

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Старовецький Андрій Васильович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 354.5
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Діяльність служби управління персоналом державного органу в
контексті реформування державної служби України
(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Мосора Л. С., к.держ.упр., доцент

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

АНОТАЦІЯ

Старовецький А. В. Діяльність служби управління персоналом державного органу в контексті реформування державної служби України. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2023.

У магістерській роботі досліджено сутність та основні завдання служби управління персоналом державного органу. Відображено організаційний механізм розвитку управління персоналом державної служби. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом у сфері державної служби.

Подано аналіз організаційно-правового забезпечення управлінської діяльності служб управління персоналом на прикладі Стрийської районної державної адміністрації. Проведено дослідження кадрового забезпечення Стрийської районної державної адміністрації та визначено роль служби управління персоналом у цьому процесі.

Наведено основні шляхи вдосконалення механізмів управління персоналом органів державної влади. Зазначено про важливість модернізації даних служб та перелічено заходи щодо вдосконалення управління персоналом на державній службі.

Ключові слова: служба управління персоналом, державна служба, управління персоналом, кадрова політика, кадрове забезпечення.

ABSTRACT

Starovetskyi A. V. Activities of the personnel management service of the state body in the context of the reform of the civil service of Ukraine. – Manuscript.

Master's Research Paper for the specialty 281 «Public Administration». Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2023.

The master's thesis examines the essence and main tasks of the personnel management service of the state body. The organizational mechanism of the development of personnel management of the civil service is reflected. The normative and legal provision of personnel management in the field of public service is analyzed.

An analysis of the organizational and legal support of the management activities of personnel management services is presented on the example of the Stryi District State Administration. A study of personnel support of the Stryi district state administration was conducted and the role of the personnel management service in this process was determined.

The main ways of improving the personnel management mechanisms of state authorities are given. The importance of modernizing these services is noted and measures to improve personnel management in the civil service are listed.

Keywords: personnel management service, public service, personnel management, personnel policy, personnel support.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	9
1.1. Сутність та основні завдання служби управління персоналом державного органу	9
1.2. Організаційний механізм розвитку управління персоналом державної служби	19
1.3. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом у сфері державної служби.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ СТРИЙСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	39
2.1. Служба управління персоналом у структурі Стрийської районної державної адміністрації.....	39
2.2. Аналіз кадрового забезпечення Стрийської районної державної адміністрації та роль служби управління персоналом у цьому процесі	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	59
3.1. Модернізація служб управління персоналом на державній службі України	59
3.2. Заходи щодо вдосконалення управління персоналу на державній службі	69
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження діяльності служби управління персоналом державного органу в контексті реформування державної служби України обумовлена тим, що сьогодні Україна перебуває в стані системної модернізації різних сфер суспільного й державного життя, зокрема, відбувається реформування системи державного управління. Досвід успішних та розвинених країн доводить значну роль професійних кадрів в умовах запровадження змін та нововведень. Так, запорукою успішного розвитку будь-якої держави, одним із чинників досягнення позитивних наслідків реформ є ефективна кадрова політика держави загалом і, зокрема, в державному управлінні. Тільки добре підготовлені професійні кадри, які володіють сучасними вміннями, знаннями та навичками управління, здатні забезпечити втілення нововведень, досягти поставлених цілей, працювати над формуванням ефективної системи державного управління, вирішувати нагальні проблеми, які постають перед суспільством.

Останніми роками спостерігається активізація процесу розробки нормативно-правового забезпечення у сфері державної кадрової політики. Зокрема, в частині приведення норм українського законодавства щодо механізмів, стандартів та процедур управління персоналом на державній службі до європейських та міжнародних стандартів.

Вагомим поступом у напрямі удосконалення стало прийняття Закону України "Про державну службу", нововведення якого зміщували акценти з кадрового діловодства до управління персоналом на державній службі. Однак, на сьогодні сучасна система управління державною службою України змістовно та концептуально застаріла, механізми та методи роботи з персоналом є типовими та не враховують сучасних потреб суспільства. Тому необхідне реформування системи державної служби, яке повинно проходити шляхом впровадження цілісної та ефективної системи управління персоналом,

зокрема з урахуванням організаційних підходів до управління державною службою. У процесі реформування системи державного управління в Україні належне місце відводиться питанням запровадження сучасних форм, методів, технологій даного управління.

Україні зараз, як ніколи, потрібні нові підходи у державному управлінні, зокрема щодо його організаційного та нормативно-правового забезпечення. Діяльність відповідних органів державної влади, управлінців, науковців, громадськості, сьогодні насамперед скерована на створення сучасної правової бази для формування ефективної кадрової політики, побудову в Україні професійної та ефективної державної служби, що відповідатиме вимогам сучасності та міжнародним стандартам. Але місце й значення служби управління персоналом у системі управління державною службою є недостатньо вивченими, а механізм реформування кадрових підрозділів органів державної влади взагалі відсутній.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Різним аспектам управління персоналом в системі державної служби державного органу приділено значну увагу як науковців, так і управлінців, а також практиків. Основи управління персоналом державного органу закладено у працях К.Ващенко, Ю.Ковбасюка, Н.Нижник, С.Зелінського, С.Серьогіна, М.Олуйко та ін. Організаційно-правові засади управління персоналом державної служби розглядаються такими вченими у сфері державного управління, як А.Бобко, С.Газарян, Ю.Мохова, Д.Неліпа, Ю.Битяк, Н.Рабей, В.Федорчук.

Вивченням проблем управління персоналом у державному органі займалися такі науковці, як С.Гайдученко, О.Зіміна, А.Рачинський, О.Пархоменко-Куцевіл, В.Федоренко. Ці автори аналізують сучасні складові елементи системи управління персоналом державного органу, звертають увагу на проблеми цієї системи, констатують потребу в реформуванні системи управління персоналом в державному органі.

Шляхи реформування державної служби з метою вдосконалення державного управління у своїх роботах розглядають відомі вітчизняні вчені

Н.Алюшина, Т.Витко, Н.Гончарук, В.Золотарьов, О.Линдюк, О.Тищенко. Вони підкреслюють, що в основі реформування державної служби є модернізація країни згідно з європейськими стандартами для підвищення ефективності системи публічного управління з метою досягнення високої якості життя громадян.

Мета роботи полягає у теоретичному аналізі основних організаційно-правових засад управління персоналом державного органу влади та пошуку шляхів їх удосконалення.

Досягнення поставленої мети реалізовується шляхом вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні аспекти та сутність служби управління персоналом державного органу;
- охарактеризувати суб'єктний склад державних органів та посадових осіб, на яких покладене виконання відповідних функцій з кадрового забезпечення у державі;
- узагальнити нормативно-правові акти, на основі яких функціонує служба управління персоналом державного органу влади;
- окреслити основні напрями реформування (модернізації) служби управління персоналом на державній службі України;
- запропонувати перспективні заходи щодо вдосконалення роботи з персоналом на державній службі України.

Об'єкт дослідження – основні засади організаційно-правового забезпечення управління персоналом органу державної влади України.

Предмет дослідження – особливості процесу управління персоналом у Стрийській районній державній адміністрації.

Методи дослідження. Методологічною основою стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Використано універсальні методи дослідження – аналіз та синтез (надав змогу розкрити основні елементи у динаміці їхнього функціонування, взаємозв'язку та взаємодії, зокрема, при дослідженні законодавчих та нормативних актів, статистичних звітів тощо);

методи теоретичного дослідження - системний підхід (аналіз комплексу заходів із формування та реалізації державної кадрової політики як певної системи, дав можливість розглядати предмет дослідження як складну систему); історичний метод (проаналізовано розвиток правового регулювання та механізму утворення служби управління персоналом); емпіричні методи – порівняння (проаналізовані етапи проходження державної служби на законодавчому рівні та їх застосування на практиці, зіставлене загальне і основне в процесі формування кадрів в органах державної влади), спостереження (досліджено інституційний розвиток та повноваження служби управління персоналом в органах державної влади).

Новизна отриманих результатів. Досліджено основні аспекти щодо удосконалення роботи служби управління персоналом у Стрийській районній державній адміністрації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування наукових положень, обґрунтувань та висновків у практичній діяльності органів державної влади при формуванні та реалізації державної кадрової політики. Матеріали роботи містять інформаційну та аналітичну базу. Поданий опис фактів, тенденцій з практики діяльності служби управління персоналом органу державної влади буде корисним для того, щоб система реалізації державної політики у сфері кадрової роботи працювала більш ефективно. Зроблені автором узагальнення, висновки та пропозиції можуть бути використані в процесі реформування державної служби України.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок, з яких 84 сторінки – основний текст. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність та основні завдання служби управління персоналом державного органу

Вступ України на шлях становлення, розвитку її як незалежної держави поставив перед нею завдання створити свою державну політику як в цілому, так і в різних сферах діяльності. Особливо це стосується кадрів, кадрової політики, механізмів її реалізації як універсального важеля, на основі якого держава постійно впливає на стан суспільного, політичного та економічного розвитку.

Будівництво демократичної правової держави, розв'язання складних політичних і соціально-економічних проблем її розвитку потребує постійної уваги з боку кадрової служби. Україні зараз, як ніколи, потрібна науково обґрунтована державна кадрова політика, чітка, продумана система роботи з кадрами, створення необхідного потенціалу для призначення на посади, формування персоналу управління, підготовка державних службовців-професіоналів, постійне підвищення їхньої кваліфікації. Тому, формування та ефективність кадрової політики важлива і актуальна проблема державного управління.

На сьогодні особливу важливість займає питання підвищення ефективності управління персоналом органів влади. До недавнього часу це поняття практично було відсутнє у вітчизняній управлінській практиці сфери державної служби, хоча й існувала підсистема управління персоналом (відділ кадрів), в обов'язки якої входили прийом і звільнення працівників, навчання і підвищення кваліфікації тощо. Але відділ кадрів, як правило, мав низький організаційний статус, був слабким у професійному відношенні і через це не міг бути ні методичним, ні координуючим центром кадрової роботи органу влади. Таким чином, відбулась перебудова діяльності кадрових служб у

напрямі становлення і розвитку системи управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників служб управління персоналом, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом¹.

Тому в Україні на законодавчому рівні визначено службу управління персоналом та розроблено типові положення щодо її завдань, функцій, прав та обов'язків у частині управління персоналом органів влади. Так, з набуттям чинності Закону України (далі – ЗУ) «Про державну службу» виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідають за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо².

Варто зазначити, що державні службовці — це специфічна категорія працівників. Вони виконують функції державного органу, вирішують задачі в економічній, адміністративно-політичній сферах. Всі дії державних службовців здійснюються ними від імені та за дорученням держави, тому до них висуваються завищені вимоги і встановлення певних обмежень. Перш за все, від службовця вимагається нейтральність, дисципліна, законослухняність, добросовісність. Уся його діяльність здійснюється у рамках нормативно-правових актів. Багато в чому це і визначає характеристику управління персоналом на державній службі. Проте, незважаючи на багатогранність практики управління персоналом, необхідно окреслити найбільш суттєві його риси.

Управління персоналом можна розглядати як внутрішню якість системи державної служби, суб'єктом якої виступає керівник державного органу і служба управління персоналом цього органу та безпосередньо персонал як

¹ Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/55-2018-%D0%BF>

² Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

об'єкт у системі державної служби. Відтак, управління персоналом державної служби — це цілеспрямований упорядкований вплив суб'єкта на об'єкт, що здійснюється безпосередньо суб'єктом управління³.

Відповідно до пункту 1 розділу II Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом НАДС 03.03.2016 №47 (далі – Положення № 47)⁴ основними завданнями служби управління персоналом є:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у держоргані;
- 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 їхньої 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.

Основними функціями, що закріплені в пункті 2 розділу II Положення № 47, відповідно до покладених на службу управління персоналом завдань, є:

- 1) організація роботи щодо розробки структури державного органу;
- 2) розроблення і участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

³ Алюшина Н. Управління персоналом на державній службі: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2016. № 7. С. 37-41.

⁴ Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

- 3) внесення пропозицій керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;
- 4) здійснення аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом;
- 5) контроль за розробленням посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджує керівник державної служби, а також перегляд їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;
- 6) проведення роботи щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- 7) вивчення потреби в персоналі на вакантні посади в державному органі та внесення відповідних пропозицій керівнику державної служби;
- 8) за дорученням керівника державної служби перевірка дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку в державному органі;
- 9) організація проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу;
- 10) здійснення планування професійного навчання державних службовців державного органу;
- 11) надання консультативної допомоги з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;
- 12) здійснення контролю за додержанням законодавства про державну службу, про працю та за станом управління персоналом у територіальних органах, а також контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління (далі – підпорядковані організації);
- 13) розгляд пропозицій та підготовка документів щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

14) організація складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, оформлення документів про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;

15) ознайомлення державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами з проставлянням ними підписів та дати ознайомлення;

16) забезпечення підготовки матеріалів щодо призначення на посади та звільнення персоналу державного органу;

17) здійснення контролю за встановленням надбавок за вислугу років;

18) здійснення роботи, пов'язаної із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників держоргану;

19) підготовка у межах компетенції документів щодо призначення пенсій персоналу державного органу;

20) забезпечення видачі у встановленому порядку звільненій особі копії акта про звільнення, належно оформленої трудової книжки;

21) та інші (всього відповідно до Положення № 47 визначено 42 функції).

Служба управління персоналом має право⁵:

- спільно з іншими структурними підрозділами перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі та здійснювати контроль за додержанням законодавства про працю у підпорядкованих організаціях;

- взаємодіяти зі структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до її компетенції;

- одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу державного органу та підпорядкованих організацій

⁵ Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі, письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

- за погодженням з керівником державної служби брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

- на обробку персональних даних фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї повноважень;

- за дорученням керівника державної служби представляти державний орган в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до її компетенції.

Потрібно звернути увагу, що покладення на службу управління персоналом завдань, не передбачених Типовим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби, не допускається.

В управлінні персоналом у державному органі важливим є керівник служби управління персоналом, який:

1) організовує планування роботи служби управління персоналом у державному органі та забезпечує виконання покладених на неї завдань і функцій;

2) забезпечує планування службової кар'єри державних службовців;

3) забезпечує планування навчання персоналу державного органу;

4) вносить керівнику державної служби пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису державного органу, призначення, звільнення з посади, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників державного органу;

5) визначає розподіл обов'язків між працівниками служби управління персоналом, координує та контролює їх діяльність;

б) організовує та скликає наради з питань, що належать до компетенції служби управління персоналом;

7) підписує акт передачі справ і майна, у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення на іншу посаду, разом з уповноваженою особою та державним службовцем, який звільняється;

8) здійснює інші функції, передбачені законодавством.

Служба управління персоналом в державному органі відіграє наступні ролі: аналітика – стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією; комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу в 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 органу⁶.

Служба управління персоналом має свою печатку. Службу управління персоналом очолює керівник, який: організовує планування роботи служби управління персоналом у державному органі та забезпечує виконання покладених на неї завдань і функцій; забезпечує планування службової кар'єри державних службовців; забезпечує планування навчання персоналу державного органу; вносить керівнику державної служби пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису державного органу, призначення, звільнення з посади, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників державного органу; визначає розподіл обов'язків між працівниками служби управління персоналом, координує та контролює їхню діяльність; організовує та скликає наради з питань, що належать до компетенції служби управління персоналом; разом з уповноваженою особою та державним службовцем підписує акт передачі справ і майна у разі звільнення

⁶ Зелінський С. Від відділу кадрів до служби управління персоналом: реальні зміни чи декорація? *Держслужбовець*. 2018. № 6. С. 24–27.

державного службовця з посади чи переведення його на іншу посаду; здійснює інші функції, передбачені законодавством⁷.

Система управління персоналом⁸ у сфері державної служби включає такі компоненти, які представлені на рис. 1.1:



Рис. 1.1. Система управління персоналом

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру. Найбільш поширеними є такі принципи:

- адаптивність - гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються;
- ієрархічність - взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління;
- колегіальність - взаємодія співробітників служби управління персоналом;
- комплексність - врахування чинників, які впливають на управління персоналом;

⁷ Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

⁸ Пахомова Т. І. Державна служба: система і особистість: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2002. 410 с.

- концентрація - ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань;
- оперативність - своєчасне прийняття рішень;
- оптимальність - багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту;
- плановість - планування роботи з персоналом;
- добір і розстановка кадрів - відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації;
- узгодженість - погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом⁹.

У процесі функціонування організації застосовують методи управління персоналом, тобто засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності¹⁰. В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір таких методів:

- адміністративні методи - спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності,
- організаційно-розпорядчі методи - базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу.
- правові методи - базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури,

⁹ Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електр. зб. наук. пр.* 2019. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf

¹⁰ Алюшина Н. Управління персоналом на державній службі: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2016. № 7. С. 37-41.

– економічні методи - стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень).

– соціально-психологічні методи - є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, формують творче відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості.

– морально-етичні методи - є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість¹¹.

Сучасна система управління державною службою України переживає кризу. Перш за все, вона змістовно та концептуально застаріла, механізми та методи роботи з персоналом є типовими та не враховують сучасних потреб суспільства. Окрім цього має місце відсутність системного характеру, зокрема це стосується прийняття чималої кількості нормативно-правових актів щодо діяльності державної служби.

Реформування системи державної служби повинно проходити шляхом впровадження цілісної та ефективної системи управління персоналом, зокрема з урахуванням організаційних підходів до управління державною службою. Таке реформування, зокрема, вимагає посилення вимог до професійного рівня державних службовців, ефективності їх навчання.

Таким чином, основними характерними ознаками управління персоналу державної служби України сьогодні є:

– недосконала система професійного навчання кадрів та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу;

– низька престижність державної служби, негативний імідж державних службовців в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність

¹¹ Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy*. №7 (14) 2022. С. 63-74.

цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості, низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців;

– недостатній рівень мотивації персоналу публічних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії), а отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу;

– відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, що призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління¹².

Результати організаційно-правової характеристики служби управління персоналом дозволяють встановити, що вона являє собою легітимно сформований структурний підрозділ (або призначеного спеціаліста з питань персоналу державної служби) в усіх державних органах України, а комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності має законодавчо закріплене нормативно-правове підґрунтя.

1.2 Організаційний механізм розвитку управління персоналом державної служби

Організаційний механізм розвитку управління персоналом державної служби є ключовим управлінським механізмом, що чинить вагомий вплив на організаційно-функціональну діяльність у сфері державного управління та сприяє становленню професійного й політично неупередженого корпусу державних службовців. При цьому цей механізм має забезпечувати як нормативне регулювання та регламентацію діяльності державної служби, визначаючи принципи, організаційні засади забезпечення публічної,

¹² Селіванов С. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 90-95.

професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, так і сприяти упорядкуванню структурних зв'язків між елементами цього інституту, вибудовуючи відповідну ієрархію.

Організаційна компонента досліджуваного механізму, в першу чергу, впливає на його організаційну структуру. Організаційна структура – це розподіл загального організаційного потенціалу по вертикалі та по горизонталі. Тобто можна відзначити, що дана структура охоплює тих суб'єктів, які безпосередньо пов'язані з виконанням функцій кадрового забезпечення, а також з цією метою і задля її досягнення наділені владно-розпорядчими повноваженнями у цій сфері, тобто організовують та контролюють роботу з кадрового забезпечення¹³.

З огляду на це, вважаємо, що організаційна компонента даного механізму:

1) характеризує суб'єктний склад державних органів та посадових осіб, на яких покладене виконання відповідних функцій з кадрового забезпечення у державі¹⁴;

2) визначає вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами кадрового забезпечення державної служби, конкретний рівень та обсяг їх повноважень. При цьому: вертикальні зв'язки забезпечують з'єднання ієрархічних рівнів організації та її частин, відображаючи розподіл повноважень або, вказуючи на те, “хто є хто” в даній організаційній ієрархії; горизонтальні зв'язки відображають зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації, де їх головне призначення – сприяти найефективнішій взаємодії під час вирішення проблем, що виникають між ними;

3) забезпечує організацію та регулювання: найму та відбору на державну службу; оцінювання результатів діяльності державно-управлінських кадрів;

¹³ Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

¹⁴ Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські записки*. 2017. № 1. С. 343-355

функціонування системи професійного навчання державно-управлінських кадрів; управління кар'єрою та адаптацією державно-управлінських кадрів.

Для більш детального аналізу головних суб'єктів, що формують організаційну компоненту організаційного механізму розвитку управління персоналом в Україні, охарактеризуємо їх склад та особливості.

Ключовими суб'єктами формування системи управління персоналом є: Президент України; Верховна Рада України (далі – ВРУ); Кабінет Міністрів України (далі – КМУ); Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС); керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади; підрозділи з питань управління персоналом державних органів, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади; керівники та підрозділи з питань управління персоналом місцевих органів виконавчої влади.

Так, організаційна структура системи управління персоналом в органах державної влади в Україні досить розгалужена. Вирішення питань управління державною службою належить як вищим, центральним, так і місцевим органам влади. Інститути Президента та Верховної Ради України належать до системи управління державною службою за Конституцією України. Водночас, відповідно до ЗУ «Про державну службу» до управління державною службою відноситься: КМУ, НАДС, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служби управління персоналом.

Держава, виступаючи головним суб'єктом, значною мірою формує її. При цьому держава має враховувати не тільки інтереси народу, соціальних верств і груп, а й інтереси окремої людини. Кожній гілці влади як суб'єкту системи управління персоналом Конституцією країни і законами делегуються певні функції: ВРУ надає кадровій політиці легітимного характеру, законодавчо закріплюючи її основи і принципи; органи виконавчої влади беруть участь у розробці та реалізації питань управління персоналом; судова влада і прокуратура контролюють дотримання законності в роботі з кадрами.

Держава як носій державної кадрової політики реалізує себе через органи влади. Єдиним носієм і джерелом влади є народ, а отже, й ключовим суб'єктом державної кадрової політики в країні є передусім народ, який, обираючи собі політичні кадри, через них же впливає і на формування та реалізацію державної кадрової політики. Оскільки представниками народу і політичними суб'єктами в державі є і Президент України, і ВРУ, і КМУ, то ці суб'єкти є ключовими суб'єктами системи управління персоналом.

1. Безумовно, що перша роль у визначенні кадрових питань та реалізації їх у процесі управління персоналом належить главі держави. Президент України, здійснюючи свої конституційні повноваження, висловлюючи волю народу і враховуючи інтереси всіх гілок влади, визначає завдання і пріоритети державної кадрової політики, забезпечує узгоджене функціонування органів влади в роботі з кадрами, призначаючи працівників на широке коло державних посад.

У відповідності до ст. 106 Конституції України (далі – КУ)¹⁵ до повноважень Президента України належать питання, пов'язані з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Президент України підписує закони, прийняті ВРУ, видає укази і розпорядження, у тому числі з кадрових питань, які є обов'язковими для виконання на території України. Президент України здійснює ключові кадрові призначення у сферах виконавчої та судової гілки влади, а також силового блоку органів державної влади. Наприклад, у тому числі, Президентом України за поданням КМУ призначаються на посади голови місцевих державних адміністрацій (далі – МДА)¹⁶.

При Президентові України утворюються та діють дорадчі й консультативно-дорадчі органи з питань формування і реалізації державної кадрової політики, основними завданнями яких є визначення шляхів, засобів і

¹⁵ Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

¹⁶ Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 884-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

форм реалізації пріоритетних напрямів державної політики у сфері управління людськими ресурсами, об'єднання зусиль державних органів щодо підвищення її ефективності й результативності.

2. ВРУ як вищий законодавчий орган України визначає основні засади державної кадрової політики, формує систему законодавства та, відповідно до своїх конституційних повноважень, бере участь у формуванні кадрового складу органів державної влади.

До повноважень ВРУ віднесено призначення чи обрання на посади, звільнення з посад, надання згоди на призначення і звільнення з посад осіб, які є основними реалізаторами державної політики, у випадках, передбачених КУ¹⁷. ВРУ, крім прийняття законів, що регулюють відносини у сфері державної служби, має можливість впливати на управління державною службою й кадровими процесами в державних органах. Її основними напрямками є визначення цілей, завдань і принципів функціонування інституту державної служби, забезпечення ефективності роботи всіх державних органів відповідно до їх компетенції. Так, ВРУ як єдиний орган законодавчої влади в Україні надає державній службі легітимного характеру, закріплює законодавчо її принципи, контролює їх здійснення, формує систему законодавства.

Зокрема, ВРУ було прийнято ряд законів України: 10 грудня 2015 р. "Про державну службу", 9 квітня 1999 р. "Про місцеві державні адміністрації", 17 березня 2011 р. "Про центральні органи виконавчої влади", 14 жовтня 2014 р. "Про запобігання корупції". Ці закони регулюють суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо управління державною службою, визначають засади створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації права на державну службу, діяльності і статусу державних службовців.

Ухвалення ЗУ "Про державну службу" відкрило нову сторінку розвитку державної служби. Так, відповідно до нового законодавства трансформується

¹⁷ Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

інституційна система управління державною службою, з'являються нові органи та структурні підрозділи, і на сьогодні вона включає¹⁸: КМУ; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; Комісію з питань вищого корпусу державної служби¹⁹ та відповідні конкурсні комісії; керівників державної служби; служби управління персоналом (Рис. 1.2).

3. Вищим органом у системі органів виконавчої влади є КМУ, який у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України. У відповідності до ст. 116 КУ²⁰ до повноважень КМУ віднесені питання, пов'язані з тим чи іншим аспектом кадрового забезпечення. Наприклад, КМУ призначає на посади та звільняє з посад за поданням Прем'єр-міністра України керівників центральних органів виконавчої влади, які не входять до складу КМУ та ін.



Рис. 1.2. Інституційні взаємозв'язки та завдання органів у системі управління державною службою

КМУ як вищий орган у системі органів виконавчої влади відповідає за реалізацію єдиної кадрової політики на державній службі у виконавчій владі: в апараті міністерств, відомств, в апаратах їх територіальних підрозділів, апаратах органів виконавчої влади на місцях, обласних і районних державних адміністрацій через керівників і відповідні кадрові служби (служби управління персоналом)²¹.

Організаційне, експертно-аналітичне, правове, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності КМУ здійснює Секретаріат КМУ. У структурі Секретаріату КМУ ведення кадрових питань покладено на Департамент кадрового забезпечення КМУ (постанова КМУ від 12.08.2009 № 850 “Про затвердження Положення про Секретаріат КМУ”).

²¹ Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах національної поліції України: Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії по спец. 081 – право. Кропивницький, 2023. 215 с.

4. НАДС було утворено Указом Президента України № 769 від 18 липня 2011 року шляхом реорганізації з кардинально відмінного від нього органу – Головдержслужби України, що функціонувала з 2 квітня 1994 року²². НАДС є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого спрямовується та координується КМУ.

НАДС розробляє та вносить пропозиції щодо формування кадрової політики у сфері державної служби, бере участь у проведенні єдиної державної політики у сфері державної служби та здійснює функціональне управління державною службою, у тому числі з питань кадрового забезпечення.

На сьогодні систему НАДС формують Центральний апарат, територіальні органи та відомчі установи. Зокрема, у складі НАДС функціонує 11 структурних підрозділів, а також 10 територіальних підрозділів (у статусі міжрегіональних управлінь). При цьому правовий статус НАДС характеризується ще й наявністю в її системі підвідомчих установ, таких як Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, а також Української школи урядування.

Державну політику щодо персоналу державної служби реалізують також місцеві органи влади: обласні й районні державні адміністрації, відповідні управління та відділи в межах їх компетенцій. Питаннями управління державною службою на рівні області уповноважені займатися відділи кадрової роботи (служби персоналу), на рівні районів - відділи, сектори кадрів (персоналу) або окремі державні службовці райдержадміністрацій.

5. Комісія з питань вищого корпусу державної служби (далі - Комісія) – один з органів управління державною службою в Україні, створення якого передбачено ст.14 ЗУ «Про державну службу». Комісія є постійно діючим колегіальним органом і працює на громадських засадах, утворюється КМУ,

²² Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 липня 2011 р. № 769/2011. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011#Text>

який затверджує її персональний склад²³. Основні повноваження даного органу - погодження розроблення центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, типових вимог до професійної компетентності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А"; - проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорії "А" та внесення суб'єкту призначення пропозицій щодо кандидатур на такі посади загальною кількістю не більше п'яти осіб; - здійснення дисциплінарних проваджень щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", та внесення суб'єкту призначення пропозицій за наслідками дисциплінарного провадження та ін.

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, при місцевих державних адміністраціях утворюються конкурсні комісії, які проводять конкурс на зайняття посади державної служби категорій "Б" і "В" відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

6. Керівник державної служби в державному органі відповідно до ст. 2 ЗУ "Про державну службу"²⁴ - посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі.

Повноваження керівника державної служби здійснюють:

- 1) у Секретаріаті КМУ - Державний секретар КМУ;
- 2) у міністерстві - державний секретар міністерства;
- 3) в іншому центральному органі виконавчої влади - керівник відповідного органу;

3-1) у місцевих державних адміністраціях:

²³ Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2019 № 1006-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1006-2019-%D1%80#Text>

²⁴ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

керівник апарату - в апараті місцевої державної адміністрації та її структурних підрозділах (крім структурних підрозділів зі статусом юридичних осіб публічного права);

керівник структурного підрозділу зі статусом юридичної особи публічного права - у такому підрозділі;

4) у державних органах, посади керівників яких належать до посад державної служби, - керівник відповідного органу;

5) в інших державних органах або в разі прямого підпорядкування окремій особі, яка займає політичну посаду, - керівник апарату (секретаріату).

7. Особливу роль служб управління персоналом у системі державного управління, які згідно принципів і стандартів ЄС створюються на базі кадрових служб, визначає ЗУ “Про державну службу”²⁵. При цьому завдання таких служб управління персоналом полягає не лише в організаційному забезпеченні діяльності державних службовців, їх добору та звільненні з посади державної служби, а й у стимулюванні їх потенціалу, підвищенні рівня результативності їх діяльності з метою максимальної професійної та особистісної самореалізації.

У березні 2016 року затверджено “Типове положення про службу управління персоналом державного органу”²⁶, яке визначає комплексний обсяг завдань підрозділу управління персоналом, а також встановлює ліміт зайнятості в цьому підрозділі у відношенні до загальної кількості працівників. Наразі цей ліміт становить 1 працівник підрозділу на 20 співробітників.

Головною особливістю служб управління персоналом є те, що вони приймають участь у всіх етапах організації умов, необхідних для розвитку потенціалу державно-управлінських кадрів. З огляду на це, ми погоджуємось з думкою І.Поліщук²⁷, що діяльність сучасних служб управління персоналом полягає у виконанні мотиваційної, організаційно-планувальної, контрольної-

²⁵ Там само

²⁶ Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. URL: zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16.

²⁷ Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління. К., 2018. 315 с.

регулятивної та координаційної функцій. Тобто в основі кадрової функції закладено весь комплекс робіт з підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів.

Служба управління персоналом приймає участь у всіх етапах розвитку потенціалу державного органу, виконує весь комплекс робіт з підбору, розстановки, навчання та виховання кадрів, а її діяльність направлена на виконання мотиваційної, організаційно-планувальної, контрольної-регулятивної та координаційної функцій. Враховуюче зазначене, можна зробити висновок, що діяльність служб управління персоналом є комплексним і системним явищем, з власною організаційною структурою та охоплює значне коло адміністративно-управлінських питань, пов'язаних з набором, розстановкою, підготовкою та розвитком персоналу державного органу²⁸. На сучасному етапі реформування державної служби, роль служб управління персоналом є дуже важливою, проте статус більшості кадрових служб та їх можливості, на жаль, сьогодні невисокий. Тому необхідно переходити на нові організаційно-структурні форми побудови і управління персоналом державної служби. Дуже важливо, щоб керівник розумів роль і призначення кадрових служб в управлінні персоналом державного органу, здійснював свої управлінські функції з урахуванням рекомендацій спеціалістів служб управління персоналом. Не можна зводити роботу служб персоналу до обмеженого набору дій, які традиційно виконували кадрові служби та відділи кадрів, вони не мають бути лише технічним додатком управлінських структур, що займаються переважно організаційною, технічною та оформлювальною роботою, а мають активно допомагати керівництву державного органу у реалізації його кадрової політики.

З наведеного робимо висновок: діяльність служб управління персоналом є комплексним і системним явищем, з власною структурою та охоплює значне коло питань, пов'язаних з наймом і відбором, розстановкою, підвищенням

²⁸ Мельник В. І. Теоретико-правові та організаційні засади функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №3. С. 69-78.

кваліфікації персоналу державної служби тощо. Відповідно управління персоналом має бути частиною стратегічного планування, перш за все, тому, що саме працівники виконують стратегічну місію організації.

У своїй сукупності всіх суб'єктів організаційної компоненти організаційного механізму розвитку управління персоналом, з огляду на низку різноманітних чинників, пропонуємо класифікувати таким чином (Рис. 1.3):

1) з огляду на виконувані функції (або за сферою формування та впливу):

– зовнішні інституції (як національні, так і міжнародні), що сформувалися в рамках відповідної системи відносин та зорієнтовані на реалізацію розвитку управління персоналом (ВРУ, Президент України, КМУ, НАДС, заклади вищої освіти; центри підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців; міжнародні організації та ін.);

– внутрішні структурні служби і підрозділи державного органу, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень (наприклад, служби управління персоналом у системі державного управління);

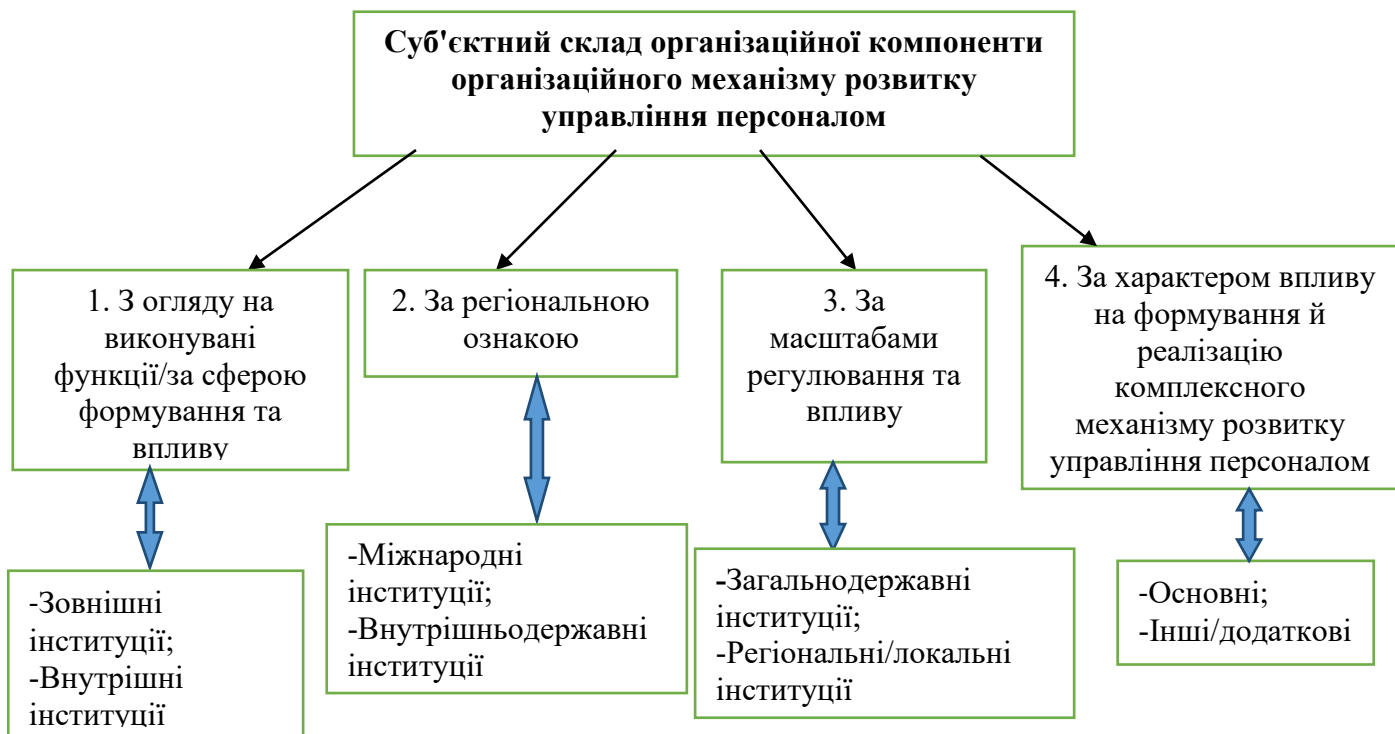


Рис. 1.3. Класифікація суб'єктного складу організаційної компоненти організаційного механізму розвитку управління персоналу

2) за регіональною ознакою:

- міжнародні інституції (Комітет Міністрів Ради Європи з питань регулювання державної служби в країнах Європи, Міжнародна організація праці (МОП), Міжнародний фонд “Євразія”, Польсько-українська фундація співпраці (PAUCI), та ін.);

- внутрішньодержавні (ВРУ, Президент України, НАДС та ін.).

3) за масштабами регулювання та впливу:

- загальнодержавні (ВРУ, КМУ, НАДС, Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування та ін.);

- регіональні / локальні (міністерства та інші центральні органи виконавчої влади;

- спеціально створені органи (служби) з роботи з персоналом та ін.

4) за характером впливу на формування й реалізацію комплексного механізму розвитку управління персоналом:

- основні суб’єкти (ВРУ, КМУ, НАДС та ін.);

- інші суб’єкти (об’єднання громадян, політичні партії, засоби масової інформації і конкретні громадяни України)²⁹.

Таким чином, проаналізувавши організаційний механізм розвитку управління персоналом державної служби, зауважимо, що такі її функціональні напрямки, як організація добору на державну службу, регулювання оцінювання результатів діяльності державних службовців, забезпечення управління кар’єрою та мобільністю державних службовців, регулювання системи професійного навчання державних службовців, перебувають у стані реформування та потребують нових наукових розробок щодо їх удосконалення з метою підвищення результативності та ефективності функціонування державної служби загалом.

²⁹ Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 384 с.

Організаційна компонента досліджуваного механізму, впливає, насамперед, на його організаційну структуру через суб'єктний склад державних органів та їх посадових осіб, визначаючи при цьому вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами кадрового забезпечення державної служби, конкретний рівень та обсяг їх повноважень, можливості професійного навчання, управління кар'єрою та адаптацією державно-управлінських кадрів та ін.

1.3 Нормативно-правове забезпечення управління персоналом у сфері державної служби

Управління персоналом є частиною, компонентом, пріоритетним напрямом управління державною службою. При цьому управління державною службою та її персоналом за рядом позицій здійснюється одночасно, є частиною першого. Якщо управління державною службою пов'язане з управлінням службовою діяльністю, забезпеченням компетенції та повноважень державного органу, пошуком оптимальних структур апарату, організацією виконання державно-управлінських рішень, кадровим забезпеченням, то управління персоналом насамперед залежить від відбору та розстановки кадрів, підвищення їх професіоналізму, розвитку здібностей службовців.

Чималу роль при управлінні персоналом в органах державної влади відіграє наявність розвиненої системи правового регулювання державно-службових відносин, ефективність якої безпосередньо пов'язана з наявністю досконалої, адекватної відповідному історичному етапу розвитку держави, нормативно-правової бази.

На сьогоднішній день чинне законодавство про державну службу складається з багатьох нормативних актів. Можна вже говорити про певну систему, що являє собою сукупність правових норм різної юридичної сили. До неї входять: Конституція України, закони та постанови ВРУ, укази Президента України, постанови та розпорядження КМУ, накази міністерств та керівників інших центральних органів виконавчої влади.

Відповідно, до нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Зокрема, служби управління персоналом державного органу у своїй діяльності керуються вищезгаданими актами, зокрема Кодексом законів про працю України, ЗУ “Про державну службу” та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов’язковість яких надана ВРУ, постановами ВРУ, актами Президента України, КМУ та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику в сфері державної служби, Типовим положення про службу управління персоналом державного органу, іншими нормативно-правовими актами.

До важливих актів, що регулюють державно-службові відносини, в першу чергу слід віднести закони України, прийняті ВРУ. Зокрема варто звернути увагу на: закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади», «Про місцеві державні адміністрації», «Про центральні органи виконавчої влади», які передбачають становлення державної служби, її кадрового потенціалу.

До актів, які приймає ВРУ, можна віднести і постанови, хоча вони в основному мають організаційно-правовий характер як такі, що забезпечують введення в дію законів, їх зміну чи скасування, у деяких з них можуть міститися норми права.

Аналізуючи правові засади організації сучасної кадрової політики в державному управлінні, важливу роль для розвитку системи державної служби і, зокрема управління персоналом держслужби в контексті сталого розвитку держави і суспільства, необхідно відвести ЗУ «Про державну службу (2015 р.).

Так, значною мірою модернізаційні тенденції зміни кадрової служби на службу управління персоналу задекларовано в новому ЗУ «Про державну службу». Зокрема, служби управління персоналом наділені дієвими функціями, такими як: планування кар’єри державних службовців, розробка профілів професійних компетентностей посад державної служби, забезпечення

проведення оцінювання діяльності державних службовців, використання інноваційних технологій мотивації та стимулювання працівників, що забезпечить самореалізацію державних службовців, їх статус та професійний розвиток.

Також, ЗУ «Про державну службу» передбачено створення правових передумов для: підвищення престижності державної служби; врегулювання статусу державних службовців; рівного доступу до державної служби виключно на основі заслуг; прозорого прийняття на державну службу; стимулювання кар'єрного зростання; деполітизації; нової моделі оплати праці, що мінімізує суб'єктивізм керівника; впровадження ефективного механізму запобігання корупції; підвищення рівня соціального та матеріального захисту державних службовців³⁰.

Важливо, що у статті 5 ЗУ «Про державну службу» визначено, що, по-перше, правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана ВРУ, постановами ВРУ, указами Президента України, актами КМУ та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби; по-друге, відносини, що виникають у зв'язку із вступом, проходженням та припиненням державної служби, регулюються цим Законом, якщо інше не передбачено законом; по-третє, дія законодавства про працю поширюється на державних службовців у частині відносин, що не врегульовані даним Законом³¹.

З метою правового регулювання управління персоналом на державній службі були прийняті такі постанови КМУ: від 20 квітня 2016 р. № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями», від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження

³⁰ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

³¹ Там само

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», від 6 квітня 2016 р. № 270 «Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток», 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 КМУ», від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів», від 25 березня 2016 р. № 229 «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби», від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», від 6 квітня 2016 р. № 270 «Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток», від 23 серпня 2017 р. № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців».

Важливу роль в управлінні персоналом відіграє НАДС, яке у межах своїх повноважень на основі та на виконання Конституції, законів України, постанов ВРУ, указів та розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень КМУ, видає накази, які є обов'язковими для виконання усіма центральними та місцевими органами виконавчої влади і місцевого самоврядування. Наприклад, накази НАДС: від 22 березня 2016 р. № 64 «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців», від 03 березня 2016 р. № 49 «Про затвердження Порядку обліку та роботи з дисциплінарними справами», від 03 березня 2016 р. № 50 «Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку», від 03 березня 2016 р. № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу», від 06 квітня 2016 р. № 72 «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій

«Б» і «В»», від 19 квітня 2017 р. № 86 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням НАДС».

Окремі питання державної служби можуть деталізуватися і у актах інших центральних органів виконавчої влади. Наприклад, у наказі Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 № 646 "Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)". Враховуючи воєнний стан, до уваги службами управління персоналом беруться такі нормативно-правові акти: Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» (2022 р.); ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (2022 р.).

Варто погодитися з думкою О.Западинчука, що надзвичайно складною проблемою та актуальним завданням є систематизація законодавства про державну службу, яка зменшить роль тих законодавчих актів, які мають суто декларативний характер, не впливають на процеси, що відбуваються в державній службі в цілому, та в процесі її проходження, зокрема, та не відповідають вимогам сьогодення, а також що кодифікація законодавства про державну службу дасть можливість об'єднати нові і систематизувати чинні нормативно-правові акти у сфері державної служби, дозволить критично переосмислити чинні норми, подолати суперечності й неузгодженості між ними, звільнити нормативну базу від застарілих норм та сприятиме узгодженості нормативно-правових актів, розвитку законодавства про державну службу та підвищенню ефективності проведення адміністративної реформи³².

Зазначимо, що правове регулювання проходження державної служби перебуває у постійному оновленні. З метою розвитку інституту державної

³² Западинчук О. П. Формування та розвиток інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро, 2016. 20 с.

служби в цілому, і в тому числі такої її важливої складової як проходження державної служби, за роки незалежності України було створено розгалужену нормативно-правову базу, яка включає близько тисячі нормативно-правових актів.

Комплексний підхід до правового регулювання проходження державної служби відповідно до нового законодавства про державну службу на засадах європейського адміністративного простору сприятиме створенню професійної, політично неупередженої, стабільної, відповідальної, авторитетної та ефективної державної служби, що забезпечуватиме результативну та ефективну діяльність органів державної влади.

Отже, аналіз правового регулювання проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи свідчить, що існуючий стан справ щодо наявності значної кількості нормативно-правових актів, які регулюють проходження державної служби в Україні, жодною мірою не означає, що сучасний стан розвитку законодавства України про державну службу є завершеним, а навпаки свідчить про необхідність постійного оновлення нормативно-правової бази та прискорення розвитку законодавчих засад проходження державної служби, передбачає розробку нових механізмів і нового порядку проходження державної служби та вимагає їх нормативно-правового регулювання відповідно до нового ЗУ «Про державну службу».

Таким чином, дієве та ефективне нормативно-правове забезпечення сприятиме становленню конкурентоспроможної кадрової політики в державному управлінні, ставатиме основою формування й реалізації шляхів її елітизації, тобто досягнення елітної якості державного управління, до яких слід віднести: оновлення нормативно-правової бази; розробку програм кадрового розвитку; формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу; модернізацію системи професійного навчання; професіоналізацію кадрової служби; реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; формування та вдосконалення професійної культури та створення ефективних механізмів управління персоналом у сфері державного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ СТРИЙСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1 Служба управління персоналом у структурі Стрийської районної державної адміністрації

З метою розуміння ролі служби управління персоналу в системі функціонування державних органів, пропонуємо проаналізувати склад, структуру, завдання Стрийської районної державної адміністрації. Стрийська районна державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади в Україні відповідно до статті 118 КУ та статті 1 ЗУ «Про місцеві державні адміністрації»³³. У межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Стрийського району, а також реалізує повноваження, делеговані їй Стрийською районною радою.

Стрийська районна державна адміністрація Львівської області (далі – райдержадміністрація) діє на підставі Регламенту Стрийської районної державної адміністрації, затвердженого розпорядженням голови райдержадміністрації від 02 грудня 2021 року № 354 (далі – Регламент)³⁴ та Положення про апарат Стрийської районної державної адміністрації (далі - Положення про апарат), затвердженого розпорядженням голови райдержадміністрації від 22 квітня 2021 року № 90³⁵.

³³ Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

³⁴ Регламент Стрийської районної державної адміністрації, затверджений розпорядженням голови Стрийської районної державної адміністрації від 02 грудня 2021 року № 354.

³⁵ Положення про апарат Стрийської районної державної адміністрації, затверджене розпорядженням голови Стрийської районної державної адміністрації від 22 квітня 2021 року № 90.

Розгляд у райдержадміністрації питань, що належать до її компетенції, провадиться головою райдержадміністрації, його першим заступником, заступником голови, апаратом райдержадміністрації та її структурними підрозділами, а також консультативними, дорадчими й іншими допоміжними органами, службами і комісіями, утвореними головою райдержадміністрації.

Райдержадміністрацію очолює голова районної державної адміністрації, який формує її склад та визначає її структуру. Він за погодженням з головою облдержадміністрації призначає та звільняє першого заступника та заступника голови райдержадміністрації, які виконують обов'язки, визначені головою відповідної державної адміністрації, і несуть персональну відповідальність за стан справ на дорученій їм ділянці роботи.

Розподіл функціональних обов'язків між керівництвом райдержадміністрації визначено розпорядженням голови райдержадміністрації від 18 червня 2020 року № 158. Даним розпорядженням затверджено³⁶:

- розподіл функціональних обов'язків між головою, першим заступником, заступником голови райдержадміністрації;
- взаємозаміщення повноважень між першим заступником та заступником голови райдержадміністрації.

Перелік структурних підрозділів райдержадміністрації та їх Типові положення, затверджуються КМУ. Відповідні підрозділи очолюють керівники структурних підрозділів райдержадміністрації, які несуть персональну відповідальність перед головою райдержадміністрації за виконання покладених на ці підрозділи завдань. Робота райдержадміністрації, її апарату та структурних підрозділів є відкритою і прозорою, за винятком розгляду питань, які становлять державну таємницю або належать до конфіденційної інформації, що є власністю держави.

Райдержадміністрація інформує громадськість про свою діяльність, залучає громадян до проведення перевірок, підготовки і розгляду питань, що

³⁶ Розподіл функціональних обов'язків між керівництвом райдержадміністрації, затверджений розпорядженням голови Стрийської районної державної адміністрації від 18 червня 2020 року № 158.

належать до її компетенції. Висвітлення діяльності райдержадміністрації здійснюється в порядку, передбаченому законодавством.

Для правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності райдержадміністрації, підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, систематичної перевірки виконання актів законодавства та розпоряджень райдержадміністрації, подання методичної та іншої практичної допомоги головою райдержадміністрації утворюється апарат райдержадміністрації.

Апарат райдержадміністрації очолює керівник апарату райдержадміністрації, який здійснює керівництво діяльністю апарату та організовує його роботу, несе персональну відповідальність за виконання покладених на апарат завдань, визначає ступінь відповідальності керівників та інших працівників його структурних підрозділів.

Організація роботи апарату райдержадміністрації здійснюється відповідно до Регламенту та Положення про апарат, що затверджуються головою райдержадміністрації. Штатний розпис апарату райдержадміністрації на 2023 рік затверджено розпорядженням голови райдержадміністрації від 23 лютого 2023 року № 33, згідно з яким гранична чисельність апарату райдержадміністрації становить 41 штатну одиницю від загальної чисельності райдержадміністрації - 193 штатні одиниці.

Відповідно до розпорядження голови Стрийської районної державної адміністрації від 11.09.2023 р. №90 «Про впорядкування структури Стрийської районної державної адміністрації»³⁷ кількість структурних підрозділів апарату Стрийської райдержадміністрації - 8 (відділ організаційної роботи, відділ управління персоналом, відділ з питань правового забезпечення, запобігання та виявлення корупції, відділ фінансово-господарського забезпечення, відділ розгляду звернень громадян, відділ документообігу та контролю, відділ ведення Державного реєстру виборців, відділ питань мобілізаційної роботи) (Додаток Б,

³⁷ Про впорядкування структури Стрийської районної державної адміністрації: Розпорядження голови від 11 вересня 2023 р. №90.

В, Г). Кількість структурних підрозділів райдержадміністрації – 16 (фінансове управління (зі статусом юридичної особи публічного права), управління соціального захисту населення (зі статусом юридичної особи публічного права), служба у справах дітей (зі статусом юридичної особи публічного права), архівний відділ (зі статусом юридичної особи публічного права), відділ містобудування та архітектури (зі статусом юридичної особи публічного права), відділ освіти, охорони здоров'я та спорту (зі статусом юридичної особи публічного права), управління економіки, відділ з питань цивільного захисту, відділ інфраструктури житлово-комунального господарства, відділ з питань інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю, відділ екології та земельних відносин, відділ з питань територіальної оборони, відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності центрів надання адміністративних послуг, відділ з питань забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування відділ культури та молоді, сектор з питань охорони культурної спадщини (рис. 2.1).

Основні засади функціонування служби управління персоналом, як одного із структурних підрозділів апарату райдержадміністрації, передбачено частиною 1 статті 18 ЗУ “Про державну службу” та пунктом 1 розділу I Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженим наказом НАДС від 03.03.2016 № 47 (далі - Положення № 47), якими визначено організаційно-правову форму та чисельність служби управління персоналом у державних органах³⁸.

Так, якщо чисельність держоргану перевищує 20 осіб, у службі управління персоналом має бути щонайменше 2 спеціалісти. Водночас, ЗУ “Про державну службу” і Положення № 47 не передбачають запровадження двох або більше посад спеціалістів з питань персоналу. З цього логічно випливає: у державному органі з чисельністю працівників 21 особа і більше

³⁸ Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. URL : zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16

служба управління персоналом утворюється винятково у формі самостійного структурного підрозділу.

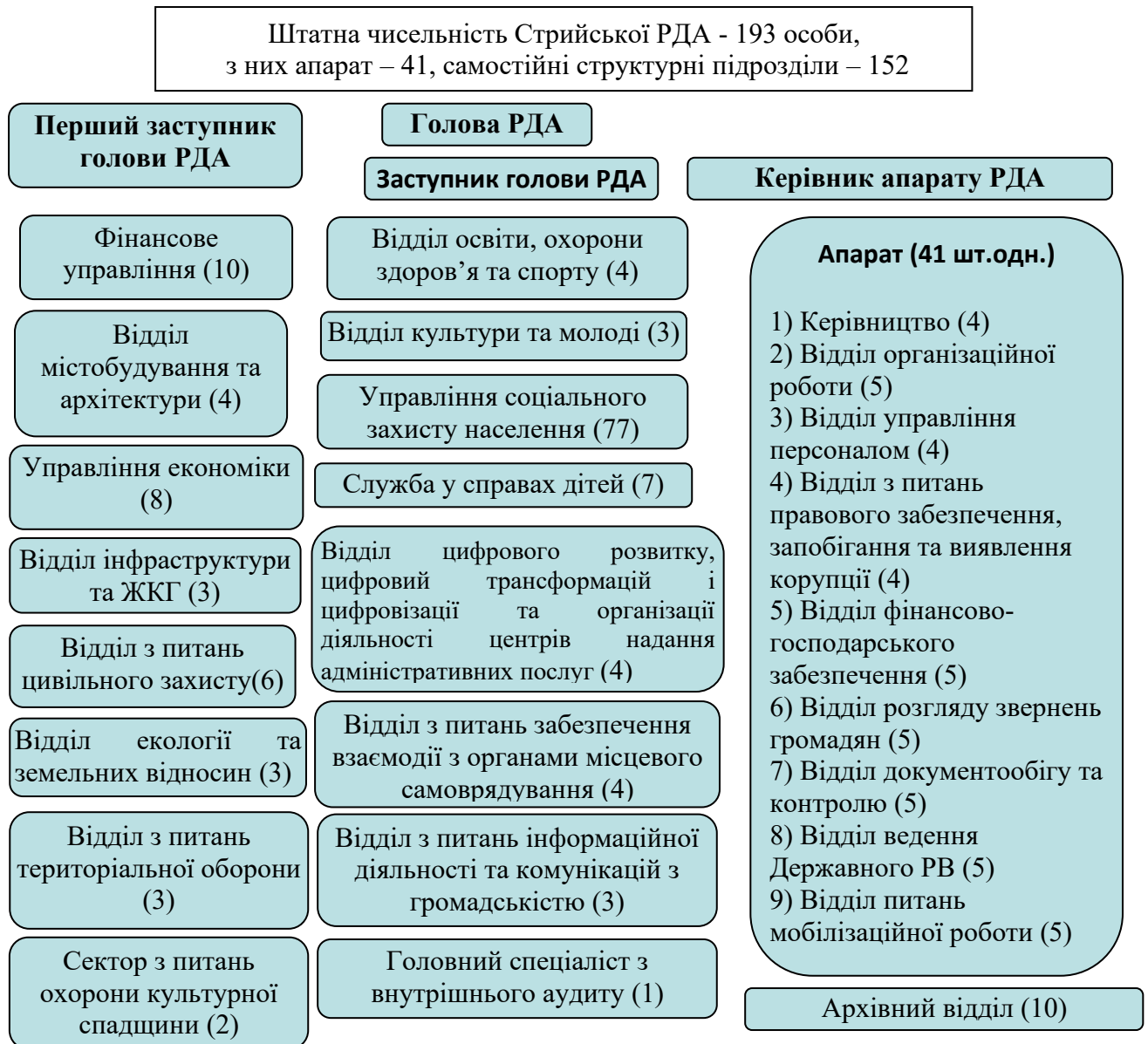


Рис. 2.1. Штатний склад та структура Стрийської районної державної адміністрації

У державних органах з чисельністю до 20-ти осіб включно, керуємося загальним правилом, установленим абзацом 1 пункту 1 розділу I Положення № 47: у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу. При цьому в державних органах із чисельністю персоналу до 9-ти

осіб включно, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців.

Отож, відповідно до переліченої нормативно-правової бази, головою Стрийської райдержадміністрації 11 вересня 2023 року видано розпорядження № 90 «Про впорядкування структури районної державної адміністрації»³⁹, яким приведено у відповідність до ЗУ «Про державну службу» та оптимізовано структуру райдержадміністрації. Зокрема, згідно даного розпорядження утворено відділ управління персоналу апарату райдержадміністрації, основні засади діяльності якого були закріплені у Положенні про відділ управління персоналу апарату Стрийської районної державної адміністрації, затвердженого розпорядженням голови райдержадміністрації від 11 вересня 2023 року № 91.

У своїй діяльності відділ керується КУ, КЗпП України, законами України, актами Президента України, ВРУ, КМУ, НАДС, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Положенням № 47, Регламентом райдержадміністрації, розпорядженнями голови облдержадміністрації, розпорядженнями голови райдержадміністрації, наказами керівника апарату райдержадміністрації, а також Положенням про відділ управління персоналом, іншими нормативно-правовими актами.

Відділ підпорядковується керівникові апарату райдержадміністрації, оперативно – голові райдержадміністрації. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади керівником апарату райдержадміністрації.

Завдання і функції відділу управління персоналом апарату райдержадміністрації постійно змінюються. Обсяги функцій залежать від актуальних для органу державної влади завдань на певний період і в перспективу. Спробуємо згрупувати завдання та обов'язки працівників відділу у сфері управління персоналом за основними функціями служб персоналу, закріплених Положенням № 47.

³⁹ Про впорядкування структури Стрийської районної державної адміністрації: Розпорядження голови від 11 вересня 2023 р. №90.

1. Здійснення функції контролю персоналу (вивчення впливу існуючого розподілу співробітників за робочими місцями на результати роботи райдержадміністрації; координація планування персоналу у зв'язку з певними перетвореннями; створення інформаційної бази персоналу тощо) реалізується через виконання таких завдань: контроль за розробленням посадових інструкцій працівників райдержадміністрації, перегляд їх на відповідність встановленим законодавством вимогам; здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту; здійснення контролю за станом додержання державними службовцями правил внутрішнього службового розпорядку, а також здійснення контролю за встановленням надбавок за вислугу років.

Так, державні службовці Стрийської райдержадміністрації повинні дотримуватись Правил внутрішнього службового розпорядку, затверджених Протоколом загальних зборів державних службовців від 05.07.2022 №1⁴⁰.

2. Кадровий маркетинг забезпечується виконанням таких завдань: вивчення потреб у персоналі на вакантні посади; організація проведення внутрішніх навчань державних службовців та працівників райдержадміністрації; здійснення планування професійного навчання державних службовців райдержадміністрації; разом із державним службовцем складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання службової діяльності державного службовця; забезпечення планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювання просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків. Зокрема, наказами керівника апарату райдержадміністрації затверджуються Плани-графіки навчання державних службовців.

⁴⁰ Правила внутрішнього службового розпорядку, затверджені Протоколом загальних зборів державних службовців Стрийської районної державної адміністрації від 05 липня 2022 року №1.

Зміст діяльності відділу управління персоналом апарату райдержадміністрації значною мірою залежить від результатів його моніторингу. У райдержадміністрації постійне спеціальне спостереження за кадровими процесами забезпечується виконанням таких завдань: перевірка дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього службового розпорядку райдержадміністрації; узагальнення потреб державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і внесення відповідних пропозицій голові райдержадміністрації та керівнику апарату райдержадміністрації; аналіз кількісного та якісного складу державних службовців та працівників райдержадміністрації.

3. Кадровий консалтинг (надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи) реалізується через виконання працівниками відділу управління персоналом апарату райдержадміністрації таких завдань: організація роботи щодо розробки структури райдержадміністрації; здійснення аналітично-консультативного забезпечення роботи голови райдержадміністрації та керівника апарату з питань управління персоналом; узагальнення потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і внесення відповідних пропозицій керівництву райдержадміністрації; надання консультативної допомоги з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів райдержадміністрації.

Зокрема, 01 вересня 2023 року в райдержадміністрації відбулась нарада працівників відділу з державними службовцями райдержадміністрації щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців за 2022 рік, під час якої було надано роз'яснення процедури проведення чергового етапу оцінювання – визначення результатів виконання завдань державними службовцями.

Так, організація роботи з документами у відділі управління персоналом апарату Стрийської райдержадміністрації здійснюється у порядку, передбаченому Інструкцією з діловодства, затвердженою розпорядженням голови райдержадміністрації від 23 серпня 2019 року № 270, та відповідно до

розпорядження голови райдержадміністрації від 05 лютого 2018 року №43 «Про введення у дослідну експлуатацію системи електронного документообігу Megapolis.DocNet», Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55⁴¹.

Зокрема, відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації здійснює реєстрацію розпоряджень голови райдержадміністрації з кадрових питань за допомогою журналів та електронних програм. Також, з 2018 року видаються накази керівника апарату райдержадміністрації з кадрових питань. На кожного прийнятого на роботу працівника райдержадміністрації відділом оформляється особова справа, яка ведеться відповідно до Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 22 березня 2016 року № 64 (із змінами)⁴².

Трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють в Стрийській райдержадміністрації згідно з вимогами статті 48 КЗпП України, постанови КМУ «Про трудові книжки працівників» від 27 квітня 1993 року № 301⁴³, Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої спільним наказом Міністерства праці України та Міністерства соціальної політики України від 29 липня 1993 року №58⁴⁴.

4. Одну з найважливіших функцій в управлінні персоналом, функцію мотивації, у райдержадміністрації реалізують шляхом виконання таких завдань:

⁴¹ Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. №55. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>

⁴² Порядок ведення та зберігання особових справ державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22 березня 2016 року № 64. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0567-16>

⁴³ Про трудові книжки працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1993 р. № 301. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF#Text>

⁴⁴ Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України та Міністерства соціальної політики України від 29 липня 1993 року №58 (зі змінами), зареєстрованим Міністерством юстиції України 17 серпня 1993 року за №110. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>

проведення роботи щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій; організація проведення внутрішніх навчань та стажування державних службовців; здійснення планування професійного навчання; за дорученням керівництва райдержадміністрації розгляд пропозицій та підготовка документів щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, ведення відповідного обліку та самоосвіти.

5. Працівники відділу також виконують функцію “нормотворчості” (підготовка та створення локальних нормативно-правових актів), зокрема, через виконання таких завдань: розроблення посадових інструкцій державних службовців та працівників райдержадміністрації, а також перегляд їх на відповідність встановленим законодавством вимогам; організація роботи щодо розробки положень про структурні підрозділи.

Окрім того, завданнями та обов'язками відділу у сфері кадрової роботи є: забезпечення організації проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “Б”; забезпечення організації проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 ЗУ “Про очищення влади”; підготовка довідки про її результати; організація складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу; проведення іншої роботи, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю та державну службу.

Управління персоналом у райдержадміністрації спрямоване на комплексне вирішення питань щодо комплектування райдержадміністрації висококваліфікованими і компетентними працівниками.

Отож, повноваження відділу управління персоналом апарату райдержадміністрації розповсюджуються на персонал апарату та структурних підрозділів райдержадміністрації (без статусу юридичної особи публічного права), керівників структурних підрозділів райдержадміністрації (зі статусом

юридичної особи публічного права). Що ж стосується структурних підрозділів райдержадміністрації (зі статусом юридичної особи публічного права) - виконання завдань щодо управління персоналом їх керівником покладено на одного з працівників відповідного структурного підрозділу.

Підсумовуючи обов'язки та права відділу управління персоналом, можна однозначно стверджувати, що від об'єднання зусиль і плідної діяльності керівників державних органів влади та служб персоналу багато в чому залежатиме їх кадрове забезпечення, максимально ефективне використання людських ресурсів та успішна реалізація реформ у державі.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення Стрийської районної державної адміністрації та роль служби управління персоналом у цьому процесі

Персонал в державних органах є важливою ланкою управління, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення у життя управлінських рішень та державних вимог. Динамічність суспільного життя, поява нових потреб у населення вимагають від усіх владних структур здатності швидко адаптуватися і відповідати на численні виклики, перебудовуючи свою роботу, організаційну структуру і видозмінюючи політику. Ефективність роботи організації значною мірою визначається ефективністю управління та його відповідністю зовнішньому середовищу. При цьому зміна умов зовнішнього середовища обумовлює зміни й у засобах управління. Основною умовою і передумовою успішного функціонування системи управління є створення високоефективного внутрішньо організаційного управління державних органів влади, одним із найважливіших елементів якого виступає система управління персоналом. Тому відділ управління персоналом має спрямовувати свою діяльність не лише на добір персоналу а на постійний моніторинг кількісного і якісного складу державних службовців, підвищення кваліфікації та просування по державній службі.

Служба управління персоналом враховує принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично

неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях визначаються ЗУ «Про державну службу» (2015 р.)⁴⁵.

Служба управління персоналом Стрийської районної державної адміністрації з метою присвоєння рангів державних службовців керується статтями 6 і 39 Закону № 889, де всі посади державної служби, залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності державних службовців, поділяються на три категорії (“А”, “Б”, “В”), із присвоєнням відповідних рангів (1-9) державних службовців.

Слід відмітити, що управління персоналом у райдержадміністрації здійснюється щодо:

- державних службовців, на яких поширюються положення ЗУ «Про державну службу»,
- керівних працівників, розміри посадових окладів та умови оплати праці яких закріплені у додатку до постанови КМУ від 20.04.2016 р. № 304⁴⁶,
- працівників, які виконують функції з обслуговування, умови оплати праці яких затверджені постановою КМУ від 18.01.2017 р. № 15⁴⁷,
- робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, питання оплати праці яких передбачені наказом Міністерства праці України від

⁴⁵ Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

⁴⁶ Про умови оплати праці посадових осіб, керівників та керівних працівників окремих державних органів, на яких не поширюється дія Закону України “Про державну службу”: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 304. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/304-2016-%D0%BF>

⁴⁷ Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/15-2017-%D0%BF>

02.10.1996 № 77, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 11.10.1996 за № 593/1618)⁴⁸.

Штатний склад працівників Стрийської районної державної адміністрації відповідно до займаних категорій посад державної служби відображено в додатку А. Також відмітимо, що освітній рівень усіх державних службовців Стрийської районної державної адміністрації відповідає вимогам чинного законодавства, тобто усі мають відповідну вищу освіту. Серед працівників райдержадміністрації – 8 випускників Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України. Відділом управління персоналом апарату Стрийської райдержадміністрації щороку розробляються плани-графіки підвищення кваліфікації державних службовців на наступний рік та ведеться чіткий контроль за їх виконанням. Питання підвищення кваліфікації державних службовців, проведення внутрішніх навчань, тренінгів є першочерговим завданням як керівництва, так і сектору персоналу апарату Стрийської райдержадміністрації.

Варто зазначити, що з утворенням об'єднаних громад, які перебирають на себе значну кількість повноважень району, з'являється часткове або повне дублювання функцій між об'єднаними територіальними громадами і райдержадміністраціями. Отже, райдержадміністрації будуть змушені підвищувати свою ефективність і виконувати свої повноваження в оптимізованому складі принаймні до закінчення адміністративно-територіальної реформи. Після цього, якщо плани з закінченням реформи таки вдасться втілити, райдержадміністрації взагалі замінять префектурами з зовсім іншими повноваженнями. Так, працівники райдержадміністрацій ще з 2014 року, коли Уряд прийняв концепцію реформи місцевого самоврядування, знають, що функції адміністрацій мають кардинально змінитися. Зараз, коли процес створення спроможних громад є завершеним, і об'єднані територіальні

⁴⁸ Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів: Наказ Міністерства праці України від 02.10.1996 р. № 77. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-96>

громади є по цілій Україні, питання повноважень району, а отже і структури райдержадміністрацій, стало нагальним. Однак, сам процес децентралізації дещо призупинений через воєнні дії на території України, на жаль, частина ОТГ досить сильно постраждали, а ще частина – досі перебуває в окупації. Тому після перемоги постане першочергове завдання відновлення об'єднаних територіальних громад.

Об'єднані громади, яких значно більше, ніж районів, чи не в один голос говорять про брак у них кваліфікованих кадрів. Тому працівникам РДА, теоретично, є де продовжити свою професійну діяльність. Звичайно, ці зміни для багатьох незручні, багатьох лякають. Але альтернативи їм немає, як і нема часу ці рішення відкладати.

Суттєві зміни до чисельності райдержадміністрацій вносяться. Так, в рамках виконання програми щодо оптимізації райдержадміністрацій прийнято 3 листопада 2019 року постанову КМУ № 926, яка суттєво змінює чисельність та структуру райдержадміністрацій, визначено граничну чисельність працівників місцевих державних адміністрацій. Для районних державних адміністрацій Львівської області гранична чисельність працівників – 1604, у тому числі в апаратах – 280⁴⁹. Отже, управління персоналом у райдержадміністрації спрямоване на комплексне вирішення питань щодо комплектування райдержадміністрації висококваліфікованими і компетентними працівниками. Тому здійснення управлінської діяльності на сучасному етапі вимагає від державних службовців глибокої обізнаності з широкого кола дисциплін. В органах державної влади відчувається гостра потреба в службовцях нової формації. Зараз там працюють як молоді співробітники без досвіду управлінської роботи і спеціальної підготовки, так і спеціалісти, що сформувались в умовах командно-адміністративної системи. Молодих треба навчати, старших - перепідготувати. Тим і іншим необхідно систематично

⁴⁹ Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України та скасування постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 746 : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2019 р. № 926. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2019-%D0%BF#Text>

підвищувати кваліфікацію, поповнювати знання протягом всієї службової кар'єри.

Також відділ управління персоналом апарату Стрийської райдержадміністрації виконує важливу роль при проходженні державної служби посадовими особами. На етапі вступу на державну службу відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації здійснює прийняття громадян на державну службу в райдержадміністрацію з дотриманням процедур відповідно до статті 22 ЗУ „Про державну службу” та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2016 року №246 (із змінами)⁵⁰.

Станом на сьогодні в райдержадміністрації діє 1 конкурсна комісія, створення і склад якої затверджено наказом керівника апарату райдержадміністрації від «Про утворення конкурсної комісії з організації та проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» і «В» апарату та структурних підрозділів Стрийської районної державної адміністрації (без статусу юридичних осіб публічного права)».

Відділ управління персоналом вивчає потребу в персоналі на вакантні посади райдержадміністрації, вносить відповідні пропозиції голові і керівникові апарату райдержадміністрації та здійснює щомісячний звіт про вакантні посади.

Начальник відділу управління персоналом є членом конкурсної комісії, а спеціаліст – адміністратором. Відділ управління персоналом оприлюднює результати конкурсу, приймає документи, проводить їх перевірку, забезпечує проведення всіх етапів конкурсу та документально оформлює їх.

Відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації готує акт про призначення, робить запис у трудовій книжці, особовій справі та оформляє необхідну документацію згідно чинного законодавства; забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади працівників апарату, керівників

⁵⁰ Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України № 246 від 25 березня 2016 року. URL : zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-p.

структурних підрозділів районної державної адміністрації; готує матеріали на погодження щодо призначення заступників голови, керівника апарату райдержадміністрацій.

Перед призначенням для вперше прийнятих на посади категорії „Б” забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в апараті районної державної адміністрації та на посади керівників структурних підрозділів райдержадміністрації.

Перед призначенням для вперше прийнятих і на посади категорій „Б” і „В” забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 ЗУ «Про очищення влади»⁵¹ в апараті райдержадміністрації і готує довідку про її результати.

Зазначимо, що у період з 2016 по 2023 рр. в райдержадміністрації відбулося призначення 23 працівників: державних службовців: категорії „Б” – 6, категорії „В” – 11; інших працівників – 6. Відділом управління персоналом проаналізовано підстави призначення працівників райдержадміністрації: - за конкурсом – 15, - за переведенням – 2, - інші підстави – 6.

Відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації у день призначення особи на посаду державної служби організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше призначена на посаду державної служби, а також ознайомлює державного службовця під підпис із правилами внутрішнього службового розпорядку та посадовою інструкцією. Про складення Присяги державного службовця робиться запис у трудовій книжці.

За 2016 - 2023 рр. 15 державних службовців урочисто склали Присягу.

На етапі проходження державної служби відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації в акті про призначення зазначає інформацію про присвоєння рангу державному службовцю, а в разі встановлення випробування - після закінчення його строку. Черговий ранг у межах відповідної категорії

⁵¹ Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1682-18>.

посад присвоюється державному службовцю через кожні три роки з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності, тому відділ персоналу готує суб'єктові призначення необхідне подання про присвоєння державним службовцям, які займають посади державної служби категорії “Б” та “В”, чергового рангу. Робить запис в особову справу та трудову книжку державного службовця про присвоєння, зміну та позбавлення рангу державного службовця.

Відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації щороку здійснює підготовку проектів розпорядчих документів про стаж державної служби працівників райдержадміністрації, який дає право на встановлення їм надбавки за вислугу років (встановлюється на рівні 3 % посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 50 % посадового окладу).

Відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації надає консультативну допомогу учасникам оцінювання, проводить навчання та здійснює заходи щодо організації оцінювання, у тому числі підготовку проектів наказів (розпоряджень) про визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”, із списком державних службовців; затвердження висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”.

За результатами оцінювання державний службовець разом зі службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності з метою планування особистої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні тощо.

Відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації надав консультативну допомогу всім учасникам оцінювання, провів тренінг щодо роз'яснення про проведення оцінювання результатів їх службової діяльності та належно забезпечив оформлення і зберігання матеріалів оцінювання.

Відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації: узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби; видає розпорядчі акти про затвердження планів-графіків навчання державних службовців; забезпечує на вимогу облдержадміністрації підготовку необхідної інформації щодо підвищення кваліфікації державних службовців; видає накази на відрядження; підшиває в особову справу копію сертифікатів та посвідчень про підвищення кваліфікації.

Відділ управління персоналом апарату райдержадміністрації: здійснює підготовку розпорядчих документів про звільнення працівників райдержадміністрації; у разі звільнення начальника самостійного структурного підрозділу готує необхідні документи для погодження звільнення у порядку, передбаченому законодавством; підписує акти передачі державним службовцем, який звільняється, справ і майна, що складаються у двох примірниках; здійснює відповідні записи в особовій справі та трудовій книжці працівника райдержадміністрації, яку видає їй в останній робочий день.

Відділом проаналізовано підстави звільнення працівників райдержадміністрації: за угодою сторін (п.1 ст. 36 КЗпП України, ст.86 ЗУ „Про державну службу”); у зв'язку з переведенням (п.5 ст.36 Кодексу законів про працю України); за власним бажанням (ст.38 КЗпП України); у зв'язку зі скороченням штату (п.1 ст.40 КЗпП України); у зв'язку із закінченням строку дії трудового договору (ст.85 ЗУ „Про державну службу”).

Варто зазначити, що у процесі проходження державної служби важливу роль має саме підтримка новоприйнятих працівників, створення сприятливих умов для їх адаптації (проведення бесіди, надання необхідної інформації та рекомендацій). Тому відділом управління персоналом здійснено заходи щодо адаптації новоприйнятих працівників районної державної адміністрації з метою забезпечення більш швидкого влиття нового працівника в колектив: допомогти йому розібратися зі своїми функціональними обов'язками, зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних з виконанням роботи, зменшити дискомфорт

перших днів роботи, а також покращення рівня кваліфікації та потенціалу нового співробітника для подальшої праці в райдержадміністрації, сформувані позитивну думку щодо райдержадміністрації та колективу.

Процедура адаптації новопризначеного працівника триває до трьох місяців і проходить паралельно з випробувальним терміном.

Під час адаптаційного процесу були виконані такі завдання:

- на етапі добору кадрів – здійснення консультативної та інформаційної підтримки кандидата на посаду, орієнтування в особливостях майбутньої роботи на державній службі, оцінювання ступеня відповідності кваліфікації та досвіду державного службовця посадовим обов'язкам;

- організовано та проведено первинний інструктаж: ознайомлення новопризначеного працівника із наказом про призначення на посаду, посадовою інструкцією та положенням про структурний підрозділ, ознайомлення з правилами внутрішнього службового розпорядку, правилами етичної поведінки державного службовця, регламентом, та іншою документацією;

- налагоджено зворотній зв'язок із державним службовцем для визначення низки проблем адаптації та можливих шляхів їх вирішення;

- допомога безпосереднім керівникам визначити заходи адаптації державного службовця: представити нового співробітника колективу, допомога в безпосередньому знайомстві з колегами, поставити цілі та завдання державному службовцю, визначити обов'язки і відповідальність, вимоги до якості виконуваної роботи, розповісти про структуру та функції підрозділу, відносини з іншими відділами.

У процесі професійної діяльності відділ управління персоналом апарату Стрийської районної державної адміністрації зустрічається із рядом проблем, що в свою чергу перешкоджає ефективному проходженню державної служби:

- не врегульоване виконання методичних, інформаційних, координуючих функцій з управління персоналом;

- структурне роз'єднання відділу управління персоналом з відділами та іншими підрозділами, які виконують функції управління персоналом;
- проблеми відбору персоналу (призначення на державну службу чи переведення на вищу посаду можливе лише за результатами конкурсного відбору, у зв'язку з чим зайняття вакантних посад державної служби - тривалий процес);
- трудової адаптації (відсутній комплекс заходів, який спрямований до найшвидшого пристосування та підтримки новопризначених працівників до умов праці, соціального оточення, робочого місця);
- відсутність заохочення, мотивації, перспектив кадрового росту та розвитку службової кар'єри;
- недостатній рівень матеріально-технічного та інформаційного забезпечення у діяльності кадрових служб (наприклад, відсутність обладнаного комп'ютерного кабінету для проведення тестування, інтерактивного обладнання для проведення тренінгів, не забезпеченість підпискою на інформаційні методичні видання з кадрових питань (електронний цифровий журнал «Кадровик», газета «Держслужбовець»);
- проблема навчання та підвищення кваліфікації (відсутність систематичного і актуального навчання державних службовців, у тому числі працівників кадрових служб).

Отже, проходження державної служби в Стрийській райдержадміністрації здійснюється на підставі ЗУ «Про державну службу» та прийнятих нормативно-правових актів щодо проведення конкурсного відбору на зайняття посад державних службовців, оплати праці державних службовців, призначення їм рангів, проведення оцінювання результатів службової діяльності тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1 Модернізація служб управління персоналом на державній службі України

Державна служба є основою державного управління, а тому модернізація державної служби та управління людськими ресурсами, створення професійної державної служби має для нашої країни на сучасному етапі розвитку важливе значення.

Метою модернізації державної служби є створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, авторитетної, відповідальної і престижної державної служби, здатної надавати якісні публічні послуги громадянам. Зазначена мета не може бути реалізована без удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі, оскільки професійність державної служби забезпечується належними управлінськими стандартами і методами управління людськими ресурсами. Модернізація державної служби передбачає різного роду зрушення та перетворення такої системи у напрямі її осучаснення, постійного вдосконалення, її наближення до максимально можливого рівня розвиненості. Тобто під модернізацією державної служби слід розуміти глобальний, прогресивний процес системних змін, у результаті яких об'єкти державної служби змінюють, осучаснюють свої структурні параметри, функції та рівні організації, використовуючи сучасні методи та інструменти роботи, гармонійно поєднуючись із традиціями й цінностями суспільства⁵².

Що стосується управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних із плануванням, добором,

⁵² Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>.

розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності.

Управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а тому, настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, щоб бути ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу державної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності⁵³.

Слід зазначити, що необхідність реформування державної служби та управління людськими ресурсами була спричинена недостатньою її здатністю ефективно виконувати зобов'язання перед суспільством, громадянами України, низькою якістю як самої державної служби, так і якістю надання публічних послуг громадянам України. Необхідність модернізації державної служби та управління людськими ресурсами викликана, насамперед, наявністю низки характерних для неї проблем.

Так, у процесі реформування системи державного управління в Україні належне місце відводиться питанням запровадження сучасних форм, методів, технологій управління персоналом на державній службі. Вагомим поступом у напрямі удосконалення стало прийняття ЗУ “Про державну службу”, нововведення якого зміщують акценти з кадрового діловодства до управління людськими ресурсами на державній службі.

⁵³ Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf

Найважливіший фактор, який повинен забезпечити виконання вимог щодо дієвості, гнучкості й динамізму в сфері служби управління персоналом, є упровадження інформаційних технологій (єдиної електронної системи кадрової служби, електронного документообігу в управлінні персоналом тощо), покликаних змінити характер роботи цього структурного підрозділу, посиливши її аналітичну складову в процесі прийняття рішень з управління персоналом⁵⁴.

Зокрема, комплексна автоматизація процесу управління людськими ресурсами сучасних розвинених країн сьогодні передбачає як технічні, так і організаційно-структурні перетворення: ведення єдиної протягом усього строку перебування державного службовця на службі електронної особової справи, що зберігається в єдиній централізованій базі даних; аналітичний апарат, що забезпечує підтримку ефективних кадрових рішень та добір персоналу; багатофункціональний інструментарій, що охоплює всі процеси, пов'язані з управлінням персоналом на державній службі; онлайн-доступ кадрових служб до системи; чітко визначені межі компетенції кожного користувача системи щодо доступу до єдиної бази; законодавче визначення переліку персональних даних, що підлягають внесенню до електронних справ державних службовців; достатній рівень безпеки в плані несанкціонованого втручання⁵⁵.

Тобто, однією з найболючіших проблем є відсутність ефективного інформаційно-технічного забезпечення служб персоналу державних органів, програмних засобів автоматизації процесів управління людськими ресурсами на державній службі, необхідних для впровадження розроблених нормативно-правових актів у цій сфері.

Важливою складовою розвитку сучасної служби управління персоналом є реалізація відносин партнерства, налагодження взаємовідносин із

⁵⁴ Управління персоналом : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 156 с.

⁵⁵ Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

громадськістю з урахуванням засад та завдань, визначених Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 - 2026 роки⁵⁶. На жаль, у ЗУ “Про державну службу” недостатньо чітко визначено базу співпраці для служби управління персоналом та роль потенційних партнерів, наприклад установ соціального забезпечення, органів освіти, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін, зокрема громадських організацій і структур.

Зв'язки з громадськістю – це одна з функцій управління, що сприяє встановленню та підтримці спілкування, взаєморозуміння й налагодженню співпраці між організацією та громадськістю. Для державних органів вкрай необхідно розробляти й систематично застосовувати політику поліпшення своїх зв'язків із громадськістю. Практика зв'язків служби управління персоналом передбачає насамперед інформування громадськості з метою надання їй загального уявлення про діяльність, реалізацію планів та проблеми, які доводиться вирішувати⁵⁷.

Також слід посилити роз'яснювальну роботу серед громадськості, систематичне інформування про перебіг реформи державної служби та реорганізації служби управління персоналом, що сприятиме суспільній підтримці її впровадження та оперативному реагуванню на непорозуміння та виклики, що виникають у суспільстві. Рівень довіри громадян до реформи та професійної діяльності державних службовців повинен визначатися під час проведення моніторингу та публічного оцінювання роботи системи управління державною службою.

Проблеми, які потребують розв'язання у процесі модернізації державної служби та управління людськими ресурсами, викладені в низці нормативно-

⁵⁶ Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. №487/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

⁵⁷ Западничук О. П. Формування та розвиток інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро, 2016. 20 с.

правових актів, зокрема в Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, Концепції запровадження посад фахівців із питань реформ, Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів МДА, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки зазначено, що державна служба є основою державного управління, а тому створення професійної державної служби має виключне значення для України як країни з перехідною економікою. Цілі реформування не можуть бути досягнуті без професійних, добросовісних та етичних державних службовців. Належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції. Для забезпечення ефективної діяльності Кабінету Міністрів України щодо формування державної політики у різних сферах необхідно створити професійну, результативну, ефективну та підзвітну систему центральних органів виконавчої влади⁵⁸.

Слід зазначити, що основними складовими елементами реформи, які забезпечуватимуть модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є: визначення посад державних службовців, які несуть відповідальність за проведення основних національних реформ і мають право на спеціальні умови оплати праці в рамках загальної системи оплати праці державних службовців (так звані «реформаторські кадри», фахівці з питань реформ); запровадження принципів державного управління в системі державної служби шляхом ефективної реалізації Закону України «Про державну службу», фінансова стабільність реформування системи оплати праці

⁵⁸ Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

державних службовців з урахуванням макроекономічних показників; оптимізація чисельності працівників у системі органів державного управління; утворення структурних підрозділів з управління персоналом або введення посади спеціаліста з питань персоналу в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі; реформа системи професійного навчання державних службовців, зокрема в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи; посилення інституційної спроможності НАДС.

Суттєвий перегляд завдань та функцій державних органів, автоматизація процесів їх роботи сприятимуть залученню на державну службу висококваліфікованих фахівців з відповідним досвідом та навичками, що дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби відповідно до європейських стандартів та кращих практик управління. Підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців зумовлює необхідність проведення реформи системи оплати праці державних службовців, яка передбачатиме:

- підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості заробітної плати, посилення ролі сталої частини та обмеження варіативної частини (частини, яка може змінюватися за рішенням керівника) в структурі заробітної плати на індивідуальному рівні та фонду заробітної плати кожного державного органу (частка сталої частини заробітної плати повинна становити не менш як 70 відсотків, а варіативної частини - не більш як 30 відсотків), зменшення та усунення розриву в оплаті праці державних службовців. Зменшення частки премій сприятиме запобіганню встановленню керівником розміру заробітної плати на власний розсуд, а також зниженню ризику політизації державних службовців;

- впровадження класифікації посад державної служби (визначення типових посад державної служби з урахуванням функціональної спрямованості, мети та цінності посади);

- встановлення конкурентного рівня заробітної плати⁵⁹.

Складовими модернізації публічної служби в рамках проведення є: модернізація її організаційних структур; інституалізація вищого корпусу державної служби; створення системи моніторингу та відбору кращих міжнародних практик у сфері державної служби; запровадження моніторингу конкурентоспроможності державної служби та державного службовця; формування позитивного іміджу державної служби за рахунок переорієнтації публічних послуг на потреби громадян; удосконалення підходів до управління персоналом на основі розроблених компетенцій; модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, створення дієвої системи оскарження рішень, що стосуються проходження державної служби; наближення держави до статусу сервісної завдяки якісним змінам у системі державної служби; інноватизація функцій державної служби; реалізація стратегічних завдань щодо запобігання корупції в державній службі.

Для створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі розпорядженням КМУ від 01 грудня 2017 р. № 844-р схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затверджено план заходів щодо її реалізації. Ця Концепція визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. В Концепції зазначено, що з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах. На сьогодні інформаційно-аналітичне забезпечення державних органів у сфері

⁵⁹ Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

управління людськими ресурсами не відповідає потребам держави у проведенні реформи державного управління, її європейському вибору, європейським стандартам належного управління державою, а також сучасному рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій⁶⁰.

Тому, необхідно розробити єдину, цілісну державну політику, спрямовану на розв'язання таких першочергових проблем, як: недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах; відсутність єдиної бази даних державних службовців та інших працівників державних органів; відсутність автоматизації процесів управління людськими ресурсами в більшості державних органів; недостатність функцій моніторингу результативності діяльності державних органів; відсутність відкритості та прозорості інформації про людські ресурси в державних органах; відсутність достатньої електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів і недостатній рівень розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури; відсутність єдиних стандартів ідентифікації користувачів інформаційної системи; відсутність автоматизації процесів управління людськими ресурсами внаслідок недостатньо розвинутої інфраструктури та недосконалого апаратного забезпечення залежно від географічного положення та типів населених пунктів; низький рівень готовності державних службовців та інших працівників державних органів до впровадження інформаційної системи; недостатній рівень знань і навичок у державних службовців та інших працівників державних органів щодо використання інформаційної системи; низький рівень організації навчання державних службовців, інших працівників державних органів із питань використання інформаційної системи⁶¹.

⁶⁰ Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>

⁶¹ Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного правління*. 2018. №1-2. С. 42-51.

З метою визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності розпорядженням КМУ від 01 грудня 2017 р. № 974-р схвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. У прийнятій Концепції вказується на те, що існуюча система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації (далі – система професійного навчання) державних службовців не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти, відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг із професійного навчання державних службовців відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти, ринок освітніх послуг із професійного навчання є неконкурентним, доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг.

У Концепції зазначено, що система професійного навчання державних службовців, голів МДА, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад є цілісною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що включає: визначення потреб у професійному навчанні, формування, розміщення і виконання державного замовлення, формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності, забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, моніторинг та оцінку якості навчання⁶².

Реалізація зазначених вище положень дасть можливість здійснити модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами на прикладі кращих європейських практик, забезпечить результативну й ефективну діяльність державних органів.

⁶² Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

Адже, на сьогодні діяльність служб управління персоналом органів державної влади не відповідає сучасним вимогам. Кадрові служби не мають достатніх повноважень, відповідальності, нормативно-правового та методичного забезпечення своєї діяльності, можливостей впливати на ситуацію у кадровій сфері в органі влади, відчувають брак спеціалістів кадрової роботи, які пройшли необхідну підготовку та мають відповідний досвід роботи.

У світовій практиці вже давно існують комплексні, системні підходи до управління персоналом шляхом утворення відповідних сучасних інтегрованих структур - підрозділів (департаменти, служби) з управління людськими ресурсами (капіталом). Але в Україні, зокрема, в органах державної влади, за інерцією діють застарілі методи кадрової роботи, мало змінилась суть і методи їхньої роботи.

Новий підхід, простежується в Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу. У положенні чітко накреслена тенденція до переходу від традиційної, виключно ділової моделі функціонування державної служби, до більш складного, багатофункціонального формату діяльності цих підрозділів.

Проте й надалі статус служб управління персоналом щодо розробки й реалізації кадрової політики у сфері державної служби є низьким. Спостерігається виразна суперечність між моделлю служби управління персоналом, наведеною у Типовому положенні, і реальною практикою роботи цих підрозділів в органах державної влади. Роль працівників служб управління персоналом значною мірою обмежується документальним забезпеченням призначень та звільнень посадовців, надання їм відпусток, оформлення відряджень, заохочень та дисциплінарних стягнень.

Підвищення ефективності діяльності державних органів, зокрема, персоналу державної служби, має стати стратегічною метою нашої держави для забезпечення сталих високих темпів економічного зростання, досягнення європейських стандартів життя, піднесення добробуту громадян, усебічного розвитку суспільства. Тому особливої актуальності набуває питання

вдосконалення роботи державного апарату, підвищення результативності та професіоналізму його діяльності в цілому та кожного державного службовця.

Отже, пріоритетами модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах є: прийняття низки нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу», оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, підвищення інституційної спроможності НАДС, формування висококваліфікованої групи фахівців із питань реформ, визначення оптимальної чисельності державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, реформування системи оплати праці державних службовців, реформування системи професійного навчання державних службовців, формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах, упровадження ефективної інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами сприятиме створенню в Україні професійної, стабільної, престижної і високоефективної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення й надавати, відповідно до європейських стандартів, якісні та доступні публічні послуги громадянам.

3.2 Заходи щодо вдосконалення управління персоналу на державній службі

Прагнення України відповідати європейському рівню в усіх сферах діяльності держави вимагає значних перетворень, зокрема, і тих, що стосуються удосконалення кадрової політики в системі державного управління. Однак, на сьогодні в чинних нормативно-правових актах з позицій наукового підходу не чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення, насамперед, на регіональному та місцевому рівнях. А це, в свою чергу, перешкоджає якісному наданню адміністративних послуг.

Цілі державної кадрової політики мають визначити комплекс базових положень, що покликані захистити інтереси України у різних сферах національної безпеки держави. Таким чином, здійснення економічних та соціальних перетворень, надання державними службовцями управлінських послуг можливо лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідає б стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. Тому пошук напрямів, шляхів удосконалення управління персоналу є одним із найактуальніших питань, які потребують вирішення для розвитку держави загалом.

Як зазначає, О. В. Антонова у складних воєнних контекстах, під тиском збройної агресії відбувається пришвидшення перетворень, зокрема зміна ролей на регіональному і місцевому рівні. Йдеться про набуття нових підходів до професіоналізації як співробітників підрозділів з управління персоналом, так і посадових осіб місцевого самоврядування у таких сферах як: управління фінансами, ІТ-технології, - оскільки потреба організації, координації і супроводу міграційних потоків внутрішніх переселенців потребує запровадження data-driven підходу до аналізу та управління людськими ресурсами, їх розміщення, забезпечення, працевлаштування, координації зусиль усіх суб'єктів управління щодо обробки великих масивів інформації, що забезпечує прозорість і зрозумілість адміністративних механізмів⁶³.

Так, аналізуючи сучасні дослідження науковців, можна виділити такі основні заходи щодо вдосконалення роботи з персоналом на державній службі України⁶⁴:

1. Упровадження нового механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі через:

- оновлення змісту діяльності служб персоналу державного органу, посилення їх стратегічної ролі. Оскільки на служби управління персоналом

⁶³ Антонова О. В. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. №1. С. 79-85.

⁶⁴ Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І. М. Лопатченко. Х. : НУЦЗУ, 2020. 46 с.

покладають велику роботу щодо забезпечення та розвитку службової кар'єри державних службовців, то слід надати їм і більше повноважень щодо прийняття рішень по впровадженню кадрової політики у відповідному органі державної влади;

– використання профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх застосування під час відбору на державну службу, оцінювання службової діяльності та просування по службі державних службовців. Свого часу профілі компетентностей уже були введені, однак на сьогодні їх немає. Слід дане питання більш детально опрацювати;

– забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності державних службовців та подальшим проходженням державної служби.

2. Посилення інституціональної спроможності у системі державної служби через:

– наукове забезпечення розвитку системи державної служби, визначення методів і механізму модернізації державної служби відповідно до стандартів роботи ЄС;

– посилення інституціональної спроможності служб персоналу органів виконавчої влади;

– надання правової, консультативної, методичної, організаційної та іншої допомоги органам виконавчої влади з питань модернізації державної служби та нових засад управління персоналом з урахуванням міжнародного досвіду.

Також варто зазначити, що для налагодженого і чітко працюючого механізму реалізації державної кадрової політики в державному управлінні необхідно зробити наступні кроки:

- реформувати і модернізувати законодавчу базу, яка повинна чітко визначати основні принципи державної політики і практичної роботи в області кадрового забезпечення державного управління;

- забезпечити комплектування органів державної влади висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог

управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг та враховуючи військовий стан у державі;

- впровадити ефективну систему мотивації праці державних службовців, їх оцінки, просування і переміщення по службі, співпраці досвідчених і молодих перспективних працівників;

- сформувати позитивний імідж державної служби;

- систематично вивчати оцінку громадськості щодо якості та ефективності роботи органів державної влади;

- забезпечити прозорість кадрової політики;

- посилити соціально-правову підтримку управлінських кадрів;

- прогнозувати і планувати потреби в кадрах на різних управлінських рівнях;

- створити правові, соціальні, організаційні передумови для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців;

- удосконалити національну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

- впровадити систему цільового замовлення на підготовку фахівців в освітній сфері «публічного управління» з обов'язковим подальшим працевлаштуванням на посадах в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

- створити та ефективно використовувати єдину інформаційну базу випускників навчальних закладів системи професійного навчання управлінських кадрів;

- вивчити світові і вітчизняні тенденції роботи з кадрами державного управління, місцевого самоврядування, поширення кращого досвіду управлінської діяльності;

- розвинути незалежні інститути експертної оцінки кадрової роботи.

Для реалізації вищезгаданих заходів і кроків можна використати:

Елементи: розроблення та прийняття необхідних нормативно-правових актів для реалізації мети; посилення державного контролю за дотриманням

стандартів щодо умов праці; запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів та фахівців з вищою освітою для задоволення потреб ринку праці; впровадження системи наставництва і здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури; розроблення заходів щодо недопущення виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави та детінізації ринку праці; затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики; впровадження електронного урядування, залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу, упровадження системи моніторингу державної кадрової політики; удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів⁶⁵.

Варто зазначити, що реалізація заходів з формування та удосконалення системи управління персоналом органів державної влади, передбачає врахування безпосереднього цілеспрямованого впливу на працівника як носія здатності до праці з метою забезпечення досягнення кращого результату, акцентування заходів з організації праці на його можливостях, потребах та інтересах, гуманізації здійснюваних заходів з ефективної модернізації праці.

Для удосконалення процесу управління персоналом необхідно використовувати фундаментальні і найновіші принципи теорії наукового управління. В їх числі, підбір службовців, які якнайкраще відповідають посаді для виконання тих чи інших посадових інструкцій, дієве використання матеріального стимулювання, реалізація необхідної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, використання методів наукового аналізу при визначенні можливостей вирішення задач.

Зважаючи на зростаючу роль людського фактору, одним з найважливіших завдань удосконалення управління персоналом постає забезпечення розвитку персоналу, що передбачає необхідність вкладення інвестицій в персонал, а не

⁶⁵ Рабей Н. Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2018. № 1. С. 7-11.

простого формування його чисельного складу відповідно до наявних робочих місць. При цьому необхідним вбачається симбіоз прийнятих управлінських рішень не тільки з інтересами установи, але і з інтересами соціальної складової - її колективу⁶⁶.

Аналіз європейських стандартів управління персоналом державної служби дозволяє виділити дві групи стандартів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Види європейських стандартів управління персоналом на державній службі⁶⁷

Перша група стандартів	Друга група стандартів
<ul style="list-style-type: none"> – TQM (Total Quality Management); – модель CAF (Common Assessment Framework); – стандарти серії ISO 9000; – SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність»); – модель EFQM; – «Investors in People» («Інвестори в людей») 	<ul style="list-style-type: none"> – Управління талантами та лідерством; – управління знаннями: менторство; корпоративний університет; наставництво (коучинг); кар'єрний портал; віртуальна школа; соціальна карта співробітника; – методи підбору персоналу: аутсорсинг (лізинг персоналу); аутстафінг; скринінг; хедхантинг; рекрутинг; – реінжиніринг; – бенчмаркінг; – Executive Search (метод підбору кращого фахівця на ринку); – методика LAB-profile; – методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers; – безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; – метод використання гнучкого графіка роботи персоналу

Сучасна система управління персоналом та підходи до її впровадження повинні використовувати фундаментальні та новітні принципи теорії наукового

⁶⁶ Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

⁶⁷ Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 11. 2019. С. 362-367.

менеджменту. Тож, головним завданням HR-менеджерів стає побудова системи управління персоналом, яка найбільшою мірою дозволяє реалізувати творчі ініціативи працівників на всіх рівнях ієрархії. Тут важлива роль відводиться методам залучення персоналу. Першим етапом в HR-циклі є пошук та рекрутинг. Рекрутинг забезпечує чітке розуміння запиту та можливість надати необхідний персонал органам місцевого самоврядування⁶⁸.

У Публічному звіті Голови НАДС за 2022 р. зроблено детальний аналіз особливостей організації та функціонування державної служби у воєнний період, а також окремий розділ присвячено особливостям управління персоналом на державній службі. Зокрема, опрацьовано чинну нормативно-правову базу на основі чого:

- *внесено зміни до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Зменшено навантаження на учасників процедури, зокрема на службу управління персоналом шляхом оптимізації та цифровізації окремих її етапів;*

- *підготовлено чотири проекти розпоряджень КМУ щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється КМУ. За результатами узагальнення матеріалів оцінювання, надісланими державними органами, НАДС підготовлено розпорядження про затвердження висновків, до якого включено результати оцінювання службової діяльності 138 державних службовців;*

- *розроблено «Положення про Єдиний портал вакансій державної служби». Положення визначає призначення, структуру, функціональні та інформаційні можливості порталу, а також порядок внесення інформації;*

- *викладено в новій редакції Типове положення про службу управління персоналом державного органу. Уточнено і розширено перелік, приведено у*

⁶⁸ Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

відповідність до законодавства про державну службу функції служб управління персоналом державного органу.

- викладено в новій редакції *Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорії «Б» та «В»*. Спрощено процедуру розроблення та затвердження посадової інструкції, зокрема, визначено чіткіші умови та строки, передбачено можливість оформлення та зберігання інструкції в електронному вигляді за наявності у державному органі інформаційної системи управління людськими ресурсами;

- розроблено *Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в державних органах*. Документ розроблено для надання методичної допомоги керівникам державної служби і структурних підрозділів, службам управління персоналом, державним службовцям, іншим працівникам державних органів стосовно дій у разі виникнення міжособистісних конфліктів під час виконання посадових обов'язків⁶⁹.

Також здійснено інформаційно-роз'яснювальні заходи:

- актуальні питання проходження державної служби в умовах війни;
- актуальні питання призначення на посади державної служби в умовах воєнного стану;
- визначення результатів оцінювання службової діяльності державних службовців;
- основні засади визначення завдань та ключових показників;
- адаптація новопризначених державних службовців;
- актуально про державну службу та управління персоналом;
- опитано працівників служб управління персоналом щодо потреб у методичній допомозі у сфері управління людськими ресурсами. Опитали 825 респондентів, з них 573 – працівники державних органів, 252 – органів місцевого самоврядування;

⁶⁹ Публічний звіт Голови НАДС 2022 р. URL : <http://surl.li/nkser>

- впроваджено навчальну програму «Системний підхід в управлінні персоналом на публічній службі» (HR-майстерня). Для участі обрано 35 осіб (заявок подано 139). Створено вебсайт (www.hrmaisternia.online).

З метою посилення якості управління персоналом на державній службі важливим є формування цифрової грамотності державних службовців. Із метою підвищення цифрової грамотності державних службовців, а також удосконалення здатності ефективно та безпечно використовувати сучасні цифрові технології в роботі, Міністерством цифрової трансформації України було оголошено листопад 2021 року «Місяцем цифрової грамотності», який проходив у межах національного проєкту «Дія. Цифрова освіта». Державним службовцям було запропоновано долучитися до цієї кампанії та пройти навчання на платформі «Дія. Цифрова освіта» і переглянути наступні освітні серіали: «Цифрові юристи»(<https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-lawyers>), «Цифрові юристи 2.0.»(<https://osvita.diia.gov.ua/courses/digital-lawyers>), «Основи кібер гігієни»(<https://osvita.diia.gov.ua/courses/cyber-hygiene>), «Кіберняні» (<https://osvita.diia.gov.ua/courses/cybernanny>), «Медіаграмотність в часи пандемії» (<https://cutt.ly/STsw6aZ>), окрім того, була надана можливість пройти тестування на цифрову грамотність «Цифрограм для громадян» (<https://osvita.diia.gov.ua/digigram>). За результатами проведеного «Місяця цифрової грамотності» Міністерство цифрової трансформації України планувало опублікувати рейтинг долуученість кожного міністерства та їх активності в плані навчання цифровій грамотності⁷⁰.

Виходячи з можливостей і функцій кадрової служби, можуть бути наступні шляхи вирішення проблем та удосконалення управління персоналу в Стрийській районній державній адміністрації:

- постійне удосконалювання кадрової роботи;
- більш ретельну увагу приділяти морально-діловим якостям кандидатів під час конкурсного відбору;

⁷⁰ Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом у системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9. С. 157-173.

- адаптація новоприйнятих працівників (проведення консультацій, введення в курс справ, шляхом ознайомлення з основною документацією, правилами трудового розпорядку, надання інформаційних матеріалів, допомог в адаптації у колективі та уникненні конфліктних ситуацій);
- турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників, поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників, чітка система управління коштами, виділеними на навчання і підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати, надбавки і премій;
- формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників;
- своєчасне реагування на зміни в нормативно-правовій базі, шляхом постійного моніторингу урядових сайтів та офіційних веб-порталів;
- співпраця з іншими службами управління персоналом та обміном досвіду шляхом скайп-нарад, тренінгів, особливий акцент робити на навчанні без відриву від робочого процесу;
- створення електронної бази даних необхідної інформації для використання у роботі (веб-сайтів, довідників);
- саморозвиток (наприклад: Lingva.Skills для вивчення англійської мови, «Prometheus» – громадський проект масових відкритих онлайн-курсів (МВОК));
- створення середовища, де персоналу надається можливість застосування і реалізації власних здібностей потенціалу як для вигоди державного управління, так і своєї власної.

Отже, сучасне кадрове забезпечення публічного управління обов'язково повинне мати інноваційний характер. Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Значну роль у системі навчання кадрів державної служби повинні відігравати акредитовані навчальні заклади, їх науково-педагогічний потенціал та навчальна база. Таким чином, з метою підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів державної влади необхідно: упровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу влади.

ВИСНОВКИ

Одержані результати дослідження дали змогу вирішити завдання щодо обґрунтування теоретико-правових основ та визначення напрямів удосконалення управління персоналу в органах державної влади України. Узагальнивши результати дослідження, можна сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне і практичне значення.

1. Досліджено теоретичні аспекти та сутність служби управління персоналом державного органу. Зокрема встановлено, що управління персоналом державної служби — це цілеспрямований упорядкований вплив суб'єкта (керівник державного органу і служба управління персоналом цього органу) на об'єкт (персонал), що здійснюється безпосередньо суб'єктом управління.

Результати організаційно-правової характеристики служби управління персоналом дозволили встановити, що вона являє собою легітимно сформований структурний підрозділ (або призначеного спеціаліста з питань персоналу державної служби) в усіх державних органах України. а комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності має законодавчо закріплене нормативно-правове підґрунтя.

Виокремлено основні характерні ознаки, завдання, функції, права, принципи, методи (адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні, морально-етичні) та ролі (аналітик, комунікатор, каталізатор змін) служби управління персоналом в державному органі.

2. Охарактеризовано суб'єктний склад державних органів та посадових осіб, на яких покладене виконання відповідних функцій з кадрового забезпечення у державі.

Встановлено, що на сьогоднішній день існує певна організаційна структура системи управління персоналом, яка є сукупністю взаємопов'язаних елементів (суб'єктів), кожен з яких відіграє певну роль у процесі управління.

Досліджено, що суб'єкти управління персоналом – носії визначених повноважень, прав та обов'язків, які здійснюють стратегічну діяльність з визначення цілей і програмного забезпечення формування й розвитку людських, трудових, кадрових ресурсів як головної передумови побудови демократичної, правової, соціальної держави. Кожному суб'єкту відповідає своє коло функцій і повноважень, як правило, що визначається статусом та призначенням цього суб'єкта.

Організаційна структура системи управління персоналом в органах державної влади в Україні досить розгалужена. З'ясовано, що ключовими суб'єктами формування системи управління персоналом є: Президент України; ВРУ; КМУ; НАДС; Комісія з питань вищого корпусу державної служби та конкурсні комісії; керівники апаратів центральних і місцевих органів державної влади (керівники державної служби); підрозділи з питань управління персоналом державних органів, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади; керівники та підрозділи з питань управління персоналом місцевих органів виконавчої влади (служби управління персоналом); НАДУ та її регіональні інститути.

3. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення, на основі яких функціонує служба управління персоналом в органах державної влади.

На підставі проведеного аналізу нормативно-правових документів, що стосуються регулювання управління персоналом в Україні, можна зробити висновок, що на сьогодні досліджуваній проблемі приділяється значна увага як з боку Президента України, так і з боку Національного агентства України з питань державної служби. Вже є досить серйозні напрацювання щодо удосконалення даного процесу в напрямку його інтеграції до європейських стандартів, однак необхідне консолідоване рішення ВРУ для законодавчого закріплення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Це, зокрема: Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента України та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів. Зауважимо, що хоч реформа публічної служби, зокрема служб управління персоналом в органах державної влади далека від завершення, все ж напрацьовано чимало нормативно-правових актів, імплементація яких призведе до ефективнішого функціонування служб управління персоналом.

Також пропонуємо нормативно-правову базу стосовно управління персоналом умовно розподілити на дві групи: - документи, що визначають мету, цілі, основні завдання, що мають вирішувати служби управління персоналом; - документи, що мають практичне спрямування, регулюють трудові відносини та визначають процедури проходження державної служби.

4. Визначено основні засади формування служби управління персоналом, як одного із структурних підрозділів апарату Стрийської районної державної адміністрації. Зокрема, проаналізовано склад, структуру, завдання Стрийської районної державної адміністрації та виокремлено основні напрямки її діяльності.

Так, встановлено, що відділ управління персоналом виконує ряд завдань, основними з яких є: ведення встановленої звітно-облікової документації; приймання документів від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій “Б” і “В”, здійснення перевірки документів, поданих кандидатами, на відповідність встановленим законом вимогам, здійснення інших заходів щодо організації конкурсного відбору; підготовка матеріалів про призначення на посади та звільнення з посад працівників; оформлення документів про прийняття, ведення особових справ та трудових книжок працівників райдержадміністрації; формування графіку відпусток персоналу; підготовка проектів актів щодо надання відпусток працівникам, контроль за їх

наданням та ведення обліку; опрацювання заяв, електронних листків тимчасової непрацездатності тощо; підготовка розпорядчих документів про відрядження працівників райдержадміністрації; здійснення обліку та інших заходів, передбачених щодо військовозобов'язаних, призовників і резервістів та бронювання військовозобов'язаних у органах РТ ЦК та СП; ведення таблицю обліку робочого часу працівників райдержадміністрації; належне ведення діловодства, зберігання та обліку документації відділу управління персоналом, оформлення документів про присвоєння відповідних рангів державним службовцям тощо.

5. Здійснено аналіз кадрового забезпечення Стрийської районної державної адміністрації (кількісний, якісний склад працівників та аналіз процесу оптимізації). Так, досліджено стратегічну роль служб управління персоналу у системі державних органів, у даному випадку відділу управління персоналом в апараті Стрийської райдержадміністрації, яка полягає у доборі персоналу, плануванні та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальному оформленні вступу на державну службу, її проходженні та припиненні. Можна однозначно стверджувати, що від об'єднання зусиль і плідної діяльності керівників державних органів влади та служб персоналу багато в чому залежатиме їх кадрове забезпечення, максимально ефективне використання людських ресурсів та успішна реалізація реформ у державі.

6. Проаналізовано процес проходження державної служби у Стрийській районній державній адміністрації та з'ясовано роль служби управління персоналом у ньому. Встановлено, що проходження державної служби – складна процедура, кожна стадія якої чітко регламентована. Так, відповідно до ЗУ „Про державну службу”, такими етапи є: вступ на державну службу; призначення на посаду державної служби; прийняття Присяги державного службовця; просування державного службовця по службі; проведення оцінювання результатів службової діяльності; підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; припинення державної служби.

7. Окреслено основні напрями реформування (модернізації) служби управління персоналом на державній службі України та напрацьовано рекомендації щодо вдосконалення їхньої діяльності. Зокрема, визначено мету, завдання та сутність понять «модернізація державної служби» та «управління людськими ресурсами на державній службі». Проаналізовано сучасний стан і проблеми модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні, розкрито основні складові елементи реформи, що забезпечують модернізацію державної служби й управління людськими ресурсами.

Встановлено, що в Україні з метою реформування й модернізації державної служби та вдосконалення управління людськими ресурсами впродовж останніх років прийнято декілька стратегічних документів, серед яких доцільно виокремити Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року, розкрито їх основні положення та визначено, відповідно до європейських стандартів, пріоритетні напрями модернізації державної служби й управління людськими ресурсами в Україні.

8. Запропоновано перспективні заходи щодо вдосконалення роботи з персоналом на державній службі України. Це, зокрема: упровадження нового механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі, посилення інституціональної спроможності у системі державної служби. Проаналізовано певні кроки, які необхідні для налагодженого і чітко працюючого механізму реалізації державної кадрової політики в державному управлінні. Виходячи з можливостей і функцій кадрової служби, запропоновано основні шляхи вирішення проблем та удосконалення управління персоналу в Стрийській районній державній адміністрації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Управління персоналом на державній службі: новий статус кадровика, кейси, методика проведення співбесіди. *Держслужбовець*. 2016. № 7. С. 37-41.
2. Антонова О. В. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. №1. С. 79-85.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. №1-2. С. 42-51.
5. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/55-2018-%D0%BF>
6. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
7. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 11. 2019. С. 362-367.
8. Западинчук О. П. Формування та розвиток інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро, 2016. 20 с.
9. Зелінський С. Від відділу кадрів до служби управління персоналом: реальні зміни чи декорація? *Держслужбовець*. 2018. № 6. С. 24–27.

10. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України та Міністерства соціальної політики України від 29 липня 1993 року №58 (зі змінами), зареєстрованим Міністерством юстиції України 17 серпня 1993 року за №110. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>

11. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.

12. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І. М. Лопатченко. Х. : НУЦЗУ, 2020. 46 с.

13. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

14. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

15. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом у системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9. С. 157-173.

16. Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy*. №7 (14) 2022. С. 63-74.

17. Мельник В. І. Теоретико-правові та організаційні засади функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №3. С. 69-78.

18. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електр. зб. наук. пр.* 2019. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf

19. Пахомова Т. І. Державна служба: система і особистість: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2002. 410 с.

20. Питання оплати праці працівників державних органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/15-2017-%D0%BF>

21. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 липня 2011 р. № 769/2011. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011#Text>

22. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління. К., 2018. 315 с.

23. Положення про апарат Стрийської районної державної адміністрації, затверджене розпорядженням голови Стрийської районної державної адміністрації від 22 квітня 2021 року № 90.

24. Порядок ведення та зберігання особових справ державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22 березня 2016 року № 64. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0567-16>

25. Правила внутрішнього службового розпорядку, затверджені Протоколом загальних зборів державних службовців Стрийської районної державної адміністрації від 05 липня 2022 року №1.

26. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України та скасування постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 746 : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2019 р. № 926. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2019-%D0%BF#Text>

27. Про впорядкування структури Стрийської районної державної адміністрації: Розпорядження голови від 11 вересня 2023 р. №90.

28. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

29. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України № 246 від 25 березня 2016 року. URL : zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-p.

30. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з

питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

31. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квітня 1999 р. № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

32. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. №487/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

33. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1682-18>.

34. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 884-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/844-2017-%D1%80>

35. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>

36. Про трудові книжки працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1993 р. № 301. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF#Text>

37. Про умови оплати праці посадових осіб, керівників та керівних працівників окремих державних органів, на яких не поширюється дія Закону України “Про державну службу”: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 304. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/304-2016-%D0%BF>

38. Про умови оплати праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів: Наказ Міністерства праці України від 02.10.1996 р. № 77. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-96>

39. Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2019 № 1006-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1006-2019-%D1%80#Text>

40. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 384 с.

41. Публічний звіт Голови НАДС 2022 р. URL : <http://surl.li/nkser>

42. Рабей Н. Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2018. № 1. С. 7-11.

43. Регламент Стрийської районної державної адміністрації, затверджений розпорядженням голови Стрийської районної державної адміністрації від 02 грудня 2021 року № 354.

44. Розподіл функціональних обов'язків між керівництвом райдержадміністрації, затверджений розпорядженням голови Стрийської районної державної адміністрації від 18 червня 2020 року № 158.

45. Селіванов С. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку державного службовця для планування кар'єри. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 90-95.

46. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf

47. Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах національної поліції України: Дисертація на

здобуття наукового ступеня доктора філософії по спец. 081 – право. Кропивницький, 2023. 215 с.

48. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські записки*. 2017. № 1. С. 343-355

49. Управління персоналом : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 156 с.

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

ДОДАТКИ

Додаток Б

СТРИЙСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
РОЗПОРЯДЖЕННЯ

11.09.2023

Стрий

№ 90

Про впорядкування структури
районної державної адміністрації

Відповідно до статей 5, 6, 44, 47 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», Закону України «Про державну службу», постанов Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 року № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» (зі змінами), від 18 квітня 2012 року № 606 «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м.Києві та Севастополі державних адміністрацій (зі змінами)

ЗОБОВ'ЯЗУЮ:

1. Затвердити перелік структурних підрозділів апарату районної державної адміністрації згідно із додатком 1.
2. Затвердити перелік структурних підрозділів районної державної адміністрації згідно із додатком 2.
3. Затвердити граничну чисельність працівників апарату та структурних підрозділів районної державної адміністрації згідно із додатком 3.
4. Впорядкувати структуру районної державної адміністрації, а саме:
 - 4.1. Припинити діяльність сектору культури з чисельністю 2 штатні одиниці: завідувач сектору, провідний інспектор.
 - 4.2. Вивести посаду провідного інспектора з відділу освіти, охорони здоров'я та спорту.
 - 4.3. Утворити відділ культури та молоді з чисельністю 3 штатні одиниці: начальник відділу, головний спеціаліст, провідний інспектор.
5. Начальника відділу культури та молоді райдержадміністрації у тижневий термін після призначення розробити та затвердити положення про підпорядкований структурний підрозділ та посадові інструкції працівників.
6. Начальника відділу освіти, охорони здоров'я та спорту райдержадміністрації (...) внести зміни у положення про підпорядкований структурний підрозділ та затвердити в установленому порядку.
7. Відділ управління персоналом апарату районної державної адміністрації (...) повідомити працівників сектору культури райдержадміністрації про зміни в структурі районної державної адміністрації.

8. Відділ фінансово - господарського забезпечення апарату районної державної адміністрації (...) розробити зміни до штатного розпису структурних підрозділів районної державної адміністрації та подати на затвердження у встановленому порядку. Визнати таким, що втратило чинність розпорядження голови районної державної адміністрації від 23.02.2023 р. № 33 „Про впорядкування структури районної державної адміністрації” (зі змінами).

9. Контроль за виконанням розпорядження покласти на заступника голови районної державної адміністрації ...

Додаток В

Додаток 1
до розпорядження
районної державної
адміністрації
від 11.09.2023 р. № 90

Перелік структурних підрозділів апарату районної державної адміністрації

№з/п	Назва структурного підрозділу
1.	Керівництво
2.	Відділ організаційної роботи
3.	Відділ управління персоналом
4.	Відділ з питань правового забезпечення, запобігання та виявлення корупції
5.	Відділ фінансово-господарського забезпечення
6.	Відділ розгляду звернень громадян
7.	Відділ документообігу та контролю
8.	Відділ ведення Державного реєстру виборців
9.	Відділ питань мобілізаційної роботи

Додаток Г

Додаток 2
до розпорядження
районної державної
адміністрації
від 11.09.2023 № 90

Перелік структурних підрозділів районної державної адміністрації

№ з/п	Назва структурного підрозділу
1.	Фінансове управління (зі статусом юридичної особи публічного права)
2.	Управління соціального захисту населення (зі статусом юридичної особи публічного права)
3.	Служба у справах дітей (зі статусом юридичної особи публічного права)
4.	Архівний відділ (зі статусом юридичної особи публічного права)
5.	Відділ містобудування та архітектури (зі статусом юридичної особи публічного права)
6.	Відділ освіти, охорони здоров'я та спорту (зі статусом юридичної особи публічного права)
7.	Управління економіки
8.	Відділ з питань цивільного захисту
9.	Відділ інфраструктури та житлово-комунального господарства
10.	Відділ з питань інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю
11.	Відділ екології та земельних відносин
12.	Відділ з питань територіальної оборони
13.	Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності центрів надання адміністративних послуг
14.	Відділ з питань забезпечення взаємодії з органами місцевого
15.	Відділ культури та молоді
16.	Сектор з питань охорони культурної спадщини
17.	Головний спеціаліст з внутрішнього аудиту

