців, відіграють ключову роль у підвищенні якості управління на публічній службі. Зокрема, важливо забезпечити обов'язкове збереження соціальних гарантій, пов'язаних із зростанням посадових окладів та їхньою диференціацією в залежності від групи, до якої належить посада в публічній службі. Такий підхід сприятиме підвищенню престижу роботи службовця та стимулюванню його бажання до кар'єрного зростання.

У сфері публічної служби впроваджуються механізми, які прямо пов'язують рівень оплати праці з результатами діяльності персоналу, відділу та органу в цілому. Для досягнення цієї мети розширюються повноваження керівників органів у сфері диференціації оплати службової діяльності персоналу.

Менеджмент персоналу під час проходження публічної служби базується на взаємодії кількох ключових суб'єктів управління, які мають визначені права та обов'язки. Ці суб'єкти включають в себе органи, посадових осіб (керівників), кадрові служби та самих публічних службовців, всі зацікавлені в успішному виконанні своїх службових обов'язків. У межах загальної системи управління кожен суб'єкт виконує свої специфічні функції. Органи, керуючись чинним законодавством, видають відповідні директиви та інші нормативно-правові акти, контролюють діяльність нижчестоящих

інстанцій та забезпечують ефективне виконання завдань. Керівники спрямовують діяльність службовців, сприяють їхньому професійному розвитку та кар'єрному зростанню, застосовують встановлені законом санкції та несуть визначену відповідальність за дії своїх підлеглих.

Кадрова служба, взаємодіючи з керівниками, відіграє важливу роль у забезпеченні професійного розвитку службовців. Вона відповідає за проведення конкурсів, атестацій та оформлення рішень, пов'язаних із службою. Крім того, кадрова служба консультує службовців з питань правового статусу, веде їх особисті справи і реалізує інші кадрові процедури, спрямовані на підтримку служби.

У сучасному світі публічний службовець виступає активним учасником свого професійного розвитку. Важливо, щоб він ставив перед собою конкретні цілі і завдання, прагнув до самореалізації на службі як особистість, розвивався та покращував своє службове та матеріальне положення. Важливим є також те, щоб публічний службовець дбав про своє професійне зростання та займав те місце в службовій ієрархії, яке відповідає його кваліфікації та здібностям.

1.2 Характеристики організаційних структур управління персоналом державних установ і організацій

Публічне управління є системою вирішення багатоцільових завдань «відповідними органами державної влади та місцевого самоврядування (суб'єкти публічного управління) та налагодження процесу взаємодії між ними» [13].

Якісне управління має велике значення, воно значно впливає на діяльність уряду і, отже, має важливе значення для зміцнення довіри до уряду і проведення необхідних реформ. Добре функціонуюча структура органів влади вимагає професійної державної служби, ефективних процедур розробки політики та законодавства, чітко визначених механізмів підзвітності між установами та громадянами, а також між установами, здатності установами

ефективно надавати послуги громадянам і підприємствам, а також, передбачає надійну систему управління державними фінансами.

Як описує у своїй статті Хорошенюк О.В., «організація публічної служби представляє собою комплекс заходів, засобів, ресурсів і важелів щодо формування системи установ та організацій, умов діяльності й розвитку їх працівників з метою реалізації конституційних гарантій і цілей розвитку держави. Вона включає в себе такі складові:

- інституційну: упорядковану систему органів публічної служби, а також органів управління її розвитком;
- правову: нормативно-правові акти, що регулюють функціонування системи публічної служби та окремих її елементів;
- ресурсну: кадрове, матеріально-технічне, фінансове, науково-методичне, інформаційне та інше забезпечення;
- організаційно-технологічну: механізми та інструменти добору кадрів на публічну службу, стимулювання їх діяльності, оцінювання праці, організація взаємовідносин, реалізації публічної політики і т. ін.;
- культурно-ціннісну: корпоративну культуру в системі публічної служби та ціннісні орієнтації службовців» [41].

Вирішуючи політичні питання України у сфері розвитку державної служби, необхідно скоординувати систему публічного управління в єдиний «організм», що представляє собою скоординовану роботу таких рівнів:

- «міжнародний (міжнародні організації, уряди інших країн);
- державний (органи державного управління: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Президент України, центральні органи виконавчої влади, органи прокуратури та суду);
- регіональний (обласні державні адміністрації, обласні ради, регіональні представництва центральні органи виконавчої влади);
- місцевий (районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, територіальні представництва центральних органів виконавчої влади, інститути громадянського суспільства, бізнес- структури)»

[22].

Як свідчить Урядовий портал органів виконавчої влади України, реалізуючи з 2016 року Стратегію реформування державного управління, Уряд України активно підвищує спроможність міністерств шляхом умовного перетворення їх на аналітичні центри європейського зразку. Реформа управління передбачає зміну підходів до елементів виконавчої влади, таких як структура, процедура та люди. По факту це передбачає:

- розбудову сильних та підзвітних державних інституцій;
- підготовку якісних урядових рішень;
- формування професійної державної служби;
- запровадження електронного врядування;
- надання зручних послуг громадянам.

У результаті Урядом схвалено єдині вимоги до структури міністерств з обов’язковим включенням спеціальних підрозділів з формування політики та стратегічного планування, вводяться фахівці з питань реформ, змінюється система оплати праці державних службовців, що відповідає добору на посаду державної служби найкращих фахівців, запроваджується велика увага професійному навчанню державних службовців (наприклад створюється освітня е-платформа «Портал управління знаннями»).

У цей час активно запроваджується цифровізація, що вимагає впровадження електронного врядування. Активно розширюють свою діяльність центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), яких на сьогодні в Україні понад 800 одиниць. Також, здійснюється цифрова трансформація адміністративних послуг (більше 120 електронних послуг вже доступні на веб-сайтах суб’єктів надання адміністративних послуг), започаткував роботу Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Портал Дія», у тому числі доступний з мобільного застосунку, яким користуються 4,5 млн. громадян України, тощо. Вся ця «діяльність органів державної влади значно вплинула на публічне управління та вдосконалення роботи державних інституцій, практично дозволяє уникнути зайвої бюрократії та корупції» [37].

Метою управління в приватній або публічній сфері є досягнення максимальної результативності, ефективності та дієвості, при цьому мінімізувати витрати ресурсів, засобів і часу. На відміну від управління приватної сфери, де основним є отримання прибутку, публічний управлінець вивчає і забезпечує потреби суспільства певної адміністративно-територіальної одиниці або держави. Гарний управлінець вивчає стан і проблеми громадян, забезпечує надання вчасних та якісних публічних послуг з метою задоволення нагальних потреб населення. Відповідно державний службовець та система державного управління мають бути ближчими до народу з метою зростання інтересу в останнього до державного процесу та активною участю в ньому.

Зважаючи на відносно новий досвід урядовців у публічному управлінні сфери реформування та розвитку державної служби, доцільним є зауважити про необхідність комплексного та своєчасного вирішення ними супутніх питань практичного застосування реформ та відповідних проблем розвитку на місцях. Поєднання фінансово-економічної спроможності та незалежності в цьому плані (а саме ми маємо на увазі сторону фінансування програм з питань розвитку та реалізації державної служби, господарське забезпечення діяльності органів державної влади, утримання їх апарату – службовців/персоналу) з практичним застосуванням всіх законодавчих змін та забезпеченням безперебійної роботи державних органів влади. Наприклад, одним із уразливих місць на сьогодні є недостатній належний рівень забезпечення матеріально-технічної бази органів державної влади, в основному на регіональному та місцевих рівнях, що дозволяє втілювати деякі складові реформи державної служби, особливо з цифровізації/діджиталізації (впровадження електронного документообігу, заміна паперових носіїв на електронні, збереження бази даних тощо), на відносно умовному та повільному рівні, та однозначно потребує постійної уваги та фінансового підсилення з боку уряду та компетентних управлінців на місцях.

Працівники є ключовим ресурсом у системі державної служби, а їхні

навички та якість виконання завдань мають вирішальне значення для успішності держави. У контексті загального успіху системи, персонал має майже таке ж саме значення, як і фінансування, якісне законодавство чи функціональна організація державного управління. Це стосується не лише кваліфікації та професіоналізму окремих службовців, але і правильного управління персоналом, їхнього розвитку та ефективного використання. Всі ці аспекти описуються терміном "Управління людськими ресурсами" (Human Resource Management, HRM) в англійській мові [23].

«Управління персоналом (менеджмент персоналу) – систематично організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу» [20] (Додаток А).

Персонал (від лат. *personalis* - особистий) – це «особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності та мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі» [9].

Сьогодні популярним стає поняття «кадрового менеджменту» – комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників, забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці для досягнення цілей організації (Додаток Б). HR-менеджмент (Human Resource Management) – управління людськими ресурсами (персоналом організації).

Для якісного управління персоналом необхідна HR-стратегія (набір основних правил, цілей і завдань роботи з персоналом, що визначені або уточнені з урахуванням видів організаційних стратегій, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики організації). Успішна HR-стратегія ґрунтується на трьох «стовпах»: оплата праці, оцінка персоналу і розвиток персоналу. Під HR-стратегією органів публічної влади розуміється стратегічне управління людським ресурсом органу публічної влади для забезпечення його загальної стратегії та реалізації кадрової політики.

HR-менеджер починається з інспекторів з кадрів, які вели кадрове

діловодство й стежили за дотриманням норм законодавства про працю. Головна мета його діяльності – сполучення наявних людських ресурсів, кваліфікації й трудового потенціалу зі стратегією й цілями організації. Здійснює весь цикл робіт з персоналом: від вивчення ринку праці й наймання персоналу до виходу на пенсію або звільнення. Загально прийнятим є, що фахівець з управління персоналом (HR-менеджер):

- «формує HR-стратегію установи, кадрову політику й планує кадрову роботу;
- забезпечує організацію кадрами необхідної кваліфікації, необхідного рівня й спрямованості підготовки;
- аналізує кадровий потенціал, прогнозує й визначає потребу в кадрах і фахівцях;
- проводить маркетинг персоналу;
- підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості;
- планує організацію й контроль підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців і керівників;
- комплектує організацію управлінськими кадрами й фахівцями з урахуванням перспектив її розвитку; тощо» [1].

В Україні загальноприйнята посада «інспектора з кадрів» в системі органів державної влади відповідала посадам державної служби, що реалізовувалась згідно посадової інструкції, та не мала виокремлення як такої згідно переліку посад державної служби.

З 2016 року була офіційно визнана та введена в Класифікатор професій України посада "спеціаліст з питань персоналу державної служби" (код 2419.3), що діє відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС від 03.03.2016 № 47. Також було визначено обов'язкове введення в усі державні структури з чисельністю понад 10 осіб окремого спеціаліста з питань персоналу та необхідність діяльності служб управління персоналом з розрахунком одного фахівця на 20 штатних працівників державних службовців і прямого

підпорядкування керівнику державної служби.

З того часу робота спеціалістів з питань персоналу державних органів суттєво змінюється, зокрема, формат та вимоги до їхнього робочого графіку. З'являється необхідність у їх професійному навчанні та адаптації через приведення у відповідність внутрішніх документів установ до нових змін законодавства. Основними змінами стали: присвоєння рангів відповідно до займаної посади, зміни в веденні особової картки працівників, оцінювання результативності, ефективності та якості службової діяльності, індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності, нові правила внутрішнього службового розпорядку, конкурсний відбір на вакантні посади з онлайн тестуванням та Всеукраїнським порталом вакансій державної служби "career.gov.ua".

Велика увага починаючи з 2016 року приділена конкурсному відбору на вакантні посади державної служби. Процедура значно збільшила доступність громадян до участі у відборі та покращила зручність служб персоналу в проведенні відбіркових процедур.

Загальні вимоги до потенційних державних службовців передбачають громадянство України, вільне володіння державною мовою, вікові обмеження до 65 років, дієздатність особи, несудимість або відсутність за рішенням суду позбавлення обіймати посаду державної служби. Перевагою є вступ з освітнім рівнем молодшого бакалавра на категорію «В» державної служби (посада спеціаліста, у тому числі провідного і головного). При вступі на державну службу не допускаються будь-які форми дискримінації щодо громадян, які визначені законодавством. Конкурсний відбір відбувається відкрито за виключенням посад, пов'язаних з державною таємницею, мобілізаційною підготовкою, обороною та національною безпекою.

Обов'язковим для вступу на керівну посаду державної служби категорії А» і «Б» відповідно до статей 56-58 Закону України «Про запобігання корупції» є проходження спеціальної перевірки до призначення на посаду, порядок якої визначений постановою Кабінету Міністрів України від 25

березня 2015 р. №171 «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України». Перевірка передбачає узагальнення відомостей відповідних уповноважених органів Національного агентства з питань запобігання корупції, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, регіональних підрозділів з питань освіти і науки, охорони здоров'я, національної поліції, державної судової адміністрації, юстиції та військового комісаріату. Термін проходження спеціальної перевірки не має перевищувати 25 календарних днів з дати надання згоди кандидатом на посаду на її проведення, а весь процес від дати оголошення результатів конкурсу та оприлюднення інформації про призначення – 45 календарних днів.

Після призначення на посаду кандидата за результатами конкурсного відбору, в триденний термін спеціалістом з питань персоналу організовується перевірка у відповідності до Закону України «Про очищення влади». Така перевірка здійснюється одноразово. У разі звільнення та призначення особи до іншого державного органу, надається завірена в установленому порядку копія висновку про результати проведеної перевірки де зазначається, що до особи не застосовуються або застосовуються заборони, передбачені частиною третьою/четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади». Проведення зазначеної перевірки було запроваджено з 2015 року та застосовується до всіх державних службовців не залежно від категорії посад.

Відповідно до ЗУ «Про державну службу» вступ на посади державної служби можливий лише за результатами конкурсного відбору, що проводиться з дотриманням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». Перебуваючи на посаді державної служби, особа має право бути переведена без конкурсу на рівнозначну (в межах однієї юрисдикції державного органу) або на нижчу посаду. Таке

переведення здійснюється лише за згодою працівника і не може бути застосоване як «сховане» покарання.

Формування кваліфікаційних вимог та вимог до компетентності державних службовців покладається на керівника державної служби, що мають відповідати посадовим обов'язкам. Професійні знання законодавства конкурсант підтверджує за результатами складання тесту в он-лайн режимі на платформі НАДС в присутності членів конкурсної комісії. У разі успішного складання тесту, кандидат на посаду допускається до наступних етапів конкурсу: ситуаційне завдання (для керівної посади) або відразу – до співбесіди (для посади головного, провідного або спеціаліста).

Процедура конкурсного відбору на посаду державної служби:

- прийняття рішення про оголошення конкурсну на зайняття вакантної посади: видання розпорядчого документу установи, визначення адміністратора конкурсу з числа служби/спеціаліста з питань персоналу державного органу, формування конкурсної комісії, опублікування оголошення на Єдиному порталі вакансій державної служби НАДС;
- прийом від 7 до 30 днів та розгляд документів, відповідно до встановлених вимог, адміністратором конкурсу в електронному кабінеті порталу вакансій;
- електронне тестування конкурсантів на знання законодавства в присутності не менш як дві третини складу конкурсної комісії – у разі успішного складання, допускається до наступного етапу конкурсу;
- складання ситуаційних завдань конкурсантом (проводиться лише на керівні посади) – у разі успішного складання, допускається до наступного етапу конкурсу;
- проведення конкурсною комісією співбесіди з конкурсантом, складання загального рейтингу кандидатів згідно набраних балів за результатами всіх етапів конкурсу та надання списку із перших п'яти кандидатів керівнику державної служби;
- розгляд керівником державної служби загального рейтингу

кандидатів на зайняття вакантної посади, визначення переможця конкурсу, оприлюднення результатів конкурсного відбору шляхом розміщення інформації про проведення конкурсного відбору на вакантну посаду на Єдиному порталі вакансій державної служби НАДС та повідомлення про результати конкурсантів.

У зв'язку із встановленням карантину та запровадженням посилених протиепідемічних заходів на території України із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 641, до порядку конкурсного відбору в квітні 2020 року були внесені певні обмеження.

Проведення конкурсної процедури, як такої, на період дії карантину призупинено, ввівся «добір з призначення на вакантні на посади», що здійснюється на контрактній основі тимчасово з терміном дії карантину та не довше двох місяців після відміни карантину відповідним рішенням Уряду. У двотижневий термін після зняття карантину керівник державного органу зобов'язаний оголосити конкурс на призначення на посаду за встановленим конкурсним порядком і особа, яка працює за контрактом, підлягає звільненню при прийнятті рішення про призначення іншої особи за результатами конкурсного відбору (особа, працююча за контрактом, може прийняти участь у такому конкурсі та продовжити перебування на посаді на постійній основі як переможець такого конкурсу) [10].

Процедура добору з призначення на вакантну посаду державної служби шляхом укладення контракту:

- прийняття рішення про оголошення добору на зайняття вакантної посади: видання розпорядчого документу установи, визначення уповноваженої особи державного органу для відбору документів та проведення співбесіди з кандидатами, опублікування оголошення на Єдиному порталі вакансій державної служби НАДС;

- прийом від 3 до 7 днів та розгляд уповноваженою особою

документів, відповідно до встановлених вимог, в електронному кабінеті порталу вакансій;

- проведення співбесіди уповноваженою особою з кандидатами (можливо дистанційно он-лайн), подання керівнику державної служби інформації щодо призначення на посаду кандидата шляхом укладення з ним контракту;

- розгляд керівником державної служби подання та прийняття рішення про призначення за контрактом особи або відхилення такої пропозиції, оприлюднення рішення шляхом розміщення інформації про проведення добору з призначення на вакантну посаду державної служби шляхом укладення контракту на Єдиному порталі вакансій державної служби НАДС та повідомлення про результати кандидата.

Призначена особа на посаду державної служби має всі права і обов'язки передбаченими ЗУ «Про державну службу», складає присягу державного службовця, присвоюється відповідний ранг і отримує всі виплати за стаж державної служби або заохочувальні виплати, має право на додаткові відпустки, тобто вона має офіційний статус державного службовця.

Проте, Урядом визначено обов'язок утриматися від добору на вакантні посади та прийняття керівником державного органу рішення про призначення на вакантні посади за контрактом лише у виняткових та обґрунтованих випадках, враховуючи службову необхідність та реальну доцільність. Тому, добір відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 290 «Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» застосовується не всіма державними органами, що посилює навантаження на інших працівників, у зв'язку з розподілом обов'язків за вакантною посадою.

1.3 Зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом в публічних установах та організаціях регіонального рівня

Зарубіжний досвід управління персоналом державної служби сформувався відповідно до моделей публічного управління та моделей державної служби. Дослідження зарубіжного досвіду проведено на підставі існуючих публікацій і автором даного дисертаційного дослідження узагальнено.

Як зазначає Хорошенюк О.В., у досвіді країн світу є багато спільних та відмінних рис, які можна згрупувати за кількома взаємопов'язаними складовими або компонентами, що формуватимуть модель публічної служби:

- інституційна – система інституцій публічної служби;
- правова, що формує нормативно-правові підвалини функціонування системи публічної служби в цілому та окремих її компонентів;
- ресурсна, яка містить усі ресурси, необхідні для життєдіяльності системи публічної служби, сюди віднесено і матеріально-технічні, і кадрові, і інформаційні, і фінансові ресурси тощо;
- організаційно-технологічна складова, до якої можна віднести механізми, інструменти та технології, що забезпечують функціонування системи публічної служби;
- культурно-ціннісна складова, яка складається із неформальних інститутів, морально-етичних компонентів, ціннісних основ та культурних стандартів організації публічної служби [14].

Denhardt and Denhardt обґрунтували комплекс із семи принципів нової державної служби (New Public Service).

- служити, а не керувати.
- задовольняти потреби суспільства.
- думати стратегічно, управляти демократично.
- спільно служити всім громадянам, а не окремим з них.

- бути підзвітними суспільству.
- вважати цінністю людину, а не продуктивність діяльності.
- значення суспільства та публічної служби вище підприємництва [15].

Елементи нового підходу до публічної служби стали широко поширеними майже у всьому світі. Наприклад, наявність центрів надання адміністративних послуг, взаємодія з громадськістю через консультування, складання профілів професійної компетентності та використання елементів управління персоналом здобули популярність в публічній службі України.

У міжнародній практиці [16] виділяють постмодерну модель публічної служби, розглядану як сучасний етап розвитку нового підходу, що почав формуватися з 90-х років XX століття. Ключовий акцент розміщується на особливостях кадрового забезпечення та розвитку людських ресурсів у публічній службі як основі для підвищення ефективності. Характерними рисами цієї моделі є ціннісна база, гуманізм, організаційний клімат, відкритість, мережевість та комунікабельність. Основною ідеєю є поліпшення організаційного клімату та можливостей самореалізації публічного службовця. Зокрема, важливі не лише мотиваційні аспекти, але й емоційно-вольові, що дозволяє говорити про профілактику професійного вигорання, розвантаження та зменшення стресових навантажень, особливо для тих, чий робочий процес пов'язаний із обслуговуванням громадян. Прихильники цієї моделі вказують, що в сучасному глобалізованому світі публічне управління має ґрунтуватися на щирому та відкритому діалозі між усіма сторонами, включаючи громадян та публічних службовців. Країни, які успішно впроваджують цю модель, включають Сінгапур, де в системі публічної служби існують заохочення за інновації, генерацію ідей, креативність та практики психологічного розвантаження.

Також слід відзначити партнерську модель публічної служби, яка успішно застосовується в Шотландії [16]. Основною рисою цієї моделі є партнерство між урядом, місцевим самоврядуванням та громадою для

вирішення соціально значущих проблем та завдань, орієнтованих на досягнення конкретних результатів.

Дослідники Прокопенко та Шабатіна [17], які вивчають публічну службу в країнах Європейського Союзу, надають характеристику різноманітним моделям публічної служби та особливостям управління персоналом на державній службі. Основні три моделі, які виділяються, це:

- кар'єрна модель: Характерна для країн, таких як Франція, Німеччина, Данія, Іспанія, Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія. Вона ґрунтується на принципі специфічності публічної адміністрації і вимагає від державних службовців низьких компетенцій, професійних та особистісних якостей, які відповідають специфіці діяльності на публічній службі. Професійне зростання здійснюється через конкурсний відбір та оцінку професійних якостей за допомогою іспитів та конкурсів.

- посадова модель: Типова для країн, таких як Нідерланди, Швеція, Естонія. У цій моделі акцент робиться на займаній посаді, а не на кар'єрі.

- змішана модель: Характеризує країни, такі як Італія, Велика Британія, Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія. Ця модель поєднує елементи як кар'єрної, так і посадової моделі.

Ці дослідники вказують, що кар'єрна модель базується на специфіці публічної адміністрації, вимагаючи від державних службовців певних компетенцій та професійних якостей, що оцінюються через конкурсні процедури.

Зазначено, що кар'єрний розвиток на публічній службі обумовлений горизонтальними та вертикальними розділами, які є характерними для публічної адміністрації. У різних країнах це проявляється у власних особливостях. Наприклад, у Франції існує система з трьох категорій публічних службовців [17]:

- категорія А: Включає в себе керівний персонал. Для зайняття таких посад вимагається вища освіта, що відповідає ліцензіату (диплом про успішне завершення тримісячного курсу в університеті).

- категорія В: Охоплює посади, які забезпечують виконання рішень. Кандидати на такі посади повинні мати освітній рівень бакалавра.

- категорія С: Включає посади, для яких достатньо рівня неповної середньої освіти.

У Франції близько 20% чиновників входять до категорії А, а приблизно 40% до категорії В.

Німецька модель [17] відрізняється особливостями в підготовці та відборі публічних службовців, який базується на "поетапному відборі". Це передбачає два державних іспити, до яких допускаються особи з теоретичною підготовкою та стажуванням у федеральних або земельних органах управління.

Так, можна узагальнити, що країни, які приділяють пріоритет кар'єрній моделі, базуються на системі просування по службі відповідно до професійних досягнень (включаючи меритократичні принципи) та прозорого конкурсного відбору, який також ґрунтується на професійних якостях. Проте кожна країна реалізує ці принципи, враховуючи свою власну специфіку.

Щодо посадової моделі, вчені [17] визначають такі характеристики:

- трудові відносини на публічній службі базуються на контракті.
- призначення на різні посади відбувається без попередньої цільової підготовки.
- визнається професійний досвід, отриманий у приватному секторі.
- відсутність законодавчо встановлених систем кар'єрного росту та спеціальної пенсійної системи.

Прикладом такої системи є публічна служба Нідерландів, яка класифікує посади згідно з шкалою оплати, яка має 18 рівнів, об'єднаних у 7 категорій. Вимоги до зайняття певних посад відображають різноманітні загальні та спеціальні освітні рівні. Зайняття певного рівня не надає права на кар'єрний ріст, але існує механізм підвищення посадового окладу за вислугу років, який відображений у статутних документах.

Для змішаної моделі характерне існування у кадровій системі певного переліку посад з власним режимом організації кар'єри та доступу до публічної служби. Прикладом такої системи публічної служби є Велика Британія. Тут, хоча загальний порядок конкурсного відбору (типовий для кар'єрної моделі) є характерним, існують також посади, на які призначення відбувається без конкурсу. Ця особливість, яка властива посадовій моделі, розповсюджена переважно на "посади, на які призначення проводить Корона" – передусім, це посади вищих державних службовців центральних органів влади [17].

Інші українські дослідники [18, 19], аналізуючи досвід інших країн і той, який вже впроваджено в Україні, часто висувають на розгляд та впровадження досвід Польщі. Це обумовлено спорідненістю вихідних умов та успішністю наявних здобутків у цієї сусідньої країни.

При аналізі управління персоналом на публічній службі слід звернути увагу на кілька важливих аспектів:

- вступ на публічну службу: Відбувається на конкурсній основі, з обов'язковим складанням єдиного іспиту. Виняток становлять випускники Крайової (Національної) школи публічної адміністрації.
- служба в органах місцевого самоврядування: Є специфічним видом публічної служби, відмінним від державної служби. Її проходження регулюється окремими актами.
- система оплати праці: Прозора, з чіткою шкалою надбавок та премій. Винагороди встановлені прозоро.
- оцінювання діяльності: Щорічне оцінювання діяльності публічного службовця. Оцінку здійснює керівник відповідного органу, а на його основі розробляється Індивідуальна програма розвитку на календарний рік.
- підвищення кваліфікації: Є стимулами на публічній службі. Працівник може підвищувати кваліфікацію за бюджетні кошти, включаючи навчання в робочий час.

- впровадження нововведень: Перед введенням значних змін чи нових законодавчих положень, що суттєво впливають на роботу органу, персонал повинен проходити підвищення кваліфікації для підготовки до роботи в нових умовах.

- навчання в Національній школі публічної адміністрації: Важливий елемент у підвищенні професійної кваліфікації персоналу. Забезпечує підготовку керівних кадрів за довгостроковими та короткостроковими програмами, використовуючи інтерактивні методи, експертів-практиків та викладачів з міжнародним досвідом.

Українські дослідники [18] вважають особливістю польського управління персоналом на публічній службі ефективне функціонування відповідної системи, яка виконує такі ключові функції:

- встановлення стандартів та принципів: Розробка нормативів управління персоналом на публічній службі та формування основних принципів відповідно до вимог законодавства про публічну службу.

- стратегія управління персоналом: Розробка та впровадження єдиної стратегії управління персоналом на публічній службі.

- міжнародне співробітництво: Забезпечення співпраці у галузі публічної служби на міжнародному рівні.

- інформаційна підтримка: Створення умов для розповсюдження інформації про вакантні посади та діяльність публічної служби.

- навчання та підвищення кваліфікації: Планування, організація та контроль за процесом навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, включаючи реалізацію Індивідуальних програм розвитку.

- управління персоналом: Керування процесами управління персоналом державної служби.

- дотримання законодавства: Забезпечення виконання вимог законодавства про державну службу та інші аспекти.

Визначаючи країни, які можуть слугувати прикладом для України, слід розглянути кілька держав, чиї підходи можуть бути корисними для адаптації в українських умовах.

Виокремлюються такі важливі аспекти трансформації публічної служби [19]:

- наявність компактного центру розробки стратегії;
- професійна публічна служба, яка володіє спеціальними навичками;
- відкритість публічної служби для суспільства, приватного та некомерційного секторів;
- досить швидке просування кар'єрними «сходінками» всередині служби;
- відміна довічного перебування на вищих посадах.

В управлінні персоналом публічної служби Великобританії ключовим елементом є Комісія з цивільної служби (Civil Service Commission), як відзначають дослідники, такі як Ковбасюк, Ващенко, Сурмін та ін. [20]. Цей орган пройшов значні трансформації в рамках реформ. До середини 90-х років Комісія функціонувала як класичний орган з кадрових питань. Проте, з того часу відбулися кардинальні зміни: тепер члени Комісії призначаються на п'ятирічний термін, право призначення належить королеві, а критеріями є професійні компетентності, включаючи професіоналізм та досвід, часто набуті за межами публічної служби. Основні завдання Комісії включають контроль за наймом на публічну службу та дотриманням стандартів. Ключовими цінностями в їхній роботі є чесність, порядність, об'єктивність, неупередженість та відбір на підставі досягнень і достоїнств.

Дослідники [20] також вказують, що допоміжною інституцією у відборі кадрів є Агентство з оцінювання та відбору кандидатів на державну службу. Найм на всі посади, крім вищих, здійснюють кадрові служби установ. Комісія відповідає за моніторинг їхньої діяльності. Всі ці функції та особливості вступу на публічну службу чітко регламентовані Кодексом найму службовців.

Реформування системи публічної служби та управління персоналом у Великобританії визначаються кількома ключовими напрямками [19]:

- стратегічне планування: Це означає адаптацію кадрової політики таким чином, щоб вона відповідала цілям та завданням конкретного державного органу.
- лідерство й управління знаннями: Реалізація заходів для підвищення ефективності керівництва, впровадження механізмів заміщення лідерів і розвиток системи професійного навчання.
- управління за результатами: Впровадження системи оплати за результатами та інших механізмів, що стимулюють ефективне виконання посадових обов'язків.
- управління талантами: Активне залучення та утримання на державній службі кваліфікованих фахівців.
- підзвітність: Створення інструментів моніторингу реформ та оцінювання результатів для забезпечення підзвітності та прозорості у системі управління.

Процес реформування включав в себе впровадження численних інноваційних інструментів та механізмів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики [21]. Наприклад, Служба управління персоналом, яка має відповідальність за аспекти публічної служби, спільно з іншими державними органами розробила рекомендації, путівник ініціативи з кадрової реформи, а також створила відповідний веб-сайт. На цьому веб-сайті були розміщені посібники, методичні рекомендації, корисні посилання та інші ресурси, спрямовані на поліпшення управління персоналом в сфері публічної служби.

Отже, можна визнати наявність чіткої системи кар'єрного розвитку, зокрема завдяки двом конкурсним процедурам: відкритим (доступним для всіх) та закритим (вимагає досвіду на позиціях публічної служби на більш низьких рівнях). Також спостерігається застосування меритократичного принципу в управлінні публічною службою.

Підсумовуючи, можна відзначити, що у різних країнах світу триває активний процес реформування сфери публічної служби, що тісно пов'язано з перетворенням служб управління персоналом та управління людськими ресурсами. Незважаючи на існуючі різниці, існує значна кількість спільних ознак та закономірностей:

- відділи кадрів розвиваються у самостійні функціональні підрозділи, наділені високим організаційним статусом та широкими повноваженнями у вирішенні стратегічних завдань у сфері публічного управління.
- служби управління персоналом спочатку діють як штабні ланки із консультативними функціями, а з часом, отримуючи більше впливу на результати роботи, набувають управлінські повноваження та беруть участь у безпосередньому управлінні організацією.
- зростає значення меритократії як прозорого принципу відбору та призначення осіб на посади публічної служби, базуючись на їх знаннях, професіоналізмі та досвіді через конкурси, атестації та іспити.
- підвищується роль клієнтоорієнтованості, переорієнтація на сервісну функцію та здатність реагувати на потреби громадян.
- цифровізація та автоматизація всіх процесів, включаючи управління людськими ресурсами.
- скорочення чисельності публічних службовців у верхніх рівнях, децентралізація як посад, так і системи управління персоналом.
- зростання значення нематеріальних стимулів, морального клімату, урахування особистісних якостей на публічній службі, зсув акцентів в управлінні персоналом на особистісний та професійний розвиток та інше.

Українські терени не лише відкривають можливість адаптувати зарубіжний досвід, але також важливо враховувати значну підтримку від міжнародних організацій, а також активну участь у міжнародних програмах та проєктах. Сучасна Україна має реальні можливості для такої участі та реалізації відповідної діяльності.

Висновки до розділу 1

У підсумку дослідження першого розділу можна зазначити наступне. Персонал органів державної влади охоплює різноманітний перелік категорій працівників, які входять до складу органів державної влади на різних умовах зайнятості та мають необхідну професійну підготовку для забезпечення ефективної діяльності цих органів.

Щодо визначення термінів "управління персоналом" та "управління людськими ресурсами", відзначається відсутність єдиної точки зору серед науковців та практиків щодо їхньої взаємозалежності та широкого чи вузького змісту. Однак у широкому контексті обидва терміни пов'язані з раціоналістичним та гуманістичним підходами, що визначають їхнє становлення. Динаміка розвитку поняття "управління персоналом" і поява нових варіацій пов'язані з переважанням конкретних теорій у певні історичні етапи.

Адаптація сучасної української моделі управління персоналом включає в себе елементи як з американської, так і з японської моделей. Зауважується, що вплив американської моделі став важливим фактором у формуванні практики управління в країнах Західної Європи. Однак ця модель пом'якшується деякими рисами японської системи, зокрема, підкресленням ролі людського фактора в управлінні, застосуванням відносин лідерства в колективі та використанням "м'яких" методів впливу на людей.

Окрім самого досвіду, доступного для вивчення, важливою частиною управління персоналом в Україні є інструменти міжнародної технічної допомоги. Ці проекти та програми надають можливість обміну досвідом, навчанням і консультативно-дорадчою підтримкою. Однак основним завданням у цьому процесі є відбір та адаптація актуальних аспектів зарубіжного досвіду, які відповідають внутрішнім реаліям України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКИМ РЕГІОНОМ

2.1 Аналіз організаційно-правових засад стратегування розвитку персоналу в державних органах влади

Отриманий аналіз показав, що в цілому визначені конкретні аспекти управління персоналом в рамках системи державної служби в Україні. Це створило можливість структурувати та систематизувати законодавчі акти України, що стосуються управлінських процесів у сфері персоналу в системі державної служби.

- нормативно-правові акти, які визначають принципи та засади управлінських відносин у системі державної служби.
- законодавчі акти, що регулюють принципи та норми взаємодії між керівництвом та підлеглими в системі державної служби.
- процедури призначення, переведення та підвищення посадових категорій державних службовців.
- визначення правил та критеріїв для різних етапів посадового росту державних службовців.
- законодавство, яке визначає правовий статус та функції кадрових служб у системі державної служби.
- правила формування та функціонування кадрових підрозділів в системі державної служби.
- програми, тренінги та інші інструменти для підвищення кваліфікації державних службовців.
- засоби для професійного навчання та розвитку навичок державних службовців.

- вимоги до проведення кадрового аудиту, включаючи аналіз кількісного та якісного складу державних службовців.
- норми та стандарти для проведення оцінки кадрового потенціалу, включаючи аналіз структури та якості персоналу.
- кодекси етики та норми поведінки для державних службовців.
- нормативні акти, що визначають етичні стандарти та правила поведінки для державних службовців.
- процес та методики оцінювання праці державних службовців.
- механізми та методи проведення оцінки ефективності роботи державних службовців.
- система матеріальних та нематеріальних стимулів для мотивації державних службовців.
- засоби та умови для стимулювання ефективної праці державних службовців, включаючи матеріальні та інші мотиваційні заходи.

Згідно зі Законом України "Про державну службу" [22], у статті 1 "Державна служба та державний службовець" пункті 4 визначається сутність державної служби як включаючи управління персоналом державних органів. У пункті 2 цієї статті зазначається про управлінські відносини, розглядані з позицій діяльності державного службовця, що включають в себе виконання повноважень у межах функцій і завдань конкретного державного органу.

Інформаційна складова управлінської функції регламентована декількома документами та стосується доведення до відома державного службовця інформації та документів, зокрема:

- ст. 9 «Порядок доведення до відома державного службовця інформації або документів» Закону України «Про державну службу», [22] регламентує: у пункті 1 – види та форми доведення інформації або документів до відома державного службовця; у пункті 2 – варіанти надсилання документів та інформації державному службовцю; у пункті 3 – обов'язок державного службовця повідомити службу управління персоналом про різні засоби зв'язку з ним для отримання документів та інформації; у пункті 4 – дату доведення

документів або інформації за умов відправки їх засобами зв'язку до відома державного службовця.

Доведення інформації до відома державного службовця шляхом використання інформаційно-телекомунікаційних технологій регламентується Постановою КМУ «Про затвердження Порядку фіксації доведення інформації або документів до відома державного службовця шляхом використання засобів телекомунікаційного зв'язку», [23]. У даному документі передбачено наступні положення:

- службі управління персоналом відведена конкретна роль, яка полягає в отриманні від державних службовців їхніх електронних адрес і зафіксуванні цієї інформації в особовій справі державного службовця.
- зазначена процедура доведення документів до відома державного службовця, яка включає фіксацію факту доведення інформації протоколом, призначення відповідальної особи за складання протоколу, а також визначення обов'язкових складових, таких як дата, час, місце складання інформації, підстава для подання завдання у електронному форматі, контактні дані державного службовця тощо.
- додатки до протоколу формуються як підтвердження факту відправлення завдання державному службовцеві, і рекомендується використовувати знімки з екрану засобу зв'язку або інші відповідні документи.
- складений протокол зберігається у службі управління персоналом в одному примірнику.
- державний службовець, отримувач завдання або інформації, має право на отримання копії протоколу, завіреної у встановленому порядку.

Регламентація процедур стосовно кар'єри державного службовця стосується декількох аспектів, а саме:

У ст. 2 «Визначення термінів» Закону України «Про державну службу», [22] кар'єра державного службовця трактується у певних аспектах: у пункті 1.5 визначається поняття професійної компетентності як здатності застосовувати спеціальні знання, уміння, навички для виконання професійних

завдань, особистого розвитку та професійного розвитку; у пункті 1.5¹ характеризується професійний розвиток, зміст якого ґрунтується на понятті безперервного особистісного та професійного розвитку.

Ст. 7 «Основні права державного службовця» Закону України «Про державну службу», [22] в аспекті управління кар'єрним зростанням забезпечує право на просування по службі, де основними вимогами є професійна компетентність і сумлінне виконання посадових обов'язків.

Розділ 5 Закону України «Про державну службу», [22] присвячено службовій кар'єрі та стосується декількох аспектів, які фіксують підрозділи управління персоналом: процедури проходження державної служби (ст. 38); рангів державних службовців та їх присвоєння і зазначається важливість фіксації присвоєння рангів в особовій справі державного службовця, а також внесення даної інформації до реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування і внесення інформації в трудову книжку за вимогою державного службовця (ст. 39); просування по службі (ст. 40); переведення державних службовців (ст. 41); службового відрядження (ст. 41); зміни істотних умов державної служби (ст. 43); оцінювання результатів службової діяльності (ст. 44); публічного звіту керівника органу виконавчої влади (ст. 45); стажу державної служби (ст. 46); правил внутрішнього службового розпорядку державного органу (ст. 47); підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48); індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (ст. 49).

Зміст і структура програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад регламентується Наказами Національного Агентства України з питань державної служби (Про внесення змін до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 10 червня 2021 року № 92-21 «Про затвердження Змін до Вимог до змісту і структури програм

підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [24]).

Введення Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування покладає на Національну академію державного управління при Президентові України відповідальність за розробку та впровадження цього інструменту. Дана Методика визначає процедури та засоби збору та аналізу інформації про потреби у професійному навчанні для визначених категорій службовців.

Зазначена Методика також передбачає участь служб управління персоналом та інших структурних підрозділів, відповідальних за кадрове забезпечення, у визначенні та проведенні аналізу потреб. Вона визначає конкретний порядок внесення змін до цього інструменту, що дозволяє адаптувати його до змін у сфері професійного навчання та розвитку кадрів.

Ця ініціатива спрямована на підвищення ефективності професійного розвитку державних службовців та інших категорій посадових осіб у контексті сучасних вимог та потреб державної служби та місцевого самоврядування.

Вимоги до професійної компетентності кандидатів на посади у державних органах є важливим елементом конкурсного відбору. Ці вимоги включають у себе наступні аспекти:

- кваліфікація:

1. Освіта та наявність необхідних дипломів або сертифікатів.
2. Спеціалізована підготовка та курси, пов'язані з відповідною сферою діяльності.

- компетентність:

1. Здатність до ефективного використання знань та навичок у практичних ситуаціях.

2. Вміння аналізувати складні завдання та приймати обґрунтовані рішення.

3. Комунікативні навички та вміння працювати в команді.

4. Лідерські якості та вміння ефективно керувати ресурсами.

– професійні знання:

1. Глибокі знання сфери, пов'язаної з обраною посадою.

2. Оновлені знання про законодавство та сучасні тенденції у відповідній галузі.

3. Досвід роботи та відповідність кандидата конкретній сфері державної служби.

Методичні рекомендації щодо оцінювання професійної компетентності кандидатів затверджуються Національною академією державного управління при Президентові України (НАДС). Ці рекомендації визначають критерії та процедури оцінювання, які використовуються під час проведення конкурсів на посади у державних органах, що зазначено в Постанові КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», [26].

Спеціальні вимоги для проведення конкурсом зазначені в Методичних рекомендаціях щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, затверджені Наказом НАДС від 15 січня 2021 року № 4-21 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 05 квітня 2021 року № 60-21), де у п. 5 спеціальні вимоги рекомендується розуміти як «опис вимог до досвіду роботи осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», їх освіти, компетентностей, професійних знань, необхідних для ефективного виконання обов'язків за відповідною посадою державної служби» [27].

Особливе місце посідають питання щодо впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що зазначається в Наказі НАДС від 23.03.2020 р. № 46-20 в редакції від 25.08.2021 р. «Про затвердження Положення про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», [28]. Важливим є четвертий критерій для Конкурсних заявок щодо відтворюваності результатів «(можливість відтворення впровадженої освітньої інноваційної практики в іншому контексті або місці; корисність для розвитку системи професійного навчання та підвищення якості надання освітніх послуг)».

Статус та види кадрових служб визначені Законом України «Про державну службу», [22]. Згідно зі статтею 18 "Служба управління персоналом державного органу", функції служби управління персоналом визначаються наступним чином:

– реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі:

1. Впровадження та виконання стратегій та політик управління персоналом, що відповідають загальнодержавній стратегії.

– Добір персоналу:

1. Організація процесу відбору та прийняття на роботу нових працівників.

2. Забезпечення прозорості та об'єктивності процедур добору.

– планування та організація заходів щодо підвищення компетентності державних службовців:

1. Розробка та впровадження навчальних програм.

2. Організація тренінгів, семінарів та інших заходів для підвищення кваліфікації персоналу.

– документальне оформлення вступу на державну службу:

1. Здійснення всіх необхідних процедур щодо набору, укладення та

розірвання контрактів тощо.

– виконання інших функцій, передбачених законодавством:

1. Забезпечення дотримання всіх вимог законодавства та внутрішніх правил управління персоналом.

Ці функції дозволяють службі управління персоналом відповідати на виклики та потреби державного органу в управлінні та розвитку його персоналу.

Пункт 4 статті 18 регламентує процедуру затвердження Типового положення про службу управління персоналом.

Роль служби управління персоналом при призначенні на посаду державної служби визначається в пункті 6 статті 31 «Порядок призначення на посаду державної служби», який стосується організації складання Присяги державного службовця та його ознайомлення з правилами внутрішнього службового розпорядку та посадовою інструкцією. Також служба управління персоналом визначається в пункті 2 статті 36 «Присяга державного службовця», який регламентує присутність представників служби управління персоналом при складанні присяги державним службовцем.

Статтею 13 визначено, що методичну допомогу службам управління персоналом у державних органах надає центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Щодо ролі служби управління персоналом в процедурі професійного навчання державних службовців, це визначається рядом статей:

– стаття 48 "Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців": Визначається необхідність визначення рівня професійної компетентності державного службовця спільно з безпосереднім керівником.

– стаття 49 "Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця": У пункті 1 зазначено, що індивідуальну програму державний службовець складає разом із службою

управління персоналом. У пункті 2 констатується обов'язок служби управління персоналом узагальнювати потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації, а також вносити відповідні пропозиції керівнику державної служби.

Таким чином, служба управління персоналом відіграє важливу роль у розробці та впровадженні програм підвищення кваліфікації державних службовців та забезпеченні їхньої професійної компетентності.

Стратегія та напрямки професійного навчання державних службовців окреслено в Розпорядженні КМУ від 1 грудня 2017 р. № 974-р в редакції від 03.03.2021 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», [29].

У Положенні до системи професійного навчання віднесено формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності.

Норми та вимоги щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування визначено в Наказі НАДС від 26.11.2019 № 211-19 в редакції від 03.11.2020 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування», [30]. У розділі 4 «Вимоги до організації підвищення кваліфікації», в п. 1 визначається, що «організація підвищення кваліфікації учасників професійного навчання – система організаційних і методичних заходів, спрямованих на набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності».

Система професійного навчання державних службовців визначається Постановою КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 в редакції від 06.05.2021 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних

службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», [31].

Фінансові аспекти підвищення кваліфікації відображено в Постанові КМУ від 13 січня 2016 р. № 19 в редакції від 06.05.2021 «Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», (2016) і стосуються державного замовлення на підвищення кваліфікації, процедури погодження з НАДС, процедури подання і врахування пропозицій на підвищення кваліфікації.

Кадровий аудит (в якості звітів щодо кількісного та якісного складу державних службовців) складається службою управління персоналом, структурний підрозділ або спеціаліст з питань персоналу державного органу, що зазначено в Наказі НАДС від 10.03.2021р. № 45-21 *«Про затвердження форми звітності «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців» та Інструкції щодо її заповнення»*, [32].

Етика поведінки державного службовця регламентується ст. 8 «Основні обов'язки державного службовця» Закону України «Про державну службу», [22]: п. 1 «Державний службовець зобов'язаний» характеризує зобов'язання державного службовця щодо етичної поведінки, а саме: у пп. 2 - дотримуватись правил етичної поведінки; у пп. 3 – «поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина».

Наказом НАДС від 05.08.2016 № 158 в редакції від 04.06.2021 р. «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [33] затверджено Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які стосуються наступного: сфери запобігання корупції; запобігання та протидії дискримінації; забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; культурного рівня; рівня професійного розвитку; поліпшення умінь, знань і навичок відповідно до функцій та завдань за посадою, зокрема в частині цифрової грамотності, удосконалювати

організацію службової діяльності; поваги до державних символів України; володіння державною мовою; культури спілкування; зовнішнього вигляду; шанування народних звичаїв і національній традицій; доброчесності; використання службового становища та використання службової інформації, в тому числі її розповсюдження. Відповідальність за забезпечення дотримання Загальних правил покладається на керівників державних органів або відповідні структурні підрозділи [33]

Оцінювання персоналу державної служби, методики оцінювання та їх корегування регламентується ст. 35 «Випробування та встановлення відповідності державного службовця займаній посаді» Закону України «Про державну службу», [22].

Розпорядженнями КМУ призначається процедура оцінювання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», наприклад, розпорядженням КМУ від 13 листопада 2021 р., № 1464-р «Про визначення результатів виконання завдань у 2021 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Кабінетом Міністрів України» регламентується процедура проведення оцінювання і визначається роль і завдання кожного з державних органів [34]. Такі розпорядження видаються у відповідний термін з оцінювання діяльності державних службовців. Втім, роль служби управління персоналом конкретно не вказується. Роль і функції служби управління персоналом, зазначені в законодавстві не розширюються.

Окремо оцінюється результативність професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказом НАДС від 03.12.2020 № 226-20 «Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», [35] констатується, що Методика затверджується відповідно до Закону України «Про державну службу» та Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного

навчання державних службовців. У частині 1, п. 1 Методики зазначається, що «Ця Методика визначає єдині підходи до проведення службами управління персоналом державних органів, структурними підрозділами з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування (далі – служба управління персоналом) оцінювання результативності професійного навчання державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» та «В», посадових осіб місцевого самоврядування, посади яких віднесені до четвертої – сьомої категорії посад в органах місцевого самоврядування (далі – учасники професійного навчання), узагальнення його результатів, та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їхнього професійного навчання».

У розділі 3 «Основні засади проведення оцінювання результативності професійного навчання» Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування пунктом 1 службу управління персоналом віднесено до суб'єктів оцінювання результативності професійного навчання, а в пункті 3 цього ж розділу констатується, що результативність професійного навчання оцінюється службовою управління персоналом.

У розділі 4 «Оцінювання результативності професійного навчання» окреслено функції служби управління персоналом щодо оцінювання: планування; організація; проведення оцінювання; розроблення програми проведення оцінювання результативності професійного навчання; розроблення графіку проведення оцінювання; опитування (анкетування) учасника професійного навчання та його безпосереднього керівника; обробка та аналіз даних (відомостей); звіт про оцінювання результативності професійного навчання учасників професійного навчання; зберігання всіх документів щодо процедури проведення оцінювання та результатів оцінювання.

Використовується моніторинг якості підвищення кваліфікації, процедура якого затверджена Наказом НАДС від 27.07.2020 № 132-20 «Про

затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», [36]. Розділом 2 «Об’єкти, суб’єкти та рівні зовнішнього моніторингу» служби управління персоналом державних органів, структурні підрозділи з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування віднесені до учасників моніторингу.

Основні показники результативності оцінювання окремих видів діяльності державних службовців визначено Розпорядженням КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1778-р «Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік», [37]. До таких показників віднесено: ефективне планування роботи; організація ефективної роботи; забезпечення управління персоналом; цифровий розвиток.

Стимулювання персоналу розкривається у розділі 4 «Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії» Закону України «Про державну службу», [22]: ст. 50 «Оплата праці державних службовців»; ст. 51 «Схема посадових окладів державних службовців»; ст. 52 «Надбавки, доплати, премії та компенсації»; ст. 53 «Заохочення державних службовців»; ст. 54 «Соціально-побутове забезпечення державних службовців»; ст. 55 «Створення належних умов для виконання посадових обов’язків».

Постановою КМУ від 6 квітня 2016 р. № 270 в редакції від 04.03.2020р. «Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток», [38] затверджено «Порядок надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток», де факторами стимулювання є: стаж роботи на державній службі; додавання додаткових днів до планової щорічної відпустки; поділення додаткової відпустки на прохання державного службовця та її перенесення; виплата компенсацій в разі невикористання додаткової відпустки.

Одним з видів стимулювання є надання матеріальної допомоги, яка для державних службовців регламентована Постановою КМУ від 8 серпня 2016 р. № 500 в редакції від 15.11.2018 «Про затвердження Порядку надання державним службовцям матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань», [39] і надається один раз на рік у розмірі середньомісячної заробітної плати на підставі особистої заяви державного службовця.

Всі інші аспекти діяльності державної служби не врегульовані правовими актами.

2.2 Діагностика стану стратегічного управління персоналом в Запорізькій ОДА

В управлінні кадрами Запорізької обласної державної адміністрації (Запорізька ОДА) визначено норми та порядок діяльності через структуру управління персоналом (ОСУП). ОСУП встановлює штат і функції працівників кадрової служби, регламентує посади та уточнює їх обов'язки. Кожен державний орган формує власну ОСУП, враховуючи особливості та потреби регіону. Кількість працівників кадрової служби має свої обмеження, а основні завдання та повноваження визначаються у Положенні про службу управління персоналом, що ґрунтується на Типовому положенні для Запорізької ОДА.

Запорізька ОДА самостійно визначає ОСУП, залежно від власних особливих рис та кількісного складу. Типове положення про службу діяльність відділу з управління кадрами затверджується керівником державної обласної адміністрації, що передбачає формування та провадження державної політики в галузі державної публічної служби та управління.

Згідно з нормами Положення, ключовими задачами служби з питань управління персоналом Запорізької ОДА є:

- «реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;

- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір персоналу державного органу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» [40].

Служба управління персоналом Запорозької обласної державної адміністрації є ключовим діловим підрозділом, задіяним на всіх етапах професійного розвитку персоналу. Її функціональні обов'язки включають широкий спектр аспектів, таких як підбір, призначення, навчання та розвиток персоналу. Діяльність служби охоплює різні функції, такі як мотиваційна, організаційно-планувальна, контрольно-регулятивна та координаційна, що робить її комплексним і системним елементом управління персоналом в обласній державній адміністрації.

На (рис. 2.1) сформульовані найважливіші завдання кадрової служби Запорозької ОДА, які дозволяють підвищити рівень ефективності кадрової роботи.

Посадова інструкція виступає важливим інструментом у стратегічному управлінні персоналом Запорозької обласної державної адміністрації. Використовується під час загального аналізу повноважень, обов'язків і завдань всіх працівників, надаючи конкретне уявлення щодо компетенцій, які присутні у структурі органу місцевого самоврядування. Посадова інструкція сприяє визначенню необхідних компетенцій та оптимізації режиму роботи через чітке визначення посад та відповідальностей, які виконуються різними

службами.

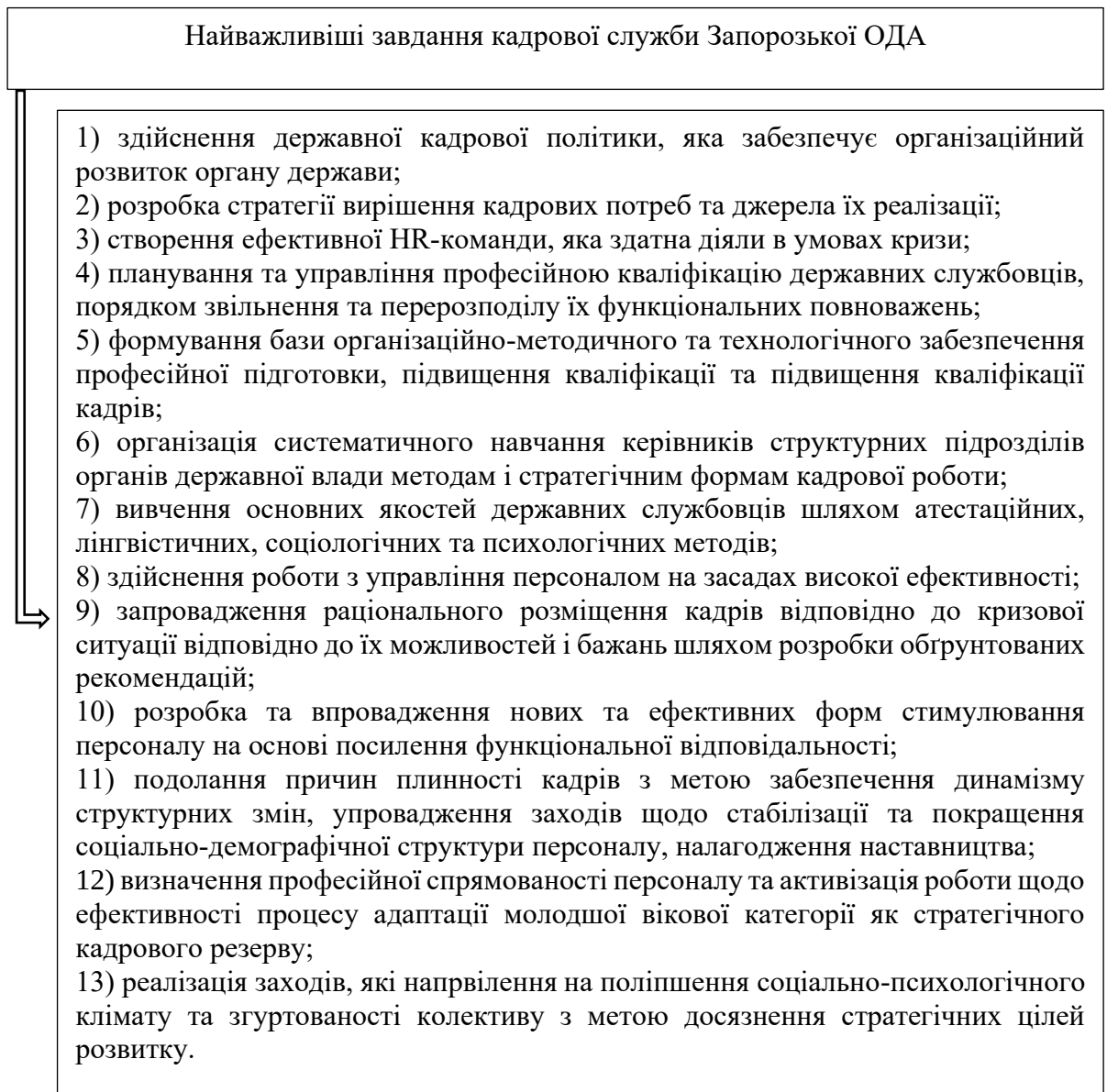


Рис. 2.1 Найважливіші завдання кадрової служби Запорозької ОДА

Наявність посадових інструкцій визначає ясність ролей кожного учасника, встановлює ланцюг відповідальності та становить важливий канал комунікації всередині Запорозької обласної державної адміністрації. Загальна система посадових інструкцій установи, після їхнього опису, групування та ієрархізації, також дозволяє створити органіграму робочих місць в установі.

Важливість посадової інструкції під час наймання персоналу полягає в детальному описі ключових елементів конкретної посади, що сприяє

оптимальному вибору як кандидатом, так і керівником, який приймає рішення про найм. Посадова інструкція містить перелік компетенцій, необхідних для ефективного виконання завдань та обов'язків на конкретній посаді. Роботодавець може порівнювати компетенції кандидата з тими, що передбачені для вакансії, тим самим забезпечуючи вибір оптимального кандидата.

Посадова інструкція відіграє ключову роль у процесі індивідуального оцінювання працівників Запорозької обласної державної адміністрації. Її чітке формулювання дозволяє проводити конструктивний діалог між керівником та його підлеглими, встановлювати реалістичні цілі для працівників. Під час щорічної наради з оцінювання, посадова інструкція сприяє оцінці компетенцій працівника та аналізу досягнень цілей. Крім того, вона є важливим інструментом для визначення індивідуальних навчань, які можуть знадобитися працівнику для набуття необхідних компетенцій у власній діяльності та виконання завдань.

У табл. 2.1 наведено загальні елементи посадової інструкції, які можна знайти в управлінській літературі.

Таблиця 2.1

Загальні елементи посадової інструкції/профілю службовця Запорозької ОДА

№ з/п	Загальні елементи посадової інструкції/профілю
1.	Назва посади, категорія професії та місце посади в організаційній схемі
2.	Опис та інформація про посадову особу
3.	Посадові обов'язки, їхнє поєднання з обов'язками відділу
4.	Обсяг повноважень, підлеглість, межі самостійності
5.	Докладний опис діяльності, яку потрібно виконувати
6.	Обов'язкові компетенції
7.	Умови праці й наявні матеріальні та (або) людські ресурси
8.	Бажане майбутнє вдосконалення посади (підлеглість, розширення знань і навичок, розвиток діяльності, збільшення можливостей для ініціативи тощо)

Посадова інструкція є індивідуалізованим документом, який сприяє обговоренню між працівником та його прямим начальником характеру та

способів виконання роботи. В контексті призначення та звільнення працівників державних органів влади обласного та районного рівнів Запорізької області за період з 2017 по 2020 рік, інформація вказує на два основні варіанти забезпечення персоналом: внутрішні переміщення та залучення зовнішніх кандидатів.

Перш ніж проводити наймання зовнішніх кандидатів, служба управління персоналом Запорізької ОДА повинна оцінити внутрішні ресурси та визначити свої потреби. Важливо визначити, чи можна задовольнити потреби за допомогою наявних внутрішніх ресурсів та якщо цього не вдається досягти, розглядати стратегії залучення зовнішніх кандидатів. Оцінка фінансових наслідків такого наймання є також важливою перед прийняттям рішення.

Крім того, служба управління персоналом повинна визначитися з бажаними характеристиками та очікуваними кваліфікаціями кандидатів, щоб забезпечити відповідність їхнього вибору потребам організації.

Аналіз потреби в персоналі Запорізької ОДА перед початком процесу підбору важливий для ефективного управління ресурсами та забезпечення відповідності потребам організації. Цей аналіз можна виміряти за допомогою різних методів та джерел інформації:

- стандартні посади та компетенції: Оцінка стандартних посад і відповідних компетенцій дозволяє визначити, які працівники та які навички є ключовими для успішного функціонування організації. Це важливо для визначення базових потреб у персоналі.
- аналіз ресурсів: Оцінка наявних ресурсів, включаючи персонал, його компетенції та відомості про штат, дозволяє визначити, чи достатньо існуючого персоналу для виконання завдань.
- планування: Планування на короткий, середній і довгий терміни дозволяє визначити потреби в персоналі на різних етапах розвитку організації.
- зворотний зв'язок від керівників відділів: Запити від керівників відділів стосовно розширення штату та інші форми зворотного зв'язку можуть

надати конкретну інформацію про потреби підрозділів.

- показники якості обслуговування: Аналіз показників якості обслуговування може вказати на те, чи вистачає персоналу для надання якісних послуг і чи необхідні додаткові ресурси.

- виявлення організаційних проблем: Виявлення проблем в організації, таких як перевантаження деяких відділів чи виникнення нових завдань, може вказати на потребу в новому персоналі.

Загальний аналіз цих джерел інформації дозволить здійснити об'єктивну оцінку потреб у персоналі та розробити стратегію підбору, що відповідає потребам Запорозької ОДА.

Якщо було встановлено потребу розширити штати або отримати додаткові компетенції чи кваліфікації, служба управління персоналом Запорозької ОДА має вирішити, чи можливо задовольнити таку потребу через внутрішні переміщення кадрів, чи доведеться вдатися до зовнішнього наймання. Служба управління персоналом Запорозької ОДА може після цього скористатися посадовими інструкціями, щоб визначити компетенції або кваліфікації, потрібні для виконання відповідних обов'язків.

За даними Запорозької ОДА виявлено, що за останні чотири роки спостерігається динаміка стабільної заміни працівників апаратів (рис. 2.2), структурних підрозділів обласної та районних державних адміністрацій і критичної нестачі в попиті на вакансії державної служби не відслідковується, навіть в період карантинних обмежень у 2020 році. Перевага звільнення над призначенням державних службовців пояснюється діючою реформою децентралізації та скороченням штатної чисельності установ державної бюджетної сфери.

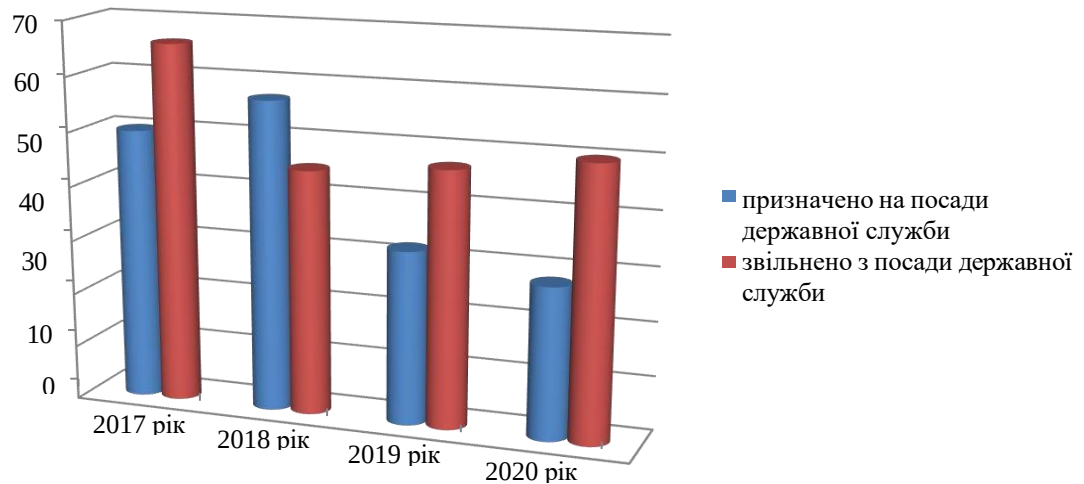


Рис.2.2 Призначення та звільнення державних службовців Запорозької ОДА за 2017-2020 рр.

Підбору зовнішнього персоналу Запорозької ОДА притаманні такі основні етапи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальні етапи процесу підбору персоналу Запорозької ОДА

№ з/п	Загальні етапи процесу підбору персоналу
1.	Аналіз потреб
2.	Опис профілю посади
3.	Пошук претендентів: внутрішніх і (або) зовнішніх, вибір засобів оголошення про вакансію тощо.
4.	Відбір претендентів: початковий відбір на основі резюме та листа, у якому пояснено причини зацікавленості претендента в посаді, формування остаточного списку кандидатів на другий етап процесу відбору
5.	Співбесіди та (або) тестування
6.	Вибір успішного кандидата (із відібраним кандидатом обговорюють характер трудового договору, розмір винагороди, тривалість випробувального терміну тощо)
7.	Знайомство з новою роботою, включення до штату та допомога новачкові з введенням у курс справ

Простіше кажучи, процес наймання можливо розбити на чотири етапи:

- аналіз потреб та визначення стратегії підбору персоналу;
- визначення профілю посади та пов'язаних із нею потреб, після чого проводиться підготовка до підбору персоналу;

- відбір претендентів;
- включення нового працівника до штату.

Так, визначили основні етапи процесу наймання, і останній етап, пов'язаний із включенням нового працівника до штату, визнається одним із найважливіших. Цей етап може визначити те, як швидко та успішно новий співробітник адаптується до нових умов роботи та стає продуктивним членом колективу.

Деякі ключові аспекти останнього етапу включають:

- організація введення на посаду (онбординг): Планування структурованого процесу введення нового працівника, включаючи ознайомлення з організаційною культурою, важливими процесами та основними колегами.
- надання інформації та ресурсів: Забезпечення новачка необхідною інформацією про компанію, її політики, процедури та надання ресурсів, які допоможуть йому чи їй виконувати свої обов'язки.
- комунікація та взаємодія з колективом: Сприяння взаємодії нового працівника з іншими членами команди, проведення соціальних заходів, які сприяють формуванню командного духу.
- визначення очікувань та цілей: Обговорення з новачком його чи її ролі, очікувань, завдань та цілей, які повинні бути досягнуті протягом певного часу.
- здійснення ефективного контролю: Встановлення механізмів зворотного зв'язку та регулярних оглядів для перевірки прогресу нового працівника і виправлення можливих труднощів.

Правильно організований процес введення на посаду дозволяє підвищити шанси на успішну адаптацію нового працівника та його позитивний внесок у роботу організації.

При призначенні на посади державної служби та формуванні структури державного органу необхідно чітко виконувати співвідношення визначеною статтею 6 ЗУ «Про державну службу» стосовно наявності не більше третини

посад державної служби категорій «А» та «Б» – керівників, до загальної штатної чисельності органу, тобто інших спеціалістів державної служби та працівників, які виконують функції з обслуговування.

Проаналізувавши структуру апарату Запорозької ОДА, яка налічує 15 одиниць структурних підрозділів, та складає разом із керівництвом (головою, його заступниками, патронатною службою) 99 осіб штатної чисельності, можна констатувати факт, що частина керівників складає 32 одиниці [40]. Тобто, вимога законодавства в цій частині дотримана.

З метою реалізації заходів Стратегії регіонального розвитку та програми економічного і соціального розвитку Запорозької області за напрямком «Поліпшення якості державного управління» службами з питань персоналу на місцях та управлінням з питань персоналу апарату Запорозької ОДА щокварталу здійснюється вище наведений аналіз структури та чисельності обласної та 18 районних державних адміністрацій Запорозької області на предмет оптимізації їх граничної чисельності з огляду на виконання функцій, визначених Законом України «Про місцеві державні адміністрації». Відповідні пропозиції та інформація надаються Кабінету Міністрів України, Міністерству розвитку громад та територій України, іншим центральним органам виконавчої влади за вимогою [28].

Зазначені питання є актуальними, адже за дорученням Уряду з 2019 року відбувається скорочення чисельності районних державних адміністрацій на 30%, а в подальшому реформою децентралізації передбачено функціонування декількох районів, розпочалася ліквідація та реорганізація державних органів виконавчої влади районних державних адміністрацій Запорозької області та інших областей України.

За даними управління з питань персоналу апарату Запорозької ОДА, щоквартально проводиться збір інформації та аналіз даних щодо кількісного і якісного (гендерна, вікова) складу державних органів, що входять до складу обласної та районних державних адміністрацій Запорозької області. В установленому порядку здійснюється формування зведеного звіту про

персонал державних органів області та забезпечується інформування Секретаріату Кабінету Міністрів України щодо кількісного і якісного складу керівництва місцевих державних адміністрацій Запорозької області. Різниця між штатною та фактичною чисельністю працівників у 2017 році становить 226 одиниць, у 2018 році – 188 одиниць, у 2019 році – 192 одиниці, у 2020 році – 117 одиниць [15, 16, 17, 18]. Виявлене в аналізі даних щодо збереження та не заповнення вакантних місць, пояснюється нами як «резервний фонд» у разі зміни структури державних органів та збереження від скорочення працюючих державних службовців, у зв'язку з ліквідацією та реорганізацією державних органів, а також, як накопичення заробітного фонду установ за рахунок наявних вакансій, тобто збільшення преміального за заохочувального фонду для працюючих державних службовців.

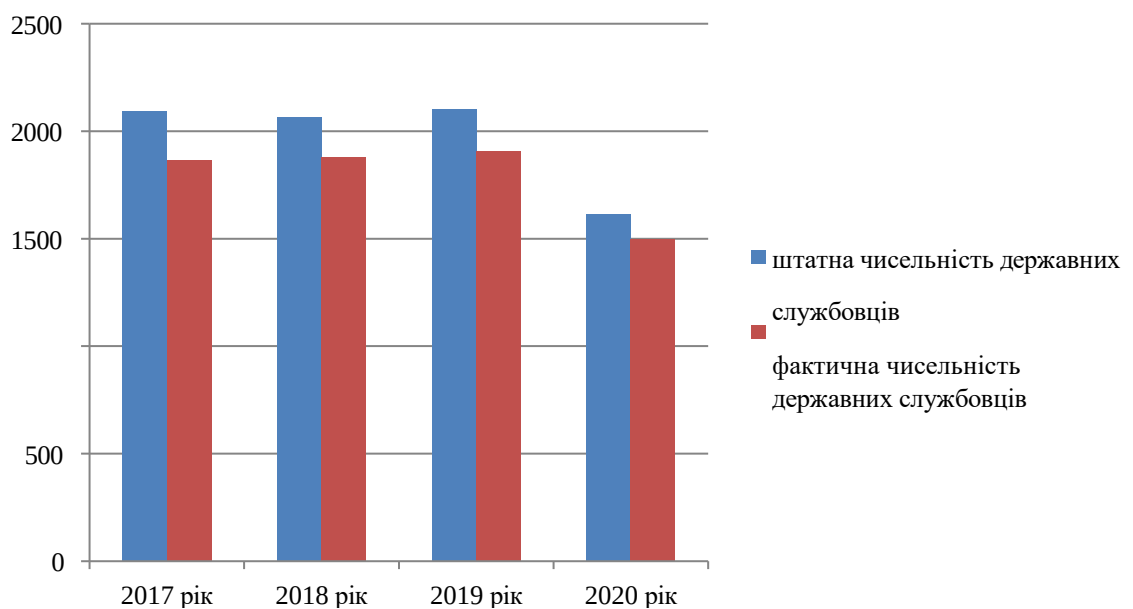


Рис.2.3 Кількісний склад державних службовців Запорозької ОДА за 2017-2020 рр.

Усього в Запорозькій області на сьогодні: 7 міст обласного значення та 18 районів (законодавчо вже визначено, що відбувається об'єднання адміністративно-територіальних центрів і територій та передбачено функціонування 5 районів). Реформа децентралізації в Україні та Закон

України «Про місцеве самоврядування» сприяло утворенню в Запорозькій області 51 територіальних громад з числа цих міст та районів [27]. Районні державні адміністрації поки що продовжують здійснювати свою діяльність в своїх межах та у тому складі, який доцільний для здійснення своїх повноважень. На сьогодні державний службовець має шанс у зв'язку з ліквідацією або реорганізацією державного органу, у зв'язку з відповідною реформою, перейти на посаду в органи місцевого самоврядування без конкурсного відбору в порядку переведення та продовжити свою професійну діяльність.

Проте, оптимізація структури апарату, установ та організацій виконавчих комітетів міських, сільських та селищних рад на жаль не може гарантувати всім вивільнившимся державним службовцям робочі місця. Звернувшись до служби зайнятості населення, працівник може знайти роботу за своїм освітнім рівнем та спеціальністю в іншій сфері або вимушений обрати приватний сектор для подальшої роботи, пройти за бажанням перекваліфікацію, навчання. Однозначно, що статус «державного службовця» в резюме особи є значною перевагою в прийомі на роботу за будь-якою посадою, адже це колосальний досвід та відповідна кваліфікація спеціаліста своєї справи.

Важливою з вимог для кандидатів на вакантну посаду державного службовця Запорозької ОДА є наявність диплому про вищу освіту (для категорій «Б» – ступінь магістра, для категорій «В» – бакалавра або магістра, залежно від посади та державного органу). Оцінка освітнього рівня підготовки персоналу Запорозької ОДА наведено в (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Освітній рівень персоналу Запорозької ОДА

Рівень освіти	Кількість працівників	Структура, %
1	2	3
Бакалавр	49	15,2
Спеціаліст	52	16,1
Магістр	170	52,6

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Магістр державного управління	21	6,5
Отримують диплом магістра	31	9,6

За наведеними в таблиці, більшість з персоналу Запорозької ОДА досягли ступеня магістра або ж отримують його. Найвагомішою спеціальністю за підготовкою є юридична, оскільки напрям діяльності Запорозької ОДА вимагає ідеального знання законодавства.

Різноманітні форми підвищення кваліфікації дозволяють державним службовцям розвивати свої професійні навички та знання, щоб краще відповідати викликам та завданням, які постають перед ними у сучасному адміністративному середовищі.

- самостійне удосконалення кваліфікації: Це може включати читання фахової літератури, вивчення нових методологій та технологій, а також самостійне опанування нових навичок.

- участь у професійних курсах: Професійні курси, які проводяться заздалегідь визнаними організаціями або навчальними установами, можуть надати держслужбовцям систематизовані та актуальні знання.

- відвідування індивідуальних занять: Індивідуальні консультації та тренування дозволяють адаптувати підвищення кваліфікації до конкретних потреб та завдань службовця.

- конференції, семінари, тренінги: Активна участь у заходах такого роду дозволяє не лише отримати нові знання, а й обмінюватися досвідом з колегами з інших організацій.

- проходження загальних (сертифікатних) програм: Здобуття сертифікатів за результатами успішного проходження певних програм може слугувати підтвердженням нових знань та навичок.

Ці форми підвищення кваліфікації дозволяють державним службовцям не лише оновлювати свої знання, але й активно застосовувати їх у своїй

професійній діяльності.

В (табл. 2.4) наведено дані щодо підвищення кваліфікації працівниками Національного агентства в 2021 році.

Стратегія управління персоналом, розроблена Національним агентством України з питань державної служби, грає ключову роль у вдосконаленні системи державної служби та формуванні ефективного управління персоналом. Дана стратегія визначає основні пріоритети та напрямки, які спрямовані на створення високопрофесійної та мотивованої команди в Національному агентстві.

Таблиця 2.4

Проходження навчання працівниками Запорозької ОДА

Вид навчання	Кількість, осіб	Структура, %
1	2	3
Загальнообов'язкові (сертифікатні) програми	311	94,5
Додаткові тренінги та внутрішнє навчання	220	66,9
Самоосвіта (книги, вебінари, лекції)	295	89,7

Місія Стратегії полягає в розробленні комплексного підходу до управління кадрами та розвитку їхнього потенціалу. Орієнтація на цінності, визначення ключових принципів взаємодії та установка на пріоритетні напрями кадрової політики є важливими аспектами стратегії.

Стратегія орієнтована на вирішення викликів та завдань, що постають перед державною службою, зокрема:

- розвиток потенціалу персоналу: Забезпечення можливостей для професійного росту та саморозвитку співробітників.
- мотивація персоналу: Створення ефективної системи стимулювання та мотивації державних службовців.
- формування високопрофесійної команди: Робота над підвищенням кваліфікації та формуванням команди, здатної ефективно вирішувати завдання державної служби.
- кадрова стабільність та утримання талановитих кадрів: Розвиток

стратегій для утримання та привертання кваліфікованих та досвідчених спеціалістів.

- ефективного управління змінами: Підготовка персоналу до змін та впровадження нових методологій та технологій у державній службі.

- забезпечення рівних можливостей: Розвиток системи, що гарантує рівні можливості та боротьба з дискримінацією у сфері державної служби.

Реалізація стратегії є важливим етапом у вдосконаленні системи управління персоналом державної служби та сприятиме покращенню ефективності та професійного рівня держслужбовців.

Ефективність функціонування служби управління персоналом Запорозької ОДА передбачає виконання ролі [42]:

- «аналітика – тут йдеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;

- комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

- каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу» [42].

А також – включати у свою діяльність інноваційні сучасні практики та інструментарій в сфері ефективного управління державними службовцями:

- «розробка HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;

- підвищення мотивації і прихильності персоналу;

- підвищення професійної компетентності державних службовців, розширення бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та

визначення вимог до рівня його професійної компетентності;

- впровадження процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;
- система заохочення» [42].

Проведення 15 семінарів, конференцій і тренінгів є важливим кроком у покращенні системи управління персоналом та приведенні її у відповідність із європейськими стандартами. Ці заходи спрямовані на професійний розвиток працівників служб управління персоналом органів державної влади та мають на меті ознайомлення їх із сучасними інструментами та законодавством у галузі управління персоналом на державній службі.

Присутність фахівців з управління персоналом Запорозької обласної державної адміністрації на цих заходах свідчить про їхню зацікавленість у вдосконаленні підходів та методів управління персоналом відповідно до сучасних вимог та європейських стандартів.

Важливою складовою є практична реалізація отриманих знань у роботі служби управління персоналом для підвищення ефективності та професійного рівня державних службовців. Опанування нових інструментів та методик може сприяти збільшенню кваліфікації та покращенню управлінської практики в органах державної влади Запорізької області. [43].

На основі вищезазначеного рекомендується Запорізькій обласній державній адміністрації розглянути перехід на сучасні організаційно-структурні форми управління персоналом державної служби. Важливим є усвідомлення керівництвом та визначенням функцій кадрових служб в управлінні персоналом Запорізької ОДА, враховуючи рекомендації професіоналів з управління персоналом.

Аналіз інституційного розвитку служби управління персоналом Запорозької ОДА свідчить про актуальність формування сучасних підходів до управління персоналом. Кадрова служба повинна виступати як катализатор змін, сприяти інноваційним перетворенням у структурі державного органу, впроваджувати й використовувати сучасні технології, методи та інструменти

управління персоналом.

Важливо відзначити, що сучасні умови вимагають здійснення абсолютно нового підходу до управління персоналом, спрямованого на побудову колективної роботи та ефективної співпраці в державному органі. Необхідно створювати нові служби управління персоналом, орієнтовані на впровадження передових технологій, зокрема систем управління персоналом (HRMS), у Запорозькій обласній державній адміністрації. Питання зміни технологічного підходу до управління персоналом стає одним із ключових в контексті цифрової трансформації економіки та впровадження нової системи HR-менеджменту в державній службі.

Інституційна спроможність служби управління персоналом Запорозької ОДА безпосередньо впливає на функціонування та розвиток системи управління державною службою, роблячи її ключовим елементом в цій системі.

У Законі України «Про державну службу», (2015) до елементів управління системи державної служби віднесено «конкурсні комісії, склад, принципи, інструменти, порядок формування та роботи, повноваження якої визначаються Законом та Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [22]

Вказаний орган управління створюється з метою проведення конкурсу в Запорізькій обласній державній адміністрації (Запорізька ОДА) для заміщення вакантних посад державної служби категорій «Б» і «В», зокрема керівником Запорізької ОДА або іншими особами за призначенням. Конкурсна комісія формується і включає голову та членів комісії, їх загальна кількість не менше п'яти осіб. До її складу входять представники служби управління персоналом та правової служби, а також представники окремих відокремлених підрозділів Запорізької ОДА. Учасниками комісії не можуть бути державні службовці з інших органів, проте для виконання окремих функцій можуть бути залучені, так само, як і інші працівники, науковці та експерти в відповідній галузі.

Важливою посадовою особою в складі конкурсної комісії є особа, на яку

покладено функції адміністратора конкурсу, вона визначається керівником Запорозької ОДА із числа працівників служби управління персоналом. За підсумками конкурсного відбору, що проходить в два етапи для претендентів на державну службу працівникам категорії «В» і в три етапи для претендентів категорії «Б», конкурсна комісія здійснює оцінку та призначення на посаду переможця конкурсного відбору.

Юридичне засвідчення пройденого конкурсного відбору оформлюється відповідним протоколом членів засідання конкурсної комісії, завіреного підписами усіх її членів. Рішенням комісії обирається переможець конкурсу на посаду державної служби і потенційний службовець на основі цього рішення в обов'язковому порядку підлягає призначенню на відповідну посаду. Результати конкурсного відбору – рішення комісії (протокол засідання комісії) є юридичним документом, який вносився до особової справи державного службовця, і це рішення було можливо оскаржити в суді. У такому випадку конкурсна комісія фактично реалізує адміністративно-правову функцію управління щодо добору персоналу Запорозької ОДА.

Слід відмітити, що з моменту прийняття Постанови КМУ «Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», (2019), змінився адміністративно-правовий статус конкурсної комісії щодо участі в доборі на державну службу, і комісія ці функції втратила. Сьогодні вона здійснює такі організаційно-управлінські повноваження: здійснює організацію проведення тестування, вирішення ситуаційних задач і обирає п'ять претендентів з найбільшою кількістю балів у відповідності до складеного загального рейтингу. Таким чином, фіксуємо в роботі конкурсної комісії перехід від застосування переважно адміністративно-правових методик до організаційних.

Керівник Запорозької ОДА завершує процедуру конкурсного відбору шляхом проведення співбесіди та за її результатами ухвалює рішення щодо призначення переможця конкурсу або про відсутність такого. Наразі трансформувалася статус конкурсної комісії та, цілком передбачувано, її вплив,

як суб'єкта механізму управління на процедуру організації кадрового складу персоналу державної служби. Це підкреслює важливість вдосконалення системи публічного управління та дотримання високих стандартів демократії у відборі та призначенні державних службовців. Перехід від колегіального рішення конкурсної комісії до одноосібного прийняття рішень керівником може впливати на прозорість та об'єктивність процесу відбору.

Запровадження зарубіжного досвіду та використання сучасних практик кадрового менеджменту, зокрема впровадження Центрів оцінювання, може позитивно вплинути на об'єктивність, професіоналізм та ефективність процесу відбору кандидатів на державну службу. Ці Центри можуть допомогти створити незалежні та компетентні органи для оцінювання кандидатів на різні посади, забезпечуючи більш об'єктивний та прозорий відбір кандидатів.

Такі ініціативи можуть сприяти зміцненню довіри суспільства до державних інституцій та забезпечити відповідність української системи управління персоналом європейським стандартам.

З метою підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом у сфері кадрового менеджменту, зокрема, забезпечення прозорості у проведенні конкурсних процедур (після припинення дії воєнного стану), важливо внести зміни у процедуру вступу на державну службу шляхом створення Регіональних центрів оцінювання при Міжрегіональних управліннях Національного агентства України з питань державної служби. Для проведення оцінювання кандидатів на державну службу слід залучати компетентних фахівців, враховуючи специфіку та сферу діяльності державного органу та посад кандидатів, таких як фінанси, медицина, економіка, соціальна сфера, екологія і т. д.

При такому підході, виникає можливість усунути потребу у формуванні конкурсної комісії в Запорізькій ОДА, замінивши її професійним оцінюванням кандидатів на державну службу у Регіональних центрах оцінювання. Результати цього оцінювання можна ефективно публікувати на порталі кандидатського резерву у Інформаційній системі управління людськими

ресурсами на державній службі (HRMIS). Раніше ініційоване Національною академією державного управління при Президентові України створення кандидатського резерву на порталі Національної академії державного управління. Це розвиток інтегрованої інформаційної системи, де можливе зберігання результатів оцінювання та застосування новітніх комунікаційних технологій та цифровізації для оптимізації управління персоналом у системі державної служби.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом в Запорізькій ОДА

Робота з кадрами в апараті та підрозділах Запорозької ОДА є відкритою та направленою на обширне вивчення та врахування спроможностей персоналу, максимальне застосування їх вмінь, розвиток ініціативи, створення атмосфери зацікавленості у професійному рості. Процес прийому на державну службу в Запорізьку ОДА та звільнення з державної служби відбувається у відповідності до регламенту, встановленому законодавством про державну службу та законодавством України про працю.

Згідно штатного розкладу кількість державних службовців в апараті Запорозької ОДА становить 194 чоловік, з них: «4 керівні посади державного органу (голова, заступники), до посад державної служби категорії «Б» належить 30 посад, категорії «В» – 63 посади, обслуговуючого персоналу – 1 посада, технічного персоналу – 6 посад» [45]. Фактична чисельність працюючих державних службовців – 84 особи» [45]. Зауважимо, максимальна чисельність працівників апарату та структурних підрозділів обласної державної адміністрації становить 195 штатних одиниць.

Наразі апарат Запорозької ОДА має 15 вакантних посад, з яких: в апараті – 8, в інших структурних відділах Запорізької ОДА – 7 посад.

Згідно до норм чинного законодавства, призначення державних службовців ґрунтується на конкурсних засадах. Впродовж останнього звітного періоду в відділі кадрів було проведено 12 конкурсів на закриття

вакантних посад державних службовців категорій «Б» та «В». Інформація щодо процедури проведення тендерів та результати проведення конкурсу підлягають публікації на веб-сайті Запорозької ОДА.

Згідно норм Порядку проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на отримання посади відповідальних або спеціально відповідальних кадрів та посад з максимальним корупційним ризиком, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171 (із змінами), спеціальна перевірка розповсюджується виключно на посади державних службовців категорій «А» та «Б». Були здійснені спеціальні перевірки рпоботи 4 державних службовців.

На кожного співробітника Запорозької ОДА формується особова справа. Порядок формування, ведення та зберігання особових справ державних службовців в кабінетах, управліннях та структурних підрозділах відбувається згідно норм наказу НАДС №64 «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців» [44].

Порядок ведення особових справ державних службовців застосовується для систематизації кадрового діловодства та поліпшення процесу прийому на роботу державних службовців. Особова справа фіксує рух на державній службі, зберігає біографічні та інші дані державних службовців. Сформована особиста справа вноситься до реєстру обліку руху особових справ. Особова справа кожного штатного державного службовця із фіксацією дати та часу проходження ним державної служби підлягає розширенню фактографічним підтверджуючим матеріалом.

За період, що досліджується, в Запорізькій ОДА відповідно до норм законодавства про державну службу та Кодексу законів про працю України підлягало звільненню 15 державних службовців. Під час кадрового комплектування принципово важливу роль мають питання забезпечення оптимального рівня кваліфікації та рівня кометентності кожного державного службовця. Кожного року запроваджуються процедури щодо залучення студентів до лав вищих навчальних закладів [45].

Державні службовці крім того отримують знання шляхом самоосвіти або ж у спеціальних навчальних закладах. Впродовж аналізованого періоду у ДНЗ «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій» Запорозької обласної державної адміністрації пройшли навчання 18 державних службовців. Серед них:

«10 - за професійними програмами для осіб, які не проходили навчання протягом останніх трьох років і призначаються на державну службу вперше;

6 - за програмою тематичних короткотермінових семінарів

2 - в рамках тематичного постійно діючого семінару.

Ще 7 осіб пройшли навчання у навчально-методичному центрі з питань цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Запорозької області» [17].

З огляду на надзвичайні військово-політичні та нестандартні умови праці впродовж 2022 року як Центру, так і персоналу Запорозької ОДА, а також з огляду на рекомендації НАДС щодо врахування умов організації роботи в регіональних центрах підвищення кваліфікації та проведення навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану (лист від 29.03.2022 № 1408/08.01-22), закладом прийняте рішення щодо проведення комунікативних заходів. Так, в 6 вебінарах приймали участь 346 осіб.

Загальна кількість навчальних груп, сформованих у 2022 році, становить – 97, при планових показниках – 94.

Загальна кількість учасників професійного навчання у 2022 році – 6362:

- державних службовців місцевих органів виконавчої влади – 1587;
- посадових осіб місцевого самоврядування – 3946;
- державних службовців територіальних органів центральних органів виконавчої влади – 768;
- інших посадових та службових осіб органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування – 24;
- депутатів місцевих рад – 23;

– працівників підприємств, установ та організацій – 14.

У 2022 році, під час активних воєнних дій, Центр запровадив дистанційні й цифрові варіанти здійснення освітнього процесу, в тому числі і з засобами вебпорталу підрозділу з управління знаннями у галузі професійної освіти "Портал управління знаннями" НАДС. За таких обставин, співробітники апарату управління Запорізької ОДА продовжили застосування наступних ІТ-технологій: google-реєстрація учасників освітнього заходу, google-тестування, google-анкетування за підсумками навчання; робота в онлайн чатах; обмін інформацією між здобувачами освіти, викладачами та Центром за допомогою електронних ресурсів.

Протігом року Центр, як провайдер послуг з підвищення рівня знань державних службовців Запорізької ОДА, активно співробітничав з апаратом та структурними підрозділами Запорізької ОДА, спрямовуючи спільні зусилля на формування засад безперервного особистісного та професійного розвитку державних службовців, уповноважених на реалізацію функцій держави та місцевого самоврядування. Налагоджено взаємозв'язок, в особливих умовах дії воєнного стану, з районними державними (військовими) адміністраціями щодо підвищення кваліфікації їх працівників.

Продовжено плідну співпрацю з юридичним факультетом Запорізького національного університету в напрямку впровадження в практику загальних та спеціальних програм підвищення кваліфікаційних ознак для державних службовців Запорізької ОДА, а також в площині розгалуження спільної науково-дослідної праці та участі в комунікативних заходах.

Одним із ключових напрямків роботи Запорізької ОДА з управління персоналом, є встановлення реальних потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців, посадових осіб апарату Запорізької ОДА. Протягом досліджуваного періоду державними службовцями відділу з управління персоналом Запорізької ОДА було здійснено ряд організаційних заходів, які дали змогу вивчити та узагальнити актуальні дані щодо потреб апарату Запорізької ОДА у підвищенні кваліфікації персоналу в Центрі у 2023 році.

Враховуючи низку пропозицій щодо рельних потреб працівниками відділу з управління персоналом та співробітниками Центру було розроблено та погоджено в установленому порядку з НАДС план-графік підвищення кваліфікації на 2023 рік, а також підготовлено відповідний проєкт розпорядження голови Запорізької ОДА.

Центр, як заклад післядипломної освіти, забезпечив прозорість та інформаційну відкритість освітньої діяльності щодо персоналу Запорізької ОДА, з особливостями щодо висвітлення інформації в умовах воєнного стану.

Державним службовцям Запорізької ОДА систематично надається консультативна допомога з питань діяльності та проходження державної служби, у тому числі під час війни; з питань підвищення кваліфікації тощо. З метою встановлення рівня якості виконання поставлених завдань, а також ухвалення рішення щодо нарахування премії, управління кар'єрою державних службовців, встановлення потреби у професійній підготовці, результати роботи службовців Запорізької ОДА підлягають щорічній оцінці в порядку, визначеному Законом про державних службовців. Крім того, виходячи з положень статті 44 Закону України «Про державну службу», проведеного за порядком оцінки службової діяльності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 640 державних службовців та структурних підрозділів облдержадміністрації виконали наступний етап з оцінки діяльності. Позитивну оцінку отримали всі держслужбовці облдержадміністрації. За результатами оцінювання розроблено індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця на посаді державної служби категорії «Б» або «В» [22].

Згідно із звітними даними в 2021 році відповідно до штатного розпису було 124 посади, з яких фактично працюючих було 113 осіб, з них 107 осіб підлягали атестації. Згідно даних таблиці всі 100% працівників відповідали займаній посаді, в тому числі 5 осіб було рекомендовано зарахувати до кадрового резерву та 6 осіб мали пройти стажування на більш високій посаді, 11 осіб – підвищити кваліфікацію, а 2 особам рекомендовано присвоїти

черговий ранг державного службовця. В свою чергу, 6 осіб не підлягали атестації з наступних причин: 4 особи знаходились у відпустці по вагітності, пологах та догляду за дитиною; 2 особи перебували на посаді менше 1 року.

Після завершення роботи атестаційної комісії, керівництво Запорозької обласної державної адміністрації, включаючи голову, заступників та керівників структурних підрозділів, проводить детальний аналіз висновків та рекомендацій комісії. На основі цього аналізу розробляються конкретні заходи, спрямовані на виконання рекомендацій та подальше удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників.

Оцінка діяльності кожного працівника, який пройшов атестацію, разом з рекомендаціями атестаційної комісії фіксується у атестаційному листі, який складається у двох екземплярах. Усі ці документи передаються в сектор кадрової роботи Запорозької обласної державної адміністрації, де вони зберігаються у особових справах кожного працівника. Між атестаційними періодами проводиться річна оцінка виконання працівниками своїх завдань та обов'язків. Критеріями оцінювання є обсяги та якість виконаної роботи, терміни виконання, самостійність та співпраця з колегами, ініціативність та відповідальність, орієнтація на кінцевий результат, здатність висловлюватися як усно, так і письмово, а також рівень конфліктності.

Співробітники кадрової служби та сектору з питань запобігання та виявлення корупції здійснюють перевірки якісного та кількісного стану кадрів у структурних підрозділах Запорозької ОДА, де кадрова робота здійснюється окремо, з наданням потрібних пояснень, оперативним контролем змін законодавства. В структурних підрозділах Запорозької ОДА здійснені 3 перевірки кадрового складу щодо додержання норм законодавства України про державну службу та запобігання корупції. Зауважимо, що персонал Запорізької ОДА вчасно оприлюднили свої доходи за 2021 рік. Отже, усі державні службовці Запорізької ОДА, що мають категорію державних службовців «Б» та «В» надали звітність про доходи за аналізований звітний рік у відповідності до норм законодавства на веб-сайті.

Під час призначення осіб на конкретну посаду департамент має виносити такому державному службовцю попередження щодо існуючих обмежень на вступ та переведення на державну службу. Крім того, істотна увага відводиться реалізації інших заходів в частині запобігання корупції під час здійснення посадових обов'язків державних службовців [13].

В Запорізькій ОДА запроваджено ІТ - систему «Картка» ЄДКС «Кадри», яка на даний час не має технічної підтримки через відсутність відповідного сучасного технічного оснащення персоналу управління персоналом Запорізької ОДА.

Таким чином, підсумовуючи дослідження організацію кадрового забезпечення Запорізької ОДА, встановлено ряд проблем в процесі управління персоналом в державних установах, а саме: процеси руху кадрів, особливо молоді; відсутня мотивація для результативної роботи та підвищення кваліфікаційного рівня працівників; відсутність ефективних управлінців із актуальними методиками підбору та розвитку кадрів; корупційні ризики та конфлікт інтересів.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного в другому розділі роботи дослідження дійшли наступних висновків.

Служба управління персоналом Запорізької ОДА задіяна на всіх етапах розвитку потенціалу державного органу, виконує весь комплекс робіт із підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, а її діяльність спрямована на виконання мотиваційної, організаційно-планувальної, контрольно-регулятивної та координаційної функцій. У такому контексті, можна зробити висновок, що діяльність служби управління персоналом Запорізької ОДА є комплексним і системним явищем, з власною організаційною структурою та охоплює значне коло адміністративно-управлінських питань, пов'язаних із набором, розстановкою, підготовкою та розвитком персоналу державного

органу.

В ході проведеного аналізу було виявлено, що загалом існує регулювання різних аспектів управління персоналом в системі державної служби в Україні. Це дало змогу провести систематизацію відповідних правових актів. Зокрема, законодавство стосується наступних аспектів управління персоналом: управлінські відносини, кар'єра державного службовця, статус та види кадрових служб, управління професійним розвитком персоналу, кадровий аудит, етика поведінки державного службовця, оцінювання персоналу та його стимулювання.

Кадрова робота в апараті та підрозділах Запорозької обласної державної адміністрації ґрунтується на прозорості та врахуванні здібностей працівників. Організація максимально використовує їхні навички, сприяє розвитку ініціативи та створенню зацікавленості в професійному зростанні. Процеси найму та звільнення державних службовців в облдержадміністрації відбуваються відповідно до законодавства про державну службу та трудового законодавства України.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ РЕГІОНУ

3.1 Корекція моделі кадрової політики в публічних установах та організаціях в умовах в умовах військового стану

Запровадження воєнного стану суттєво вплинуло на організацію системи державної служби та управління персоналом [46]. Законодавець, враховуючи вимоги воєнного стану, вніс зміни в процедуру призначення на державну службу та звільнення з неї, а також в організацію проходження державної служби та механізм надання відпусток та соціальних гарантій державним службовцям. Початок військових дій на території України значно вплинув на порядок та режим роботи органів публічної влади.

У зв'язку з цим функціонування органів влади та режим роботи їх працівників повинні бути організовані, враховуючи безпекову ситуацію у конкретному регіоні. Забезпечення ефективної роботи державного органу в цей період вимагає гнучкості та швидкої адаптації до подій, що відбуваються. На сьогодні державне управління в регіонах реалізується через військові адміністрації.

Відповідно до обставин в регіоні та завдань, які вирішує державний орган, керівник державної служби приймає рішення про форму роботи державного службовця. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України "Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану" [47], у період воєнного стану для державних службовців та працівників державного органу, що перебувають на території України, може бути введена дистанційна форма роботи за рішенням

керівника державної служби, якщо існують організаційні та технічні можливості для виконання їх службових обов'язків. Керівник державної служби має повноваження самостійно вирішувати питання організації роботи посадових осіб у державному органі.

У умовах воєнного стану змінюється порядок призначення на посади державної служби. Керівник державної служби або суб'єкт призначення, начальник відповідної військової адміністрації можуть здійснювати призначення без проведення конкурсного відбору. Це відбувається на підставі поданої заяви від претендента, заповненої особової картки встановленого зразка та представлених документів, що підтверджують відповідність кандидата вимогам законодавства, таких як громадянство України, наявність необхідної освіти, а також відповідний досвід роботи відповідно до встановлених вимог.

Згідно з роз'ясненнями Національного агентства з питань державної служби від 02 березня 2022 року, у випадку, коли районна або обласна державна адміністрація отримує статус відповідної військово-цивільної адміністрації, згідно з Законом України "Про військово-цивільні адміністрації" від 2015 року, посади державних службовців в цих адміністраціях можуть заміщатися військовослужбовцями військових формувань, створених відповідно до законів України, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів. Ці особи можуть відряджатися до адміністрацій для виконання завдань в інтересах оборони держави та забезпечення її безпеки залишаючись на військовій службі або службі у правоохоронних органах, при цьому не виключаючись із списків особового складу. Крім того, керівник районної або обласної військово-цивільної адміністрації може призначати на посади державних службовців інших осіб, які мають спеціальні знання та досвід, без проведення конкурсного відбору. Зазначено, що законодавство не передбачає інших винятків з питань призначення на посади державної служби в державних органах протягом особливого періоду [48].

Із метою врегулювання правовідносин пов'язаних з призначенням на державну службу, Верховна Рада прийняла в цілому Закон про внесення змін до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про правовий режим воєнного стану» щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану (реєстр. № 7153).

Для належного оформлення відносин з державними службовцями, які включені до складу Сил територіальної оборони Збройних Сил України та добровольчих формувань територіальних громад, і для належної фіксації їх відсутності на робочому місці, Національним агентством з питань державної служби рекомендується видавати накази (розпорядження) про увільнення відповідних державних службовців від роботи у зв'язку із їхнім зарахуванням, застосовуючи аналогію до законодавства. Це дозволяє оптимізувати систему державної служби та управління персоналом, враховуючи світові практики та стандарти, що є одним із ключових напрямків реформування.

Є низка документів, які визначають особливості роботи державних службовців під час воєнного стану, зокрема; – організація роботи державних службовців змінюється під час воєнного стану визначається Постановою КМУ від 12 квітня 2022 р. № 440 «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану», [47]: впровадження дистанційної роботи; перебування за межами робочого місця; перебування за кордоном. – управлінські та адміністративні аспекти діяльності державних службовців висвітлюється в Законі України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», (2022), зокрема щодо:

- створення військових адміністрацій в межах територіальних громад, де «сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження»;
- призначення начальників військових адміністрацій («може бути

призначений відповідний сільський, селищний, міський голова»);

- структури і штатного розпису військові адміністрації (обласних, районних, населених пунктів «затверджує Головнокомандувач Збройних Сил України за поданням начальника відповідної військової адміністрації», в областях де не утворені військові адміністрації та начальник обласної військової адміністрації там, де утворені військові адміністрації»);

- повноважень сільського, селищного, міського голови територіальної громади, де ведуться і не ведуться бойові дії;

- призначення на посади (на посади державної служби особи призначаються начальником відповідної військової адміністрації «без конкурсного відбору, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад»);

- «державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, призначені відповідно до абзацу першого цієї частини, не можуть бути переведені на інші посади державної служби або посади в органах місцевого самоврядування»;

- однак це не поширюється у разі призначення на посади державної служби за умов виконання обов'язків у разі відсутності керівника державного органу чи припинення його повноважень, звільнення, відповідно до спеціальних законів, дія яких не припинена, а також під час воєнного стану, існують певні особливості;

- особи, які претендують на посади державної служби під час воєнного стану, не зобов'язані подавати декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави та документ про підтвердження рівня володіння державною мовою.

- призначені на посади державної служби під час воєнного стану повинні подати декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави, та документ про підтвердження рівня володіння державною мовою

протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

– спеціальна перевірка відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та Закону України «Про очищення влади» не проводиться. Звільнені з посади державної служби у період воєнного стану, протягом одного року після припинення/скасування воєнного стану можуть бути прийняті на рівнозначні або нижчі посади державної служби без проведення конкурсу.

Внаслідок введення воєнного стану та з метою адаптації до змінених умов функціонування, законодавець вніс зміни до процедур та умов призначення та звільнення з державної служби, а також регулювання організації роботи державних органів, надання відпусток та соціальних гарантій державним службовцям. Ці зміни передбачають гнучкість та адаптованість державних органів до безпекової ситуації у конкретному регіоні та забезпечують ефективну роботу органів в умовах воєнного стану.

Для врегулювання відповідних правовідносин, пов'язаних із призначенням на державну службу в умовах воєнного стану, Верховна Рада прийняла Закон про внесення змін до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про правовий режим воєнного стану» під реєстраційним номером 7153. Цей закон спрямований на забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану та регламентує важливі аспекти управління державними ресурсами в період кризових ситуацій.

Аналізуючи процеси державного управління та заходи в галузі управління персоналом, що відбувалися під час кризової ситуації, виділяється необхідність розробки та вдосконалення відповідної державної антикризової кадрової політики. Серед різноманітних технологій управління персоналом особливий акцент слід зробити на адаптивному управлінні, оскільки криза – це динамічний процес, що вимагає оперативності та характеризується значними розходженнями між реальними та очікуваними результатами діяльності державних органів.

Адаптивне управління передбачає ухвалення управлінських рішень у

відповідності до конкретної ситуації і повинно доповнювати стратегічне та перспективне управління. Цей метод ухвалення рішень виявляється особливо ефективним у кризових обставинах, коли важливо негайно реагувати, щоб уникнути збитків та ускладнень кризової ситуації.

У кризових умовах, котрі характеризуються ускладненням управління персоналом, дефіцитом людських ресурсів, соціальною напруженістю, до кадрової політики доцільно додавати такі напрями кадрової роботи, орієнтовані на інноваційний розвиток:

- сприяння розширенню гнучкості форм зайнятості:

2. Удосконалення нормативно-правового поля відповідно до потреб трудових відносин нової якості – закріплення в трудовому законодавстві різних форм нестандартної зайнятості, прав та обов'язків сторін, що виникають у зв'язку з використанням нестандартної зайнятості;

3. Державне стимулювання розвитку дистанційної занятості (у нормальних умовах – роботи змішаного типу) у державному секторі; розроблення та затвердження стандартів надання державних послуг дистанційно;

4. Встановлення рекомендованого порядку переходу органу на дистанційний режим роботи у випадку ризикових ситуацій;

5. Упровадження найкращих практик використання нестандартних форм зайнятості та прогресивних форм організації праці у державному секторі;

6. Встановлення вимог до організації робочого місця в умовах дистанційної зайнятості.

- сприяння адаптивності працівників до структурних зрушень шляхом розвитку професійної освіти:

1. Систематичне професійне навчання кадрів;

2. Вивчення нових навчальних програм.

Проблемою сучасної державної служби є обмежене використання передових технологій у сфері управління персоналом та відсутність єдиної

системи управлінських стандартів у всіх органах виконавчої влади на рівнях центрального та місцевого самоврядування.

Під час аналізу функціонування державних органів у кризових умовах стає очевидним, що важливим пріоритетом є забезпечення ефективної реалізації державної політики та забезпечення стабільності економіки. Ключовим фактором у досягненні цих цілей є залучення та утримання висококваліфікованих фахівців та професіоналів. Таким чином, службам управління персоналом доручається важлива роль у створенні сприятливого середовища для працевлаштування та утримання талановитих працівників.

Зазначений підхід висвітлює необхідність взаємодії інтересів держави та працівників для досягнення спільних цілей. Роль служб персоналу полягає в активній підтримці керівників державних органів та структурних підрозділів у досягненні їхніх завдань у контексті втілення державної політики. Для успішної реалізації цього підходу важливо впроваджувати новітні технічні засоби, використовувати інтелектуальний капітал, а також постійно удосконалювати управлінські методи та технології.

Причинами недостатньої ефективності процесів управління персоналом на державній службі є наявність не досконалого механізму, стандартів та процедур в сфері управління державними службовцями:

- невідповідність прийнятих стандартів та переліку процедур управління кадрами на державній службі передовим європейським практикам;
- недостатній рівень запровадження норм змістовного наповнення, технології та реального інструментарію для реалізації задач служб з управління персоналом в державних органах, періодичний моніторинг відповідності рівня якості персоналу публічної державної служби;
- низький рівень інституціональної спроможності механізму державної служби.

Таким чином, можемо сформулювати основні шляхи оптимізації механізмів з управління кадрами в системі державної служби, що передбачає наступні елементи:

- створення команди осіб, що несуть відповідальність за «антикризове» управління у публічному управлінні;
- збереження кадрового резерву, тобто дуже цінних та висококомпетентних потенційних державних службовців;
- реструктуризація кадрового потенціалу;
- здійснення організаційно-кадрового аудиту;
- зменшення рівня соціально-психологічної напруги серед членів колективу;
- планування процедур щодо запобігання паніки персоналу, запровадження практики антистресової підготовки персоналу;
- залучення персоналу для розв’язання антикризових задач;
- коректування режиму праці та відпочинку;
- перегляд механізму стимулювання й мотивації державних службовців з застосуванням новітніх методик та технологій.

Все це вимагає застосування стратегічного підходу до формування механізму управління кадрами на державній службі на базі інноваційних методик, інструментів та технологій. В разі вирішення кризових моментів, то варто зазначити, що запровадження системного підходу до процесу управління персоналом, що виражається у делегуванні функцій і повноважень, обранні оптимальних принципів антикризового управління, формуванні та впровадженні оновленої кадрової політики та управлінських рішень, є ключовим чинником антикризового управління органом державної влади.

Ключовою ціллю антикризового управління є встановлення керованості установою (можливості вчасно ухвалювати й реалізовувати управлінські рішення, результативно вирішувати виявлені проблеми). Вищезазначене дає змогу говорити, що успішність антикризового управління конкретного публічного органу державної влади формується виходячи з рівня якості кадрової політики, результативністю механізму управління кадрами в системі державної служби та їх спрямованістю на вирішення кризових питань.

Підсумовуючи дослідження, варто зауважити, що особливою рисою в

підході до розв'язання проблем в антикризовому управлінні кадрами є системний підхід до проведення діагностування, запобігання, мінімізації наслідків кризових станів, розробка стратегії управління кадрами, запровадження інноваційних методик та технологій менеджменту.

3.2 Формування стратегічного управління персоналом як професійно-кваліфікаційної структури шляхом компетентнісного підходу

Управління кадрами Запорозької ОДА визначається сукупністю процедур різних за визначеними цілями, сутністю, тривалістю, характеризується характеристиками, що обґрунтовує застосування при управлінні ним різноманітних форм та методик. Можлива класифікація методик управління кадрами в системі державної служби включає різні аспекти:

- за змістовною характеристикою методів:

1. Адміністративні
2. Організаційно-розпорядчі
3. Правові
4. Економічні
5. Соціально-психологічні
6. Морально-етичні

- за способом впливу:

1. Обов'язковий припис
2. Дисциплінарні
3. Договірні методи мотивації економічного напрямку
4. Управлінський процес, заснований на специфічних прийомах дії

на процес формування персоналу (методи мотивації, стимулювання, навчання тощо)

- за засобом регулювання:

1. Регульовані (підпадають під регулювання нормативно-правових

норм)

2. Нерегульовані (методи розвитку особистісних якостей, формування нового способу мислення, соціально-психологічні методи тощо)

— за типом впливу:

1. Прямі методи (через примусові способи)

2. Непрямі методи (переконання, рекомендації, поради, формування спільних цінностей, спонукання тощо)

— за призначенням:

1. Загальні (організація процесу управління персоналом, розробка та реалізація управлінського кадрового рішення)

2. Спеціальні (основані на особистісній моделі поведінки з певними компетентністними характеристиками та мотиваційною складовою)

Ефективність використання цих методик визначається технологіями управління персоналом в системі державної служби, оскільки останні передбачають уміння застосовувати прийоми та засоби впливу на кадровий потенціал з метою досягнення стратегічних цілей, а також організацію добору та підготовки персоналу, створення умов для професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Стаття 18 Закону України «Про державну службу» визначає, що служба управління персоналом, як підрозділ чи окрема посада, має на меті забезпечення виконання керівником державної служби його повноважень. Ця служба відповідає за реалізацію державної політики у сфері управління персоналом в державному органі. До її обов'язків входить добір персоналу, планування та організація заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Крім цього, служба управління персоналом відповідає за документальне оформлення процесів вступу на державну службу, проходження нею та припинення. Зокрема, ця служба виконує інші функції, які передбачені законодавством в цій області.

На сайті НАДС зазначено, що задля ефективної роботи служб

управління персоналом доцільно, щоб вони виконували такі ролі [43]:

- аналітика – визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;
- комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;
- каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

Також підкреслено необхідність впровадження сучасних методів та інструментів управління персоналом на державній службі на основі ряду принципів, зокрема:

- розробка HR-стратегії державного органу: Важливість розробки стратегії управління людськими ресурсами для ефективного функціонування державного органу.
- колективний договір: Гарантування можливості працівникам долучитися до прийняття важливих рішень у державному органі через укладання колективного договору.
- підвищення мотивації та прихильності персоналу: Звернення уваги на збільшення зацікавленості та підтримки персоналу шляхом впровадження мотиваційних заходів.
- підвищення професійної компетентності: Зосередження на підвищенні рівня компетентності державних службовців, їхніх умінь та навичок через розробку індивідуальних програм та визначення вимог до рівня професійної компетентності.
- управління ефективністю та оцінювання результатів: Впровадження процесів оцінки ефективності та оцінювання результатів службової діяльності з метою покращення продуктивності та досягнення поставлених цілей.
- формування системи заохочення: Розробка та впровадження

системи заохочення для стимулювання та визнання успіхів працівників [49].

Ці заходи спрямовані на покращення управління персоналом та підвищення ефективності державного органу.

У Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки відзначається, що успіх реформ великою мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах. Для досягнення цієї мети важливо впроваджувати сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі і розвивати організаційну та управлінську культуру.

У контексті конкурсного відбору нормативно визначено кваліфікаційні вимоги, такі як освіта, досвід роботи, а також володіння державною та, за необхідності, іноземною мовами. Ці вимоги спрямовані на забезпечення високого професійного рівня кандидатів і відповідність їхніх компетенцій вимогам конкретної посади на державній службі.

Такий підхід дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, яка враховує сучасні вимоги та сприяє досягненню стратегічних цілей державного органу.

На останньому етапі конкурсної процедури - співбесіді конкурсною комісією Запорозької ОДА оцінюються компетентності кандидата, які дозволять виконати посадові обов'язки якісно та ефективно, тобто професійно. Професійність полягає не лише в знанні законодавства, а в необхідному наборі ділових, особистісних якостей, що дозволять втілити набуті знання на практиці під час виконання посадових обов'язків.

Компетентність – це професійні та особистісні якості, якими володіє працівник, та готовий застосовувати їх інтуїтивно, тобто автоматично, відповідно до ситуації в робочому процесі.

Серед поширених вимог до компетентності державного службовця Запорізької ОДА визначаються наступні:

- управління організацією роботи та персоналом: Державний службовець повинен мати навички ефективного управління робочим процесом та здатність керувати персоналом для досягнення поставлених

завдань.

- аналіз політики та планування заходів з її реалізації: Компетентність у сфері аналізу політики та розроблення стратегій є ключовою для успішної реалізації завдань.

- прийняття ефективних рішень: Здатність приймати обґрунтовані та ефективні рішення важлива для успішного функціонування державного органу.

- командна робота та взаємодія: Вміння працювати в команді, ефективно взаємодіяти з колегами та партнерами.

- доброчесність: Важливий принцип державної служби, що передбачає чесність, порядність та високий моральний стандарт.

- якісне виконання поставлених завдань: Зобов'язання до якісного та вчасного виконання покладених обов'язків.

- креативність: Здатність до творчого підходу та знаходження нових рішень.

- здатність приймати зміни та змінюватись: Гнучкість і відкритість до нововведень і змін у робочому процесі.

- критична оцінка своєї роботи, сприйняття конструктивної критики: Готовність до самоаналізу та вдосконалення робочого процесу на основі конструктивної критики.

- відповідальність: Здатність взяти на себе відповідальність за свої дії та результати роботи.

- прагнення особистісного і професійного розвитку: Бажання до саморозвитку та покращення власних професійних навичок.

- чітке і точне формулювання мети, цілей і завдань службової діяльності: Здатність чітко визначати мету та завдання для досягнення поставлених цілей.

Ці вимоги є загальними та можуть бути доповнені конкретними вимогами, визначеними посадовою інструкцією для кожного державного службовця Запорізької ОДА.

Дійсно, постійне удосконалення та розширення компетентностей державних службовців є ключовим елементом ефективного управління персоналом в органах державної влади. Для забезпечення цього процесу та впевненості у відповідності компетенцій потребам та завданням організації, важливо впроваджувати систему систематичного навчання та професійного розвитку.

Ключові аспекти в цьому контексті включають:

- оцінка Компетентностей: Регулярна оцінка компетентностей дозволяє виявити сильні та слабкі сторони державних службовців, щоб забезпечити індивідуалізоване планування навчання.
- чистема Навчання та Підвищення Кваліфікації: Розробка та впровадження програм навчання, які враховують поточні тенденції та вимоги організації, сприяє розвитку необхідних компетенцій.
- формування Корпоративної Культури: Забезпечення відповідності компетентностей корпоративній культурі сприяє їхньому ефективному використанню в організаційному середовищі.
- створення Системи Менторства та Коучингу: Програми менторства та коучингу можуть служити ефективним засобом передачі досвіду та розвитку компетентностей.
- гнучкі та Індивідуалізовані Підходи: Врахування індивідуальних потреб та гнучкі підходи до розвитку компетентностей можуть підвищити ефективність навчання.
- моніторинг та Оцінка Впровадження Компетентностей: Систематичний моніторинг та оцінка впровадження набутих компетентностей в робочому процесі дозволяють коригувати стратегії розвитку персоналу.
- відкритий Діалог та Зворотний Зв'язок: Забезпечення відкритого діалогу та зворотного зв'язку сприяє зростанню ефективності навчання та розвитку.

Завдяки цим підходам можливо створити робоче середовище, в якому державні службовці постійно розвивають свої здібності та компетентності,

щоб бути в курсі викликів та завдань сучасного управління в органах державної влади.

Так, взаємодія між управлінням компетенціями та поліпшенням ефективності управління визначає успіх в розвитку персоналу та досягненні стратегічних цілей організації. Розглянемо кілька ключових аспектів цієї взаємодії:

- розвиток Компетенцій через Навчання:

1. Програми Навчання: Організація навчальних заходів та програм, спрямованих на розвиток необхідних компетенцій, дозволяє працівникам набувати нові знання та навички.

2. Підвищення Кваліфікації: Проведення тренінгів, семінарів та інших форм підвищення кваліфікації сприяє зміцненню компетенційного потенціалу персоналу.

- атестація як Засіб Оцінки та Розвитку:

1. Об'єктивна Оцінка: Атестація дозволяє об'єктивно оцінювати компетентність працівників на основі їхніх знань, навичок та результатів роботи.

2. Розробка Індивідуальних Планів Розвитку: На основі результатів атестації можна розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного працівника.

- орієнтація на Результати та Системи Оплати Праці:

1. Зв'язок із Політикою Оплати Праці: Системи оплати праці можуть бути прив'язані до результатів атестацій та досягнень в розвитку компетенцій.

- моніторинг та Зворотний Зв'язок:

1. Постійний Моніторинг: Систематичний моніторинг використання нових знань та навичок у роботі сприяє ефективному впровадженню компетенцій.

2. Зворотний Зв'язок: Активний обмін інформацією між керівництвом та працівниками забезпечує стале удосконалення системи.

Ця взаємодія сприяє створенню гнучкого та відкритого середовища, в

якому працівники розвивають свої компетенції, а результативність їхньої роботи відповідає стратегічним цілям організації.

Таким чином, аргументація стосовно важливості сучасного підходу до управління персоналом у публічній службі є дуже обґрунтованою. Розуміння та врахування складності взаємозв'язків політичних, соціальних, економічних і суспільних процесів в контексті планування зайнятості та управління трудовими ресурсами є критично важливим у сучасному управлінні.

Сучасні публічні службовці фактично виступають в ролі посередників між державними органами та громадянами, і їх робота великою мірою визначає якість взаємин між державою та суспільством. Це означає, що окрім фахових компетенцій, вони повинні мати навички спілкування, вирішення конфліктів та розуміння потреб громадян.

Селекція службовців стає ключовим етапом управління персоналом в державних органах. Важливо вибирати кваліфікованих та компетентних кандидатів, які мають не лише необхідні навички і знання, але й відповідають цінностям та вимогам сучасного суспільства.

Однак, щоб впевнитися в успішності цього підходу, важливо також надавати публічним службовцям можливості для постійного навчання, професійного розвитку та адаптації до змін у суспільстві та управлінських практиках.

Цікавою, у зв'язку з цим, є система професійно-особистісних рис кандидата, та представлена нами в табл. (Додаток В).

Визначення вимог до кандидатів на посади в органах публічної служби є важливим етапом у процесі управління персоналом. Розрізняння між обов'язковими рисами, які кандидат повинен мати перед вступом на посаду, і тими, які можна розвивати під час роботи, визначається конкретними потребами та вимогами організації. Ваш підхід, описаний у вищенаведеному тексті, враховує декілька ключових аспектів:

– ключові риси для вакантної посади:

1. Здібності та навички, які є критичними для ефективного

виконання посадових обов'язків.

2. Особисті якості, які визначають відповідність кандидата корпоративній культурі та робочому колективу.

– спеціальні риси:

1. Урахування особливостей конкретної посади та вимог щодо необхідних компетенцій.

2. Здатність кандидата адаптуватися до специфічних вимог посади та вивчати нові навички в робочому процесі.

– суб'єктивізм та об'єктивізм:

1. Чітке розмежування між об'єктивними критеріями та суб'єктивними оцінками, що допомагає уникнути необґрунтованих вирішень та забезпечити об'єктивність оцінок.

– компроміс та Збалансований Підхід:

1. Урахування того, що жоден кандидат не буде ідеально відповідати всім вимогам, та вибір тих рис, які є найбільш критичними для успішної роботи на посаді.

– динаміка та Зміна Вимог:

1. Періодичне переглядання та оновлення вимог відображає змінюючіся потреби та стратегічні цілі організації.

Цей підхід сприяє виваженості та гнучкості в управлінні персоналом, а також підтримує пошук та розвиток талановитих фахівців, які можуть ефективно виконувати свої обов'язки та пристосовуватися до змін в організаційному середовищі.

Вказані загальні вимоги до кандидатів на посади в державній службі визначають ключові аспекти, які має враховувати організація при відборі та призначенні кандидатів. Дозвольте звернутися до кожного пункту з більш детальним поясненням:

– рівень професійної підготовки:

1. Професійний досвід: Кандидат повинен мати відповідний досвід, який дозволяє йому успішно впоратися з обов'язками на посаді.

2. Кваліфікація та освіта: Наявність відповідної освіти та кваліфікації важлива для забезпечення кандидата необхідними знаннями та навичками.

3. Професійні знання: Кандидат повинен мати необхідні знання в своїй галузі, щоб ефективно виконувати завдання.

– особистісні характеристики, ділові риси:

1. Ініціативність, відповідальність, лідерські риси: Ці риси важливі для успішного керівництва та виконання обов'язків.

2. Здатність до командної роботи, емоційна стійкість: Уміння працювати в команді та емоційна стійкість допомагають у вирішенні проблем та досягненні цілей.

– здатність приймати ефективні рішення:

1. Загальні інтелектуальні здібності, готовність до ризику, творчість: Ці якості важливі для аналізу ситуацій та прийняття ефективних рішень.

2. Здатність до організації групової (командної) роботи: Важливо мати навички співпраці та організації колективних зусиль.

– моральні риси:

1. Чесність, справедливість, готовність прийти на допомогу, чуйність: Етичні риси є основними для державних службовців та визначають їхню ділову репутацію.

– адміністративні здібності:

1. Планування, організація роботи, делегування повноважень: Ключові елементи для успішного управління та виконання завдань.

2. Контроль за роботою, високий рівень особистої відповідальності: Забезпечення ефективності та виконання завдань залежить від контролю та відповідальності.

– мотивація праці та організаційні цінності:

1. Зацікавленість у кінцевих результатах, рівень самоповаги, спрямованість до підвищення професіоналізму та особистісного самовдосконалення: Задоволеність від виконуваної роботи та бажання розвиватися є ключовими мотиваторами.

– стан здоров'я:

1. Здатність до напруженої праці важлива для успішної виконавської діяльності.

– професіоналізація:

1. Наближенням стану професійної діяльності до професіограми: Професіоналізація визначається відповідністю діяльності встановленим стандартам та еталонам.

Ці вимоги визначають фундаментальні риси та характеристики, які допомагають у відборі кандидатів, гарантуючи ефективність роботи державної служби.

Виявлення соціально-психологічних особливостей особистості кандидата на посаду на публічній службі має стати одним із головних завдань процедури професійного рекрутингу в Запорізькій ОДА. Така необхідність, на нашу думку, пояснюється тезою про обов'язкову притаманність кожному кандидату в державні службовці низки певних та чітко ідентифікованих рис.

Професійна компетентність та особистісні якості кандидата на посаду в публічній службі є ключовими чинниками успішної діяльності в умовах сучасного соціально-економічного середовища. Давайте розглянемо деякі аспекти, які варто враховувати у процесі оцінки та розвитку кандидатів.

– професійний профіль:

1. Високий професіоналізм: Наявність спеціалізованих знань та навичок, які визначають ефективність у виконанні конкретних завдань.

2. Знання сфери публічного управління: Розуміння принципів та процесів, що визначають ефективне управління в державному або громадському секторі.

– особистісні якості та компетенції:

1. Лідерські риси: Здатність мобілізувати та спрямовувати команду до досягнення поставлених завдань.

2. Комунікативні навички: Здатність ефективно спілкуватися з різними зацікавленими сторонами та представляти інтереси організації.

3. Аналітичні здібності: Здатність аналізувати складні ситуації, розрізняти ключові аспекти та приймати обґрунтовані рішення.

4. Адаптивність та гнучкість: Здатність адаптуватися до змін в умовах роботи та швидко реагувати на виклики.

5. Етичні стандарти: Висока моральність та етичні принципи у діяльності.

– оцінка індивідуального потенціалу:

1. Моніторинг з раннього віку: Система виявлення та підтримки талановитих особистостей ще на етапі навчання може сприяти розвитку лідерських та аналітичних здібностей.

2. Розвиток творчих здібностей: Сприяння розвитку творчого мислення та інноваційного підходу.

3. Менторство та підтримка: Створення умов для саморозвитку кандидата, забезпечення належної підтримки та менторства.

– школа управління та професійний розвиток:

1. Новітні технології у відборі та розвитку кадрів: Використання сучасних методів та інструментів для виявлення та розвитку керівницького потенціалу.

2. Навчальні програми та тренінги: Організація спеціалізованих заходів для підвищення кваліфікації та розвитку лідерських навичок.

Враховуючи ці аспекти, організація може створити ефективну систему відбору, розвитку та підтримки управлінських кадрів, сприяючи підвищенню їхнього внеску в сферу публічного управління.

Впровадження особистісно-психологічного моніторингу в систему професійного рекрутингу управлінських кадрів Запорозької ОДА є важливим та перспективним напрямком. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити не лише професійні навички, а й особистісні риси кандидата, що вирішально важливо в управлінні сучасними організаціями. Враховуючи високу важливість психологічної сумісності та адаптаційних здібностей працівника в організаційному середовищі, такий моніторинг може стати ключовим етапом

в процесі відбору та розвитку персоналу. Деякі аспекти, які можна враховувати при впровадженні особистісно-психологічного моніторингу:

- оцінка Психологічних Можливостей:
 1. Адаптивність: Здатність кандидата адаптуватися до нових умов та викликів.
 2. Стресостійкість: Як особистість реагує на стресові ситуації та тиск.
 3. Мотивація: Ідентифікація основних мотиваторів та цінностей кандидата.
- вивчення емоційної стійкості:
 1. Емоційний інтелект: Здатність розпізнавати та керувати власними емоціями та емоціями інших.
 2. Комунікбельність: Оцінка навичок міжособистісного спілкування та вміння вирішувати конфлікти.
- мотивація та стратегічний розвиток:
 1. Професійні цілі: Визначення, наскільки мета кандидата відповідає стратегічним цілям організації.
 2. Схильності до розвитку: Як кандидат взаємодіє із змінами та прагне до власного розвитку.
- компатибельність з Командою:
 1. Лідерські якості: Оцінка лідерського потенціалу та здатності співпрацювати в команді.
 2. Культурна сумісність: Як особистість вписується в організаційну культуру.

Використання такого моніторингу дозволяє ефективніше відбирати та розвивати управлінські кадри, максимально враховуючи їхні особистісні особливості та адаптаційні здібності. Такий підхід покликаний сприяти підвищенню взаєморозуміння між співробітниками та організацією, зменшенню ризиків конфліктів та підвищенню загальної ефективності управління.

Пропонуємо сформулювати новий підхід до визначення особистісних рис особистості кандидата на публічну службу в кадровій політиці професійного рекрутингу Запорозької ОДА, а саме:

- виявлення базових вроджених особливостей і ступінь їх прояву у сформованій особистості;
- визначення рівня прояву особистісних особливостей на момент проведення рекрутингової процедури;
- виявлення рівня відмінностей між фактично наявними особливостями та вродженим потенціалом;
- визначення можливих компенсаторних факторів у випадку недостатнього прояву особливостей особистості кандидата, які визначаються під час професійної селекції на вакантну посаду.
- підхід до використання сучасних проєктивних методик у професійному відборі кандидатів на публічні посади є перспективним та орієнтованим на виявлення прихованих аспектів особистості. Використання таких методик може допомогти урізноманітнити та поглибити процес оцінки кандидатів, забезпечуючи більш повне розуміння їхніх особистісних особливостей та потенціалу.

Проективні методи включають різноманітні завдання та тести, які дозволяють кандидатам виражати свої думки, переживання та реакції у творчий спосіб, що не обмежується стандартними вербальними відповідями. Деякі з таких методик можуть включати проєкцію, асоціативні завдання, тести на малювання та інші форми вираження особистісних аспектів.

Основні переваги використання проєктивних методик у відборі включають:

- глибше розуміння особистості: Проективні методи можуть допомогти виявити приховані аспекти особистості, які можуть бути важливими для роботи на певній посаді.
- менша схильність до соціально бажаних відповідей: У порівнянні з вербальними методиками, проєктивні тести можуть менше піддаватися

впливу соціальних очікувань та стереотипів.

— творчий підхід до вираження: Кандидатам надається можливість виражати себе творчим способом, що може вивести на поверхню унікальні якості та погляди.

Зважаючи на індивідуальність кожного кандидата та особливості посади, такий підхід може допомогти створити більш об'єктивну картину їхнього потенціалу та внеску в організацію.

Проведений аналіз літератури з менеджменту персоналу свідчить про те, що результатом тривалих досліджень вчених стало виведення чіткої структури особистості, яка отримала назву «Велика П'ятірка», оскільки основними науковці вважають такі аспекти особистості:

— екстраверсія - Інтраверсія, тобто відкритість – закритість особистості;

— емоційна стабільність: стресостійкість, «гасіння» власних негативних емоцій, вміння управляти своїм емоційним станом тощо;

— емпатія, тобто дружелюбність, стремління до співчуття та доброти по відношенню до інших людей, вміння уникати конфліктів і досягати консенсусу;

— свідомість, тобто схильність до особистої організованості, вміння визначати конкретні цілі та досягати їх;

— інтелектуальна гнучкість, тобто наявність творчої уяви, різностороння розвиненість та освіченість, позитивне ставлення до інновацій.

— увага до детального аналізу особистісних аспектів кандидатів та підкреслення важливості об'єктивного вивчення їх сумісності з виконанням посадових обов'язків на публічній службі відображає глибоке розуміння того, що успішна державна служба вимагає не лише фахової компетентності, але й відповідності певним особистісним якостям.

Оцінка особистісних рис, таких як висока теоретично-практична професійно-психологічна освіченість, готовність до служіння громадянам та державі, а також здатність до безперервного самовдосконалення та

самореалізації, може бути дуже корисною для визначення придатності кандидата для конкретної посади в державному управлінні.

При рекрутингу у сфері державного управління особистісні риси можуть визначати, наскільки ефективно кандидат може взаємодіяти з колегами, вирішувати завдання та адаптуватися до змін в організаційному середовищі. Також важливо враховувати, як ці особистісні риси співвідносяться зі специфічними вимогами та цінностями публічної служби.

Загальний підхід до оцінки не лише фахових, але й особистісних якостей кандидатів сприяє створенню ефективної та відповідальної команди на державній службі.

Ваша точка зору стосовно виявлення та врахування суперздібностей кандидатів на посади в публічній службі, з фокусом на особистісно-ділових рисах, висвітлює значущі аспекти відбору кваліфікованих та морально зрілих працівників для державного управління. Введення аспектів особистісних рис і суперздібностей до процесу рекрутингу може суттєво поліпшити якість та ефективність публічної служби.

Описані вище суперздібності, такі як інтелектуальні, міжособистісні, адаптивність та орієнтованість на результат, є ключовими для успішної роботи в умовах сучасного управління та викликів громадянського суспільства. Вони можуть служити показниками не лише технічної експертизи, але й здатності кандидата адаптуватися до змін, працювати в команді та вирішувати проблеми.

Також важливо підкреслити підхід до акценту на особистісно-ділових рисах, таких як громадянські якості та моральні риси. Це свідчить про увагу до цінностей, які сприяють високому стандарту державної служби та покращенню якості обслуговування громадян.

Зазначення того, що ці риси наразі недостатньо враховуються у традиційному відборі, підкреслює необхідність перегляду та модернізації процесів відбору на державну службу для врахування сучасних вимог та реалій.

Необхідно зазначити, що, у кадровій роботі у сфері державного управління до реалізації навіть такої моделі ще далеко, не говорячи про проблему глибшого вивчення особистості кожного кандидата із застосуванням сучасних методів, у тому числі діагностики морально-громадянських орієнтацій, застосування інтелектуально-психологічних тестів.

Наша точка зору полягає в тому, що настав час широкого впровадження відомих і ефективних категорій тестів, які поки що недостатньо використовуються в системі публічної служби в Україні. Зокрема, ми вважаємо за доцільне використовувати такі види тестів:

- інтелектуальні тести, які служать для оцінки загального рівня інтелекту та конкретних розумових здібностей кандидата.
- тести на увагу та пам'ять, оскільки ці навички мають велике значення для професійного виконання завдань на будь-якій посаді в публічній службі.
- психологічні тести для визначення особистісних особливостей, рис характеру та рівня мотивації кандидата.
- тести міжособистісних відносин, спрямовані на виявлення здатності кандидата до ефективного спілкування та праці в стресових та конфліктних ситуаціях.
- професійні (імітаційні) тести, що пропонують завдання, аналогічні тим, з якими кандидат зіткнеться у своїй майбутній професійній діяльності.

Важливо відзначити, що ці тести вирізняються найвищою надійністю та валідністю порівняно з іншими методиками, які використовуються в процесі відбору на публічну службу. Це пояснюється тим, що вони оцінюють навички та вміння, прямо пов'язані із майбутнім виконанням роботи на публічній службі.

Перелік тестів, які використовуються для відбору кандидатів на публічну службу, свідчить про необхідність детального аналізу стратегічно важливих аспектів особистості кандидата на вакантну посаду. Ці аспекти є фундаментом для професійного успіху сучасного службовця і включають в

себе системне мислення, високу креативність, управлінські здібності, лідерські якості, відповідальність, готовність до ризику, працездатність, орієнтацію на результат, активність у професійній діяльності та багато інших.

Ці аспекти також відображають позитивні соціальні потреби, мотивацію, поєднання особистих і організаційних цілей, адекватність самооцінки, високий рівень саморегуляції та стресостійкість. Застосування цих тестів дозволяє ефективно визначати кандидатів, які найкращим чином відповідають вимогам та очікуванням публічної служби.

3.3 Впровадження інноваційних засобів мотивації та стимулювання службової діяльності публічних службовців

Для впровадження сучасних, інноваційних засобів стимулювання службової діяльності в Запорізькій ОДА, необхідною умовою є створення інноваційного клімату, безперечно є важливою складовою організаційної культури органу публічної влади, яка, в свою чергу, здійснює на нього відповідний вплив.

Ми розглядаємо інноваційний клімат як комплекс умов, що сприяють пошуковим зусиллям співробітників щодо висування та реалізації нових ідей та пропозицій, спрямованих на посилення ефективності та результативності діяльності кожного публічного службовця зокрема та органу публічної влади в цілому.

Характеристиками оптимального інноваційного середовища в Запорізькій обласній державній адміністрації можна визначити наступні аспекти:

- загальне прагнення до інновацій, яке виявляється у чіткому визначенні мети, досягненні якої сприяють спільні зусилля, а також у постановці конкретних завдань, під час виконання яких демонструється професійна компетентність кожного члена колективу.
- високий рівень взаємної довіри, що служить передумовою для

ефективної професійної діяльності кожного працівника та органу влади в цілому.

– децентралізація прийняття рішень як основа внутрішньої організаційної демократії і міжособистісного співробітництва.

Слід відзначити, що атмосфера взаємного довіри має вирішальне значення в розвитку інноваційної діяльності в органах публічної влади, які вважаються соціальними мікросистемами.

Це пояснюється тим, що професійна діяльність на публічній службі, пов'язана із знаннями, включає в себе різноманітні аспекти та неофіційні атрибути, які визначають цінності та мету роботи службовця, надаючи йому сенс та значущість.

Як свідчить проведений аналіз, проблема довіри все частіше стає об'єктом досліджень у сфері менеджменту.

Це й не дивно, оскільки від відповіді на питання, наскільки керівник може і довіряє підлеглим і наскільки підлеглі можуть і довіряють керівнику, залежать не лише, і не стільки, кількісні показники діяльності органів публічної влади в цілому та кожного співробітника зокрема, а й їх якісні показники.

Отже, ми вважаємо, що довіра в форматі "суб'єкт управління – об'єкт управління" та "об'єкт управління – суб'єкт управління" є потужним організаційним ресурсом, формою та передумовою ефективного та результативного міжособистісного співробітництва. Використання цього ресурсу вірно може сприяти формуванню сприятливого інноваційного клімату у колективі, користь від якого відчують усі його члени.

У зв'язку з цим надаємо велике значення суб'єкт-об'єктній довірі як пріоритетному завданню для служби управління персоналом Запорізької обласної державної адміністрації. По-перше, це важливо, оскільки довіра грає вирішальну роль у процесі адаптації організації до сучасного та змінюючогося зовнішнього середовища. По-друге, довіра є фундаментом для формування внутрішньоорганізаційних відносин, будучи основою для вертикальної та

горизонтальної взаємодії, партнерства і взаємодопомоги в колективі.

Саме тому створення оптимального інноваційного клімату має результатом наявності в Запорізькій ОДА конструктивного морально-психологічного клімату. Під ним ми розуміємо такий характер щоденних взаємовідносин між співробітниками обов'язковими проявами якого є:

- високий рівень солідарності;
- довірливе, доброзичливе, вимогливе ставлення;
- вільне висловлювання власної думки;
- забезпечення почуття захищеності, впевненості у собі та в інших членах колективу;
- отримання задоволення від перебування у колективі;
- розвиток оптимістичного настрою на робочому місці;
- підвищення життєвого тону;
- наявність у співробітників почуття власної гідності.

Морально-психологічний клімат в публічних службах ґрунтується на згуртованості колективу службовців, визначаючи його єдність, цілісність та монолітність. Основні аспекти цього клімату включають колективний та індивідуальний захист як для всього колективу, так і для кожного окремого члена. Взаємодопомога та взаємопідтримка розглядаються як гарантія взаєморозуміння та соціального партнерства в організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура згуртованості колективу та її прояви у щоденній діяльності служби з управління персоналом Запорізької ОДА

Ознаки згуртованості	Прояви у щоденній професійній діяльності
1	2
Ціннісно-орієнтаційна, ідеологічна єдність	Наявність оцінок та позицій щодо: – цілей діяльності – способів досягнення цілей – норм внутрішньо організаційних відносин – подій у колективі – підтримка та дотримання кожним державним службовцем правил організаційної культури та правил поведінки

Продовження таблиці 3.1

1	2
Діяльнісна, вольова єдність	— високий рівень активності та злагодженості дій співробітників — здатність до мобілізації для подолання труднощів у процесі реалізації поставлених перед колективом завдань
Організаційна єдність	Висока організованість колективу на основі: — рівноваги індивідуальних, групових інтересів — чіткого розподілу обов'язків, відповідальності — відсутності протиріччя між формальною та неформальною структурою організації — здатності колективу регулювати поведінку й діяльність його членів
Інтелектуальна єдність	злагоджений процес спільного осмислення та вирішення питань життєдіяльності колективу
Емоційна єдність	— динаміка настроїв — високий рівень емоційної ідентифікації

Поштовх для формування міцної соціально-психологічної структури колективу органів публічної влади надається організаційною єдністю, яка виступає передумовою цього процесу. Організаційна єдність визначається рядом складових, що включають в себе колективні потреби, цілі, цінності, колективну самосвідомість, колективну волю, навички скоординованих дій у процесі виконання завдань, міжособистісні та міжгрупові відносини, а також впливаючі з них соціально-психологічні явища (див. рис. 3.1):

Колективна самосвідомість	Колективні навички колективних дій				Місія та цілі організації
	Потреби	Цінності	Цілі	Воля	
	Міжособистісні Міжгрупові відносини Соціально-психологічні явища				
Умови життєдіяльності організації					

Рис.3.1 Соціально-психологічна структура колективу Запорозької ОДА

Як ілюстрація на рис. 3.1 показує, колективні потреби можна тлумачити як необхідність забезпечення оптимального функціонування та розвитку колективу організації. Це включає:

- спільну діяльність, яка забезпечить високий соціальний статус

колективу;

- оптимальний стиль керівництва;
- розподіл обов'язків та відповідальності між членами колективу;
- спільні обговорення та прийняття рішень з питань життєдіяльності всього колективу з обов'язковим узгодженням думок усіх співробітників;
- забезпечення інформаційним, соціально-правовим, матеріально-технічним тощо ресурсами для життєдіяльності колективу;
- налагодження міжособистісних відносин для створення комфортного морально-психологічного клімату в організації.

Під колективними цінностями розуміються перехідні цінності колективу в цілому та кожного співробітника окремо, спрямовані на оптимізацію життєдіяльності колективу органу публічної влади та самого службовця. До найбажаніших цінностей відносяться колективізм, честь колективу, єднання та організованість колективу, позитивні організаційні правила та традиції та інше.

Колективні цілі слід розглядати як спрямованість колективу Запорозької ОДА, які гармонізуються з колективними потребами, цілями, організаційною місією, становлячи єдиний напрямок колективного розвитку організації. Важливим є наявність чітко визначеної самосвідомості учасників колективу, розуміння співробітниками їхнього об'єднання, спрямованого на вирішення організаційних потреб, інтересів, цілей та цінностей.

Навички колективної дії повинні виявлятися в єднаній роботі кожного члена колективу та всього колективу Запорозької ОДА при вирішенні поставлених завдань. Ці навички слугують показником рівня їхньої згуртованості та впливають на процес подальшого розвитку колективу як спільноти однодумців та соціальної мікросистеми, в якій вони функціонують.

Традиційно виокремлюють такі типи впливу на людину під час міжособистісного спілкування:

- інформування, що впливає на уявлення співробітника про найвірогідніший розвиток подій, наслідки обраного ним варіанту поведінки на

робочому місці.

— інструктування, яке надає державному службовцю найефективніші способи досягнення визначених цілей.

— мотивація та стимулювання оптимального типу поведінки службовця під час виконання службових обов'язків.

В результаті міжособистісних відносин у колективі виникають соціально-психологічні явища, які є складовими внутрішньокolleктивної динаміки (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Явища внутрішньокolleктивної динаміки персоналу Запорозької
ОДА**

Спрямування явищ внутрішньокolleктивної динаміки на			
Інтеграцію колективу у		Дезінтеграцію колективу у	
Міжособистісних відносинах	Міжгрупових відносинах	Міжособистісних відносинах	Міжгрупових відносинах
— симпатії	— колективна думка	— антипатії	— створення мікрогруп
— співробітництво	— колективний	— суперництво	— з негативною
— співпереживання	настрій	— міжособистісні	спрямованістю
— лідерство	— колективна	конфлікти	— чутки
— податливість	поведінка	— нонконформізм	— міжгрупові
	— групове прийняття рішень	— негативні ефекти	конфлікти

За даними таблиці 3.2, соціально-психологічні явища, які виникають внаслідок внутрішньоорганізаційних міжособистісних та індивідуальних відносин, мають прямий вплив на наявність інноваційного середовища у колективі органу державної влади.

Основними ознаками організаційного середовища, що сприяє розвитку інноваційної діяльності, є такі:

- інноваційна стратегія розвитку організації та її персоналу.
- сучасна гнучка технологія.
- гнучка управлінська структура.
- інноваційне управління персоналом.
- творчий потенціал персоналу.

— система мотивації, спрямована на активізацію інноваційної діяльності співробітників.

- заохочення нових ідей.
- можливість помилки без покарання.
- доступність ресурсів та їх наявність.
- участь різнопрофільних команд.
- підтримка вищого керівництва.

Аналіз свідчить, що всі ці компоненти виражаються в умовах формування інноваційної діяльності будь-якої сучасної організації, зокрема, органу публічної влади (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Умови формування інноваційної діяльності персоналу Запорозької ОДА

Організаційні фактори	Принципи управлінської діяльності	Результати управлінської поведінки та відносин
1	2	3
Морально-психологічний клімат	— високий рівень довіри — можливість пошуку помилок	— інтуїтивна, імпульсивна поведінка співробітників — визнання можливості ризику та допустимості помилок — активний творчий пошук — широка потенційна віддача від зусиль співробітників — посилення та зміцнення віри у власні творчі можливості та неформальні дії
Система комунікацій	— вільний потік комунікацій — ясність організаційної політики — відкритість стратегії та процесу планування	— вагомість неформальних ділових контактів та віддача від них — можливість висування нетривіальних, неординарних ідей та пропозицій — посилення емоційної складової поведінки — належний зворотній зв'язок в усіх напрямках — посилення взаємодії — можливість розвитку своїх ідей
Формування цілей	— самостійність формулювання завдання підлеглими співробітниками — самооцінювання співробітників	— винагорода за прояв додаткового ризику — розподіл відповідальності — спільне висування нових ідей — урізноманітнення пошукових зусиль — зниження конформізму — створення додаткових умов для творчої роботи

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Механізм контролю	— взаємозв'язок з іншими складовими управління — наявність внутрішнього самоконтролю — узгодженість із загальними параметрами життєдіяльності співробітників	— використання альтернативних форм трудового процесу та оргструктур — можливість висловлення незгоди — можливість існування функціонального конфлікту - розширення сфери інноваційної діяльності

Табл. 3.3 підкреслює, що формування сприятливого інноваційного середовища неможливе без чіткого розуміння якісних характеристик всіх видів факторів, зокрема блокуючих, підтримуючих та посилюючих. Графічне представлення основних з них наведено в таблиці 3.4.

Отже, для стимулювання ініціатив та виникнення інноваторів серед державних службовців необхідно не лише інноваційне середовище, але й інноваційна культура. Її ключовими елементами, на наш погляд, є:

- активний розвиток горизонтальних комунікацій, як формальних, так і неформальних, як передумова процесу нововведення.
- різке збільшення кількості нових ідей та пропозицій, що призводить до розширення кола генераторів ідей серед підлеглих співробітників.
- створення організаційних умов для розширення знань та компетенцій, безперервного розвитку співробітників у процесі організаційного навчання.
- ускладнення системи мотивації.
- формування сприятливого інноваційного клімату й середовища.
- підтримання умов для творчої діяльності співробітників.
- гнучкість системи організації відбору та винагороди нових ідей та пропозицій.

Управління креативністю публічних службовців є важливим інноваційним інструментом у сфері управління персоналом на публічній службі. Розвиток і підтримка творчого потенціалу працівників вимагають від

керівництва прийняття конкретних організаційних рішень та впровадження заходів, спрямованих на пошук і реалізацію інновацій в процесі управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.4

Фактори впливу на інноваційну діяльність персоналу Запорозької ОДА

Блокуючі фактори	Підтримуючі фактори	Посилюючі фактори
1	2	3
— Недовіра керівників до запропонованих підлеглими ідей: Це може виникнути з різниці в поглядах, страху перед ризиком або невпевненості у вдачі інновації. — Необхідність численних узгоджень інновацій: Занадто багато етапів узгоджень може призвести до затримок у впровадженні інновацій та втрати енергії. — Втручання інших підрозділів в оцінку пропозицій: Зайві обговорення та контроль з боку інших підрозділів можуть призвести до втрати автономії та самостійності інноваційного процесу. — Критика та погрози щодо можливих помилок: Страх перед критикою та погрозами може пригнічувати творчий підхід та ініціативу. — Контроль за кожним кроком інноватора: Надмірний контроль може обмежувати свободу дій та відчуття власної відповідальності, що призводить до втрати мотивації. — Кулуарне прийняття рішень щодо інноваційної пропозиції: Таємне вирішення питань без відкритого обговорення може породжувати недовіру та конфлікти серед персоналу. — Передавання нижчестоящим керівникам вказівок, супроводжуваних погрозами: Залежність від наказів та погроз може пригнічувати ініціативу підлеглих.	— Надання необхідної свободи для розробки нововведень; — Забезпечення інноваторів необхідними засобами; — Підтримка з боку вищестоячого керівництва; — Проведення дискусій та обмін ідеями; — Підтримка ефективних комунікацій з колегами; — Поглиблення взаєморозуміння співробітників	— Підтримка прагнення підлеглих постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію: Стимулювання саморозвитку сприяє виникненню нових ідей та підтримує інноваційну діяльність. — Поєднання в системі професійної освіти спеціальних знань та багатодисциплінарної підготовки: Збалансований підхід до освіти сприяє розширенню горизонтів та розвитку творчого мислення. — Можливість висловлення власної думки про нововведення: Активна участь співробітників у формуванні інновацій стимулює творчий процес та підвищує власну відповідальність. — Подолання бар'єрів та розмивання кордонів між різними видами робіт та функціональними обов'язками: Гнучкість та відкритість сприяють взаємодії та обміну ідеями між різними частинами організації. — Надання підлеглим співробітникам змістовної ділової інформації, навіть якщо вона негативна: Відкритість щодо інформації допомагає визначити проблеми та спрямовує зусилля на їх вирішення. — Проведення регулярних нарад робочих груп: Активний обмін ідеями та спільна робота сприяють виникненню інноваційних рішень. — Логічна аргументація необхідності змін та реорганізацій: Обґрунтоване пояснення поліпшень та змін допомагає зрозуміти необхідність інновацій.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
— Виникнення у вищестоящого керівництва синдрому “всезнаючих експертів”: Це може перешкоджати прийняттю нових ідей та поглядів.		— Постійна підтримка атмосфери довіри та сприятливості змін: Створення позитивного середовища сприяє відкритому спілкуванню та взаємній підтримці у впровадженні нововведень.

Управління креативністю публічних службовців є важливим інноваційним інструментом у сфері управління персоналом на публічній службі. Розвиток і підтримка творчого потенціалу працівників вимагають від керівництва прийняття конкретних організаційних рішень та впровадження заходів, спрямованих на пошук і реалізацію інновацій в процесі управління людськими ресурсами.

Можна виділити дієві методи формування та підтримання атмосфери творчості та співробітництва у колективі Запорозької ОДА:

- заохочення співробітників до роботи з формування цілей та створення стратегій подальшої діяльності;
- передача частини відповідальності та прибирання підлеглих від проявів дріб’язкової опіки;
- конкретне встановлення рівня складності завдань, що поставлені для вирішення, у відповідності до професіональних, професійних та особистісних можливостей державних службовців;
- налагоджений механізм функціонування зворотного зв’язку щодо визначення якісних параметрів діяльності службовців та визнання їх успіхів та досягнень;
- відповідність винагороди результатам здійсненої службовцем роботи;
- застосування ефективної системи мотивації та заохочення до продуктивної роботи;
- раціоналізація та автоматизація щоденної повторюваної роботи з

запровадженням можливостей сучасних ІКТ- технологій;

- оптимально організовані творчі зустрічі та дискусії, навчальні тренінги та семінари, методика мозкових штурмів тощо, які передбачають творчу колективну діяльність;
- підвищення уваги до унікальних особистих якостей, досягнень, рис характеру, умов життя підлеглих державних службовців;
- турбота про розвиток співробітників як професіоналів та особистостей.

З позиції креативності управління персоналом трактується як пошукова роботи між ірраціональними компонентами, що виявляється у соціальних сукупностях будь-якого розміру, та раціональними намаганнями внести у процедуру управління елементи доцільності. В даному випадку такий пошук розширюється пропорційно тому, як зростає:

- «складність та небезпека екстремальних систем, що стихійно створюються та функціонують у соціальних групах різної величини;
- непередбачуваність використання соціотехнічних систем;
- складність соціального устрою, посилення спеціалізації та інтеграції осіб та організацій;
- складність та перехід до широкого використання фундаментальних наукових результатів та ефектів;
- складність невідомого, з кожною причиною якої пов'язаний цілий ланцюг змін-наслідків» [25].

Варто зазначити, враховуючи те, що творча діяльність часто призводить до невизначеності, неоднозначності розвитку соціальних, міжособистісних процесів, коли нема можливості передбачити наслідки вдосконалень. В таких умовах управління має здійснюватися керівництвом Запорізької ОДА як суб'єкта управлінських взаємодій.

За такого варіанту управління відбувається не шляхом прямого суб'єктно-об'єктного впливу, а через їх «взаємодії щодо рефлексованих цілей у мінливих умовах внутрішньоорганізаційного середовища» [27]. Цілком

передбачувано, що як у суб'єкта управління, так і у об'єкта управління формується позиція взаємозацікавлених партнерів. Зазначимо, що в результаті досягається синергетичний ефект в підсумку самоорганізації підлеглих службовців відповідно до сучасних умов та реалізації саморегуляційних методик.

До того ж, на рівні Запорозької ОДА як виховної соціальної мікросистеми проявляється так звана «структурна рефлексивність». Для неї характерними є такі риси: наявність «рефлексуючої організації та реорганізації соціальних, міжособистісних відносин» [25].

Її сутність полягає у направленості на трансформацію взаємодій між структурними підрозділами Запорізької ОДА як соціальної системи та об'єктом управління в результаті вивільнення співробітників від надмірних контрольних заходів з боку адміністрації для надання їм суттєвої професійної волі в ході створення оптимальної сучасної методики «соціального простору» їх структурних одиниць.

З огляду на вищезазначене, підсумуємо, що взаємна довіра набуває суттєвого значення для персоналу Запорозької ОДА як рефлексуючої системи в ході реалізації компоненти креативності. Зазначена взаємна довіра здійснює вплив на результат суб'єкт-об'єктної управлінської взаємодії, зводячи до мінімуму ризиковість та ймовірність небезпек.

Цілком передбачувано, що творча компонента в діяльності державних службовців буде результативною виключно за умови забезпечення довіри до самої системи. Зазначимо, що підґрунтям такої довіри є ступінь справедливості суб'єкта управління й об'єкта управління та навпаки.

Підсумуємо, доцільно сприймати креативність в роботі публічних службовців Запорозької ОДА як фактор інноваційності в механізмі управління персоналом в Запорізькій ОДА, оскільки від рівня налаштованості кожного співробітника на максимізацію власного творчого потенціалу у щоденній професійній діяльності залежить ефективність та результативність вітчизняної сфери публічної служби в цілому.

Висновки до розділу 3

Досліджено процес управління персоналом в системі державної служби в умовах воєнного стану та кризових явищ. Висвітлено необхідність впровадження механізмів антикризової політики та формування ефективної антикризової системи управління персоналом на державній службі. Зазначено, що такий підхід створює передумови для подальших заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів належного врядування.

Визначено основні цілі антикризової державної кадрової політики, серед яких важливими є запобігання та зниження ризиків кризових ситуацій, а також ліквідація їх наслідків з мінімізацією негативного впливу на систему.

Процес управління персоналом в системі державної служби включає в себе різноманітні методи, прийоми, техніки та інструменти для модернізації та адаптації державної служби до українських реалій. Розглянуто континуум наукових вимірів на основі таксономічного підходу в управлінні персоналом, враховуючи зарубіжні теорії, підходи та моделі управління персоналом в системі державної служби. Це створює можливість розвивати нові напрями підготовки державних службовців в системі державної служби України та підвищувати рівень управлінської діяльності.

Вибір методів управління персоналом у сучасних умовах повинен базуватися на інноваційному підході, узгодженому з концептуальними моделями та передовими практиками управління персоналом. Це дозволить підняти рівень мотивації та залучення персоналу, підвищити професійну компетентність державних службовців, розширити їхні уміння та навички, впровадити системи оцінки ефективності та оцінювання результатів роботи, а також сформувати ефективну систему заохочення.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження в даній роботі розкриті різні аспекти стратегічного управління персоналом в органах влади. В результаті дійшли наступних висновків.

У наданому дослідженні розглянуті особливості організації системи управління державною службою та управління персоналом державної служби в Україні. Автор виділив та класифікував властивості системи державної служби з позицій системного підходу. Серед цих властивостей вказано, що система формується під впливом різних чинників, має упорядковану цілісність, складається з взаємозалежних елементів, має певну структуру, взаємодіє з зовнішнім та внутрішнім середовищем, є складною та динамічною в організації, самоорганізованою та відкритою, а також здатною до адаптації в умовах непередбачуваних змін та ризиків.

Досліджено, що система державної служби в Україні формується під впливом концепції "New public management", що призводить до виникнення нового підходу до управління персоналом, заснованого на відповідальності, підзвітності, прозорості та компетентнісному підході. У зв'язку зі змінами відбувається модернізація системи державної служби та формування нового підходу до управління персоналом, що включає в себе навчання, підвищення кваліфікації державних службовців, а також впровадження нових форм і технологій управління кадрами.

У глобальній практиці наголошується, що підходи до управління персоналом реалізуються через різноманітні концепції та визначаються організаційною структурою системи державної служби. У дослідженні проаналізовано та узагальнено інституційний, функціональний, організаційний та цілеспрямований підхід до управління персоналом в системі державної служби. Також розглянута структура системи управління персоналом у сфері державної служби, що включає організаційну структуру

управління персоналом, систему роботи з персоналом, нормативно-правову базу, інформаційно-методичне забезпечення та методи управління персоналом.

Виділено підходи, які розглядають управління персоналом як самостійно функціонуючу систему, зокрема систему кадрової роботи. Ця система включає в себе реалізовані завдання, пріоритети, механізми і технології. Підкреслено, що управління персоналом – це складний і багатовекторний процес управлінської діяльності, спрямований на досягнення конкретних результатів через цілеспрямований вплив на службовців державного апарату.

Засновуючись на проведеному аналізі, можна визначити, що служба управління персоналом Запорозької обласної державної адміністрації (ЗОДА) здійснює свою діяльність на різних етапах розвитку потенціалу державного органу. Її функції охоплюють весь комплекс заходів з підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, а також спрямовані на виконання мотиваційної, організаційно-планувальної, контрольної-регулятивної та координаційної функцій.

Аналіз також вказує на те, що служба управління персоналом Запорозької ОДА є комплексним і системним явищем, має власну організаційну структуру та включає значний обсяг адміністративно-управлінських питань, пов'язаних із набором, розстановкою, підготовкою та розвитком персоналу державного органу.

Проведена систематизація правових актів України в галузі управління персоналом в системі державної служби дозволила виділити ключові аспекти такого управління, такі як управлінські відносини, кар'єра державного службовця, статус і види кадрових служб, управління професійним розвитком персоналу, кадровий аудит, етика поведінки, оцінювання та стимулювання персоналу.

Робота з кадрами в апараті та підрозділах Запорозької ОДА є відкритою та орієнтованою на всебічне вивчення та врахування здібностей працівників,

максимальне використання їх навичок, розвиток ініціативи, створення атмосфери зацікавленості у професійному зростанні. Прийом на державну службу в облдержадміністрацію та звільнення з державної служби здійснюється в порядку, встановленому законодавством про державну службу та законодавством України про працю.

Робота з кадрами в апараті та підрозділах Запорозької обласної державної адміністрації (ОДА) визначається як відкрита та орієнтована на всебічне вивчення та врахування здібностей працівників. Основною метою є максимальне використання їхніх навичок, розвиток ініціативи та створення атмосфери зацікавленості у професійному зростанні. Процеси прийому на державну службу та звільнення з неї відбуваються відповідно до законодавства про державну службу та законодавства України про працю.

Досліджено процес управління персоналом в умовах воєнного стану та кризових явищ. Акцентовано увагу на необхідності впровадження механізмів антикризової політики та формування ефективної антикризової системи управління персоналом на державній службі. Цей підхід надає передумови для подальших заходів, спрямованих на модернізацію державного управління засновану на демократичних цінностях і принципах належного врядування.

Процес управління персоналом в системі державної служби включає в себе різноманітні методи, прийоми, техніки та інструменти, спрямовані на модернізацію державної служби та її адаптацію до українських реалій. Досліджено наукові виміри на основі таксономічного підходу в управлінні персоналом, враховуючи зарубіжні теорії, підходи та моделі управління персоналом в системі державної служби.

Важливим елементом є інноваційний підхід до вибору методів управління персоналом в сучасних умовах. Це передбачає поєднання концептуальних аспектів моделей та кращих практик управління персоналом. Такий підхід має на меті підвищення мотивації та прихильності персоналу, розширення бази умінь і навичок, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозова, О.В. та Демченко, В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*, 2017. 4, Т.2, с.37-45. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf
2. Ліпенцев, А.В. та Касприк, В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник*, 2019. 2(24). URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.24.2019.198740>
3. Ковбасюк, Ю.В. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України. Київ. НАДУ, 2013. № 3. - С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_3_3
4. Ковалевська, В.В. Регулювання якості робочої сили в системі управління людськими ресурсами. Канд. наук. Донецький національний університет, 2009. 20 с.
5. Зелинська, Н.Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади. Канд. наук. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2018.
6. Гончарук, Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України. Д-н. Інститут законодавства Верховної Ради України, 2018.
7. Момот, В.М. Робота з персоналом в органах та підрозділах ДПА України: теоретичні та організаційно-правові засади. Канд. наук. Харківський національний університет внутрішніх справ, 2018.
8. Панченко, Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів. Канд. наук. Донецький національний університет, 2018.

9. Балух, Д.В. Управління державною службою в Україні. Канд. наук. Одеська національна юридична академія, 2019.
10. Ковалевська, В.В. Регулювання якості робочої сили в системі управління людськими ресурсами. Канд. наук. Донецький національний університет, 2019.
11. Візіров, Б.Й. Кар'єра державного службовця в Україні: теоретичні засади. Канд. наук. Інститут законодавства Верховної Ради України, 2019.
12. Рабей, Н.Р. Сучасні методи вдосконалення системи управління персоналом державної служби України. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту*, 2018. 12 с.
13. Кубіда, В., Петроє, О., Федулова Л. та Андрощук Г. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. 1, с.118-133. URL: DOI 10.36.030/2664-3618-2019-1-118-133
14. Хорошенюк, О.В. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. 1, с.140-150. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Dutp_2014_1_18
15. Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*. 2000. 60 (6), pp.549-559. URL: <https://www.jstor.org/stable/977437>
16. Scottish Government. *Commission on the future delivery of public services*. 2011. URL: <https://www.gov.scot/publications/commission-future-delivery-public-services>
17. Прокопенко, Л.Л. та Шабатіна, І.А. Публічна служба в країнах ЄС. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. 1(1). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/index.html>

18. Серьогін, С., Письменний, І., та Липовська, Н. Трансформація державної служби України в інститут соціальної взаємодії в умовах світової кризи. *Аспекти державного управління*. 2020 8(3), с.92-109. URL: <https://doi.org/10.15421/152073>.
19. Серьогін, С.М. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро. ГРАНІ, 2018. 384 с.
20. Ковбасюк, Ю.В. Державна служба. 2019. Т.2. Київ- Одеса. НАДУ. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom2-2019.pdf>
21. Верхогляд, О., Романовська, Ю. та Романовський О. Особливості застосування законодавства США у сфері вищої освіти до державних і приватних ВНЗ. *Вища школа*. 2020. 9, с.81-92.
22. Про державну службу. Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, чинний, документ 889-VIII, в редакції від 07 травня 2022, підстава 1780-IX. 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Tex>
23. Про затвердження Порядку фіксації доведення інформації або документів до відома державного службовця шляхом використання засобів телекомунікаційного зв'язку, 2019. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 року № 1042, чинний, документ 1042-2019-п, набрання чинності від 20 грудня 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1042-2019-%D0%BF#Text>
24. Про внесення змін до наказу Нац. агентства України з питань державної служби від 10 червня 2021 року № 92-21 «Про затвердження Змін до Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», 2021. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 10 червня 2021 № 92-21, документ z0906-21, чинний, набрання чинності 27 липня 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0906-21#Text>
25. Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу

потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, 2021. Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 12 серпня 2021 року № 128-21, документ z1156-21, чинний, набрання чинності від 17 вересня 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1156-21#Text>

26. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, 2016. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246, чинний, документ 246-2016-п, в редакції від 06 серпня 2021, підстава 798-2021-п. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

27. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, 2021. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21, документ у редакції від 05 квітня 2021 № 60-21. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodichni-rekomendatsii.pdf>

28. Про затвердження Положення про конкурс "Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад", 2020. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 23 березня 2020 року № 46-20, чинний, документ z0308-20, в редакції від 25 серпня 2021, підстава z1034-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0308-20#Text>

29. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, 2017. Розпорядження Кабінету Міністрів України

від 01 грудня 2017 року № 974-р, чинний, документ 974-2017-рв, в редакції від 03 березня 2021, підстава 165-2021-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#n9>

30. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, 2019. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 211-19, [online], чинний, документ z0005-20, в редакції від 03 листопада 2020, підстава z1031-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>

31. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, 2019. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, чинний, документ 106-2019-п, в редакції від 06 травня 2021, підстава 446-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

32. Про затвердження форми звітності «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців» та Інструкції щодо її заповнення, 2021. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 10 березня 2021 року № 45-21, чинний, документ z0419-21, набрання чинності від 02 квітня 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0419-21#Text>

33. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, 2016. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 № 158, чинний, документ z1203-16, в редакції від 04 червня 2021, підстава z0668-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

34. Про визначення результатів виконання завдань у 2021 році державними службовцями, які займають посади державної служби категорії “А”, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється

Кабінетом Міністрів України, 2021. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 листопада 2021 року, № 1464-р, чинний, набрання чинності від 13 листопада 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1464-2021-%D1%80#Text>

35. Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, 2020. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 03 грудня 2020 року № 226-20, [online], чинний, документ z0134-21, набрання чинності від 12 лютого 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0134-21#Text>

36. Про затвердження Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, 2020. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 27 липня 2020 року № 132-20, чинний, документ z0850-20, набрання чинності від 22 вересня 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0850-20#Text>

37. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2022 рік, 2021. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1778-р, чинний, документ 1778-2021-р, набрання чинності 29 грудня 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1778-2021-%D1%80#Text>

38. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток, 2016. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 квітня 2016 року № 270, чинний, документ 270-2016- п, в редакції від 04 березня 2020, підстава 132-2020-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF#Text>

39. Про затвердження Порядку надання державним службовцям матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань, 2016.

Постанова КМУ від 8 серпня 2016 р. № 500, чинний, документ 500- 2016-п, в редакції від 15 листопада 2018, підстава 933-2018-п. URL: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2016-%D0%BF#Text>

40. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу, 2016. Наказ Нац. агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 47, [online], чинний, документ z0438-16, в редакції від 27 жовтня 2020, підстава z0984-20. URL:: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>

41. Нац. агентство України з питань державної служби, 2020h. Стратегія управління персоналом на період до 2022 року. URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/strategiya-upravlinnya-personalom>

42. Наці. агентство України з питань державної служби, 2021. *Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки*. URL: <<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>

43. Методології визначення спроможності служб управління персоналом державних органів, 2019. Нац. агентство з питань державної служби Київ. Режим доступу: Національне агентство України з питань державної служби, 2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

44. Як працювати ефективно під час постійних змін. Наталія Алюшина поділилася досвідом команди НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/yak-pracyuvati-efektivno-pid-chas-postijnih-zmin-nataliya-alyushina-podililasya-dosvidom-komandi-nads>.

45. Нац. агентство України з питань державної служби, 2018b, Звіт про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ (звітний період 01.01.2018 – 30.11.2018). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/35.pdf>

46. Про введення воєнного стану в Україні, 2022. Указ Президента

України від 24 лютого 2022 року №64/2022, чинний. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

47. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану, 2022. *Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. № 440* [online] документ 440-2022-п, чинний, прийняття від 12 квітня 2022, набрання чинності від 14 квітня 2022. URL: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

48. Про військово-цивільні адміністрації, 2015. Закон України від 03 лютого 2015 № 141-VIII, чинний, в редакції від 20 березня 2022, підстава 2126-IX. URL: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

49. Мельник, В.І. Теоретичне підґрунтя щодо запровадження інновацій в систему державної служби у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: XIX регіональна науково-практична конференція*. Дніпро, Україна, 16 червня 2022 року. Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка». 2022. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

50. Нац. агентство України з питань державної служби. *Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами*, 2022. URL: <NALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-metodichni-potrebi-2022-ds.pdf>

51. Нац. агентство України з питань державної служби, 2021, Державна служба в Україні: ваша точка зору: дослідження організаційної культури державної служби України. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALNOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf>

52. Гончарук, Н.Т. та Прудіус, Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2018. 1-2, Т.6, с.42-51. URL: <https://doi.org/10.15421/1520186>

53. Держстат України. Україні у міжнародних індексах. (Останнє оновлення 27 травня 2021), 2021. URL:

https://ukrstat.gov.ua/menu/index_%20ukr_internat/iukr_inter_ish.htm

Мельник, В.І. Теоретичне підґрунтя щодо запровадження інновацій в систему державної служби у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: *XIX регіональна науково-практична конференція*. 2022

54. Дніпро, Україна, 16 червня 2022 року. Дніпро, НТУ «Дніпровська політехніка». URL:

https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf

55. Гудзь П.В., Чукалін О. Внутрішній аудит та контроль як функція управління публічними фінансами. *Гармонізація обліку, аудиту та оподаткування в умовах євроінтеграції. Колективна монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокишанов В.В. 2021. 206 с. С.177-191*

56. Гудзь П. В., Шадріна Є. Аналіз понятійно-категоріального апарату публічного управління та адміністрування». *Науковий журнал "Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. серія "державне управління".* Маріуполь, ДонДУУ. №3(81)'2018. С. 31-38.

57. Гудзь П.В. Теоретичні основи становлення економіки платформи як новітньої форми організації регіонального простору. *Науковий вісник Чернівецького університету. Збірник наук. праць.* Вип. 792. Економіка. Чернівці. ЧНУ, 2018. с. 56-72.

58. Соріна О.О. Мотивація підприємницької діяльності. Тиждень науки-2019. Факультет економіки та управління: тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. С. 170-172.

59. Соріна О.О., Тесленок І.М., Атрощенко В.С. Сучасні підходи до мотивації працівників організації. Тиждень науки-2022. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 18–22 квітня 2022 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. С. 949-951

60. Соріна О.О. Мотивація підприємницької діяльності. Тиждень науки-2019. Факультет економіки та управління: тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. С. 170-172

61. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4(83). С. 97-107. URL : [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20\(83\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20(83).pdf)

62. Шитікова Л.В. Ефективна управлінська складова - основа збільшення інноваційного потенціалу. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу "Український державний хіміко-технологічний університет"*, м. Дніпро. 2021. №1 С. 113-118

63. Шитікова Л. В. *Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. Держава і регіони*. Серія: Економіка та підприємництво № 1. м. Запоріжжя – 2015. С. 130-133.

64. Шитікова Л.В., Чукалін О.В. *Система ідентифікації населення*. Тези доповідей науково-практичної конференції «Тиждень науки-2021». Факультет економіки та управління, Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 200-202

65. Erik van Vulpen. Strategic Human Resource Management 101: Your Essential Guide : веб-сайт URL: <https://www.aihr.com/blog/strategic-human-resource-management/> (дата звернення 03.01.2024)

66. Sawyer K. 7 Steps to Strategic Human Resource Management. : веб-сайт URL: <https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management> (дата звернення 27.12.2023)

67. Fechter J. What is Strategic Human Resource Management? : веб-сайт URL: <https://hr.university/shrm/strategic-human-resource-management/> (дата звернення 10.01.2024)

68. Haan K., Main K. Strategic Human Resource Management/ : веб-сайт

URL:<https://www.forbes.com/advisor/business/strategic-human-resource-management/> (дата звернення 05.01.2024)

69. Emeritus. What is Strategic Human Resource Management (SHRM) and Why is it Important? : веб-сайт URL:[https://emeritus.org/in/learn/what-is-strategic-human-resource-management-shrm/#:~:text=Strategic%20Human%20Resource%20Management%20\(SHRM\)%20is%20a%20process%20of%20managing,and%20goals%20of%20an%20organization.](https://emeritus.org/in/learn/what-is-strategic-human-resource-management-shrm/#:~:text=Strategic%20Human%20Resource%20Management%20(SHRM)%20is%20a%20process%20of%20managing,and%20goals%20of%20an%20organization.) (дата звернення 04.12.2023)

70. Sumudu R. What is Strategic Human Resource Management : веб-сайт URL: https://www.linkedin.com/pulse/what-strategic-human-resource-management-sumudu-rajaguru-xgfn?trk=article-ssr-frontend-pulse_more-articles_related-content-card (дата звернення 29.12.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Наукові підходи до трактування поняття управління персоналом

Автори	Визначення
Галенко В.П.	Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства [23, с. 66].
Крушельницька О.В.	Управління персоналом - це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.
Балабанова Л.В.	Управління персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників [36, с. 70].
Меньшикова М.О.	Управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [53, с. 44].
Беляєва С.В., Шкапова О.М., Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин [44, с. 7].
Мордовин С.К.	Управління персоналом - це ряд дій, спрямованих на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації [3, с. 76].
Михайлова Л.І.	Управління персоналом - це сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві [52, с. 29].
Крушельницька О.В., Мельничук Д. П.	Управління персоналом - як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [90, с. 33].
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.	Управління персоналом - це діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці [54, с. 52].

Додаток Б

Таблиця Б. 1

Систематизація щодо стратегічного управління персоналом

Автор	Наукові концепції, підходи
1	2
Концепція стратегічної субординації	
Кібанов А.Я.	Стратегія управління персоналом – це плани, напрямки дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, що дозволяють дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації
Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л.	Стратегія управління персоналом – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики
Родіонова Н.В., Еріашвілі Н.Д., Ципкін Ю.А.	Стратегія керівництва співробітниками фірми – генеральний напрямок дій керівництва фірми по відношенню до співробітників, що включає сукупність критеріїв, принципів, методів і форм організаційної поведінки, спрямованих на втілення у життя стратегії розвитку фірми
Іщенко І. Г.	Кадрова стратегія - це набір основних принципів роботи з персоналом, що конкретизовані з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики
Колпаков В.М., Дмитренко Г.А.	Кадрова стратегія – це - засіб кадрової політики щодо організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей; визначення перспективних напрямів і траєкторії формування, підготовки, розставлення і раціонального використання висококваліфікованих кадрів; відокремлена функція управління, яка визначає форми, технології, методи, засоби, прийоми кадрової діяльності персоналу; динамічна модель доцільної кадрової діяльності людей, що враховує дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища
Богдан Н.Н	Стратегія у сфері управління персоналом - це набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики
Концепція стратегічного домінування	
Маслов В.І.	Стратегічний менеджмент персоналу – програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників
Сорокіна М.В.	Стратегічне управління персоналом - складний процес, що реалізовується сполученням регламентів і творчих процедур, і не завжди укладається у конкретні технологічні схеми
Бузирев В.В. та ін.	Стратегічне управління персоналом - впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірми
Концепція стратегічної нейтральності	
Хміль Ф.І.	Стратегія управління персоналом комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації
Громова О.Н.	Стратегія управління персоналом - це довготривалий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, що передбачає розробку складу рішень, які послідовно приймаються, для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей
Армстронг М.	Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин

Продовження таблиці Б. 1

1	2
Концепція стратегічного паритету	
Балабанова Л.В.	Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі
Лукичова Л.І.	Стратегія управління персоналом – розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, що необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості
Вашурина Є.В. [18]	Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає у відповіді на три найважливіших питання: де у даний момент знаходиться організація та її персонал; у якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно до стратегії організації; як повинен розвиватися персонал, аби виконувати завдання організації у майбутньому
Білоусов В.В. [4]	Стратегія розвитку персоналу - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення встановлених бізнес-цілей
Дефініція «стратегія управління персонал-маркетингом»	
Сардак О.В. [4]	Стратегія управління персонал-маркетингом підприємства – узагальнююча модель його стратегічної поведінки, яка визначає план і напрямок управлінських дій у сфері персонал- маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей

Додаток В

Таблиця В.1

**Професійно-особистісні характеристики кандидата на посаду
Запорозької ОДА**

Група рис	Перелік складових елементів
1	2
Суспільно-громадянська зрілість	— Здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; — Уміння прислухатися до критики, бути самокритичним; — активна участь у суспільній діяльності; — володіння високим рівнем політичної грамотності
Ставлення до праці	— почуття особистої відповідальності за доручену справу; — уважне та чутне відношення до людей; — працелюбність; — особиста дисциплінованість та вимогливість до дотримання дисципліни іншими; — рівень естетики праці
Рівень знань та досвід роботи	— наявність кваліфікації, адекватної посаді; — знання об'єктивних основ управлінської діяльності; — знання передових методів керівництва; — стаж роботи в організації (у тому числі на керівній посаді)
Організаторські здібності	— уміння організовувати систему управління, свою роботу; — володіння передовими методами керівництва; — уміння проводити ділові наради; — здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; — здатність до оцінки можливостей та праці інших
Уміння працювати з людьми	— уміння працювати з підлеглими; — уміння працювати з керівниками різних організацій; — уміння створювати згуртований колектив; — уміння підібрати, розставити і закріпити кадри
Уміння працювати з документами та інформацією	— уміння коротко і ясно формулювати цілі; — уміння складати ділові листи, накази, розпорядження, чітко формулювати доручення, ставити завдання; — знання можливостей сучасної техніки управління та вміння використовувати її у своїй роботі; — уміння читати документи
Уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення	— уміння своєчасно приймати рішення; — здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; — уміння швидко орієнтуватися у складній обстановці, вирішувати конфліктні ситуації; — здатність до дотримання психогігієни, уміння володіти собою; — впевненість у собі

Продовження таблиці В.1

1	2
Здатність побачити та підтримати передове	— уміння побачити нове — розпізнавати й нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів та авантюристів; — ініціативність; — сміливість та рішучість у підтримці та впровадженні нововведень; — мужність та здатність йти на обґрунтований ризик
Морально-етичні риси характеру	— чесність, добросовісність, порядність, принциповість; — врівноваженість, витриманість, ввічливість; — наполегливість; — комунікабельність, привабливість; — скромність, простота; — охайність та акуратність зовнішнього вигляду, добре здоров'я