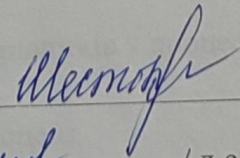
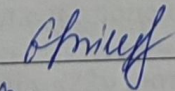
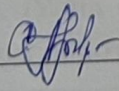
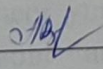


Міністерство освіти і науки України  
Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи

зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Тема роботи: «Моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі»

Виконав: студент групи ПУА-20-1  / Шестопалова А.В. /  
Керівник випускної роботи  / д.е.н., доцент Міщук С.В. /  
Нормоконтролер  / к.е.н., доцент Архипенко С.В. /  
Завідувач кафедри  / к.е.н, доцент Адамовська В.С. /

Кривий Ріг  
2024 р.

Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування  
Перший (бакалаврський) рівень  
Галузь знань 28 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедри ООПУА  
Канд. екон. наук, доц. Адамовська В.С.

« 22 » 02 2024р.

## ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувачу вищої освіти

**Шестопаловій Анні Валеріївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: «Моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі»  
керівник роботи: Міщук Є.В., д.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджено наказом по КНУ від «22» лютого 2024 року № 176с
- Строк подання студентом роботи: «07» червня 2024 р.
- Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з питань моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі, відповідні нормативно-правові акти, офіційний сайт Дніпропетровської обласної державної адміністрації.
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:
  - Теоретичні основи формування моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.
  - Практичні засади використання моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

## 5. Перелік графічного матеріалу:

рисунки (15 шт), таблиці (6 шт)

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Міщук Є.В., к.е.н., доцент	<i>Міщук Є.В.</i> 26.04	<i>Міщук Є.В.</i> 10.05
Розділ 2	Міщук Є.В., к.е.н., доцент	<i>Міщук Є.В.</i> 12.05	<i>Міщук Є.В.</i> 24.05

## 7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	22.02.2024	Виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	23.02 - 10.05.2024	Виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	15.04 - 25.04.2024	Виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	26.04 - 24.10.05.2024	Виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	12.05 - 24.05.2023	Виконано
6	Підготовка вступної частини	01.06.2024	Виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	02.06.- 10.06.2024	Виконано
8	Отримання відгуку керівника	11.06.2024	Виконано
9	Попередній захист роботи	07.06.2024	Виконано
10	Захист роботи в ЕК		

Дата видачі завдання «22» лютого 2024 р.

Студент

*Шестопалова А.В.*

(підпис)

Шестопалова А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

*Міщук Є.В.*

Міщук Є.В.

	Стор.
ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	11
1.1 Характеристика моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі	11
1.2 Інструменти управління персоналом на публічній службі	24
1.3 Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють питання поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі	30
2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	35
2.1 Характеристика служби управління персоналом на прикладі Дніпропетровської обласної військової адміністрації	35
2.2 Проблеми функціонування служби управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації	43
2.3 Удосконалення моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі	47
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

## РЕФЕРАТ

ВР: 72 сторінки, 6 таблиць, 15 рисунків, 42 джерела, 3 дод.

Мета роботи полягає в удосконаленні моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

Завдання дослідження:

- надати характеристику моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі;
- систематизувати інструменти управління персоналом на публічній службі;
- проаналізувати нормативно-правові акти щодо питань поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі;
- надати загальну характеристику служби управління персоналом на прикладі Дніпропетровської обласної військової адміністрації;
- виявити проблеми функціонування служби управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації;
- надати пропозиції щодо удосконалення моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

Об'єктом роботи являється процес управління персоналом на публічній службі на основі різних моделей поведінки керівників.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних аспектів формування та використання моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

Результати дослідження: надано характеристику моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі; систематизовано інструменти управління персоналом на публічній службі; проаналізовано нормативно-правові акти щодо питань поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі; надано загальну характеристику служби управління персоналом на прикладі Дніпропетровської обласної військової адміністрації; виявлено проблеми функціонування служби управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації; надано пропозиції щодо удосконалення моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ, ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ, КЕРІВНИК, ПЕРСОНАЛ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. ВА – Військова адміністрація
2. ДОВА – Дніпропетровська обласна військова адміністрація
3. ЗСУ – Збройні Сили України
4. ЗУ – Закон України
5. КМУ – Кабінет Міністрів України
6. КУ – Конституції України
7. ПК, ПКУ – Податковий кодекс України
8. Рис. – рисунок
9. СУП – служба управління персоналом
10. ТГ – територіальні громади
11. табл. – таблиця
12. тис. грн. – тисячі гривень

## ВСТУП

Визначення та ідентифікація моделей поведінки керівників у сфері управління персоналом на публічній службі є надзвичайно важливим у контексті сучасного управління державними органами та організаціями громадського сектору. Діяльність таких органів має вирішальне значення для суспільства, і ефективне управління персоналом в цих установах визначає рівень їхньої продуктивності, ефективності та впливу на життя громадян. Зокрема, публічні служби спрямовані на задоволення потреб суспільства та забезпечення його розвитку. Управління персоналом у цих установах вимагає особливого підходу, оскільки керівники повинні враховувати не лише бізнес-цілі, але й соціальні, політичні та етичні аспекти. Розуміння моделей поведінки керівників дозволяє виробляти стратегії, спрямовані на досягнення цих комплексних цілей.

Окрім цього, публічні служби часто опираються на державні ресурси та виконують роль регуляторів у суспільстві. Тому ефективне управління персоналом у цих установах визначає ефективність використання публічних ресурсів, запобігання корупції та забезпечення прозорості та відповідальності.

Не менш значущий аспект пов'язаний з громадською довірою до державних структур. Керівники на публічній службі є обличчям установ, і їхня поведінка впливає на ступінь довіри громадян до державних інституцій. Тому важливо досліджувати моделі поведінки керівників, щоб забезпечити відповідність їхньої діяльності вимогам суспільства та встановленим стандартам етики.

Ураховуючи вищесказане, дослідження моделей поведінки керівників у сфері управління персоналом на публічній службі є актуальними та важливим через їхній безпосередній вплив на ефективність управління, використання ресурсів, довіру громадян та загальний розвиток суспільства.

Об'єктом роботи являється процес управління персоналом на публічній службі на основі різних моделей поведінки керівників.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних аспектів формування та використання моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

Мета роботи полягає в удосконаленні моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

Завдання роботи:

- надати характеристику моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі;
- систематизувати інструменти управління персоналом на публічній службі;
- проаналізувати нормативно-правові акти щодо питань поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі;
- надати загальну характеристику служби управління персоналом на прикладі Дніпропетровської обласної військової адміністрації;
- виявити проблеми функціонування служби управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації;
- надати пропозиції щодо удосконалення моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі.

Для дослідження напряму формування та використання моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі використовувалися наступні методи:

- аналіз літературних джерел і статей. Проведення огляду літератури дозволив зрозуміти існуючі теорії та моделі поведінки керівників у сфері управління персоналом на публічній службі.
- Кейс-метод, що включав аналіз конкретних випадків управлінської практики на публічній службі і дозволив виявити залежності між використовуваними моделями поведінки керівників та результатами їх діяльності.



- Спостереження: навчання та аналіз поведінки керівників у реальних ситуаціях управління персоналом на публічній службі дозволили зібрати конкретні дані про їхні дії та взаємодію з підлеглими.

- Моделювання: створення моделей, що відображають типові ситуації та взаємодії між керівниками та персоналом на публічній службі, що дозволило досліджувати вплив різних моделей поведінки на ефективність управління.

- Дослідження впливу зовнішніх чинників, що включало аналіз впливу законодавства, політичних рішень, культурних та організаційних факторів на формування та використання моделей поведінки керівників.

Вищеназвані методи комбінувалися для отримання більш повного розуміння процесу формування та використання моделей поведінки керівників у сфері управління персоналом на публічній службі.

Проблематика поведінки керівників у сфері управління персоналом привернула увагу багатьох вчених та дослідників у галузі менеджменту, організаційної поведінки та публічного управління. Серед яскравих представників слід указати на праці Фредеріка Герцберга, що відомий своїми дослідженнями у галузі мотивації праці та управління персоналом. Його теорія двох факторів (мотиваційних та гігієнічних) мала великий вплив на розуміння того, як керівники можуть впливати на ефективність персоналу. Дуглас Макгрегор відомий своєю теорією X та Y щодо мотивації працівників. Його роботи спрямовані на розуміння того, які моделі поведінки керівників можуть сприяти підвищенню продуктивності персоналу. Фред Латур зосередився на психологічних аспектах управління та розвитку лідерських якостей. Він також вивчав вплив позитивної психології на керівництво та управління персоналом. Пітер Друкер вніс вагомий внесок у розвиток теорій управління. Він зосереджувався на концепціях ефективного керівництва, включаючи моделі поведінки керівників у контексті публічної служби. Джон Коттер (John Kotter) досліджував процеси змін у організаціях. Він також розглядав вплив керівників на культуру організацій та управління персоналом.

Наведені вчені та багато інших робили значний внесок у розуміння моделей поведінки керівників у сфері управління персоналом на публічній службі через свої теорії, дослідження та практичний досвід.

Що стосується досліджень українських науковців, то варто відмітити наукові доробки Бородіна Є. І., Гугул О.Я., Данилишина В.І., Жук Н.Б., Захарової І.В., Комарова К. В., Левицької Н.А., Липовської Н. А., Міщук Є.В., Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В., Серьогіна С. М., Синиці С.М., Тарасенко Т. М. та ін.

Результати роботи апробовані на конференції для студентів і молодих учених (м. Одеса, НУ «Одеська політехніка»), номер 10 у списку використаних джерел (Шестопалова А.В. Моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі).

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

## 1.1 Характеристика моделей поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі

Управління персоналом на публічній службі є складним та багатоаспектним процесом, що вимагає від керівників застосування різних моделей поведінки. Такі моделі, як правило, засновані на наукових теоріях управління, соціальній психології та організаційній поведінці.

Змістову сутність управління персоналом представлено на рис. 1.1.

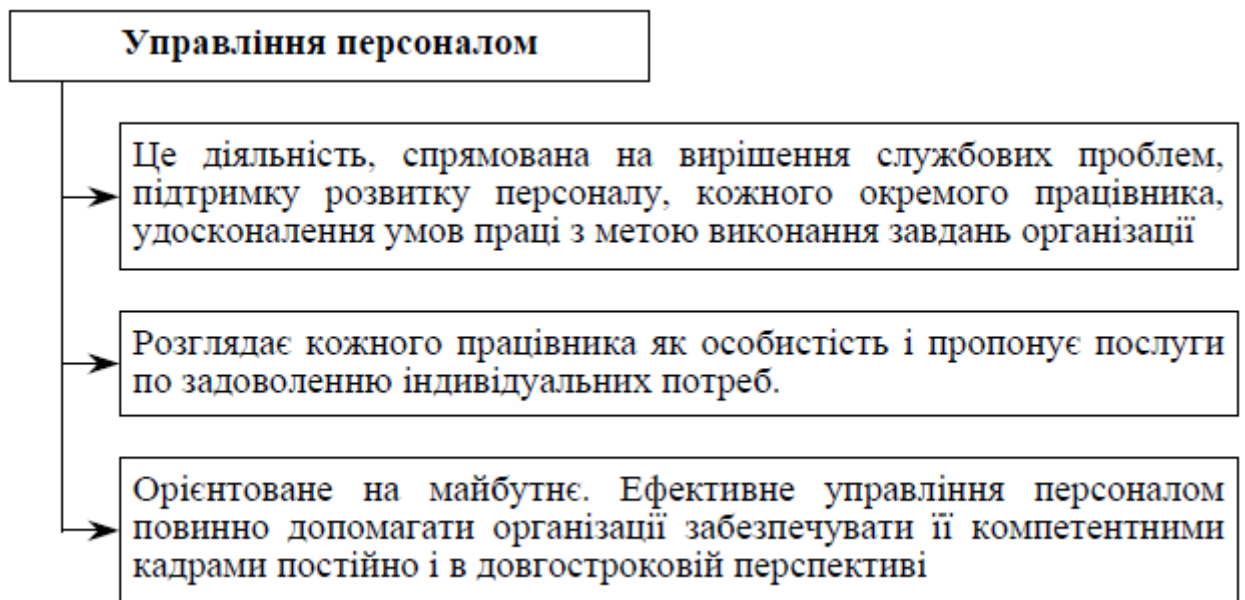


Рис. 1.1 – Змістова сутність управління персоналом [7, с. 11]

Модель поведінки керівника – це структурований підхід до управління, що визначає стиль взаємодії керівника з підлеглими та методи впливу на їхню роботу. Вона включає набір принципів, цінностей, стратегій та тактик, які керівник використовує для досягнення організаційних цілей, підвищення продуктивності та мотивації персоналу. Моделі поведінки керівників формуються під впливом різних факторів, таких як індивідуальні

характеристики керівника, організаційна культура, специфіка завдань і зовнішні умови [1; 7; 13].

Важливим внеском у питання управління персоналом публічної служби вніс Серьогін С. зі співавторами [1]. На думку науковців концептуальна класифікація підходів до управління персоналом може бути представлена на рис. 1.2.

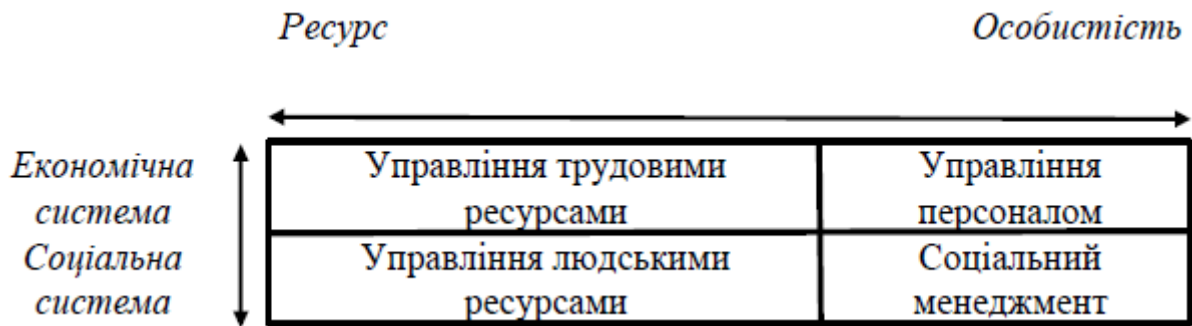


Рис. 1.2 - Класифікація підходів до управління персоналом [1,с. 9]

Основою моделей поведінки керівників є теорії лідерства, які допомагають зрозуміти, як керівники можуть ефективно впливати на своїх підлеглих та організаційні процеси. Однією з найвідоміших теорій є теорія рис, яка стверджує, що лідерство визначається певним набором особистісних характеристик, якими можуть бути такі риси, як впевненість, комунікабельність, рішучість і здатність до емпатії. Названі риси допомагають керівнику ефективно взаємодіяти з підлеглими, надихати їх на досягнення високих результатів і підтримувати позитивну робочу атмосферу.

Інша важлива теорія – це теорія поведінки, яка акцентує увагу на конкретних діях керівника, а не на його особистісних характеристиках. Відповідно до цієї теорії, успішні керівники демонструють певні моделі поведінки, такі як підтримка, участь у прийнятті рішень, делегування повноважень та надання зворотного зв'язку. Дані моделі поведінки дозволяють керівникам ефективно керувати командою, сприяють розвитку співробітників і підвищують їхню мотивацію.

Контекстуальні теорії лідерства підкреслюють важливість ситуаційного контексту у визначенні ефективної моделі поведінки керівника. Відповідно до цих теорій, немає єдиного правильного стилю лідерства; натомість ефективність керівника залежить від здатності адаптувати свій стиль до конкретних умов і потреб підлеглих. Наприклад, в умовах кризи керівник може застосовувати більш директивний стиль управління, щоб швидко приймати рішення і підтримувати контроль над ситуацією. У той час, як в умовах стабільності і високої мотивації персоналу, керівник може використовувати більш делегуючий стиль, надаючи підлеглим більше автономії і можливостей для самостійного вирішення завдань.

Моделі поведінки керівників також включають різні стилі лідерства, які використовуються для досягнення ефективної взаємодії з командою. Одним з таких стилів є авторитарний стиль, який характеризується високим рівнем контролю та прийняття рішень без участі підлеглих. Авторитарні керівники часто використовують накази та інструкції, чітко визначаючи завдання і очікуючи їхнього беззаперечного виконання. Такий стиль може бути ефективним у ситуаціях, де потрібна швидка реакція та чітка координація, але може обмежувати креативність і ініціативу співробітників.

На противагу авторитарному, демократичний стиль лідерства передбачає залучення співробітників до процесу прийняття рішень, обговорення ідей та спільного пошуку рішень. Керівники, які використовують цей стиль, надають підлеглим можливість висловлювати свою думку, пропонувати нові підходи і брати участь у визначенні стратегії, що сприяє підвищенню мотивації і залученості співробітників, а також розвитку командного духу та креативного потенціалу. Однак демократичний стиль може бути менш ефективним у ситуаціях, що вимагають швидких рішень і чіткої координації.

Інший важливий стиль лідерства – це трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на натхнення і мотивацію підлеглих до досягнення високих результатів і особистісного розвитку. Трансформаційні керівники встановлюють високі стандарти, мотивують своїх співробітників через

особистий приклад, індивідуальний підхід і створення спільного бачення майбутнього. Вони активно підтримують інновації, стимулюють професійне зростання і формують культуру довіри та співробітництва. Такий стиль лідерства сприяє створенню сильної, мотивованої та продуктивної команди, здатної досягати високих результатів.

Крім стилів лідерства, модель поведінки керівника також включає стратегічні аспекти управління, такі як постановка цілей, планування, організація, контроль і мотивація. Постановка чітких і досяжних цілей є ключовим елементом успішного керівництва, оскільки вона надає співробітникам ясність і спрямованість у їхній роботі. Планування дозволяє визначити необхідні ресурси та етапи реалізації завдань, організація забезпечує ефективне використання ресурсів і розподіл обов'язків, а контроль допомагає оцінювати прогрес і вчасно коригувати дії. Мотивація ж є критичним чинником, що впливає на залученість і продуктивність співробітників, тому керівники повинні використовувати різноманітні методи заохочення, такі як винагороди, визнання і розвиток кар'єри.

Окрім того, модель поведінки керівника передбачає ефективну комунікацію з підлеглими, яка включає не лише передачу інформації, але й активне слухання, обмін зворотним зв'язком та підтримку відкритого діалогу. Керівники, які вміють ефективно комунікувати, здатні краще розуміти потреби і проблеми своїх співробітників, створювати довірчі відносини і сприяти вирішенню конфліктів. Відкрита та прозора комунікація також допомагає підвищити рівень залученості співробітників і забезпечити їхню підтримку стратегічних ініціатив.

Поведінка керівників також визначається їхньою здатністю до прийняття рішень та вирішення проблем. Даний процес включає аналіз ситуації, визначення альтернатив, оцінку ризиків і наслідків, а також вибір оптимального рішення. Успішні керівники здатні приймати обґрунтовані та своєчасні рішення, що базуються на аналізі фактів і даних, врахуванні думок підлеглих та стратегічних цілей організації. Вирішення проблем вимагає креативного

підходу, вміння виявляти причини проблем, розробляти та впроваджувати ефективні рішення, а також контролювати їхнє виконання.

Розвиток лідерських якостей і компетенцій також є важливою складовою моделі поведінки керівника. Постійне вдосконалення знань і навичок, участь у тренінгах і семінарах, обмін досвідом з іншими керівниками та наставництво сприяють професійному зростанню і підвищенню ефективності управління. Лідер, який прагне до саморозвитку, подає приклад своїм підлеглим і створює культуру навчання та розвитку в організації.

Моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом значною мірою формуються під впливом різноманітних внутрішніх факторів. До них належать індивідуальні особливості керівника, його мотивація, рівень компетентності та професійної підготовки, а також культура організації і внутрішні комунікації. Вивчення цих факторів дозволяє глибше зрозуміти механізми, які формують стиль лідерства та його ефективність у конкретному контексті.

Одним із ключових внутрішніх факторів є індивідуальні особливості керівника. Це включає такі особистісні характеристики, як темперамент, рівень емоційного інтелекту, самооцінка, мотивація до досягнення цілей, стресостійкість та здатність до саморегуляції. Наприклад, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні краще розуміти емоції своїх підлеглих, що сприяє ефективнішому управлінню конфліктами і побудові позитивної робочої атмосфери. Висока самооцінка допомагає керівникам впевнено приймати рішення і відповідати за свої дії, тоді як стресостійкість дозволяє зберігати спокій у кризових ситуаціях і підтримувати стабільність в організації.

Мотивація керівника є ще одним важливим внутрішнім фактором, що впливає на його поведінку. Мотиваційні теорії, такі як теорія очікувань Врума або теорія потреб Маслоу, підкреслюють, що мотивація досягнення, влади або афіліації може визначати стиль керівництва. Наприклад, керівники, мотивовані потребою досягнення, часто орієнтовані на результат і прагнуть до високих стандартів продуктивності. Ті, хто керується потребою влади, можуть

проявляти директивний стиль управління, акцентуючи увагу на контролі і дисципліні. Навпаки, керівники, мотивовані потребою афіліації, зазвичай прагнуть до створення дружніх і підтримуючих відносин з підлеглими, що сприяє застосуванню сервісного або підтримуючого лідерства.

Мотиваційна модель поведінки керівника достатньо добре описана в роботі Малої Н.Т. [8] (рис. 1.3).

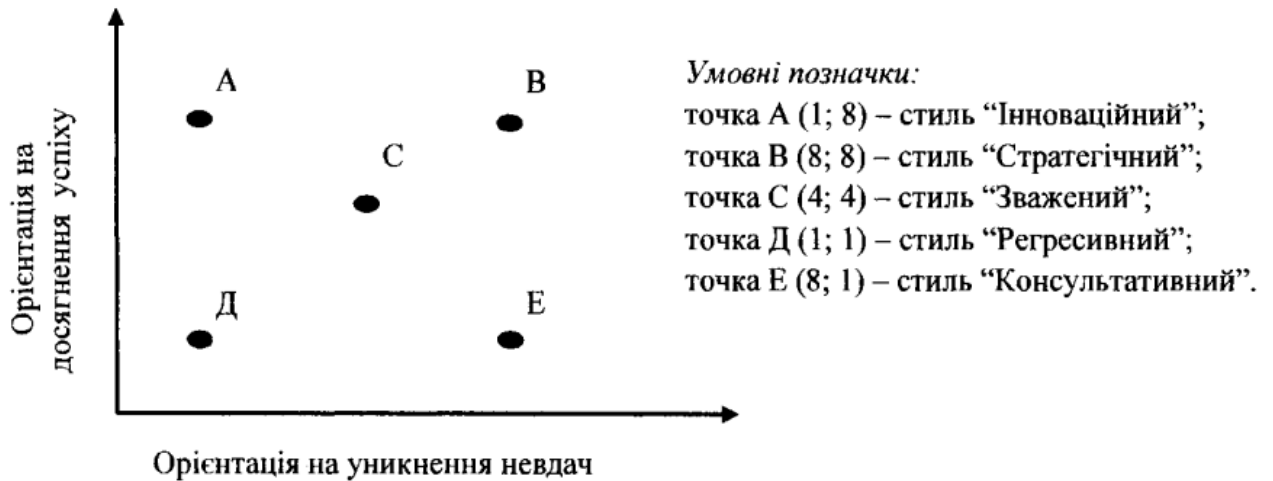


Рис. 1.3 – Візуальне представлення мотиваційної моделі поведінки керівника [8, с.256]

Мотиваційна модель дуже яскраво відбиває види управлінських рішень керівника (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Стилі мотиваційної поведінки та відповідні їм види управлінських рішень керівників

Стилі мотиваційної поведінки керівника	↔	Домінуючі управлінські рішення
Інноваційний	↔	Інтуїтивні рішення
Стратегічний	↔	Раціональні рішення
Зважений	↔	Обґрунтовані рішення
Регресивний	↔	Імпульсивні рішення
Консультативний	↔	Інертні рішення

Джерело: [8, с.259]

Рівень компетентності та професійної підготовки також відіграє значну роль у формуванні моделей поведінки керівників. Кваліфіковані керівники, що мають глибокі знання у своїй галузі, здатні ефективно аналізувати ситуації,



прогнозувати наслідки своїх рішень і знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем. Високий рівень професійної підготовки сприяє впевненості керівника у своїх силах, що позитивно впливає на його здатність приймати складні рішення та брати на себе відповідальність. Крім того, постійне підвищення кваліфікації та участь у навчальних програмах дозволяють керівникам удосконалювати свої навички управління та адаптуватися до нових викликів.

Культура організації є ще одним важливим внутрішнім фактором, який визначає моделі поведінки керівників. Культура організації включає набір спільних цінностей, норм і переконань, що формуються у процесі спільної діяльності співробітників. Вона визначає прийнятні і неприпустимі моделі поведінки, впливає на стиль комунікації та взаємодії між членами колективу. У організаціях з відкритою та демократичною культурою керівники, як правило, застосовують більш гнучкі та інклюзивні підходи до управління, заохочують участь підлеглих у процесі прийняття рішень та стимулюють творчість. У компаніях з культурою високої відповідальності та автономії керівники можуть заохочувати співробітників до самостійного прийняття рішень та інноваційної діяльності. У більш консервативних організаціях, де цінується ієрархія та суворе дотримання правил, керівники можуть дотримуватися більш директивного стилю управління. Навпаки, в організаціях з авторитарною культурою керівники можуть використовувати більш жорсткі та контрольовані моделі поведінки, орієнтуючись на підтримку порядку та дотримання встановлених правил.

Внутрішні комунікації є ще одним значущим фактором, що впливає на моделі поведінки керівників. Ефективні комунікаційні процеси сприяють прозорості, довірі та взаєморозумінню в організації. Керівники, що підтримують відкриту та двосторонню комунікацію, здатні краще розуміти потреби та очікування своїх підлеглих, що дозволяє їм більш ефективно керувати та мотивувати колектив. Важливими аспектами внутрішніх комунікацій є наявність зворотного зв'язку, регулярність і якість інформаційних обмінів, а також використання сучасних засобів комунікації. Недостатня

комунікація або її відсутність може призвести до непорозумінь, зниження мотивації та ефективності роботи співробітників.

Психологічний клімат у колективі також є важливим фактором, що впливає на поведінку керівників. Позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та конфліктів, створює умови для професійного та особистісного зростання співробітників. Керівники, які здатні підтримувати здоровий психологічний клімат, зазвичай демонструють високий рівень емоційної підтримки та взаємоповаги у відносинах з підлеглими. Вони активно працюють над розвитком командного духу, заохочують співробітництво та створюють атмосферу довіри і взаєморозуміння.

Не менш важливим є вплив особистих цінностей та переконань керівника на його поведінку. Особисті цінності визначають пріоритети і принципи, яких керівник дотримується у своїй діяльності. Вони впливають на його ставлення до етики, відповідальності, справедливості та рівноправності. Керівники з високими етичними стандартами схильні до прозорості у прийнятті рішень, дотримання справедливості та рівного ставлення до всіх співробітників, що формує довіру до керівництва та підвищує моральний дух колективу.

Зовнішні чинники впливу на поведінку керівників у процесі управління персоналом на публічній службі формують складну та багатогранну систему, що включає численні аспекти політичного, економічного, соціального та культурного характеру. Зовнішні впливові чинники відіграють важливу роль у визначенні стратегій управління, прийнятті рішень та загальній ефективності публічної служби.

Розглянемо найбільш значущі зовнішні впливи та їхній вплив на управлінську поведінку керівників. Насамперед, політичні чинники відіграють одну з найважливіших ролей у визначенні поведінки керівників на публічній службі. Політична стабільність чи нестабільність, політичні зміни та реформи, а також політичні рішення уряду безпосередньо впливають на діяльність публічних служб. Зокрема, зміна уряду часто супроводжується змінами у

кадровій політиці та пріоритетах управління, що вимагає від керівників швидкої адаптації до нових умов. Крім того, політичні конфлікти чи корупційні скандали можуть призводити до зміни керівників або навіть до структурних змін в організації публічної служби.

Економічні чинники також мають суттєвий вплив на поведінку керівників. Економічна стабільність, бюджетні обмеження, рівень фінансування публічної служби визначають можливості та межі дій керівників. Так, під час економічної кризи керівники змушені знижувати витрати, оптимізувати ресурси та, можливо, скорочувати персонал, що вимагає стратегічного мислення та вміння приймати складні рішення. Бюджетні скорочення можуть також обмежувати можливості для підвищення кваліфікації персоналу, що вимагає від керівників пошуку альтернативних рішень для підтримання ефективності роботи.

Соціальні чинники включають вплив суспільних очікувань, демографічних змін та рівня соціальної напруги на поведінку керівників. Наприклад, зміни у структурі населення, такі як старіння населення або міграційні процеси, впливають на потреби у публічних послугах, що вимагає від керівників адаптації до нових викликів. Крім того, зростаючі суспільні очікування щодо прозорості та підзвітності публічної служби змушують керівників впроваджувати нові механізми контролю та звітності, що підвищує складність управлінських процесів.

Культурні чинники також мають вагомий вплив на управлінську поведінку керівників. Культурні особливості суспільства, такі як цінності, традиції, норми поведінки та рівень довіри до державних інституцій, формують контекст, у якому здійснюється управління. Наприклад, в суспільствах з високим рівнем колективізму керівники можуть надавати більше уваги командній роботі та залученню персоналу до процесу прийняття рішень. Навпаки, в суспільствах з високим рівнем індивідуалізму більше уваги приділяється індивідуальним досягненням та результатам.

Правові чинники, зокрема законодавство та регулювання, також впливають на поведінку керівників. Законодавчі акти визначають рамки та правила діяльності публічної служби, встановлюють стандарти роботи та вимоги до посадових осіб. Наприклад, закони про державну службу, антикорупційні заходи та регулювання трудових відносин формують правове середовище, в якому діють керівники. Виконання правових вимог та дотримання етичних норм стає критично важливим для забезпечення легітимності та ефективності управління.

Технологічні чинники включають вплив науково-технічного прогресу та інновацій на управлінську діяльність. Сучасні технології, такі як інформаційно-комунікаційні технології, автоматизація процесів та цифровізація публічних послуг, значно змінюють методи та підходи до управління. Керівники повинні бути готові до впровадження нових технологій, які підвищують ефективність та прозорість роботи, а також сприяють покращенню взаємодії з громадянами. Однак це також вимагає постійного оновлення знань та навичок, що є додатковим викликом для керівників.

Крім того, глобальні чинники, такі як міжнародні відносини, глобалізація та міжнародні стандарти, також впливають на поведінку керівників на публічній службі. Взаємодія з міжнародними організаціями, участь у міжнародних проектах та дотримання міжнародних стандартів і рекомендацій вимагають від керівників розширення своїх знань та умінь, а також адаптації до нових вимог та умов.

Сукупність чинників, котрі слід враховувати в управлінні персоналом представлено на рис. 1.4.

Далі розглянемо детально кілька ключових моделей поведінки керівників у цьому контексті, зокрема трансформаційне лідерство, трансакційне лідерство, ситуаційне лідерство та сервісне лідерство.

Трансформаційне лідерство на публічній службі орієнтоване на створення змін через натхнення та мотивацію підлеглих. Керівники, що використовують

цю модель, прагнуть не лише досягти цілей організації, але й сприяти особистісному розвитку своїх співробітників.



Рис. 1.4. Сукупність чинників, котрі слід враховувати в управлінні персоналом [1, с.11]

Вони активно заохочують інновації, креативність та ініціативність. Ключовими елементами трансформаційного лідерства є харизма, індивідуальний підхід до підлеглих, інтелектуальна стимуляція та мотивація через бачення майбутнього. На публічній службі такий підхід сприяє підвищенню ефективності, адже співробітники відчують свою значимість і залученість до процесу прийняття рішень.

Трансакційне лідерство акцентує увагу на обміні між керівником і підлеглими: керівник встановлює завдання і винагороджує або карає за їх виконання. Ця модель поведінки базується на чіткій структурі та контролі, що дозволяє підтримувати стабільність і передбачуваність у роботі публічної служби. Трансакційні лідери використовують різні системи винагород і покарань для підтримання дисципліни та забезпечення відповідності встановленим стандартам. Такий підхід є ефективним у ситуаціях, де потрібна

висока відповідальність та дотримання процедур, але може обмежувати креативність і ініціативу співробітників.

Ситуаційне лідерство передбачає адаптацію стилю керівництва залежно від ситуації та готовності підлеглих виконувати завдання. Дана модель включає чотири основні стилі: директивний, тренувальний, підтримуючий і делегуючий. У залежності від рівня зрілості співробітників, керівник може змінювати свій підхід, від чіткого надання інструкцій до повного делегування повноважень. Наприклад, у кризових ситуаціях керівник може використовувати директивний стиль для швидкого прийняття рішень, тоді як у рутинних завданнях – делегуючий стиль, довіряючи підлеглим самостійно вирішувати питання. Ситуаційне лідерство дозволяє ефективно управляти різними аспектами роботи на публічній службі, враховуючи специфіку та динаміку завдань.

Сервісне лідерство фокусується на служінні підлеглим, допомагаючи їм розвиватися та досягати успіху. Керівники, які використовують цей підхід, ставлять інтереси своїх співробітників на перше місце, створюючи умови для їхнього професійного зростання та задоволення від роботи. Вони виступають як наставники і підтримують культуру співробітництва та взаємної підтримки. Сервісне лідерство особливо важливе у публічній службі, де ефективність роботи часто залежить від мотивації та задоволеності персоналу.

Окрім вищезгаданих моделей, важливими є також етичні аспекти управління. Керівники на публічній службі повинні дотримуватись високих стандартів етики та прозорості у своїй діяльності. Етичність включає справедливе ставлення до співробітників, відкритість у прийнятті рішень та відповідальність за свої дії. Етичне лідерство сприяє підвищенню довіри до публічної служби та формує позитивний імідж організації.

Цікавим є поділ моделей поведінки керівників на конструктивні та деструктивні (рис. 1.5).

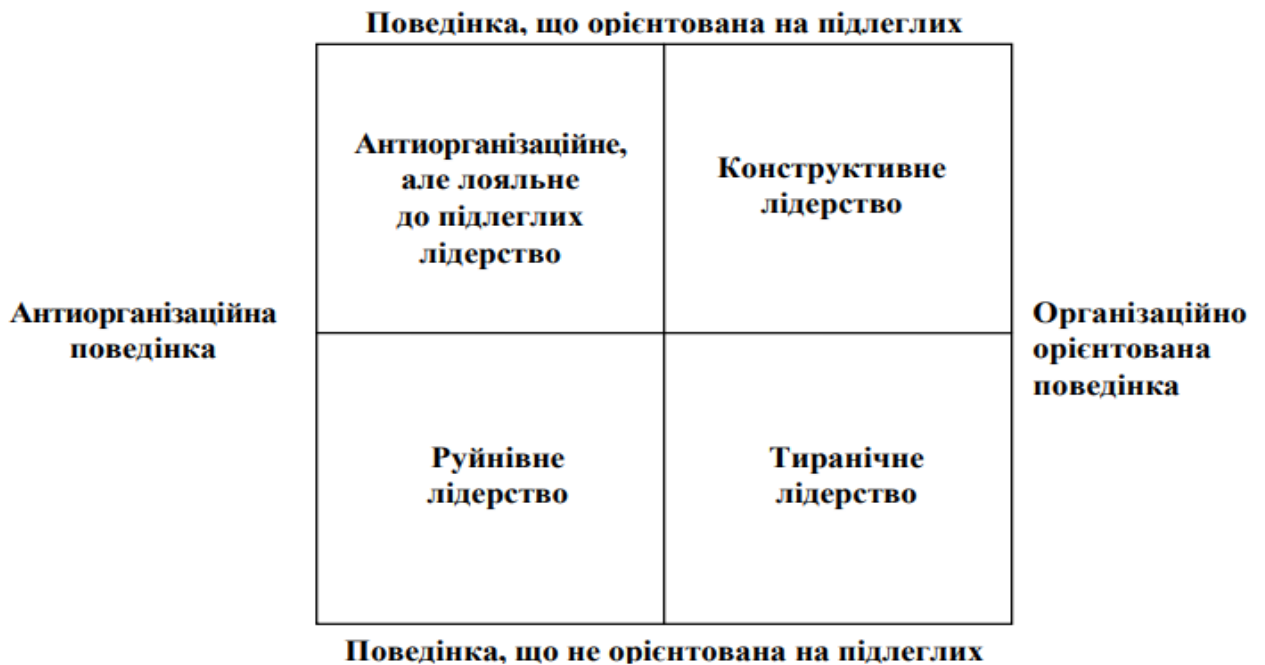


Рис.1.5 – Моделі поведінки керівників з позиції орієнтації на підлеглих [9, с.13]

Таким чином, моделі поведінки керівників формуються під впливом широкого спектра різноманітних чинників. Інтеграція індивідуальних особливостей, мотиваційних аспектів, професійної підготовки, культури організації та ефективних комунікацій дозволяє керівникам адаптувати свої підходи до управління відповідно до конкретних умов та потреб організації. Розуміння та врахування цих факторів є ключем до успішного керівництва, що сприяє досягненню організаційних цілей, підвищенню ефективності роботи та задоволеності співробітників. Зовнішні чинники впливу на поведінку керівників у процесі управління персоналом на публічній службі формують складну та багатогранну систему, що включає політичні, економічні, соціальні, культурні, правові, технологічні та глобальні аспекти. Керівники повинні мати гнучкість, стратегічне мислення та вміння адаптуватися до швидко змінюваних умов, щоб ефективно управляти персоналом та забезпечувати виконання завдань публічної служби. Зазначені чинники не тільки впливають на процеси прийняття рішень, але й визначають загальну ефективність та легітимність

діяльності публічних організацій, що є критично важливим для розвитку та стабільності суспільства.

## 1.2 Інструменти управління персоналом на публічній службі

Управління персоналом на публічній службі є складним і багатограним процесом, який включає в себе численні інструменти, спрямовані на підвищення ефективності роботи державних службовців, забезпечення їх професійного розвитку, мотивації та оцінки результатів їхньої діяльності. Такі інструменти необхідні для досягнення високого рівня продуктивності, прозорості та підзвітності в державному секторі.

Важливо відмітити, що управління персоналом базується на ряді фундаментальних принципів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фундаментальні принципи керування персоналом

Принцип	Характеристика
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
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 персоналом

Джерело: [5]

Методи управління персоналом на публічній службі орієнтовані на забезпечення відповідності державних органів вимогам ефективності, прозорості та демократії. Вони включають стратегії підбору та оцінки кваліфікації працівників, а також забезпечення їхньої професійної підготовки і



розвитку. Наприклад, важливим методом є проведення конкурсів на заміщення посад, що дозволяє відібрати кандидатів з належними навичками та досвідом.

Інструменти управління персоналом у публічній службі включають в себе системи оцінки роботи, мотиваційні програми, а також механізми стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Наприклад, встановлення системи стимулів за досягнення певних цілей або за професійний розвиток може сприяти підвищенню мотивації працівників.

Таким чином, методи та інструменти управління персоналом в публічній службі взаємопов'язані та взаємозалежні, спрямовані на забезпечення високої ефективності та відповідності принципам демократії та громадянського суспільства (рис. 1.6).

Базові аспекти кадрової політики представлені на рис.1.7.

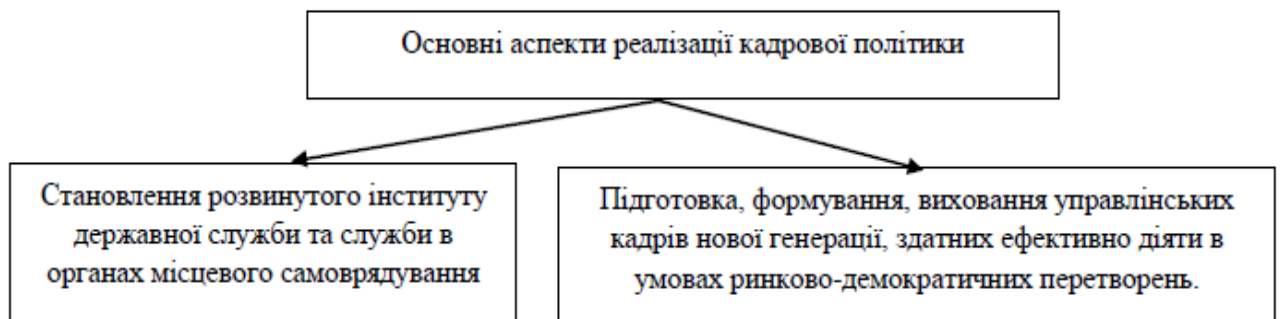


Рис.1.7 - Базові аспекти кадрової політики на публічній службі [3]

Систематизацію типів кадрової політики наведено в дод. А.

Одним з ключових інструментів управління персоналом на публічній службі є система набору та відбору кадрів. Вона передбачає розробку чітких критеріїв для оцінки кандидатів, що базуються на їхніх професійних навичках, досвіді, освіті та особистих якостях. Процес відбору має бути прозорим і об'єктивним, щоб забезпечити справедливі умови для всіх кандидатів і уникнути корупційних ризиків.

Використання сучасних технологій, таких як онлайн-платформи для подачі заявок та автоматизовані системи оцінки, дозволяє зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність цього процесу (рис. 1.8).

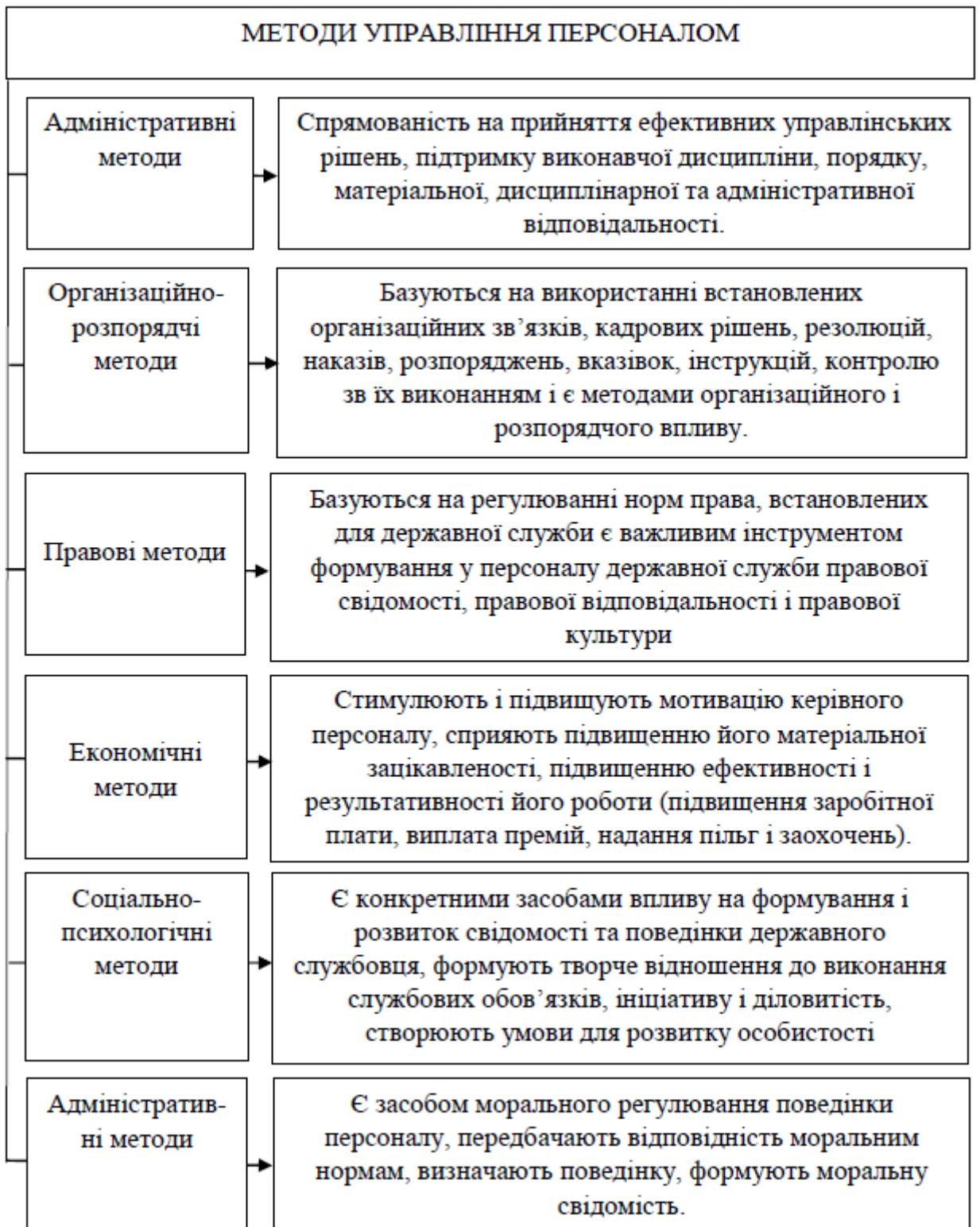


Рис. 1.6 – Методи керування персоналом [5]

Інший важливий інструмент – це система адаптації нових працівників. Вона включає програму введення в посаду, яка допомагає новим співробітникам швидко зрозуміти свою роль, ознайомитися з культурою організації та отримати необхідні знання для виконання своїх обов'язків.

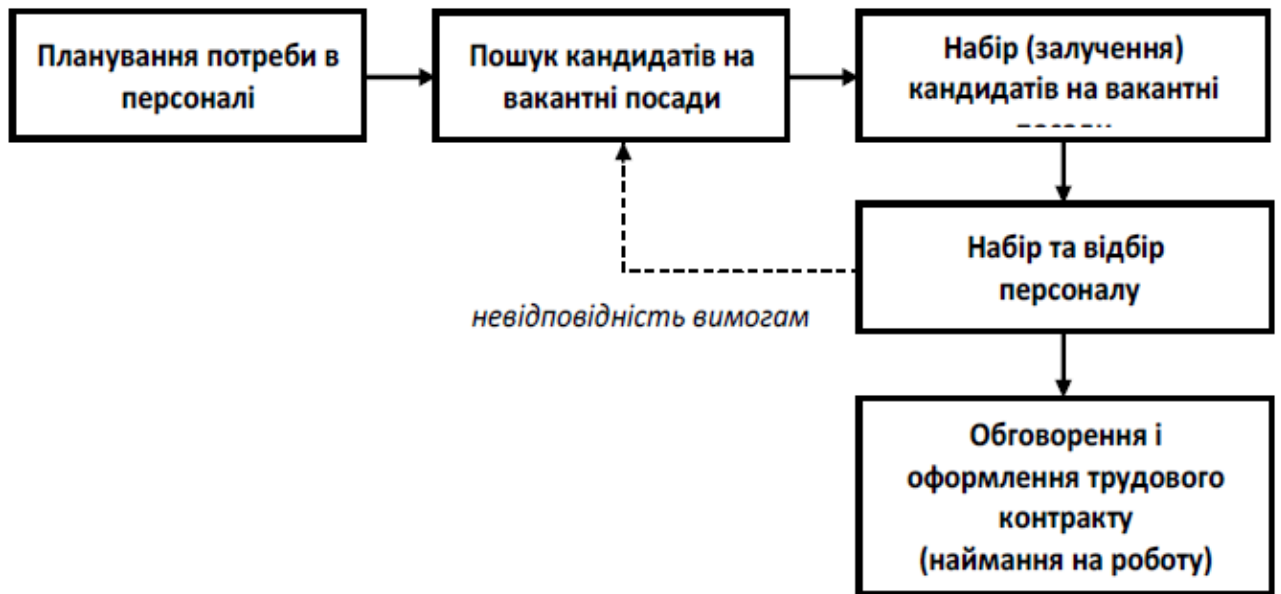


Рис. 1.8. Узагальнено процес найму персоналу [1, с.75]

Наставництво і коучинг є ефективними методами, що сприяють успішній інтеграції нових працівників у колектив і допомагають їм розвивати необхідні професійні компетенції. Проте слід визнати, що для української публічної служби практика наставництва не є притаманною.

Мотивація працівників є ще одним критично важливим аспектом управління персоналом на публічній службі. Для забезпечення високої мотивації використовуються різноманітні стимули, як матеріальні, так і нематеріальні. Система оплати праці повинна бути конкурентоспроможною, справедливою та прозорою. Додатково застосовуються інструменти нематеріальної мотивації, такі як визнання досягнень, нагороди за видатні результати, можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри. Важливо також створювати сприятливу робочу атмосферу, яка сприятиме зростанню задоволеності працівників своєю роботою.

Розвиток професійних компетенцій є ще одним важливим аспектом. На публічній службі необхідно постійно підвищувати кваліфікацію працівників, оскільки вимоги до знань і навичок постійно змінюються у зв'язку з розвитком технологій та змінюваними потребами суспільства. Для цього використовуються різні форми навчання: тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях та професійних об'єднаннях. Електронне

навчання та дистанційні курси також стають все більш популярними завдяки своїй гнучкості та доступності.

Важливим інструментом управління персоналом є система оцінки ефективності роботи працівників. Вона дозволяє оцінити досягнення працівників відповідно до встановлених цілей і завдань. Ефективна система оцінки має бути об'єктивною, прозорою і базуватися на чітких критеріях. Вона включає регулярні атестації, зворотний зв'язок та аналіз результатів. На основі оцінки визначаються напрямки подальшого розвитку працівників, коригуються плани навчання та розвитку, а також приймаються рішення про просування по службі або надання додаткових стимулів.

Крім того, важливою є система управління кар'єрою, яка передбачає планування та розвиток кар'єрного шляху кожного працівника. Вона включає в себе визначення можливих траєкторій кар'єрного зростання, надання можливостей для горизонтального та вертикального просування, а також підтримку мобільності працівників всередині організації. Зазначене сприяє підвищенню задоволеності працівників і дозволяє краще використовувати їх потенціал. Чинники успішної кар'єри представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Чинники успішної кар'єри

Групи чинників	Зміст
Особистісні	Професійне самовизначення, рівень домагань, освіта, професійна компетентність
Службово-виробничі	Виробничі функції, галузь, територіальне розташування
Соціально-економічні	Соціальний захист, матеріальне стимулювання, рівень оплати праці

Джерело: [5]

Загальну систему управління персоналом наведено в дод.Б.

Окремо варто зазначити значення внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікація в організації сприяє кращій координації дій, зниженню конфліктів та підвищенню рівня довіри між працівниками і керівництвом. Використання сучасних комунікаційних технологій, таких як корпоративні портали, соціальні

мережі та інші цифрові платформи, дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією і сприяє створенню відкритого і прозорого робочого середовища.

Окремої уваги заслуговує інструмент управління змінами. У зв'язку з динамічним розвитком суспільства і технологій, державні установи постійно стикаються з необхідністю впровадження змін. Ефективне управління змінами включає розробку стратегій, що враховують можливі ризики і переваги, забезпечення підтримки працівників під час впровадження нововведень, проведення навчальних заходів та комунікаційних кампаній, спрямованих на пояснення необхідності і суті змін.

Не менш важливим, ніж попередні інструменти управління персоналом є забезпечення добробуту працівників, що включає як фізичний, так і психічний добробут. На державній службі в західній практиці часто застосовуються програми підтримки здоров'я, такі як медичне страхування, спортивні заходи, консультації з питань здоров'я та благополуччя. Проте в українських реаліях функціонування публічної служби вони не набули широкого поширення. Забезпечення комфортних умов праці, дотримання балансу між роботою і особистим життям, а також підтримка психологічного здоров'я працівників є ключовими факторами, що сприяють зниженню стресу і підвищенню загальної ефективності роботи.

Узагальнено увесь процес управління персоналом можна подати у вигляді послідовності на рис. 1.9.

Таким чином, інструменти управління персоналом на публічній службі є багатогранними і включають різні аспекти, спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників, їх мотивацію, розвиток і добробут. Впровадження зазначених інструментів дозволяє створити прозору, ефективну і відповідальну систему державного управління, яка здатна задовольнити потреби суспільства і забезпечити високу якість надання публічних послуг.

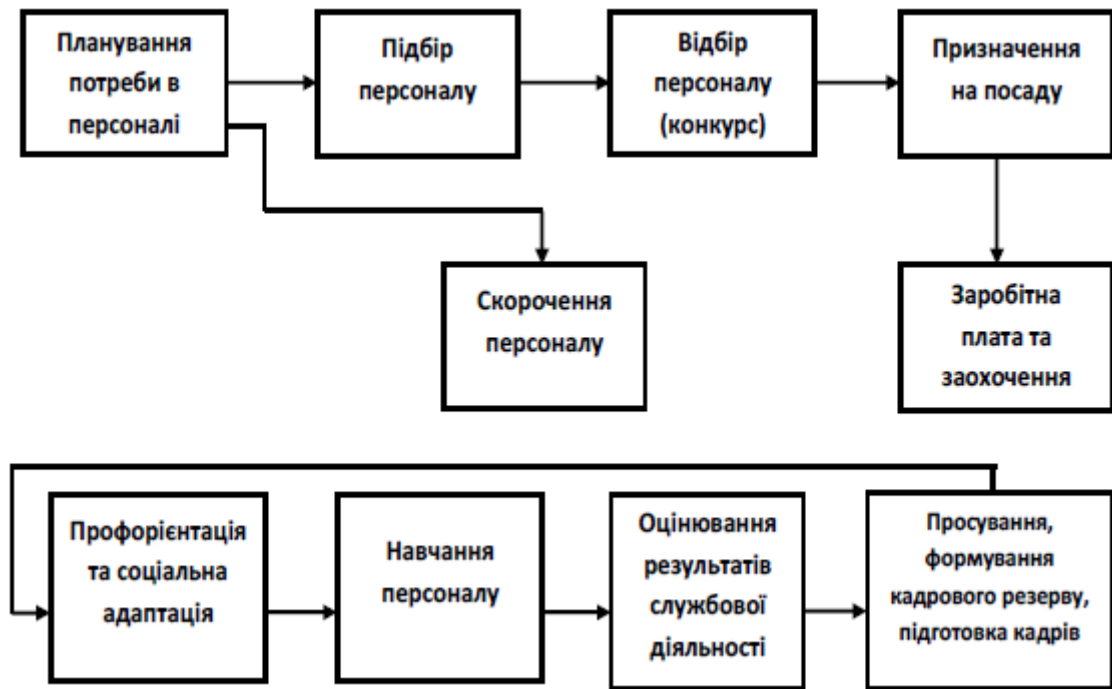


Рис. 1.9 – Узагальнений процес управління персоналом [1, с.44]

### 1.3 Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють питання поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі

В Україні питання поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі регулюються низкою нормативно-правових актів, які спрямовані на встановлення чітких стандартів та правил, що забезпечують ефективність, етичність і прозорість управління. Одним з ключових законодавчих актів є Закон України «Про державну службу», який встановлює основні принципи та правила поведінки державних службовців, включаючи керівників. Даний ЗУ визначає обов'язки керівників щодо дотримання етичних норм, прозорості прийняття рішень, забезпечення рівного доступу до державної служби, а також механізми запобігання корупційним проявам.

Кодекс етики поведінки державного службовця містить конкретні вимоги до поведінки керівників, підкреслюючи необхідність дотримання принципів чесності, справедливості, неупередженості та відповідальності. Кодекс

визначає, що керівники мають бути прикладом для підлеглих у дотриманні етичних стандартів, а також повинні забезпечувати створення робочої атмосфери, що сприяє професійному розвитку та підвищенню ефективності роботи.

Значну роль у регулюванні поведінки керівників відіграє Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює обов'язки щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, декларування майна, доходів та витрат, а також встановлює обмеження щодо отримання подарунків та інших вигод. Цей закон спрямований на мінімізацію корупційних ризиків у державному управлінні та підвищення рівня довіри до публічних службовців.

Постанови Кабінету Міністрів України та накази відповідних міністерств також містять деталізовані норми та правила, що регулюють поведінку керівників на публічній службі. Зокрема, нормативні акти, що регулюють порядок проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, процедури атестації державних службовців, а також механізми підвищення кваліфікації керівного складу. Дані документи визначають конкретні процедури, що забезпечують прозорість і об'єктивність у кадрових питаннях, а також підвищення рівня професійної компетентності керівників.

Систематизацію основних нормативно-правових актів з питання, яке розглядається наведено в дод В.

Крім того, міжнародні стандарти та рекомендації, такі як принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також положення Конвенції ООН проти корупції впливають на формування національних нормативно-правових актів, що регулюють поведінку керівників на публічній службі. Міжнародні документи акцентують увагу на необхідності впровадження ефективних механізмів контролю, моніторингу та звітності в системі публічного управління.

Отже, нормативно-правові акти, що регулюють поведінку керівників у процесі управління персоналом на публічній службі в Україні, мають комплексний характер і включають закони, кодекси, постанови та міжнародні

стандарти. Вони спрямовані на забезпечення високих етичних стандартів, прозорості, відповідальності та професійної компетентності керівного складу публічної служби.

Окремим блоком слід виділити нормативно-правові акти, які унормовують діяльність обласних адміністрацій у період воєнного стану. У контексті подальшого дослідження слід звернути увагу на повноваження обласної військової адміністрації (рис. 1.10).

- 3) У разі утворення обласної та/або районної військової адміністрації на період дії воєнного стану та протягом 30 днів після його припинення чи скасування, у разі тимчасової окупації або оточення адміністративного центру області або у разі прийняття Верховною Радою України за поданням Президента України відповідного рішення:
- 1) повноваження такої обласної та/або районної ради здійснюють відповідні обласні та районні військові адміністрації;
  - 2) виконавчий апарат такої районної та обласної ради підпорядковується начальнику відповідної військової адміністрації;
  - 3) відповідні районні та обласні ради не здійснюють свої повноваження;
  - 4) комунальні підприємства, установи та організації, засновані на базі майна спільної власності територіальних громад району або області, підпорядковуються відповідній військовій адміністрації;
  - 5) управління об'єктами спільної власності територіальних громад таких району та/або області здійснюється начальником відповідної районної та/або обласної військової адміністрації;
  - 6) призначення осіб на посади та звільнення з посад, які здійснюються начальником районної військової адміністрації, погоджуються з начальником відповідної обласної військової адміністрації;
  - 7) начальник обласної військової адміністрації, начальник районної військової адміністрації за погодженням з начальником відповідної обласної військової адміністрації може звільняти від виконання посадових обов'язків працівників виконавчого апарату такої районної та/або обласної ради (для таких працівників оголошується простій або здійснюється їх переведення на рівнозначну чи нижчу посаду).

Рис. 1.10 – Витяг із ЗУ "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану" [14]

Утворення ВА, за законодавством України, унормувало «не здійснення повноважень обласних рад» [14]. Проте, як зазначають експерти, зазначене доречніше називати «тимчасовою зупинкою» через те, що виконання повноважень обласних держадміністрацій перейшло до обласних ВА [14; 15]. Для керування ВА Президентом призначається начальник. При цьому враховується пропозиція Генштабу ЗСУ чи певної обласної держадміністрації. Генштаб скоординує оборонну та безпекозабезпечувальну діяльність обласної держадміністрації, а КМУ – усі інші питання [14; 15].

Важливим для розуміння повноважень ВА є ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [15]. Розглянемо окремі положення цього ЗУ у контексті досліджуваної в роботі проблематики (табл. 1.4).



Таблиця 1.4 – Окремі аспекти управління персоналом згідно ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [15]

№	Зміст
Стаття 4	<p>У разі набуття районною, обласною державною адміністрацією статусу відповідно районної, обласної військової адміністрації посади державних службовців у таких адміністраціях можуть заміщатися військовослужбовцями військових формувань, утворених відповідно до законів України, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються до них у встановленому законодавством порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, службі в правоохоронних органах, органах та підрозділах цивільного захисту без виключення зі списків особового складу.</p> <p>Перелік посад у військових адміністраціях населених пунктів, які підлягають заміщенню військовослужбовцями військових формувань, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів, а також перелік посад, що можуть бути заміщені військовослужбовцями військових формувань, особами рядового і начальницького складу правоохоронних органів у районній, обласній військовій адміністрації, затверджуються Президентом України за поданням Головнокомандувача Збройних Сил України.</p> <p>Безпосереднє керівництво військовими адміністраціями здійснюють їхні начальники.</p> <p>Структуру і штатний розпис обласних, Київської міської військових адміністрацій, а також районних військових адміністрацій та військових адміністрацій населених пунктів, розташованих в областях, у яких не утворені обласні військові адміністрації, затверджує Головнокомандувач Збройних Сил України за поданням начальника відповідної військової адміністрації.</p> <p>Структуру і штатний розпис районних військових адміністрацій та військових адміністрацій населених пунктів, розташованих в областях, у яких утворені обласні військові адміністрації, затверджують начальники відповідних обласних військових адміністрацій.</p>
Стаття 15	<p>Повноваження військової адміністрації.</p> <p>Військові адміністрації у своїй діяльності керуються Конституцією України, законами України "Про оборону України", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", "Про критичну інфраструктуру", цим Законом та іншими нормативно-правовими актами. Повноваження військових адміністрацій здійснюються ними в порядку, визначеному законами України для здійснення повноважень відповідних місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом.</p>

Таким чином, успішне управління персоналом на публічній службі вимагає інтегрального підходу, що включає застосування різних моделей поведінки, етичних стандартів та врахування культурних особливостей. Керівники повинні постійно розвивати свої навички, бути відкритими до змін та готовими адаптувати свої підходи до управління відповідно до викликів, що виникають. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності роботи публічної служби, покращенню умов праці для співробітників та збільшенню довіри громадськості до державних інституцій. Важливо також враховувати

вплив культури організації на поведінку керівників. Вона визначає прийняті норми та цінності, що впливають на стиль керівництва та взаємодію між співробітниками. В організаціях з високим рівнем колективізму керівники більше схильні до підтримуючого та сервісного лідерства, тоді як в індивідуалістичних культурах можуть переважати трансакційні та директивні підходи. Поведінка керівників також залежить від зовнішніх чинників, таких як політичний тиск, громадська думка та регуляторні вимоги. Керівники на публічній службі часто змушені балансувати між вимогами керівних органів та потребами підлеглих, що вимагає від них високого рівня адаптивності, вміння ефективно комунікувати та знаходити компроміси.

## 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

### 2.1. Характеристика служби управління персоналом на прикладі Дніпропетровської обласної військової адміністрації

Повноваження начальника Дніпропетровської обласної ВА (далі – ДОВА) укрупнено представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Повноваження начальника ДОВА (укрупнено) [14; 15]

№	Зміст повноважень
1	Начальнику військової адміністрації підпорядковуються виконавчий апарат районної та обласної ради, посадові та службові особи місцевого самоврядування, які працюють у районних чи обласних радах.
2	Начальник ВА керує комунальними підприємствами, установами та організаціями, заснованими на базі майна спільної власності територіальних громад району або області.
3	Начальник районної військової адміністрації призначає та звільняє своїх підлеглих в органах місцевого самоврядування за погодженням із начальником відповідної ОВА.

Особливістю управління персоналом є те, що під час дії воєнного стану, конкурсний відбір на вакантні посади не проводиться [14; 15].

Штатна кількість держслужбовців у Дніпропетровській обласній держадміністрації (до війни) налічувала 194 особи (при граничній кількості – 195 осіб), із них:

- 4 посади керівників держадміністрації – голова та його заступники;
- 30 посад держслужбовців категорії Б;
- 63 посади держслужбовців категорії В;
- 6 посад технічних працівників;
- 1 посада обслуговуючого персоналу [2].

Управління персоналом в ДОВА здійснюється у двох площинах:

1) в апараті ДОВА – керівником попрапу ДОВА (на сьогодні – це виконуюча обов’язки керівника) [2];

2) у структурних підрозділах ДОВА – безпосередніми керівниками таких структурних підрозділів [2] (рис. 2.1).

Управління персоналом в апараті обласної адміністрації виконує структурний підрозділ, який називається «Управління персоналу апарату обласної держадміністрації», який далі по тексту для зручності називатимемо – служба управління персоналом (СУП). Цей підрозділ підпорядковується голові ДОВА.



Рис.2.1 - Структура апарату управління ДОВА [2]

СУП у ДОВА відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування апарату управління та забезпеченні потреб військових та цивільних працівників. Вона має ряд характеристик, які роблять її здатною до

виконання поставлених завдань. Кадровий склад включає фахівців зі спеціалізованою освітою у галузі управління персоналом, кадрової роботи, психології та інших суміжних напрямів. Їхні знання та навички допомагають ефективно вирішувати різноманітні завдання, пов'язані з управлінням персоналом. СУП веде свою діяльність відповідно до норм і принципів, встановлених законодавством України та військовими стандартами. Це забезпечує законність та справедливість у всіх аспектах управління персоналом.

СУП володіє високим рівнем організаційної компетентності. Вона здатна ефективно планувати, координувати та контролювати роботу з управління персоналом на всіх рівнях адміністративної структури. Крім того, вона вміє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє їй ефективно реагувати на виклики та завдання.

СУП активно використовує сучасні методи та технології у своїй діяльності. Вона впроваджує інформаційні системи для автоматизації процесів управління персоналом, що дозволяє знизити час на вирішення завдань і підвищити їхню ефективність.

СУП володіє високим рівнем комунікаційної компетентності. Вона встановлює ефективний діалог зі своїми клієнтами - керівництвом військової адміністрації та працівниками, що допомагає вирішувати проблеми та конфлікти в робочому колективі.

СУП в обласній адміністрації виконує важливі функції в контексті забезпечення ефективної діяльності адміністративного апарату. Її завдання включають широкий спектр обов'язків, які спрямовані на підвищення продуктивності, забезпечення належного функціонування та розвитку кадрового потенціалу установи.

Основною метою СУП є формування та реалізація кадрової політики, яка відповідає стратегічним цілям обласної адміністрації. Важливим аспектом є розробка та впровадження методів і процедур, які сприяють ефективному управлінню людськими ресурсами та включають планування кадрових потреб,

аналіз та прогнозування розвитку персоналу, а також формування системи мотивації та стимулювання працівників.

Одним із ключових завдань СУП є підбір та розстановка кадрів, що процес охоплює пошук, відбір, призначення та адаптацію нових співробітників. Ефективне управління цими етапами дозволяє забезпечити адміністрацію кваліфікованими спеціалістами, які здатні виконувати свої обов'язки на високому рівні. СУП використовує затверджені методи оцінки кандидатів, включаючи тестування, інтерв'ю та професійні конкурси, щоб обрати найкращих претендентів на вакантні посади.

Іншим важливим напрямом роботи є розвиток та навчання персоналу. СУП організовує та проводить навчальні програми, семінари, тренінги та інші форми професійного розвитку, що дозволяє працівникам підвищувати свій кваліфікаційний рівень, оволодівати новими знаннями та навичками, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність обласної адміністрації.

Особливої уваги заслуговує питання управління ефективністю праці. СУП розробляє та впроваджує системи оцінки результатів діяльності працівників, які включають в себе як кількісні, так і якісні показники. На основі цих оцінок здійснюється аналіз роботи кожного працівника, визначаються його сильні та слабкі сторони, що дає можливість розробляти індивідуальні плани розвитку та вдосконалення.

Крім того, служба управління персоналом відповідає за підтримку належного рівня трудової дисципліни, що включає контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку, нормативних актів та стандартів поведінки. Важливим аспектом є також вирішення конфліктів, що можуть виникати в трудовому колективі. Служба займається медіацією, проводить внутрішні розслідування та надає рекомендації щодо розв'язання спірних ситуацій.

Не менш важливим є завдання забезпечення соціального захисту працівників. СУП координує роботу щодо надання різноманітних соціальних пільг та гарантій, організовує медичне страхування, підтримує програму соціальної допомоги, а також сприяє створенню сприятливих умов праці.

В рамках своєї діяльності СУП активно співпрацює з іншими структурними підрозділами обласної адміністрації, державними та громадськими організаціями, що забезпечує комплексний підхід до вирішення кадрових питань та підвищує ефективність управління людськими ресурсами.

Слід зазначити, що в сучасних умовах важливим аспектом роботи служби управління персоналом є використання інформаційних технологій. Автоматизація кадрових процесів, впровадження електронного документообігу та систем управління персоналом значно підвищують ефективність діяльності служби, зменшують обсяг рутинної роботи та дозволяють зосередитися на стратегічних завданнях.

Відтак, СУП в обласній адміністрації виконує комплекс важливих функцій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності адміністративного апарату. Її завдання охоплюють всі етапи роботи з персоналом – від підбору та адаптації нових співробітників до їх професійного розвитку та підтримки трудової дисципліни. Завдяки своєму внеску СУП сприяє досягненню стратегічних цілей обласної адміністрації та забезпечує високий рівень продуктивності та ефективності роботи усіх її структурних підрозділів (рис. 2.2).

Отже, служба управління персоналом у ДОВА відзначається високим рівнем професіоналізму, етичності, організаційної та комунікаційної компетентності. Вона є важливим ланцюжком у системі управління військовим апаратом та вкладає значний внесок у забезпечення ефективного функціонування військових та цивільних працівників.

На підставі даних із відкритих джерел і ЗМІ, ідентифікуємо модель поведінки начальника ДОВА Лисака Сергія [2; 23 та ін.]. Зауважимо, що всі подальші викладки з цього питання становлять суб'єктивну думку автора, сформовану виключно на підставі аналізу з відкритих джерел інформації.

Модель поведінки начальника ДОВА в процесі управління персоналом є складним комплексом стратегій, підходів і методів, що спрямовані на

забезпечення ефективного функціонування адміністративних структур в умовах підвищених вимог та відповідальності.



Рис.2.2 – Структурні підрозділи у ДОВА [2]



Начальник ДОВА Лисак С., на думку автора, є людиною з багатим досвідом роботи в державних структурах та має військове й адміністративне минуле, що формує його управлінську парадигму. Однією з ключових характеристик цієї особи, найімовірніше, є високий рівень дисципліни та організованості. Це проявляється у здатності підтримувати суворий порядок у роботі адміністрації, чітко встановлювати завдання та контролювати їх виконання. Начальник завжди діє в рамках чітко визначених процедур і стандартів, що забезпечує стабільність та передбачуваність роботи всієї структури.

Лідерські якості начальника відіграють центральну роль у процесі управління персоналом. Він виступає прикладом для своїх підлеглих, демонструючи високий рівень професіоналізму та відданості роботі. Лідерство начальника проявляється у здатності надихати команду на досягнення високих результатів, підтримувати мотивацію та забезпечувати командний дух. Він використовує різноманітні мотиваційні інструменти, такі як визнання досягнень працівників, матеріальне та нематеріальне заохочення, а також створення можливостей для професійного росту.

Важливим елементом управлінської діяльності є комунікація. Начальник ДОВА повинен мати високий рівень комунікаційних навичок, щоб ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, включаючи підлеглих, інші державні органи, громадські організації та населення. Він повинен вміти чітко та зрозуміло формулювати свої думки, давати вказівки та роз'яснення, слухати і розуміти потреби та проблеми інших. Крім того, важливою складовою є здатність до управління конфліктами та вміння вести переговори, що допомагає уникати непорозумінь і забезпечувати конструктивну співпрацю.

Методи управління персоналом включають використання сучасних управлінських технологій та інструментів. Начальник, на нашу думку, активно застосовує системи планування та контролю, інформаційно-аналітичні системи для відстеження виконання завдань та оцінки ефективності роботи підлеглих. Важливою складовою є також стратегічне планування, яке дозволяє визначити

пріоритетні напрями діяльності та забезпечувати їх реалізацію в довгостроковій перспективі. Начальник також приділяє увагу питанням професійного розвитку персоналу, організовуючи навчання, тренінги та інші форми підвищення кваліфікації.

Процес прийняття рішень у діяльності начальника обласної військової адміністрації, найімовірніше, базується на комплексному аналізі ситуації, зважуванні всіх можливих варіантів та прогнозуванні наслідків кожного рішення. Начальник керується принципами об'єктивності, відповідальності та прозорості. Він залучає до процесу прийняття рішень експертів, консультантів, а також враховує думки громадськості та зацікавлених сторін. Важливою характеристикою є здатність до швидкого реагування на змінні обставини, що особливо актуально в умовах кризових ситуацій.

Крім того, начальник обласної військової адміністрації повинен мати високий рівень стресостійкості та емоційної стабільності. Його робота часто пов'язана з вирішенням складних і неоднозначних питань, що вимагає здатності залишатися спокійним та врівноваженим у будь-яких обставинах. Він повинен вміти приймати складні рішення під тиском часу та відповідальності, зберігаючи при цьому ясність мислення та логічність.

Ефективне управління персоналом також включає створення сприятливих умов праці, забезпечення соціальних гарантій та підтримки працівників. Начальник піклується про здоров'я та безпеку працівників, сприяє створенню комфортного та мотивуючого робочого середовища. Він також активно залучає працівників до участі у соціальних та громадських проектах, що сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню лояльності персоналу.

Описана модель поведінки начальника ДОВА найбільше відповідає трансформаційному стилю лідерства. Трансформаційне лідерство передбачає, що керівник надихає своїх підлеглих, мотивує їх досягати високих результатів, створює умови для їх професійного розвитку і підтримує командний дух. Водночас, елементи інших моделей також можуть бути присутніми, наприклад,

ситуаційного лідерства, де керівник адаптує свій стиль управління залежно від конкретної ситуації та потреб підлеглих.

Таким чином, на думку автора, найбільш домінуючим типом моделі поведінки начальника ДОВА є трансформаційне лідерство з елементами ситуаційного підходу.

## 2.2. Проблеми функціонування служби управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації

Управління персоналом у військовій обласній адміністрації стикається з рядом серйозних проблем, які вимагають комплексного аналізу та розробки ефективних стратегій вирішення. Однією з таких проблем є недостатній рівень кваліфікації персоналу, який може виникати через непостійність кадрових змін, недоліки у системі підготовки та навчання, а також через відсутність механізмів для постійного професійного зростання. Недоліки у кваліфікації здатні впливати на ефективність виконання завдань і в умовах війни можуть мати серйозні наслідки.

Військовий стан пов'язаний з великими психологічними та емоційними навантаженнями, а також ризиком для здоров'я та життя. Тому важливо мати систему підтримки та консультування для військовослужбовців і їх сімей, а також програми профілактики стресу та підтримки морального стану.

Окремі аспекти управління персоналом також можуть бути ускладнені через бюрократичність та недостатню прозорість у прийнятті рішень. Зазначене може призводити до відчуття невпевненості серед персоналу (у т.ч. військового) щодо перспектив своєї кар'єри та впливати на їх мотивацію та робочий ентузіазм.

СУП може стикатися з проблемами в області гендерної рівності та рівних можливостей. Дані проблеми можуть включати дискримінацію на основі статі,

недостатню репрезентацію жінок у військових посадах, а також недостатню увагу до проблем сексуального насильства на публічній службі.

Крім цього, значною проблемою може бути корупція та неетична поведінка серед керівництва або персоналу управління персоналом. Корупція може підірвати довіру до військових інститутів, порушити дисципліну та етичні стандарти, а також завдати шкоди іміджу та репутації всієї ДОВА.

Узагальнено базові проблеми управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації, що притаманні й іншим органам держвлади представлено на рис. 2.3.

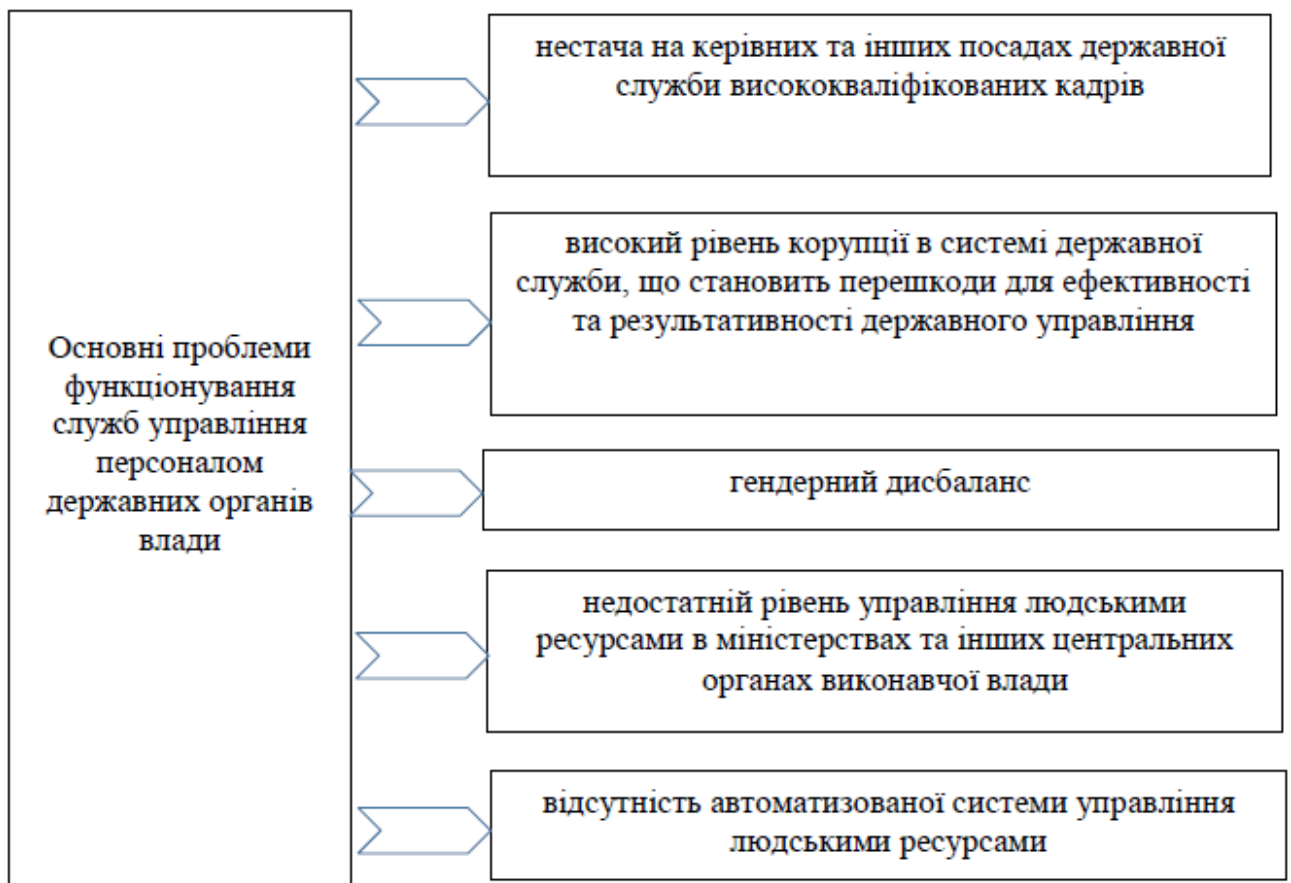


Рис. 2.3 - Спільні проблеми управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації та інших органів держвлади [6]

Отже, проблеми управління персоналом на рівні обласної військової адміністрації є різноманітними і потребують комплексного підходу для їх вирішення. Важливо зосередитися на покращенні кваліфікації персоналу,

забезпеченні психологічної та соціальної підтримки, вдосконаленні управлінських процесів та боротьбі з корупцією, щоб забезпечити ефективне функціонування військової адміністрації і підтримати високий ступінь готовності до викликів військового часу.

Разом із цим, варто відмітити, що СУП держорганів в Україні не мають нормативно регламентованої структури, а тому фахівці пропонують різні типові структури.

У попередньому параграфі було зазначено, що начальнику ДОВА притаманна така модель поведінки, як трансформаційне лідерство, яке, зазвичай, характеризується високим рівнем мотивації, натхнення та залучення команди до досягнення спільних цілей, проте може мати численні недоліки, особливо у період військового стану. У такі періоди будь-яка організація, у т.ч. ДОВА стикається з надзвичайними викликами, включаючи непередбачуваність, стресові ситуації та загрозу безпеці. У цьому контексті трансформаційне лідерство начальника може виявитися менш ефективним або навіть шкідливим з ряду причин.

По-перше, надмірна залежність від харизматичного лідера може призвести до нестійкості організації. В умовах військового стану, коли загроза життю і здоров'ю постійно зростає, наявність єдиного лідера, від якого залежить моральний дух та організація дій, створює вразливу обставину. Якщо лідер опиниться поза грою через поранення або загибель, організація може опинитися в стані хаосу через відсутність готових до дії наступників або недостатню автономію окремих членів команди.

По-друге, трансформаційний лідер часто фокусується на довгострокових цілях та баченні майбутнього, що може бути недоцільним у ситуації, коли необхідні негайні та чіткі рішення. Військовий стан вимагає швидкого реагування на змінні обставини, жорсткої дисципліни та конкретних тактичних кроків. Лідер, який намагається мотивувати команду великими ідеями та перспективами, може здаватися відірваним від реалій та невідповідним для ситуації, де важливою є оперативна ефективність і виконання наказів.

Крім того, в умовах військового стану важливим є суворе дотримання правил і процедур, що може суперечити стилю трансформаційного лідера, який заохочує інновації, креативність та вільнодумство. Хоча ці якості важливі у мирний час, у військовий період їхня реалізація може призводити до небажаних наслідків, таких як нехтування встановленими протоколами, що може збільшити ризик помилок та зменшити ефективність виконання завдань.

Емоційне навантаження на трансформаційного лідера також може стати значним недоліком у військовий час. Цей тип лідера часто вкладає багато емоцій та особистого ресурсу в команду, прагнучи надихати та підтримувати кожного члена колективу. Проте у період підвищеного стресу та небезпеки лідер може швидко вигорати, що негативно впливає на його здатність приймати раціональні рішення. Висока емоційна залученість може призвести до втрати об'єктивності, що в умовах війни є критично важливим.

Крім того, слід зазначити, що трансформаційний лідер часто очікує від команди високого рівня самовідданості та залученості, що може виявитися надмірним у ситуаціях екстремального стресу. Підлеглі, які знаходяться під постійним психологічним тиском та фізичною загрозою, можуть бути не в змозі підтримувати той рівень мотивації та натхнення, який вимагає лідер. Зазначене може призводити до розчарування та зниження морального духу, що ще більше ускладнює управління у кризових умовах.

Окрім того, трансформаційне лідерство іноді передбачає певний рівень демократичності у прийнятті рішень, коли лідер активно залучає команду до обговорення та формування стратегій. У військовий час, однак, така практика може бути небезпечною, оскільки потребує більше часу та може створити плутанину в ланцюжку командування. Військовий стан вимагає чітких, швидких та однозначних рішень, а також беззастережного виконання наказів, що суперечить принципам колективного обговорення та врахування думок усіх членів команди.

Також варто звернути увагу на те, що трансформаційне лідерство часто передбачає розвиток персональних якостей та навичок кожного члена команди,

що вимагає часу, ресурсів та стабільного середовища для навчання та вдосконалення. У період військового стану ці ресурси обмежені, і основною метою стає виживання та оперативна діяльність, а не розвиток особистого потенціалу.

Крім того, під час військового стану зростає ризик інформаційного хаосу та пропагандистських впливів, що може бути критичним для трансформаційного лідера, який покладається на комунікацію та натхнення через ідеї та цінності. У такій ситуації важливо мати чітку та однозначну комунікацію, що може бути ускладненою через численні зовнішні впливи та можливу дезінформацію.

Отже, трансформаційне лідерство, хоча і є ефективним у багатьох мирних умовах, виявляє свої слабкі сторони у період військового стану. Необхідність швидких, чітких рішень, дотримання встановлених протоколів, стійкість до стресу та фокус на негайних тактичних кроках роблять цей стиль управління менш придатним для кризових військових ситуацій. У такому контексті більш ефективними можуть бути інші стилі лідерства, зокрема транзакційне, яке базується на чітких структурах, наказах та контролі.

### 2.3. Удосконалення моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі

Управління персоналом є важливою складовою будь-якої успішної організації, і в різних країнах існують різні моделі, що базуються на культурних, історичних та організаційних відмінностях. Розглянемо кілька позитивних моделей управління персоналом, які можна запозичити в Україні (табл. 2.2).

Японські компанії відомі своєю акцентуацією на командній роботі, взаємоповазі та розвитку кар'єри. Модель Kaizen, що означає постійне

вдосконалення, дозволяє працівникам брати участь у процесі прийняття рішень та постійно вдосконалювати робочі процеси [4].

Таблиця 2.2 - Специфіка управління персоналом публічних служб в інших країнах

Країна	Особливі риси
Франція	«Принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці. Систему державної служби формально очолює прем'єр-міністр, який зазвичай передає свої повноваження члену уряду».
Польща	«Завдання, які стоять перед органами управління державною службою: організація спільного набору кадрів для всіх міністерств, пряме управління міністерськими корпораціями службовців, опрацювання посадових інструкцій, узгодження статусів різних трудових корпорацій, зв'язок із профспілковими федераціями, підготовка заходів, що стосуються оплати послуг працівників державних органів».
Чехія	«Законодавством регулюються правовідносини працівників, які здійснюють державне управління у державних установах, що є послугою, яку Чехія надає громадськості, організаційні аспекти державної служби, підготовку фізичних осіб до державної служби, службові відносини державних службовців, які працюють в адміністративних установах, питання винагороди таких осіб, процедуру щодо вирішення питань служби, питання винагороди інших працівників адміністративних установ, а також організаційні аспекти, які стосуються прийняття на роботу таких працівників».
Латвія	«Загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання у цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів».
Німеччина	«Існує складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів із найкращою успішністю. Специфіка німецької державної служби полягає у тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівні посад) призначаються довічно, а зі службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана».

Джерело: [4]

Швеція відома своєю соціальною відповідальністю та високим ступенем демократії на робочому місці. Концепція "lagom" сприяє створенню балансу між робочим і приватним життям працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності [4].



У Нідерландах акцент робиться на створенні відкритого та довірчого робочого середовища. Концепція "polderen" (полдеринг) сприяє досягненню консенсусу та спільного прийняття рішень між роботодавцями та працівниками [4].

Німецькі компанії відомі своєю високою ефективністю та акцентом на професійному розвитку працівників. Модель "Mittelstand" (середній бізнес) сприяє розвитку довгострокових відносин між працівниками та компанією [4].

Країни Скандинавії відомі своїм високим рівнем соціального захисту та рівністю на робочому місці. Концепція "hygge" (затишок) сприяє створенню сприятливого та дружнього середовища на роботі [4].

Поміж зазначених зарубіжних моделей управління персоналом, японська та американська виявляються найбільш релевантними та застосовними для обласних військових адміністрацій України.

Японська модель зосереджена на командній роботі, розвитку навичок та високій мотивації працівників. Для військових структур це може означати створення стабільного та сприятливого робочого середовища, підтримку постійного навчання та розвитку особистості кожного військовослужбовця. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності військових підрозділів та забезпечить високий рівень професійної підготовки кадрів [4].

Запозичення американської моделі управління здібностями може допомогти ідентифікувати талановитих працівників для ДОВА (у т.ч. військовослужбовців) та надавати їм можливості для професійного зростання. Це означає постійну оцінку та адаптацію робочих місць до потреб кожного працівника, що в свою чергу сприятиме збільшенню мотивації та продуктивності військового персоналу [4].

Щодо європейської моделі управління ризиками та безпекою, вона може бути корисною для забезпечення безпеки та захисту персоналу в умовах обласних військових адміністрацій. Високорозвинуті системи управління ризиками та безпекою, які використовуються у країнах Європи, наприклад,

Німеччині та Франції, можуть надати цінний досвід та інструменти для забезпечення безпеки військового персоналу [4].

Шведська модель управління різнобічністю може бути важливою для військових адміністрацій в Україні у плані розвитку політики рівних можливостей та підтримки різноманітності в армії. Запровадження інклюзивних практик та заходів, спрямованих на підтримку різних соціальних груп та міноритетів, може сприяти створенню більш позитивного та прийнятливості робочого середовища для всього військового персоналу [4].

Отже, в Україні доцільно запозичити певні аспекти зарубіжних моделей для підвищення ефективності управління персоналом. Наприклад, впровадження системи постійного вдосконалення, створення балансу між робочим і приватним життям працівників, сприяння відкритості та довірі на робочому місці, розвиток довгострокових відносин між організацією та працівниками та створення сприятливого робочого середовища. Реалізація цих аспектів може покращити якість життя працівників та підвищити продуктивність в українських організаціях.

Як показано в попередньому параграфі, СУП держорганів в Україні не мають нормативно регламентованої структури, а тому фахівці пропонують певні типові структури, одна з яких представлена на рис. 2.4.

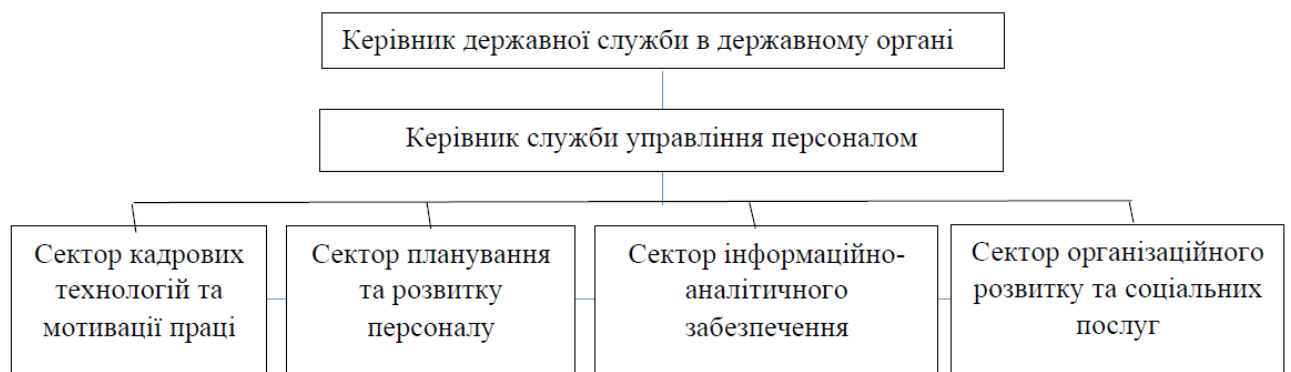


Рис. 2.4 – Типова структура СУП для держорганів (пропонується для ДОВА) [22]

Сектор кадрових технологій та мотивації праці в СУП ДОВА виконуватиме важливу функцію в забезпеченні ефективного управління

персоналом. Його основним завданням має стати розробка і впровадження сучасних кадрових технологій, що сприяють оптимізації процесів найму, оцінки, навчання та розвитку персоналу. Спеціалісти сектору займатимуться аналізом кадрових потреб ДОВА, розробкою стратегій залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також формуванням кадрового резерву для забезпечення безперебійної роботи ДОВА в умовах можливих кризових ситуацій. Крім цього, сектор має зосереджуватися на питаннях мотивації праці, розробляючи та впроваджуючи різноманітні системи стимулювання, що включають як матеріальні, так і нематеріальні заходи. Особлива увага має приділятися створенню комфортного та сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та їхньої лояльності до організації. Важливим аспектом діяльності сектору має стати також організація професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє їм удосконалювати свої навички та знання відповідно до вимог часу та специфіки діяльності адміністрації [22].

Сектор кадрових технологій та мотивації праці забезпечуватиме проведення регулярних оцінок результативності праці працівників, використовуючи сучасні методики та інструменти, що дозволяють об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника у загальні досягнення ДОВА. На основі отриманих результатів розроблятимуться індивідуальні плани розвитку, що спрямовані на розкриття потенціалу працівників та підвищення їхньої професійної компетентності [22].

Сектор планування та розвитку персоналу в СУП ДОВА виконуватиме ключову роль у забезпеченні стратегічного управління кадровими ресурсами. Основним завданням цього сектору стане розробка та впровадження ефективних стратегій планування кадрових потреб, що дозволяє своєчасно та якісно забезпечувати адміністрацію необхідними людськими ресурсами. Спеціалісти сектору аналізуватимуть поточний та перспективний кадровий склад, визначатимуть необхідну кількість та якість персоналу для виконання функцій адміністрації, а також розробляють заходи для запобігання кадровим

дефіцитам. Крім того, сектору доцільно працювати над розвитком персоналу, орієнтуючись на постійне підвищення кваліфікації та професійних навичок співробітників. Особливу увагу слід приділяти розвитку лідерських якостей та управлінських навичок, що є важливими для ефективного виконання управлінських функцій [22].

Сектору планування та розвитку персоналу також доцільно займатися питаннями кар'єрного росту співробітників, розробляючи індивідуальні плани розвитку, які враховують особисті цілі та потенціал кожного працівника. Важливою складовою діяльності сектору є моніторинг та оцінка ефективності заходів з розвитку персоналу, що дозволяє вчасно коригувати стратегії та методи навчання, забезпечуючи їх відповідність потребам ДОВА [22].

Сектор інформаційно-аналітичного забезпечення в СУП ДОВА виконуватиме важливу функцію в забезпеченні адміністрації якісною та своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень. Основним завданням цього сектору має стати збір, обробка та аналіз даних, що стосуються кадрового складу, а також підготовка аналітичних звітів, що допомагатимуть керівництву ДОВА оцінювати ефективність роботи персоналу та планувати подальші кадрові стратегії. Спеціалісти сектору здійснюватимуть моніторинг кадрових показників, таких як чисельність працівників, структура персоналу, плинність кадрів, рівень кваліфікації та професійного розвитку співробітників. Крім цього, сектору слід займатися розробкою та впровадженням інформаційних систем і технологій, які забезпечують автоматизацію процесів управління персоналом, що включає створення та підтримку баз даних, що містять інформацію про працівників, їхні компетенції, досягнення та кар'єрний ріст. Важливим аспектом діяльності сектору має стати забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних, що є особливо актуальним у військовій адміністрації [22].

Сектор інформаційно-аналітичного забезпечення також може проводити регулярний аналіз ринку праці та внутрішнього кадрового потенціалу, що

дозволить ДОВА оперативно реагувати на зміни та коригувати кадрову політику відповідно до актуальних потреб [22].

Завдяки діяльності сектору інформаційно-аналітичного забезпечення, ДОВА матиме змогу приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації, забезпечують високу якість управління кадровими ресурсами та підвищують загальну ефективність роботи адміністрації [22].

Сектор організаційного розвитку та соціальних послуг в СУП ДОВА виконуватиме ключову роль у забезпеченні системного підходу до розвитку організації та підтримки соціального благополуччя працівників. Основним завданням цього сектору стане розробка і впровадження стратегій організаційного розвитку, що включають вдосконалення структури управління, оптимізацію робочих процесів та впровадження інноваційних методів управління персоналом. Крім того, сектор займатиметься питаннями соціального захисту працівників, організовуючи та надаючи різноманітні соціальні послуги, що включає забезпечення належних умов праці, організацію медичного обслуговування, проведення оздоровчих заходів, а також надання підтримки у вирішенні житлових та побутових питань. Важливою складовою роботи сектору має стати створення та підтримка програм соціальної допомоги, які сприяють підвищенню мотивації працівників та їхньої лояльності до організації. Сектор організаційного розвитку та соціальних послуг також здійснюватиме моніторинг та оцінку соціально-економічного стану працівників, що дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з умовами праці та рівнем соціального забезпечення. Спеціалісти сектору проводитимуть регулярні опитування та аналізуватимуть зворотний зв'язок від працівників, що допомагає виявляти потреби та очікування персоналу [22].

Ураховуючи переваги наведеної структури СУП, вважаємо доцільним її використання і для ДОВА.

Як було показано в попередньому параграфі, трансформаційне лідерство, використовуване як модель поведінки начальником ДОВА, має недоліки у

період військового стану. Тому висунуто гіпотезу про доцільність переходу до транс акційного лідерства, коте ґрунтується на наказах та контролі.

Проте перехід від трансформаційного до трансакційного лідерства є складним і багатоаспектним процесом, що потребує глибокого розуміння сутності обох стилів лідерства та ретельного планування змін. У цьому контексті важливо розглянути як концептуальні, так і практичні аспекти, щоб забезпечити успішний перехід.

Трансформаційне лідерство зосереджене на інноваціях, розвитку команди та надиханні співробітників на досягнення високих цілей. Начальник, який використовує цей стиль, активно залучає співробітників до процесу прийняття рішень, мотивує їх на особистісний розвиток і професійне зростання, а також прагне створити сприятливу та надихаючу робочу атмосферу. Трансформаційний лідер відзначається високим рівнем харизми, здатністю до емпатії та вмінням виявляти і розвивати таланти своїх підлеглих. Його основна мета – зміна культури організації, спрямована на досягнення довгострокових результатів через залучення та мотивацію працівників.

На відміну від трансформаційного, трансакційне лідерство зосереджене на обміні між начальником і підлеглими, де основним механізмом є винагороди і покарання. Цей стиль лідерства орієнтований на досягнення конкретних завдань, підтримання стабільності та ефективності операційної діяльності. Трансакційний лідер дотримується чітких правил та процедур, контролює виконання завдань і оцінює результати праці своїх підлеглих через систему оцінювання і заохочень. Він націлений на короткострокові цілі та забезпечення стабільності в організації, приділяючи менше уваги розвитку інновацій та змін.

Перехід від трансформаційного до трансакційного лідерства може бути зумовлений різними обставинами, зокрема змінами у зовнішньому середовищі, необхідністю забезпечити стабільність у кризові часи або новими стратегічними цілями організації. Начальник, який прагне здійснити цей перехід, повинен враховувати кілька ключових аспектів.

Перш за все, важливо усвідомити необхідність змін та визначити чіткі цілі цього переходу. Начальнику слід оцінити поточний стан організації, ідентифікувати сильні та слабкі сторони існуючої моделі лідерства та розробити стратегію переходу, яка враховуватиме специфіку організаційної культури, цілі та завдання компанії.

Одним із ключових елементів переходу є комунікація. Начальнику необхідно чітко донести до співробітників причини змін та їхню важливість для організації. Важливо забезпечити відкритий діалог, де кожен зможе висловити свої думки та побоювання. Це допоможе знизити опір змінам та залучити співробітників до процесу їх впровадження.

Після встановлення основних цілей і комунікації, начальнику слід переглянути та адаптувати системи оцінки та заохочення. В рамках транзакційного лідерства, акцент має бути зроблено на чітких критеріях оцінки результатів праці та системі винагород, яка б стимулювала досягнення поставлених завдань, що може включати впровадження нових стандартів продуктивності, розробку чітких інструкцій та регулярні оцінки результатів роботи.

Начальник також має приділити увагу розвитку управлінських навичок, які необхідні для успішного переходу до транзакційного стилю. Це може включати навчання методам контролю та моніторингу, управління конфліктами, а також розвитку навичок планування і організації роботи. Важливо також навчитися ефективно використовувати механізми мотивації через винагороди і покарання, щоб забезпечити високу продуктивність та дисципліну в команді.

Перехід до транзакційного лідерства також потребує змін у структурі організації, який може включати перегляд організаційної ієрархії, делегування повноважень, а також створення нових підрозділів або зміна функцій існуючих. Важливо забезпечити чітке розподілення обов'язків і відповідальності, щоб уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективність операційної діяльності.

Крім того, начальнику слід враховувати вплив зовнішніх факторів на процес переходу, які можуть включати зміни у ринковому середовищі, нові регуляторні вимоги або зміни у політичному середовищі. Важливо бути готовим адаптувати стратегію переходу відповідно до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стійкість організації.

Відтак, успішний перехід від трансформаційного до трансакційного лідерства потребує постійного моніторингу та оцінки результатів. Начальнику слід регулярно оцінювати ефективність нових методів управління, вносити необхідні корективи та продовжувати розвивати свої управлінські навички. Важливо також підтримувати мотивацію та залученість співробітників, щоб забезпечити успішне впровадження змін та досягнення поставлених цілей.

Умови військового стану створюють виклики, які значно ускладнюють перехід від трансформаційного до трансакційного лідерства. Цей перехід вимагає глибоких змін у стилі управління та організаційних структурах, що в умовах підвищеного стресу, нестабільності та невизначеності стає особливо важким завданням. Військовий стан, з його супутніми кризовими явищами, накладає специфічні обмеження та потребує особливої уваги до низки факторів, які в мирний час могли б не мати настільки вагомого значення.

По-перше, військовий стан супроводжується високим рівнем невизначеності та нестабільності. Організації часто стикаються з різкими змінами у зовнішньому середовищі, включаючи економічні потрясіння і навіть фізичні загрози для співробітників та інфраструктури. У таких умовах стратегічне планування стає складним, а необхідність швидкого реагування на непередбачені обставини ускладнює впровадження структурних змін, притаманних трансакційному лідерству. Співробітники можуть відчувати сильний стрес, що впливає на їхню здатність адаптуватися до нових вимог і процесів.

По-друге, військовий стан вимагає від лідерів посиленої уваги до безпеки та захисту персоналу. Ці завдання потребують негайного вирішення і значних ресурсів, що відволікає увагу від впровадження нових управлінських підходів.



В умовах військових дій, начальники часто змушені приділяти більше часу кризовому менеджменту та оперативним питанням, ніж стратегічним змінам. Це зменшує можливість для здійснення поступових та системних трансформацій, необхідних для переходу до трансакційного лідерства.

Третім ускладнюючим фактором є зниження мотивації та морального духу співробітників. Військовий стан може призвести до втрати робочих місць, переміщення персоналу, знищення майна та загального зниження якості життя. У такій атмосфері підтримувати високу мотивацію та продуктивність співробітників стає надзвичайно складно. Трансформаційне лідерство, яке фокусується на натхненні та залученості, може виявитися ефективнішим у таких умовах, оскільки воно допомагає зберігати єдність та підтримувати моральний дух команди. Перехід до трансакційного стилю, з його акцентом на винагородах і покараннях, може сприйматися як додатковий тиск і навіть викликати негативні емоції серед персоналу.

Крім того, ресурси організацій під час військового стану обмежені. Фінансові та матеріальні ресурси можуть бути спрямовані на підтримку основної діяльності та забезпечення базових потреб співробітників. В таких умовах важко знайти додаткові ресурси для впровадження нових систем оцінювання, навчання менеджерів та перебудови організаційних структур, що є необхідними елементами трансакційного лідерства. Відсутність необхідних ресурсів може значно сповільнити або навіть зробити неможливим успішний перехід до нового стилю управління.

Ще одним важливим аспектом є комунікаційні виклики, оскільки військовий стан в Україні супроводжується порушеннями комунікаційної інфраструктури, що ускладнює ефективне інформування та залучення співробітників до процесу змін. Відсутність належної комунікації може призвести до дезінформації, нерозуміння причин та мети змін, а також зростання опору серед персоналу. Успішний перехід до трансакційного лідерства потребує чіткої та прозорої комунікації, яка в умовах військового стану стає важко досяжною [17; 19].

Крім того, слід враховувати психологічний аспект. Військові конфлікти та кризи значно впливають на психічне здоров'я людей. Стрес, тривога та травматичний досвід можуть знижувати здатність співробітників до адаптації та сприйняття змін. Трансформаційне лідерство, з його акцентом на підтримці та розвитку, може бути більш ефективним у забезпеченні психологічного комфорту співробітників у такі складні часи. Перехід до транзакційного лідерства, яке вимагає дисципліни та чіткого виконання завдань, може виявитися додатковим джерелом стресу і погіршити психологічний стан працівників.

Отже, перехід від трансформаційного до транзакційного лідерства в умовах військового стану є надзвичайно складним завданням. Нестабільність, високий рівень стресу, обмежені ресурси, порушення комунікацій та психологічні виклики створюють численні перепони на шляху до впровадження нових управлінських підходів. Начальнику необхідно ретельно оцінювати поточну ситуацію та враховувати всі ці фактори при плануванні змін, щоб забезпечити ефективне та стаєле управління організацією в умовах кризи.

У зв'язку із цим, щоб покращити трансформаційне лідерство начальника у період військового стану, можна вжити декілька заходів, які допоможуть зберегти переваги цього стилю лідерства, водночас адаптуючи його до специфічних викликів і потреб військового стану в Україні.

По-перше, необхідно збалансувати натхнення та мотивацію з чіткістю і визначеністю команд. У цьому контексті лідер може використовувати свій харизматичний вплив для підтримки морального духу, але при цьому наголошувати на важливості дотримання наказів і процедур. Це допоможе забезпечити необхідну оперативну дисципліну без втрати мотивації команди.

По-друге, варто розвивати навички кризового менеджменту. Трансформаційні лідери можуть пройти спеціалізовані тренінги, які підготують їх до роботи у екстремальних умовах, допоможуть швидко оцінювати ситуацію та приймати ефективні рішення під тиском. Такі тренінги повинні включати

симуляції кризових ситуацій, що дозволять лідерам на практиці відпрацьовувати необхідні навички.

Також важливо залучити до керівної команди спеціалістів, які володіють досвідом у військових операціях та управлінні під час кризи. Ці особи можуть діяти як радники, допомагаючи трансформаційному лідеру адаптувати свої підходи до специфічних вимог військового часу, забезпечуючи баланс між стратегічним баченням та тактичною ефективністю.

Крім того, можна впровадити елементи трансакційного лідерства для забезпечення чіткої структури та контролю. Це може включати розподіл відповідальності, встановлення конкретних завдань та контроль за їх виконанням. Такий підхід допоможе створити стабільну основу для оперативної діяльності, зменшуючи ризик хаосу в разі втрати лідера.

Як зазначалося, у період військового стану важливо мати чітку та ефективну систему комунікацій, яка дозволить швидко передавати накази та отримувати зворотний зв'язок. Для цього можна використовувати як сучасні технології, так і резервні системи зв'язку на випадок пошкодження основних каналів.

Військовий стан супроводжується високим рівнем стресу, тому важливо забезпечити можливості для психологічного розвантаження та підтримки морального духу. Це може включати як групові заняття з психологом, так і індивідуальні консультації для тих, хто цього потребує.

Задля підтримання довгострокової мотивації та високої залученості, важливо визнавати та винагороджувати досягнення членів команди, навіть у найменших деталях. Указане допоможе зберегти відчуття значущості їхніх зусиль і сприяти відданості спільним цілям, навіть у складних умовах.

Лідер також повинен бути готовим до постійного самовдосконалення та адаптації. Це включає аналіз своїх дій та рішень, навчання на помилках та постійне вдосконалення підходів до управління. У цьому контексті важливим є наявність механізмів зворотного зв'язку, що дозволять отримувати конструктивні відгуки від команди і відповідно коригувати свої дії [17; 19].

Удосконалення моделі поведінки керівників публічних служб вимагає комплексного підходу та впровадження ряду ключових компонентів (рис. 2.5).

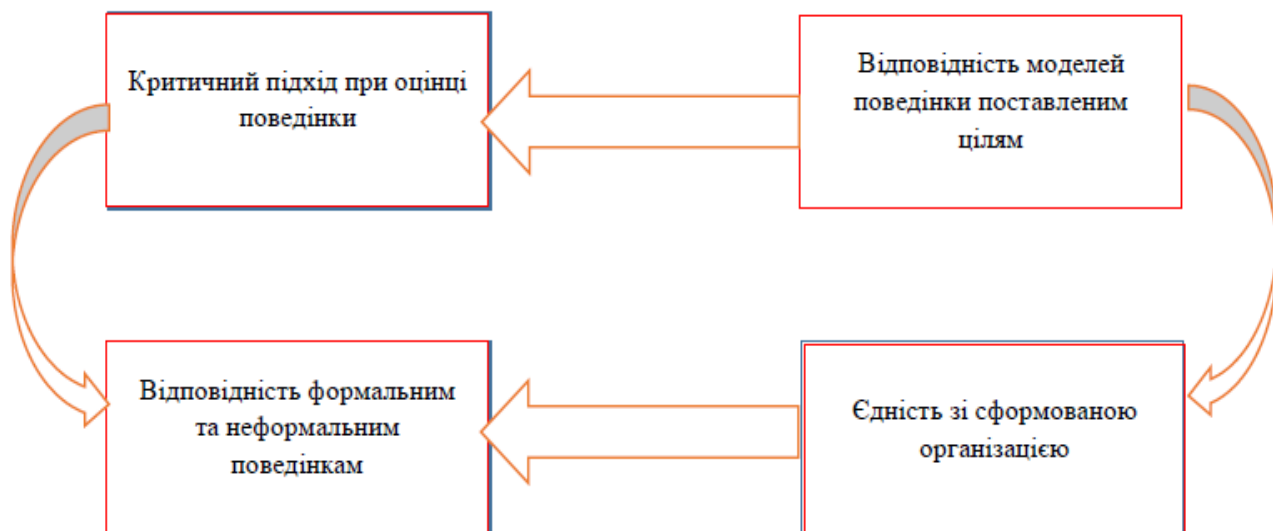


Рис. 2.5 – Компоненти моделі поведінки керівника [17; 19]

Необхідно забезпечити єдність зі сформованою організацією, що означає, розуміння керівниками цілей та цінностей, які притаманні їхній організації, та віддавати перевагу діям, що сприяють досягненню загальних цілей. Керівники повинні мати чітке уявлення про те, як їхня поведінка впливає на досягнення конкретних цілей та завдань організації, що вимагає постійного аналізу та корекції стратегій, забезпечуючи відповідність між внутрішніми процесами та зовнішніми вимогами. Керівники повинні бути готові критично оцінювати свої дії та приймати відповідальність за їхні наслідки, що включає в себе здатність визнавати помилки, навчатися на них та вносити необхідні корективи для покращення результатів. Не менш важливим компонентом є відповідність формальним та неформальним поведінкам. Керівники повинні демонструвати високий рівень професіоналізму та етики у всіх аспектах своєї діяльності, незалежно від того, чи є це офіційні обов'язки, чи неофіційні взаємовідносини. Указане сприяє зміцненню довіри співробітників та громадської довіри до організації в цілому [17; 19].

Таким чином, удосконалення моделі поведінки керівників публічних служб вимагає поєднання різних компонентів, таких як єдність з організацією,

відповідність цілям, критичний підхід та відповідність формальним та неформальним стандартам поведінки, що в підсумку допоможе забезпечити ефективне керівництво та досягнення стратегічних цілей організації.

З метою визначення ефективності використовуваної моделі поведінки керівника у процесі управління персоналу публічної служби, у т.ч. ДОВА, пропонуємо запровадити для практичного використання наступну систему індикаторів:

1. Зниження показників втрат кадрів: вимірюється кількість звільнень та підвищень, а також тривалість перебування співробітників у організації.

2. Підвищення рівня задоволеності персоналу: оцінюється через опитування та анкетування співробітників щодо їхнього задоволення роботою, рівням мотивації та відчуттям визнання.

3. Підвищення продуктивності: вимірюється збільшенням обсягу виконаної роботи, зменшенням часу на вирішення завдань або покращенням якості результатів.

4. Зростання рівня співробітництва та комунікації: оцінюється через збільшення взаємодії між підрозділами та співробітниками, зменшення конфліктів та підвищення рівня взаєморозуміння.

5. Покращення результатів оцінки: вимірюється через досягнення цілей та показників, визначених для підлеглих підрозділів та співробітників.

6. Зменшення кількості скарг і конфліктів: оцінюється за допомогою аналізу кількості та характеру скарг та конфліктів в організації.

7. Збільшення рівня відкритості та довіри в колективі: вимірюється через зростання відкритості співробітників у висловлюванні своїх думок та ідей та підвищення рівня довіри до керівництва.

Вищенаведені індикатори дозволятимуть отримати повну картину про ефективність моделі поведінки керівника публічної служби в управлінні персоналом та визначити її сильні та слабкі сторони.

## ВИСНОВКИ

Здійснення ефективного управління персоналом в публічних службах вимагає від керівників не лише розуміння теоретичних аспектів управлінської науки, але й вміння адаптувати їх до конкретних умов та вимог сучасного адміністративного середовища.

Основою моделей поведінки керівників є теорії лідерства, які допомагають зрозуміти, як керівники можуть ефективно впливати на своїх підлеглих та організаційні процеси. Однією з найвідоміших теорій є теорія рис, яка стверджує, що лідерство визначається певним набором особистісних характеристик, якими можуть бути такі риси, як впевненість, комунікабельність, рішучість і здатність до емпатії. Названі риси допомагають керівнику ефективно взаємодіяти з підлеглими, надихати їх на досягнення високих результатів і підтримувати позитивну робочу атмосферу.

Інша важлива теорія – це теорія поведінки, яка акцентує увагу на конкретних діях керівника, а не на його особистісних характеристиках. Відповідно до цієї теорії, успішні керівники демонструють певні моделі поведінки, такі як підтримка, участь у прийнятті рішень, делегування повноважень та надання зворотного зв'язку. Дані моделі поведінки дозволяють керівникам ефективно керувати командою, сприяють розвитку співробітників і підвищують їхню мотивацію.

Контекстуальні теорії лідерства підкреслюють важливість ситуаційного контексту у визначенні ефективної моделі поведінки керівника. Відповідно до цих теорій, немає єдиного правильного стилю лідерства; натомість ефективність керівника залежить від здатності адаптувати свій стиль до конкретних умов і потреб підлеглих. Зокрема, в умовах кризи керівник може застосовувати більш директивний стиль управління, щоб швидко приймати рішення і підтримувати контроль над ситуацією. У той час, як в умовах стабільності і високої мотивації персоналу, керівник може використовувати

більш делегуючий стиль, надаючи підлеглим більше автономії і можливостей для самостійного вирішення завдань.

Моделі поведінки керівників також включають різні стилі лідерства, які використовуються для досягнення ефективної взаємодії з командою. Одним з таких стилів є авторитарний стиль, який характеризується високим рівнем контролю та прийняття рішень без участі підлеглих. Авторитарні керівники часто використовують накази та інструкції, чітко визначаючи завдання і очікуючи їхнього беззаперечного виконання. Такий стиль може бути ефективним у ситуаціях, де потрібна швидка реакція та чітка координація, але може обмежувати креативність і ініціативу співробітників.

На протигагу авторитарному, демократичний стиль лідерства передбачає залучення співробітників до процесу прийняття рішень, обговорення ідей та спільного пошуку рішень. Керівники, які використовують цей стиль, надають підлеглим можливість висловлювати свою думку, пропонувати нові підходи і брати участь у визначенні стратегії, що сприяє підвищенню мотивації і залученості співробітників, а також розвитку командного духу та креативного потенціалу. Однак демократичний стиль може бути менш ефективним у ситуаціях, що вимагають швидких рішень і чіткої координації.

Інший важливий стиль лідерства – це трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на натхнення і мотивацію підлеглих до досягнення високих результатів і особистісного розвитку. Трансформаційні керівники встановлюють високі стандарти, мотивують своїх співробітників через особистий приклад, індивідуальний підхід і створення спільного бачення майбутнього. Вони активно підтримують інновації, стимулюють професійне зростання і формують культуру довіри та співробітництва. Такий стиль лідерства сприяє створенню сильної, мотивованої та продуктивної команди, здатної досягати високих результатів.

Крім стилів лідерства, модель поведінки керівника також включає стратегічні аспекти управління, такі як постановка цілей, планування, організація, контроль і мотивація. Постановка чітких і досяжних цілей є

ключовим елементом успішного керівництва, оскільки вона надає співробітникам ясність і спрямованість у їхній роботі. Планування дозволяє визначити необхідні ресурси та етапи реалізації завдань, організація забезпечує ефективне використання ресурсів і розподіл обов'язків, а контроль допомагає оцінювати прогрес і вчасно коригувати дії. Мотивація ж є критичним чинником, що впливає на залученість і продуктивність співробітників, тому керівники повинні використовувати різноманітні методи заохочення, такі як винагороди, визнання і розвиток кар'єри.

Ідентифіковано модель поведінки начальника Дніпропетровської обласної військової адміністрації. Показано, що вона характеризується комплексним підходом, який включає високу організованість, ефективну комунікацію, стратегічне планування, професійний розвиток персоналу, об'єктивність у прийнятті рішень та створення сприятливих умов праці. Ця модель сприяє забезпеченню високої ефективності та результативності роботи адміністрації, а також задоволенню потреб і очікувань працівників та громадськості.

Ідентифіковану модель визначено як трансформаційне лідерство з елементами ситуаційного підходу.

Обґрунтовано недоліки трансформаційного лідерства в умовах військового стану. Висунуто гіпотезу про доцільність транс акційного лідерства, яка при проведеному аналізі не підтвердилася.

Показано, що замість переходу до іншої моделі поведінки більш доречно начальнику ДОВА усунути недоліки трансформаційного лідерства. Обґрунтовано, що покращення трансформаційного лідерства у період військового стану вимагає збалансованого підходу, що поєднує натхнення та мотивацію з чіткістю і визначеністю. Лідер повинен бути гнучким, готовим до швидкої адаптації та здатним забезпечити стабільність і впевненість у команді навіть у найскладніших умовах. Це потребує розвитку нових навичок, залучення досвідчених радників та створення ефективних комунікаційних і підтримуючих систем.



Проаналізовано зарубіжні практики використання моделей керівників в управлінні персоналом як державних, так і бізнес-структур. Виявлено, що серед зарубіжних моделей управління персоналом, японська та американська виявляються найбільш релевантними та застосовними для обласних військових адміністрацій України.

Японська модель зосереджена на командній роботі, розвитку навичок та високій мотивації працівників. Для військових структур це може означати створення стабільного та сприятливого робочого середовища, підтримку постійного навчання та розвитку особистості кожного військовослужбовця. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності військових підрозділів та забезпечить високий рівень професійної підготовки кадрів.

Запозичення американської моделі управління здібностями може допомогти ідентифікувати талановитих працівників для ДОВА (у т.ч. військовослужбовців) та надавати їм можливості для професійного зростання. Це означає постійну оцінку та адаптацію робочих місць до потреб кожного працівника, що в свою чергу сприятиме збільшенню мотивації та продуктивності військового персоналу.

Щодо європейської моделі управління ризиками та безпекою, вона може бути корисною для забезпечення безпеки та захисту персоналу в умовах обласних військових адміністрацій. Високорозвинуті системи управління ризиками та безпекою, які використовуються у країнах Європи, наприклад, Німеччині та Франції, можуть надати цінний досвід та інструменти для забезпечення безпеки військового персоналу.

Шведська модель управління різнобічністю може бути важливою для військових адміністрацій в Україні у плані розвитку політики рівних можливостей та підтримки різноманітності в армії. Запровадження інклюзивних практик та заходів, спрямованих на підтримку різних соціальних груп та міноритетів, може сприяти створенню більш позитивного та сприйнятливого робочого середовища для всього персоналу ВА.

Отже, в Україні доцільно запозичити певні аспекти зарубіжних моделей для підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, впровадження системи постійного вдосконалення, створення балансу між робочим і приватним життям працівників, сприяння відкритості та довірі на робочому місці, розвиток довгострокових відносин між організацією та працівниками та створення сприятливого робочого середовища. Реалізація цих аспектів може покращити якість життя працівників та підвищити продуктивність в українських організаціях.

З метою визначення ефективності використовуваної моделі поведінки керівника у процесі управління персоналу публічної служби, у т.ч. ДОВА, пропонуємо запровадити для практичного використання наступну систему індикаторів: зниження показників втрат кадрів, підвищення рівня задоволеності персоналу, підвищення продуктивності праці, зростання рівня співробітництва та комунікації, покращення результатів оцінки, зменшення кількості скарг і конфліктів, збільшення рівня відкритості та довіри в колективі: Перелічені індикатори дозволятимуть отримати повну картину про ефективність моделі поведінки керівника публічної служби в управлінні персоналом та визначити її сильні та слабкі сторони.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Дніпропетровська обласна військова адміністрація. 2024. Офіційний сайт. URL: <https://adm.dp.gov.ua>
3. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 16 (205). С. 116 – 120.
4. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2019. №7 (170). С.135–138.
5. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівської області. URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>
6. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1(48). – С. 185-191.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Мала Н. Т. Дослідження мотиваційної моделі поведінки керівника: методичні підходи. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2006. № 552 : Логістика. С. 255–259.
9. Винославська О. В., Кононець М. О. Теоретичні аспекти деструктивного лідерства в організації: аналіз зарубіжних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. Том І. Випуск 55. С.10 – 15.

10. Шестопалова А.В. (наук.кер. Міщук Є.В.). Моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології* : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 25 квіт. 2024 р. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. С.311 – 312.
11. Міщук Є.В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні. Ефективна економіка. - 2016. - № 10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_10\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_32)
12. Іщенко М.І., Міщук Є.В., Ільченко В.О., Шаповал О.В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 12–18.
13. Міщук Є.В., Адамовська В.С. Роль керівника публічної служби в управлінні персоналом: маркетинговий підхід у публічному адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (35), 2022. С. 92–97.
14. Болобочан А. Місцеве самоврядування VS військова адміністрація: хто реально керує в області. *Моя Київщина*. 2022. URL: <https://mykyivregion.com.ua/analytics/misceve-samovryaduvannya-vs-viiskova-administraciya-xto-realno-keruje-v-oblasti>
15. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389-VIII від 12.05.2015 р. зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
16. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3, С. 49-59.
17. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. 2023. URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/18.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf)

18. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. 2022. URL: [http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf)
19. Адамська І. П. Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. – На правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, Львів. 2023. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>
20. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарт. 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338742512\\_Staff\\_Management\\_in\\_the\\_Public\\_Service\\_European\\_Standards](https://www.researchgate.net/publication/338742512_Staff_Management_in_the_Public_Service_European_Standards)
21. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. 2019. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF>
22. Носик О. А Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Харків, 2018. 264с.
23. Одінцова А. Очоловав СБУ області – заголовок з екрану. 2023. Електронний ресурс. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/lisak-sergiy-biografiya-novogo-ochilnika-dnipropetrovskoji-ova-foto-50303121.html>
24. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізм державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №6. URL : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf)
25. Носань Н.С., Московченко Т.В. Особливості формування і реалізації професіоналізму працівників органів державного управління. *Економіка та*

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/344/329>

26. Колісниченко Н. М. Іншомовна комунікація у підготовці публічних службовців: європейський досвід та українські реалії: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 216 с
27. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>
28. Коломєць Т.О., Колпаков В.К., Шарая А.А. Принципи професіоналізму в системі принципів державної служби: нормативно-правовий аспект. *Право і суспільство*. 2023. №5. С.336-342.
29. Професіоналізація державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня державної служби (Київ, 20 черв. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Н. Б. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 200 с.
30. Елітознавство : підручник / кол. автор.; за ред. В.А. Гошовської, Л.Г.Комахи. 2-е видання, перероблене та доповнене. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2022. 220 с.
31. Комонюк А. Є., Чорна В. Г. Проблемні питання адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. Випуск 13. С. 146-151.
32. Садовська-Мариніна В. Б., Тростенюк Ю. В., Рибіна Ю. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. 3(89). С. 184-190. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7621/1/184.pdf>.
33. Їжа М., Голинська О., Матвеєнко І. Підготовка кадрів місцевого самоврядування в Україні: нові виклики та перспективи. *Теорія та історія державного управління*. 2021. № 1 (82). С. 10-19.
34. Мірошниченко А. С., Маймур Ф. Ф. Комунікативна компетентність державних службовців. *Actual problems of science and practice: The 14 th*

- International scientific and practical conference. 2020. Stockholm, Sweden. P. 464.
35. Нинюк М., Професійна культура – як основа ефективної діяльності кадрів публічного управління. *Всеукраїнські політологічні читання імені професора Богдана Яроша* : зб. наук. та навч.- метод. пр. / за заг. ред. В. І. Бортнікова, Я. Б. Яроша. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. Вип. 12. С. 121–126.
36. Кушніренко К.О., Гордия Н.Д. Професійно важливі якості працівників органів державної влади. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: психологічні науки*. 2020. №3. С.177-186.
37. Сорокіна Н. Г. Теоретичні аспекти дослідження основних категорій професійної етики публічної служби. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 20203. №2. С. 32-40.
38. Липовська Н.А., Атаманчук П.П. Професійне навчання публічних службовців як умова реалізації професійного проєкту. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип.4(47).С.93-104.
39. Подольчак Н. Ю., Хім М. К., Цигилик Н. В.Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. № 2 (97). С. 117–128.
40. Дем'янчук Н.Д. Напрямки реформування державної служби в Україні в умовах адміністративних реформ. *Сучасні тенденції розбудови правової держави в Україні та світі* : збірник наукових статей за матеріалами Восьмої Міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 19 березня 2020 р.) / Міністерство освіти і науки України. Житомир : ЖНАЕУ, 2020. С. 169–171.
41. Додонова Г.О. Управління кар'єрою державного службовця. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. July 24. Oxford, United Kingdom. 2020. Volume 1. С. 134–143.

42. Шмагун А.В. Принцип мультиплікативності знаннєвого спілкування у системі державного управління: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: державне управління*. 2019. Том 30 (69). №3. С. 156–161.



## ДОДАТОК А

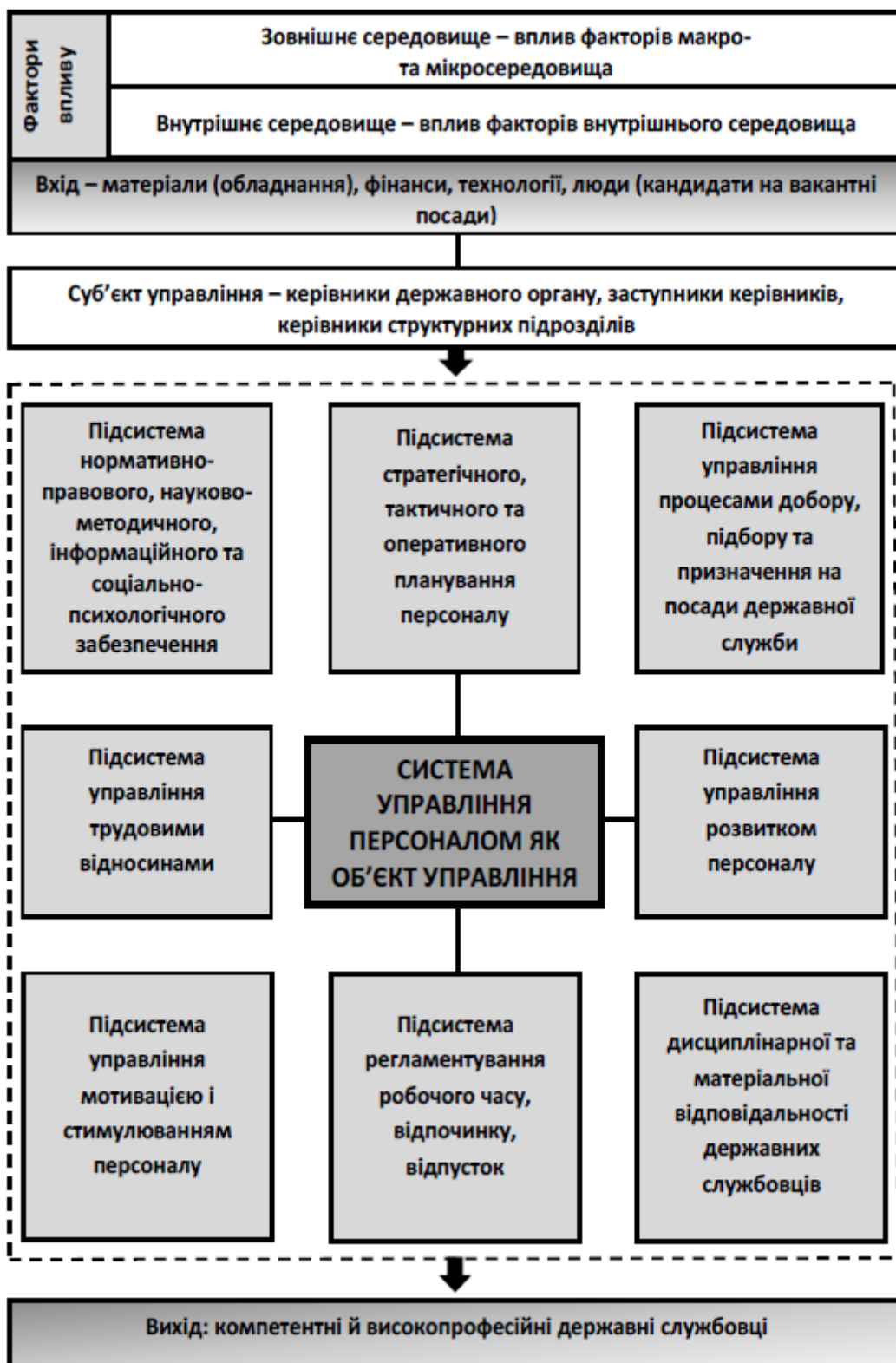
## Класифікація типів кадрової політики

Тип кадрової політики	Зміст кадрової політики
<b>Активна</b>	Керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, здійснювати регулярний моніторинг ситуації і коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища
<b>Пасивна</b>	Керівництво організації не має вираженої програми дій відносно власного персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного функціонування. Характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової служби в цілому. Керівництво найчастіше працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які намагається погасити будь-якими засобами, часто не встигаючи зрозуміти причини подій і їх можливі наслідки
<b>Превентивна</b>	Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. При цьому організація не має засобів впливу на наявну ситуацію. Працівники кадрової служби володіють як засобами діагностики персоналу, так і методикою прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Програма розвитку організації ґрунтується на коротко – та середньострокових прогнозах потреби в персоналі. Представлені завдання з розвитку персоналу. Основна проблема – розробка цільових кадрових програм
<b>Реактивна</b>	Керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, приймає спроби проаналізувати їх причини та слідкує за виникненням конфліктних ситуацій. Предметом уваги керівництва стає моніторинг кваліфікованої робочої сили та мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Приймаються міри з локалізації кризових подій, здійснюються дії, спрямовані на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби, як правило, володіють засобами діагностики наявної стратегії і надання адекватної екстреної допомоги

Джерело: [1, с.20]

## ДОДАТОК Б

## Система управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування



Джерело: [1, с.33]

## ДОДАТОК В

Систематизація основних нормативно-правових актів, які регулюють  
питання поведінки керівників

Нормативно-правовий акт	Коротка характеристика
1	2
1. Кодекс законів про працю України	Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.
2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015	Цей Закон визначає 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.
3. Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996	Цей Закон встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 25.03.2016 № 229	<p>1. Цей Порядок визначає механізм обчислення стажу державної служби.</p> <p>2. Обчислення стажу державної служби здійснює служба управління персоналом державного органу.</p> <p>3. Документом для визначення стажу державної служби є трудова книжка, копія послужного списку, військовий квиток та інші документи, які відповідно до законодавства підтверджують стаж роботи (довідки, виписки з наказів, дані, наявні в реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, тощо).</p> <p>За відсутності трудової книжки або відповідних записів у ній стаж державної служби обчислюється на підставі інших документів, виданих за місцем роботи, служби, а також архівними установами.</p> <p>4. Стаж державної служби обчислюється відповідно до частини другої статті 46 Закону України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII «Про державну службу»</p>
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 № 15	Встановлює розміри, умови та інші аспекти оплати праці різних категорій працівників державних органів.

1	2
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 № 246	Цей Порядок визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби (далі - конкурс), метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки. Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби (далі - посада) за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці працівників державних нотаріальних контор та державних нотаріальних архівів» від 11.09.2007 № 1123	Установлює порядок, умови та інші чинники плати праці працівників державних нотаріальних контор та державних нотаріальних архівів.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку працівників і військовозобов'язаних» від 07.12.2016 № 921	Цей Порядок визначає механізм організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних (далі - військовий облік) центральними і місцевими органами виконавчої влади, іншими державними органами, виконавчими органами сільських, селищних, міських рад та виконавчими апаратами районних, обласних рад (далі - державні органи), територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, військовими частинами, підприємствами, установами, організаціями та закладами освіти незалежно від їх підпорядкування та форми власності (далі - підприємства, установи та організації).
9. Постанова Кабінету Міністрів України «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 20.04.2016 № 306	Цей Порядок визначає механізм присвоєння державним службовцям рангів під час прийняття на державну службу та її проходження. 2. Особі, яка має військове звання, дипломатичний ранг чи інше спеціальне звання та призначається на посаду державного службовця, присвоюється ранг відповідно до співвідношення між рангами державних службовців і військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями (далі - співвідношення), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306.
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження критеріїв визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування» від 06.04.2016 № 271	Критеріями визначення переліку посад працівників державних органів, які виконують функції з обслуговування, є зміст і характер виконуваної ними роботи, що в переважній більшості не передбачає здійснення повноважень, безпосередньо пов'язаних з виконанням завдань і функцій, визначених частиною першою статті 1 Закону України «Про державну службу», а також роботи, що пов'язана із забезпеченням належних умов функціонування державного органу

1	2
11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток» від 06.04.2016 № 270	Цей Порядок визначає механізм надання додаткових оплачуваних відпусток (далі - додаткова відпустка) державним службовцям. 2. Державним службовцям, які мають стаж державної служби понад п'ять років, надається додаткова відпустка тривалістю один календарний день. Починаючи з шостого року стажу державної служби ця відпустка збільшується на один календарний день за кожний наступний рік. Тривалість додаткової відпустки не може перевищувати 15 календарних днів.
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки» від 25.03.2016 № 230	Підставою для відкликання державного службовця із щорічної відпустки є необхідність виконання невідкладного завдання, про яке не було і не могло бути відомо під час надання щорічної відпустки, за умови неможливості виконання такого завдання іншою уповноваженою на це особою.
13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення службового розслідування стосовно осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 13.06.2000 № 950	Рішення про проведення службового розслідування приймає орган (посадова особа) (далі - суб'єкт призначення), якому (якій) відповідно до законодавства надано повноваження призначати на посаду та звільняти з посади особу, стосовно якої пропонується проведення службового розслідування, або керівник органу, підприємства, установи, організації, в якому (яких) виявлено порушення (далі - керівник органу).
14. Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців» від 22.03.2016 № 64	Цей Порядок визначає вимоги щодо ведення та зберігання особових справ державних службовців (далі – особова справа), а також перелік документів, з яких формуються особові справи. Мета ведення та зберігання особових справ державних службовців – системне відображення вступу, проходження та припинення державної служби державним службовцем.
15. Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» та «В» від 06.04.2016 № 72	За змістом спеціальні вимоги є описом вимог до досвіду роботи осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», їх освіти, компетентностей, професійних знань, необхідних для ефективного виконання обов'язків за відповідною посадою державної служби. При цьому спеціальні вимоги щодо освіти та досвіду роботи можуть мати уточнюючий характер щодо галузей знань та/або спеціальностей, за якими здобуто вищу освіту, досвіду роботи у конкретній сфері.
16. Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку» від 25.03.2016 № 457/28587	Ці Типові правила визначають загальні положення щодо організації внутрішнього службового розпорядку органу державної влади, іншого державного органу, його апарату (далі – державний орган), режим роботи, умови перебування державного службовця в органі державної влади та забезпечення раціонального використання його робочого часу.

1	2
17. Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Порядку обліку та роботи з дисциплінарними справами» від 25.03.2016 № 456/28586	Дисциплінарна справа є складовою особою справи державного службовця та долучається до неї після прийняття суб'єктом призначення рішення щодо державного службовця, стосовно якого здійснюється дисциплінарне провадження.
18. Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 03.03.2016 № 48	Стажування державних службовців проводиться з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства та цього Порядку. На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата за основним місцем роботи.
19. Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 03.03.2016 № 47	У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом). У державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу. Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.
20. Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» від 29.07.1993 № 58	Трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють на підприємстві, в установі, організації (далі - підприємство) усіх форм власності або у фізичної особи понад п'ять днів, у тому числі осіб, які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають державному соціальному страхуванню.
21. Про затвердження Інструкції про службові посвідчення працівників системи Міністерства юстиції України	Установлено вимоги, зміст тощо до службових посвідчень працівників системи Міністерства юстиції України.
22. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування»	Ці Загальні правила є узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина.
23. Наказ Міністерства юстиції України від 21.09.2017 № 2952/5 «Про затвердження Правил етичної поведінки працівників апарату Міністерства юстиції України та його територіальних органів»	Дотримання вимог цих Правил державними службовцями враховується під час проведення щорічного оцінювання їх службової діяльності, а також під час прийняття рішення про їх преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні.

1	2
24. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 «Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»	Цей Порядок визначає процедуру проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (далі - оцінювання). Дія цього Порядку поширюється на державних службовців, які займають посади державної служби категорій "А", "Б" і "В".
25. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17.11.2023 № 186-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»»	Ці Методичні рекомендації розроблено з метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В" (далі - оцінювання), у плануванні й організації процесу визначення завдань і ключових показників, моніторингу їх виконання та перегляду.
26. Закон України «Про очищення влади» від 16.09.2014	Цей Закон визначає правові та організаційні засади проведення очищення влади (люстрації) для захисту та утвердження демократичних цінностей, верховенства права та прав людини в Україні.
27. Постанова Кабінету міністрів України від 16.10.2014 № 563 «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади»	Постанова затверджує Порядок визначає механізм проведення перевірки достовірності відомостей, що подаються посадовими і службовими особами органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також особами, які претендують на зайняття відповідних посад, щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади» (далі - перевірка).
28. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014	Цей Закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень.
29. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2015 № 171 «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України»	Цей Порядок визначає механізм проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком.
30. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX.	Закон регулює організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20">https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20</a> .