

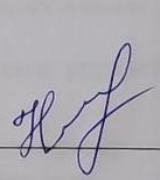
Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

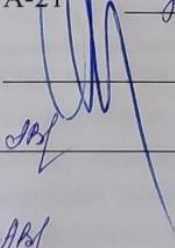
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи

зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Тема роботи: «Формування системи управління персоналом на
державній службі»

Виконав: студент групи ПУА-21  / Недільська В.Р. /

Керівник випускної роботи  / д.е.н., професор Іщенко М.І. /

Нормоконтролер  / к.е.н., доцент Адамовська В.С. /

Завідувач кафедри  / к.е.н., доцент Адамовська В.С. /

Кривий Ріг
2025 р.

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

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


 « 20 » 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувачу вищої освіти

НЕДІЛЬСЬКІЙ Валерії Романівні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи управління персоналом на державній службі»
 керівник роботи: Іщенко М.І., д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджено наказом по КНУ від «20» лютого 2025 року № 131с
2. Строк подання студентом роботи: « 16 » червня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з питань формування системи управління персоналом на державній службі, відповідні нормативно-правові акти, офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:
 1. Теоретичні основи формування системи управління персоналом на державній службі.
 2. Практичні засади формування системи управління персоналом на державній службі.

5. Перелік графічного матеріалу:

15 табл., 24 рис., 4 дод.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Іщенко М.І., д.е.н., професор		
Розділ 2	Іщенко М.І., д.е.н., професор		

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	20.02.2025	Виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	24.02 - 08.03.2025	Виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	10.03 - 15.03.2025	Виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	17.03 -25 16.04.2025	Виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	17.04 - 21.05.2025	Виконано
6	Підготовка вступної частини	22.05.2025	Виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	23.05.- 04.06.2025	Виконано
8	Отримання відгуку керівника	16.06.2025	Виконано
9	Попередній захист роботи	05.06.2025	Виконано
10	Захист роботи в ЕК		

Дата видачі завдання «20» лютого 2025 р.

Студент

(підпис)

Недільська В.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Іщенко М.І.

	Стор.
ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	9
1.1 Сутність системи управління персоналом на державній службі та види кадрової політики	9
1.2 Характеристика складників системи управління персоналом на державній службі	20
1.3 Аналіз нормативно-правових актів щодо управління персоналом на державній службі	34
2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	40
2.1 Характеристика Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі НАДС та аналіз організації роботи державних службовців	40
2.2 Проблеми функціонування служби управління персоналом на державній службі у період воєнного стану	55
2.3 Удосконалення системи управління персоналом на державній службі	61
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	85

РЕФЕРАТ

ВР: 84 сторінки, 15 таблиць, 24 рисунка, 60 джерел, 4 дод.

Мета роботи полягає в удосконаленні системи управління персоналом на публічній службі.

Завдання дослідження:

- надати характеристику системи управління персоналом на державній службі;
- систематизувати інструменти управління персоналом на державній службі;
- проаналізувати нормативно-правові акти щодо управління персоналом на державній службі;
- надати загальну характеристику Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та проаналізувати організацію роботи державних службовців;
- виявити проблеми функціонування служби управління персоналом на державній службі у період воєнного стану;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом на державній службі.

Об'єктом роботи являється процес управління персоналом на державній службі.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних і практичних аспектів формування системи управління персоналом на публічній службі.

Результати дослідження: визначено сутність системи управління персоналом на публічній службі та види кадрової політики; уточнено визначення поняття «управління персоналом на державній службі». Виявлено ключові складники системи управління персоналом та їх взаємозв'язок. Обґрунтовано значення нормативно-правового регулювання в забезпеченні ефективної кадрової роботи. Охарактеризовано діяльність Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі НАДС та виконано аналіз організації роботи державних службовців. Виявлено проблеми в організації роботи держслужбовців та управління в установах дерслужби в умовах війни. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом публічної служби з урахуванням воєнного і післявоєнного контексту.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ПЕРСОНАЛ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ, СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. ДС – державна служба
2. ЗСУ – Збройні Сили України
3. ЗУ – Закон України
4. КМУ – Кабінет Міністрів України
5. КУ – Конституції України
6. НАДС - Національне агентство України з питань державної служби
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
13. УП – управління персоналом
14. ЦОВВ – Центральні органи виконавчої влади

ВСТУП

Нагальна потреба забезпечення ефективного функціонування органів державної влади в умовах надзвичайних викликів, спричинених воєнною агресією обумовлює актуальність теми формування системи управління персоналом на державній службі. Війна істотно трансформує як внутрішні процеси в державному управлінні, так і зовнішнє середовище, в якому ці процеси реалізуються. У таких умовах кадровий потенціал державної служби набуває стратегічного значення, оскільки саме від професіоналізму, стійкості, мотивації та адаптивності державних службовців залежить спроможність держави забезпечувати стабільне управління, реалізовувати політику безпеки, підтримувати правопорядок, координувати гуманітарну допомогу, а також здійснювати оперативне прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Крім того, війна викликає зміну парадигми управління персоналом: від традиційно бюрократичної до гнучкої, проактивної та орієнтованої на результат. У системі державної служби зростає потреба у розробці нових підходів до кадрового планування, відбору, оцінки, навчання, ротації, психологічної підтримки та захисту персоналу. Актуальним постає впровадження інноваційних механізмів управління персоналом, включаючи цифрові інструменти, системи дистанційного управління, а також стратегічне управління людським капіталом у контексті збереження функціональної спроможності держави.

Об'єктом роботи являється процес управління персоналом на публічній службі.

Предметом роботи являється сукупність теоретичних і практичних аспектів формування системи управління персоналом на державній службі.

Мета роботи полягає в удосконаленні системи управління персоналом на державній службі.

Завдання роботи:

- надати характеристику системи управління персоналом на державній службі;
- систематизувати інструменти управління персоналом на державній службі;
- проаналізувати нормативно-правові акти щодо управління персоналом на державній службі;
- надати загальну характеристику Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі НАДС та проаналізувати організацію роботи державних службовців;
- виявити проблеми функціонування служби управління персоналом на державній службі у період воєнного стану;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом на державній службі.

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили всебічне вивчення системи управління персоналом на державній службі. Використано метод аналізу та синтезу для розкриття сутності понять і виявлення структурних складників системи управління персоналом. Метод класифікації застосовано для виокремлення видів кадрової політики. Метод порівняння використано для зіставлення нормативно-правових актів, що регламентують кадрову роботу. Застосовано системний підхід для оцінки взаємозв'язків між елементами кадрового управління. Метод узагальнення дав змогу сформулювати практичні висновки та рекомендації. У процесі аналізу практичного досвіду роботи Дніпропетровської обласної військової адміністрації використано кейс-метод та елементи емпіричного аналізу.

Основні результати кваліфікаційної роботи апробовані на конференції для студентів і молодих учених (м. Львів), №60 у списку джерел.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1 Сутність системи управління персоналом на державній службі та види кадрової політики

Система управління персоналом на державній службі (далі – ДС) є фундаментальним інструментом забезпечення стабільного й ефективного функціонування органів державної влади. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема у період воєнного стану, підвищеною є потреба у науковому переосмисленні її сутності, змісту та функціонального призначення. Розуміння цього надає можливість виявити ключові механізми впливу на якість держуправління, що є передумовою формування професійної та ефективної державної служби. Поняття «управління персоналом» використовується з позиції різних підходів, зокрема у науці державного управління, менеджменту та кадрової політики [1] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Дефініції категорії «управління персоналом»

№	Визначення	Сфера застосування
1	2	3
1	Управління персоналом - це цілеспрямована діяльність щодо формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу організації.	Класичний менеджмент
2	Управління персоналом - це система організаційних, соціальних і правових заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів.	Теорія організації
3	Управління персоналом - це сукупність методів і процесів планування, добору, мотивації, оцінювання та професійного розвитку працівників.	Адміністративний менеджмент
4	Управління персоналом - це діяльність щодо забезпечення організації кадрами, створення умов для їх продуктивної праці та кар'єрного зростання.	Практичний підхід у HR-сфері
5	Управління персоналом - це стратегічна функція, що формує конкурентоспроможність організації через розвиток людського капіталу.	Стратегічний менеджмент
6	Управління персоналом - це цілісна система впливу на працівників з метою досягнення цілей організації та задоволення потреб персоналу.	Соціально-психологічний підхід

1	2	3
7	Управління персоналом - це регульований процес взаємодії суб'єктів і об'єктів кадрової політики у сфері публічного управління.	Державне управління (публічна служба)

Джерело: систематизовано із [1; 3-7 та ін.]

На підставі існуючих визначень [1; 3-7 та ін.], доцільно уточнити поняття, яке розглядається і запропонувати наступне формулювання: управління персоналом у державній службі - це цілісна система цілеспрямованих дій органів державної влади щодо формування, реалізації та вдосконалення кадрової політики, яка забезпечує ефективне використання, розвиток і збереження кадрового потенціалу державної служби відповідно до публічних інтересів, норм права та викликів суспільного розвитку.

Кадрова політика представляє собою систему цілей, принципів, засобів і дій, спрямованих на формування, розвиток, використання та оновлення кадрового потенціалу організації відповідно до її стратегічних завдань і зовнішніх умов. У ДС кадрова політика виконує функцію забезпечення стабільності, професіоналізму та безперервності діяльності органів влади, враховуючи суспільні очікування, правові норми та публічну відповідальність [3]. При цьому, важливу роль в управлінні персоналом відіграють певні принципи, які визначають ідеологічну, правову та моральну основу кадрових рішень (рис. 1.1). Принципи законності, відкритості, професіоналізму, справедливості, рівного доступу та підзвітності забезпечують легітимність кадрових процедур, довіру до ДС та її ефективне функціонування. Їх дотримання унеможливорює довільність у прийнятті рішень, сприяє прозорості кадрових процесів, мінімізує корупційні ризики та підтримує цілісність системи управління персоналом [1].

На ДС кадрова політика може реалізовуватись у різних формах залежно від цілей, управлінських підходів та ситуаційного контексту (табл. 1.2).



Рис.1.1 – Базові принципи кадрової політики [1, с.18]

Активна кадрова політика передбачає проактивне формування кадрового потенціалу. Органи державлади заздалегідь планують потреби у персоналі, вкладають ресурси у розвиток службовців, формують кадровий резерв, здійснюють процедури добору та стимулювання. Такий підхід властивий державам, які орієнтовані на стратегічний розвиток публічного управління, стабільність і гнучкість у прийнятті рішень [1]. У кризових умовах, зокрема під час війни, активна політика дозволяє зберегти кадрову спроможність ДС (табл. 1.2).

Пасивна кадрова політика характеризує, по суті, відсутність цілеспрямованих кадрових рішень. У такій ситуації кадрова робота зводиться до виконання базових функцій: оформлення документів, ведення обліку, забезпечення мінімального заповнення вакансій. Розвиток персоналу, планування або підвищення кваліфікації не вважаються пріоритетами. Така політика є неефективною в довгостроковій перспективі, оскільки не дозволяє реагувати на зміни та не забезпечує оновлення кадрового складу [1].

Реактивна кадрова політика проявляється в тому, що дії у сфері персоналу здійснюються лише у відповідь на вже виниклі проблеми [1].

Таблиця 1.2 – Види кадрової політики

Тип кадрової політики	Зміст кадрової політики
Активна	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
Пасивна	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
Превентивна	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
Реактивна	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]

Наприклад, коли зростає плинність кадрів, починають аналізувати причини або вводити певні стимули. Такий підхід дозволяє локалізувати окремі проблеми, але не запобігає їх повторенню, через те, що кадрові рішення мають тимчасовий, ситуативний характер і не формують довгострокової кадрової стратегії [3].

Превентивна кадрова політика орієнтована на упередження ризиків у сфері ДС. Це означає, що СУП (вони ж – кадрові служби) моніторять тенденції, аналізують фактори ризику (приміром, наближення критичної нестачі спеціалістів у певних сферах) і вживають заходів до виникнення кризи. У цьому випадку кадрова політика є гнучкою, аналітично обґрунтованою та спрямованою на стабільність і безперервність державного управління [1].

Управління персоналом на ДС включає широкий перелік заходів, які охоплюють весь життєвий цикл працівника - від добору до виходу зі служби. Вони є складною системою взаємопов'язаних дій, що спрямовані на забезпечення ефективності державного управління [1] (рис. 1.2).

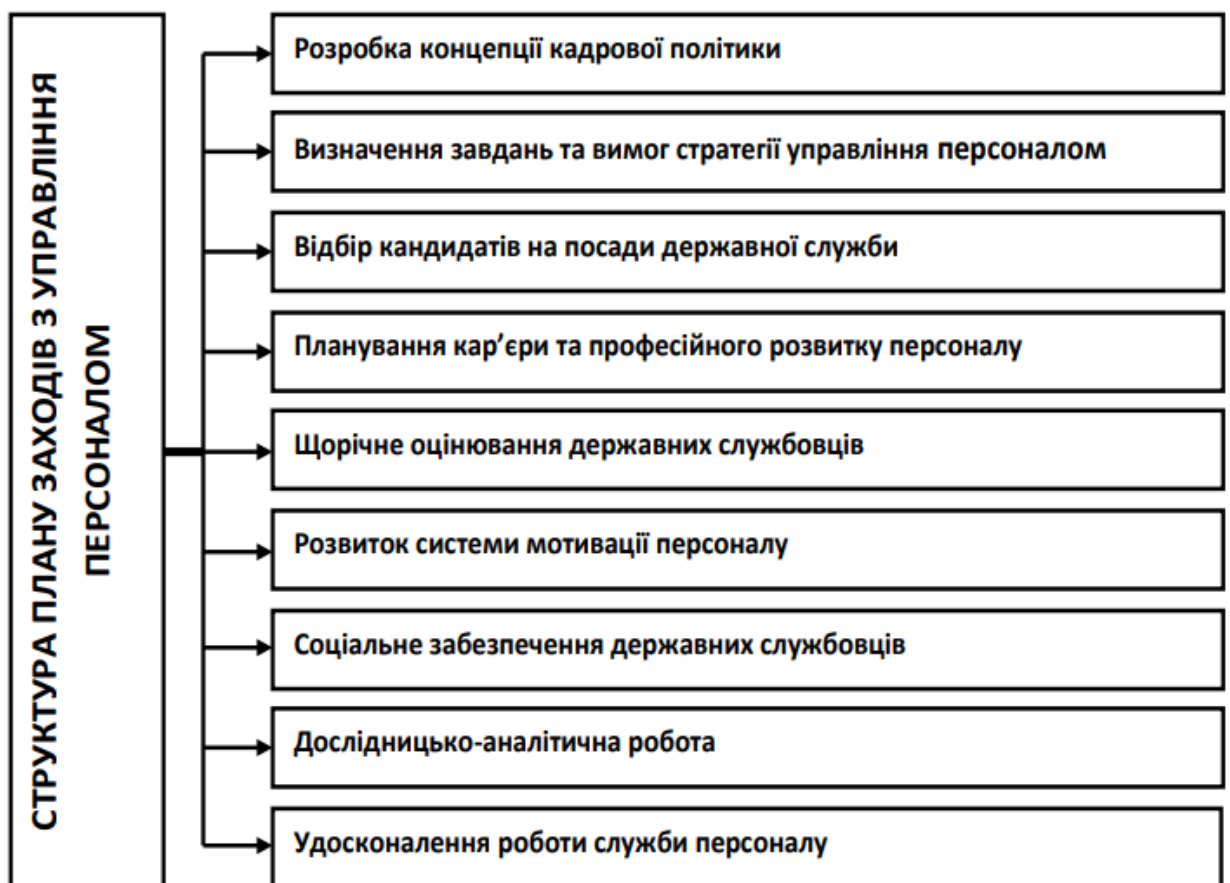


Рис.1.2 – Заходи з управління персоналом [1, с.22]

Першим кроком є планування кадрових потреб, що передбачає визначення, скільки і яких саме фахівців потрібно для якісного виконання функцій органу влади. При цьому здійснюється аналіз навантаження, прогнозування кадрових змін і підготовку пропозицій щодо штатного розпису .

Добір і конкурсне призначення є не лише формальними процедурами, а реальним інструмент пошуку професіоналів, здатних працювати в умовах високої відповідальності. Від прозорості та об'єктивності конкурсів залежить якість кадрового складу. Адаптація новопризначених службовців передбачає ознайомлення з внутрішніми регламентами, наставництво, введення в посадові обов'язки. Це дозволяє новим працівникам швидко включитися в роботу та уникнути помилок. Не менш значущим є професійне навчання та підвищення кваліфікації, зокрема в умовах цифровізації, правових змін і зовнішніх викликів. Ознакою сучасної ДС є постійне оновлення знань [4].

До системних заходів також належать оцінювання результатів службової діяльності, що має бути об'єктивним, регулярним і спрямованим не на покарання, а на розвиток. За його підсумками працівник отримує рекомендації для кар'єрного зростання або корекції слабких сторін [5].

Важливою сферою є мотивація, як матеріальна (зарплата, премії), так і нематеріальна (визнання, можливості кар'єрного зростання). Без відчуття справедливості та перспективи важко втримати фахівців у системі [5].

Формування кадрового резерву, тобто заздалегідь підготовлених кандидатів на ключові посади дозволяє забезпечити наступність у роботі та не втрачати час у критичних ситуаціях [6].

До завершальних заходів належать атестація, службова дисципліна, управління трудовими спорами та, за потреби, звільнення, яке теж має відбуватися в рамках закону і з дотриманням етичних норм [6].

Усі ці заходи мають працювати як єдина система, орієнтована на результат [7].

Отже, УП на ДС є не хаотичним набором дій, а представляється цілісним і логічно впорядкованим процесом, котрий реалізується послідовно, через взаємопов'язані етапи. Кожен етап виконує свою функцію й закладає підґрунтя для наступного, що дозволяє системі працювати злагоджено, прозоро й ефективно (рис. 1.3).

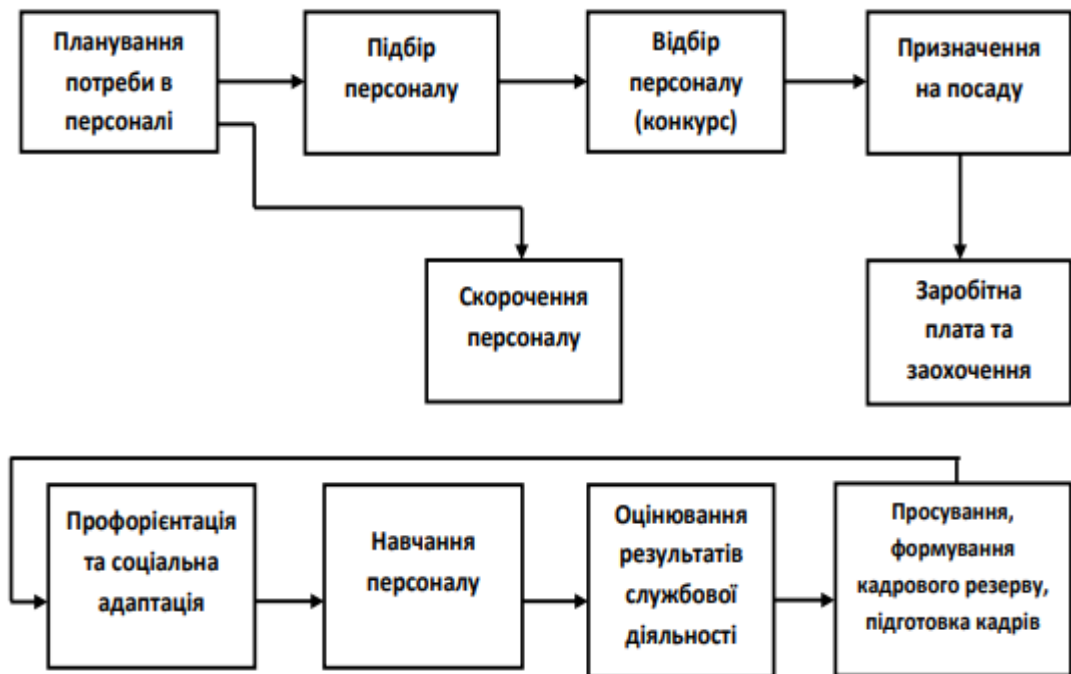


Рис.1.3 – Послідовність етапів управління персоналом [1, с.44]

Тож уся послідовність етапів управління персоналом сукупно становить три ключові напрями: формування персоналу, його використання та розвиток (рис .1.4).

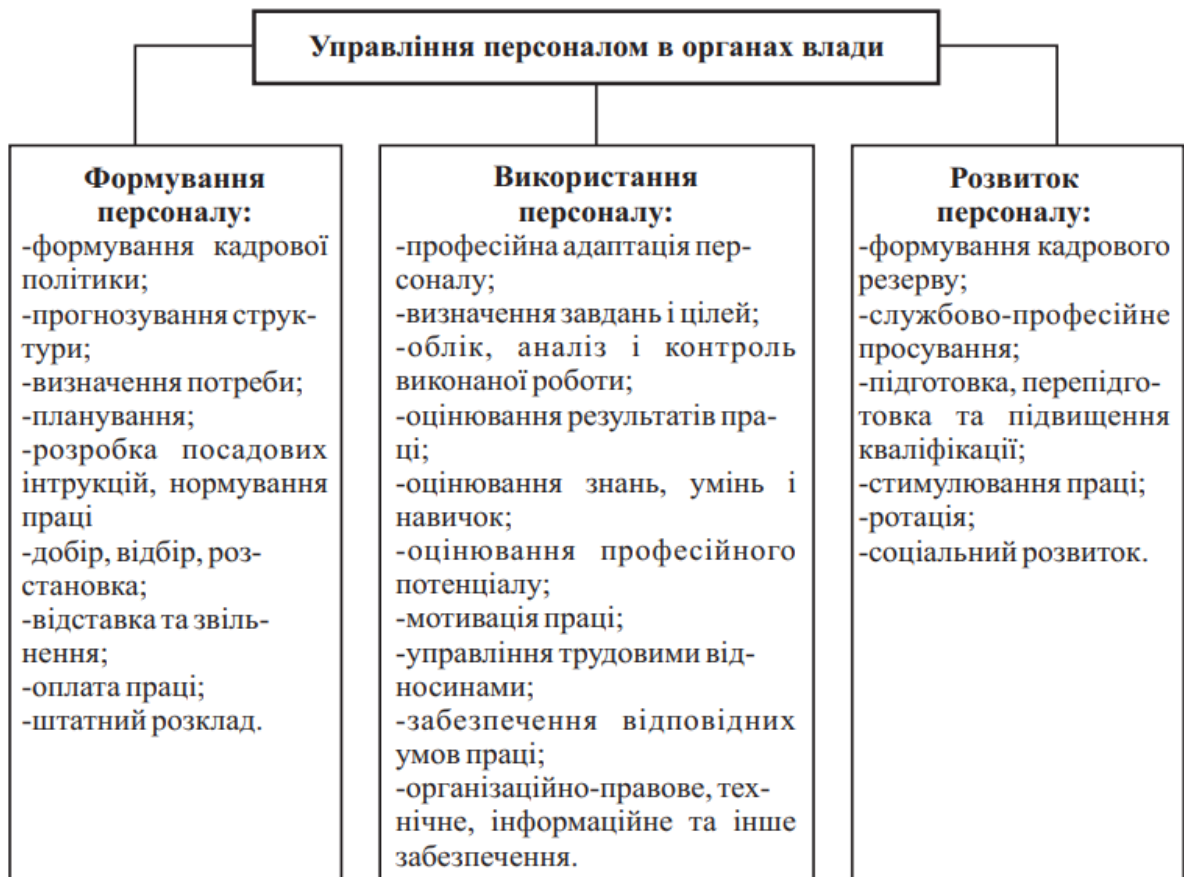


Рис.1.4 – Ключові напрями управління персоналом [42, с. 138]

Система УП на ДС функціонує як складний механізм, у якому кожна підсистема виконує свою конкретну роль. Вона не може ефективно працювати, якщо хоча б один її елемент випадає з загального контексту. Саме тому доцільно розглядати її як сукупність взаємодіючих підсистем, кожна з яких забезпечує певний напрям управління персоналом [9].

Підсистема нормативно-правового забезпечення є базовою. Вона включає закони, підзаконні акти, положення, інструкції, які регулюють порядок вступу, проходження та припинення ДС. Її роль полягає в забезпеченні правової визначеності, стабільності процедур і захисті як інтересів держави, так і службовців. Підсистема науково-методичного забезпечення формує підґрунтя для обґрунтованих кадрових рішень. Вона включає методики оцінювання, профілі компетентностей, моделі посад, алгоритми добору чи просування. Завдяки їй кадрова робота не зводиться до інтуїції, а спирається на сучасні наукові підходи. Інформаційна підсистема відповідає за облік персоналу, ведення кадрових справ, електронний документообіг, формування звітності, доступ до відкритих даних. Вона дає змогу оперативно отримувати повну й достовірну інформацію про стан і динаміку кадрового складу. Підсистема соціально-психологічного забезпечення спрямована на створення здорового морального клімату, формування довіри, запобігання конфліктам, забезпечення комунікації між керівництвом і персоналом. Вона часто недооцінюється, хоча від неї залежить мотивація та ефективність командної роботи. Підсистема стратегічного та оперативного планування персоналу визначає довгострокові цілі кадрової політики, прогнозує потреби в персоналі, а також регулює розподіл працівників по підрозділах залежно від поточних завдань. Це дозволяє уникнути як надлишкової, так і критичної нестачі кадрів. Підсистема управління доббором, підбором і призначенням на посади реалізує принципи відкритості, конкурентності, об'єктивності при заміщенні вакантних посад. Вона включає оголошення конкурсу, відбір кандидатів, оцінювання, співбесіди й остаточне ухвалення рішення. Підсистема управління трудовими ресурсами охоплює питання обліку робочого часу, використання відпусток, ведення

табелів, а також ротації, переведення чи тимчасової заміни працівників. Вона забезпечує повсякденне функціонування ДС без збоїв. Підсистема управління розвитком персоналу включає підвищення кваліфікації, навчання, стажування, саморозвиток. Її завдання у формуванні сучасні компетентності, здатні відповідати на нові виклики. Підсистема управління мотивацією охоплює як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні стимули (визнання, можливість кар'єрного росту, участь у важливих проєктах). Вона визначає рівень залученості й бажання держслужбовця залишатись у системі. Підсистема регламентування робочого часу встановлює графіки, тривалість робочого дня, можливості гнучкого режиму, облік понаднормових годин. Вона особливо важлива для дотримання балансу між ДС та особистим життям. Підсистема дисциплінарної та матеріальної відповідальності забезпечує механізми реагування на порушення службової дисципліни, неефективну роботу чи зловживання. Вона захищає державу від неякісного виконання обов'язків, а також формує відчуття справедливості [1] (рис. 1.5).

Система УП на ДС функціонує як відкрита соціальна система, де на «вході» до неї потрапляють різноманітні ресурси, а на «виході» формується якісний результат – ним є компетентні, професійно підготовлені держслужбовці, спроможні ефективно виконувати завдання публічного управління. Насамперед, людський ресурс - це ключовий вхідний елемент. Йдеться про громадян, які мають потенціал стати держслужбовцями: з різними рівнями освіти, професійними навичками, мотивацією до служіння державі. Вони приходять у систему через конкурсні процедури, стажування або кадровий резерв. Саме з ними система працює найбільш активно: навчає, розвиває, оцінює та підтримує. Другим елементом входу є технології - це як управлінські інструменти (методи добору, оцінювання, планування, аналізу персоналу), так і цифрові рішення: інформаційні системи обліку кадрів, онлайн-платформи для навчання, бази даних. Технології забезпечують прозорість, ефективність і адаптивність управлінських процесів [1].



Рис.1.5 – Система управління персоналом як управлінський об'єкт [1, с.33]

Також важливим є матеріальне забезпечення: від фінансування заробітних плат і програм підвищення кваліфікації до умов праці та технічного оснащення робочих місць. Без належної інфраструктури та ресурсної бази неможливо реалізувати навіть найкращі управлінські ідеї. У процесі

функціонування ці елементи проходять через «внутрішню кухню» системи - адаптацію, розвиток, контроль, мотивацію, планування кар'єри. Усе це - етапи формування якостей, які потрібні держслужбовцю: відповідальність, компетентність, професійна етика, управлінські компетентності [10].

На виході з системи отримуються не просто заповнені робочі місця, а компетентних держслужбовців, які володіють необхідними знаннями, навичками й ціннісними установками для реалізації функцій держави. Це люди, які здатні працювати в умовах невизначеності, приймати рішення, дотримуватися законодавства, комунікувати з громадянами і служити суспільному інтересу [1; 10].

Відтак, систему УП на держслужбі можна подати так, як це зроблено у роботі [42, с. 139] (рис. 1.6).



Рис.1.6 – Система управління персоналом [42, с. 139]

Узагальнення існуючих поглядів дозволяє уточнити визначення у такому формулюванні: система управління персоналом на ДС – це цілісно організований механізм взаємопов'язаних нормативних, процедурних і соціально-управлінських інструментів, спрямований на стратегічне планування,

добір, розвиток, мотивацію та ефективне використання кадрового потенціалу публічного управління, який реалізує кадрову політику держави на засадах професіоналізму, доброчесності та служіння суспільству [42].

1.2 Характеристика складників системи управління персоналом на державній службі

Планування потреби в персоналі в органах ДС починається з аналізу наявного кадрового складу: скільки працівників працює, які їхні компетентності, вік, посади, досвід і чи відповідають вони майбутнім викликам. Одночасно враховуються зміни в структурі державного органу, розширення повноважень, нові функції або навпаки — оптимізація й скорочення. Все це дозволяє спрогнозувати, скільки фахівців, з якими кваліфікаціями, потрібно набрати або залишити у перспективі найближчого часу. Після цього орган визначає джерела підбору персоналу. Основним джерелом у системі ДС є відкритий конкурсний добір. Це може бути загальнонаціональний конкурс, внутрішній резерв кадрів, запрошення молоді через програми стажування, а також оголошення про вакансії на сайті НАДС або в соціальних мережах. Водночас розглядається можливість підвищення в межах колективу - кар'єрне просування вже працюючих службовців [17].

Відбір персоналу здійснюється на конкурсній основі з дотриманням прозорих процедур: кандидати подають документи, проходять тестування на знання законодавства, ситуативні завдання, іноді співбесіду з конкурсною комісією. Тут оцінюються не лише професійні знання, а й мотивація, аналітичні здібності, етичні установки [10] (рис. 1.7).

Прийом на роботу відбувається після завершення всіх етапів добору й прийняття рішення комісією. Кандидат проходить спеціальну перевірку (у випадку посад з доступом до державної таємниці), після чого з ним укладається контракт або видається розпорядчий документ про призначення на посаду. З

моменту першого дня роботи починається етап адаптації - службовця знайомлять з колективом, обов'язками, нормативною базою, внутрішніми регламентами [18].

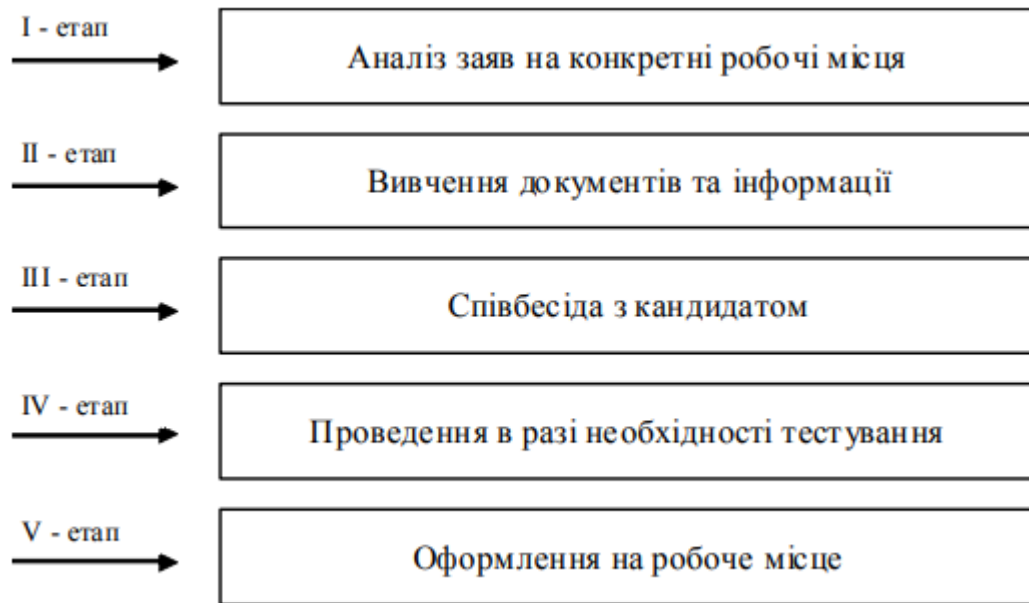


Рис.1.7 – Етапи відбору кандидатів на вакантні посади [10]

У контексті ефективного управління персоналом у ДС надзвичайно важливо досягти узгодженості між кількома ключовими складовими, які забезпечують баланс між інтересами державного органу та індивідуальними потребами працівника. Цей баланс не виникає автоматично, його потрібно свідомо формувати в процесі планування, добору, мотивації та розвитку персоналу. Окремі науковці називають такий баланс моделлю збігу (рис. 1.8). Передусім, цілі органу ДС повинні відповідати знанням і навичкам працівника або кандидата на посаду. Це означає, що державний орган має чітко визначити, які саме результати він очікує досягти, наприклад, підвищення якості публічних послуг, цифровізація процедур, покращення комунікації з громадянами тощо. На цій основі формуються вимоги до компетентностей кандидатів. Якщо в державний орган потрапляє людина, професійні можливості якої не відповідають завданням, вона або не справляється з роботою, або втрачає мотивацію через постійний тиск і стрес. Успішне поєднання цілей і компетенцій є ключем до продуктивності та результативності ДС [20].

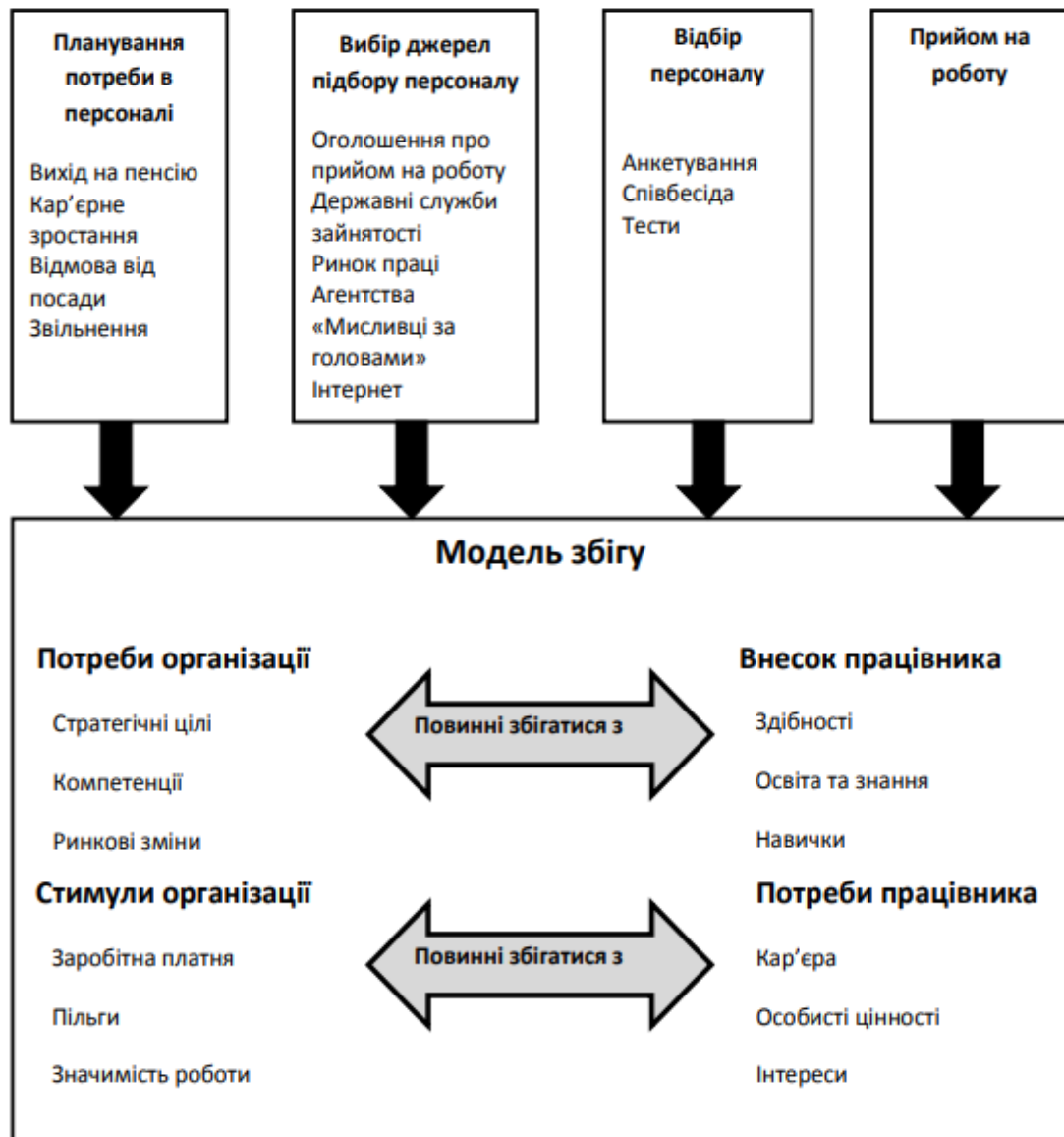


Рис.1.8 – Модель збігу в управлінні персоналом [1, с.45]

Наступний важливий момент - стимули, які пропонує ДС, повинні збігатися з особистими потребами працівника. Якщо ДС надає можливість кар'єрного зростання, участі в реформах, навчання за коштів бюджету, то це повинно відповідати внутрішнім очікуванням людини: прагненню до самореалізації, визнання, стабільності або професійного розвитку. І навпаки: коли державна установа пропонує лише формальну зайнятість без перспектив, а працівник очікує динаміки, то незабаром він може втратити інтерес і шукатиме вихід [11].

Процес адаптації новопризначених працівників на ДС спрямований на забезпечення швидкого та комфортного входження нових службовців у робоче

середовище, ознайомлення з функціональними обов'язками та інтеграцію в колектив. Відповідно до Методичних рекомендацій, затверджених НАДС [53] адаптація включає 5 основних етапів:

1. Підготовчий (за тиждень до початку роботи): узгодження дати та часу першого робочого дня; призначення наставника для новопризначеного працівника; підготовка робочого місця (комп'ютер, канцелярія, доступ до систем); надсилання інформаційного листа з основною інформацією про організацію;

2. Вступний (перший робочий день): зустріч та супровід нового працівника до робочого місця; проведення інструктажів з охорони праці та техніки безпеки; ознайомлення з внутрішніми правилами та регламентами; представлення колегам та керівництву;

3. Ознайомчий (перший тиждень роботи): детальне вивчення посадових обов'язків та функціональних завдань; ознайомлення з організаційною структурою та основними процесами; початок виконання перших завдань під наглядом наставника;

4. Етап входження в посаду та соціальна інтеграція (перший місяць): активне залучення до командної роботи та проєктів; регулярні зустрічі з наставником для обговорення прогресу; участь у внутрішніх заходах та нарадах;

5. Занурення в роботу (до 6 місяців): самостійне виконання обов'язків з мінімальним наглядом; оцінювання результатів роботи та надання зворотного зв'язку; планування подальшого професійного розвитку [53].

Після проходження етапу адаптації наступним блоком у системі УП є включення працівника в чітко структуровану систему поділу і кооперування праці. Адаптація формує основу – базове розуміння середовища, очікувань і правил, без якого неможлива ефективна участь у колективній роботі. Завдяки завершній адаптації працівник готовий до спеціалізації своєї діяльності відповідно до компетенцій та посадових завдань, тобто до поділу праці. У цей момент керівництво розподіляє конкретні обов'язки в межах загальної

структури, забезпечуючи функціональну чіткість. Паралельно працівник поступово вбудовується в систему горизонтальної і вертикальної взаємодії – починає взаємодіяти з іншими виконавцями, аналітиками, керівниками підрозділів, що є проявом кооперування праці [10] (рис. 1.9).

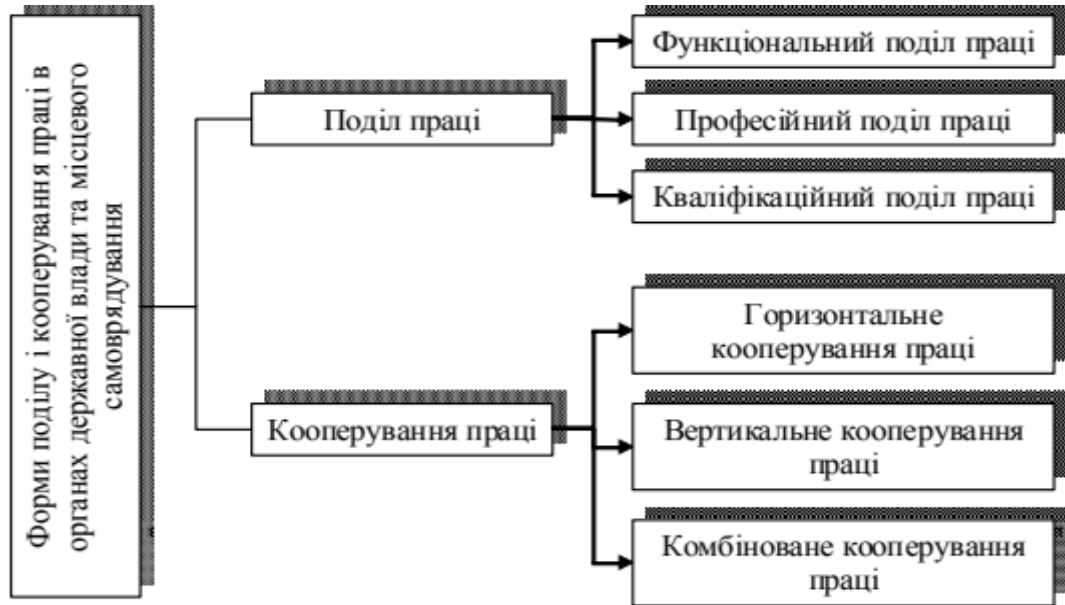


Рис.1.9 – Поділ і кооперування праці в органі держвлади [10]

Поділ і кооперування праці на ДС є ключовими елементами організації ефективного УП. Поділ праці означає чітке розмежування функцій, обов’язків та повноважень між працівниками, що дозволяє уникати дублювання, знижувати навантаження й підвищувати спеціалізацію. Кожен держслужбовець виконує свою частину завдань відповідно до посадової інструкції, що формує основу дисципліни та відповідальності в системі [52].

Кооперування праці передбачає узгодження дій між різними працівниками або підрозділами для досягнення спільної мети. Це не формальна взаємодія, а постійна потреба у співпраці, передачі інформації, спільному розв’язанні задач, що особливо важливо в умовах міжвідомчої координації. Координація під час кооперування дозволяє уникати конфліктів інтересів, підвищує оперативність прийняття рішень і сприяє раціональному використанню людських ресурсів [49].

У щоденній роботі органу ДС багато процесів вимагають постійного обміну інформацією, роз'яснення пріоритетів, а також зняття непорозумінь чи суперечностей, котрі виникають у складних адміністративних структурах. Саме через наради формується єдине бачення цілей, розподіляються обов'язки, оцінюється динаміка виконання рішень. Для службовців участь в них надає можливість донести свої пропозиції, звернути увагу на проблеми, почути зворотний зв'язок і краще зрозуміти, в якому напрямі рухається установа. Крім того, наради підсилюють управлінську дисципліну, вимагаючи підготовки, конкретики й відповідальності за слова і дії [47]. Вони створюють атмосферу залученості, при якій кожен службовець бачить свій внесок у спільний результат. Види ділових нарад наведені на рис. 1.10.

Після обговорення ключових питань на нарадах, важливо забезпечити системний контроль за виконанням прийнятих рішень і загальною діяльністю держслужбовців. У загальному розумінні контроль є постійним процесом спостереження, аналізу та коригування діяльності персоналу для досягнення цілей державної установи. Існує кілька його основних видів, котрі застосовуються на ДС. Перший - внутрішній контроль. Він здійснюється безпосередньо в межах самої установи і його можуть проводити керівники структурних підрозділів, СУП, а також спеціальні підрозділи з внутрішнього аудиту. Такий контроль може включати аналіз дотримання працівниками посадових інструкцій, трудової дисципліни, етики держслужбовця, а також оцінку результатів роботи. Другий - це зовнішній контроль. Він здійснюється вищими органами влади, органами державного нагляду, а також Рахунковою палатою, НАДС або іншими структурами, що мають повноваження перевіряти діяльність держслужбовців. Метою зовнішнього контролю є забезпечення прозорості, законності та ефективності управлінських процесів. Окремо варто згадати попередній контроль, при якому передбачено оцінку дій до їх реалізації. Зокрема, перевірка кадрових рішень або відповідності кандидата вимогам посади перед його призначенням. Існує також поточний контроль, котрий виконується під час здійснення службової діяльності: керівник

регулярно перевіряє стан справ, дає вказівки, коригує дії підлеглих. На підсумковому (або завершальному) контролі аналізуються досягнуті результати. Зокрема, за підсумками звітної періоду, проєкту чи завершення певного етапу роботи [35].

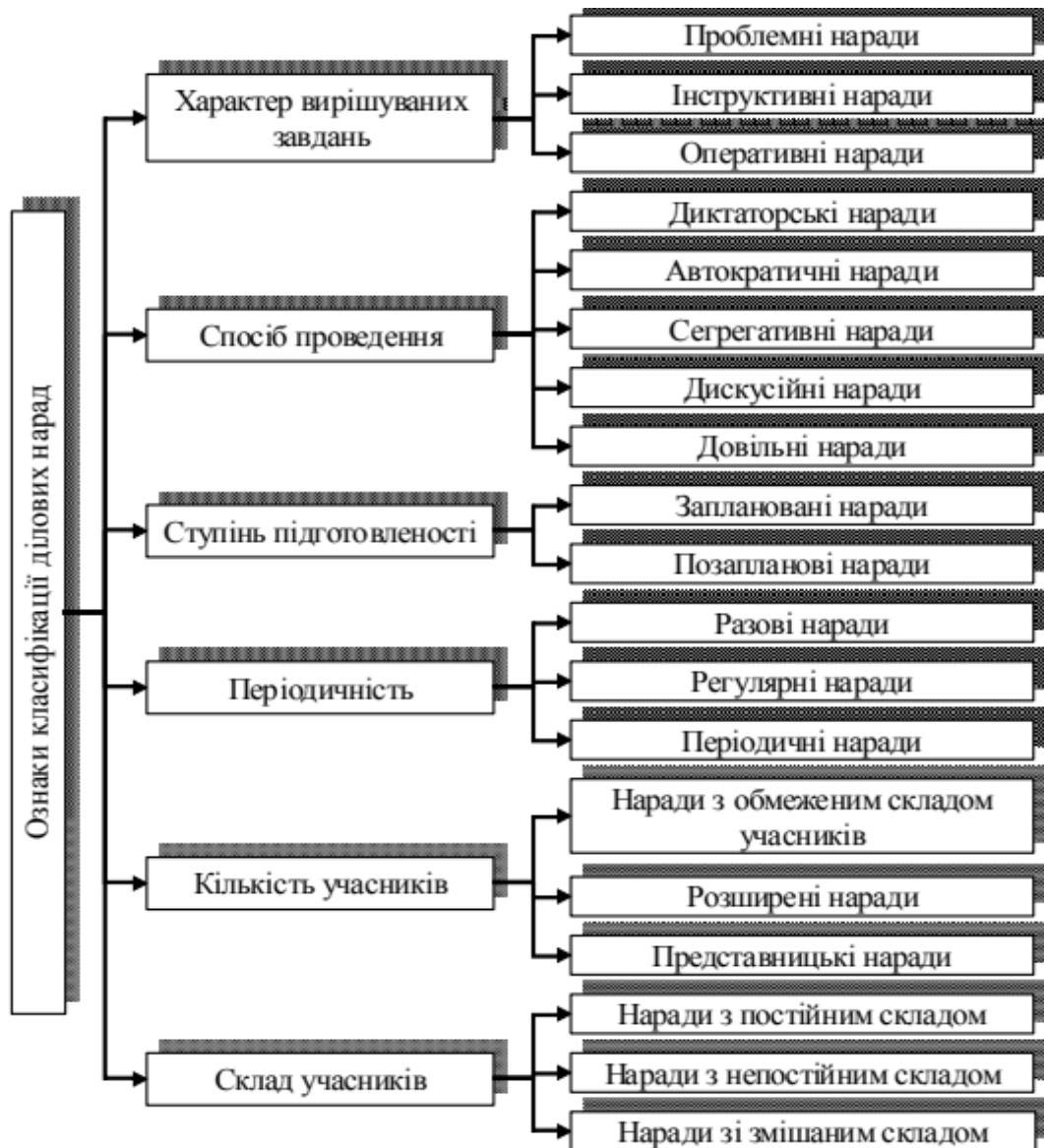


Рис. 1.10 – Види ділових нарад в управлінні держслужбовцями [10]

Контроль також може бути формальним (коли ґрунтується на документах, інструкціях, регламентах) і неформальним (який базується на спостереженнях, особистій оцінці керівника чи зворотному зв'язку від колег і громадськості). В умовах публічного управління особливого значення набуває

прозорість та відкритість контрольних процедур, а також залучення громадськості до оцінки ефективності державної служби [30] (рис. 1.11).



Рис. 1.11 – Види контролю в управлінні держслужбовцями [10]

Невід’ємним елементом контролю за діяльністю держслужбовців являється щорічна оцінка їх службової результативності, котра дозволяє об’єктивно визначити рівень виконання поставлених завдань і професійний розвиток працівників [29] (рис. 1.2).



Рис. 1.12 – Послідовність проведення щорічної оцінки держслужбовців [10]

Атестація держслужбовців проводиться з метою визначення відповідності працівників займаним посадам, виявлення потреб у підвищенні кваліфікації, а в окремих випадках для прийняття рішення про переведення або звільнення. Вона є обов'язковою для всіх державних службовців, крім тих, хто нещодавно пройшов конкурсний відбір або ще не відпрацював визначений законом строк. Зазвичай вона проводиться один раз на три роки. Процедура атестації регламентується Порядком, затвердженим Кабінету Міністрів України [54]. У кожному органі державної влади створюється атестаційна комісія, до складу якої входять представники кадрової служби, керівники підрозділів, інколи залучаються юристи або представники профспілки. Під час її проведення держслужбовець проходить співбесіду з комісією [11] (рис. 1.13).

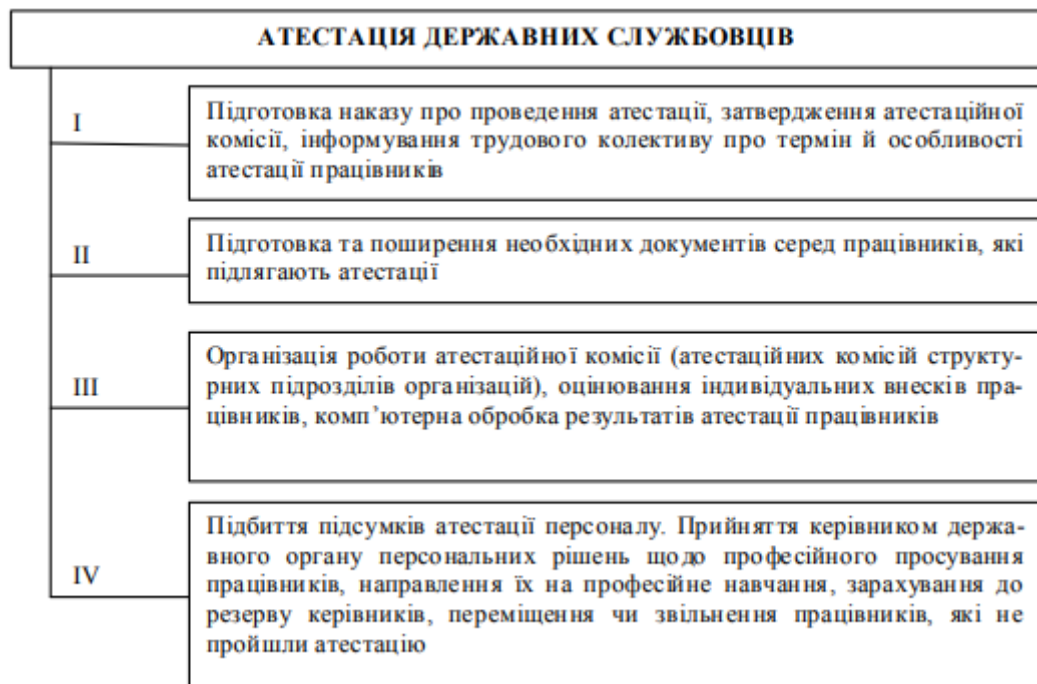


Рис. 1.13 – Етапи атестації держслужбовців [10]

У ході атестації обговорюються його службові результати, професійні компетентності, ставлення до роботи, ініціативність, здатність працювати в команді, дотримання норм етики державної служби. За результатами обговорення комісія ухвалює одне з рішень: визнати працівника таким, що відповідає займаній посаді; рекомендувати підвищення кваліфікації; запропонувати переведення на іншу посаду, більш відповідну до його

професійного рівня; або визнати, що особа не відповідає займаній посаді, з подальшим прийняттям кадрового рішення про звільнення. При цьому будь-яке рішення комісії повинно бути вмотивованим, а саме засідання проводиться відкрито та з дотриманням прав працівника. Результати атестації фіксуються у відповідному протоколі, з яким ознайомлюють державного службовця під підпис. Якщо він не згоден з висновками комісії, має право подати письмові зауваження або оскаржити рішення у встановленому порядку: через внутрішні процедури чи в суді [13].

Після атестації, яка дозволяє оцінити професійну придатність держслужбовця [11], важливе значення набуває мотивація, що безпосередньо впливає на ефективність його роботи. Серед ключових чинників, які стимулюють службовців, вирізняються такі: стабільність зайнятості, конкурентна й прозора система оплати праці, можливості професійного зростання та кар'єрного просування. Важливими залишаються також нематеріальні стимули, у т.ч. визнання суспільної значущості служби, підтримка керівництва, комфортні умови праці та довіра до працівника. Поєднання перелічених чинників формує вмотивоване й відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків [8] (рис. 1.4).

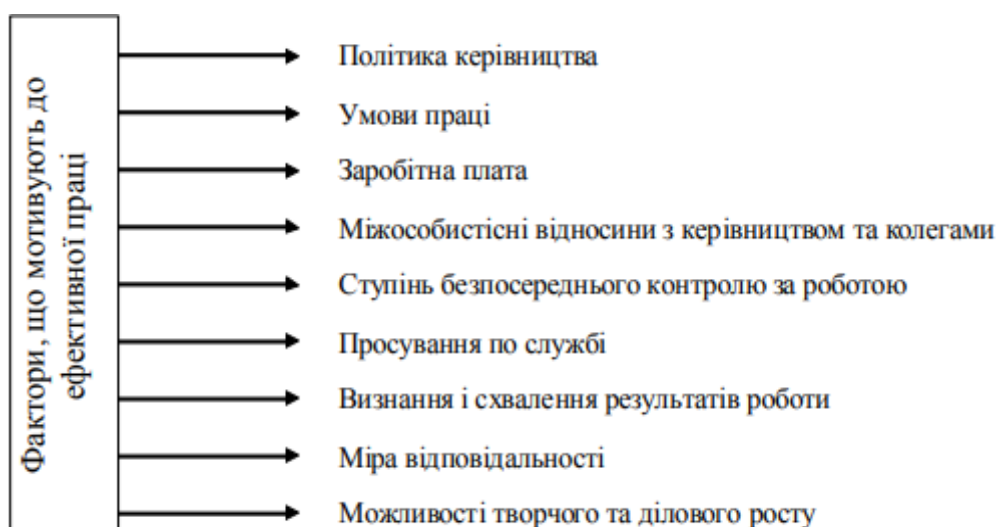


Рис. 1.14 – Мотиваційні чинники держслужбовців до ефективної праці [10]

Стимулювання праці держслужбовців ґрунтується на поєднанні кількох груп чинників: соціально-психологічні, економічні та організаційні (рис. 1.15).

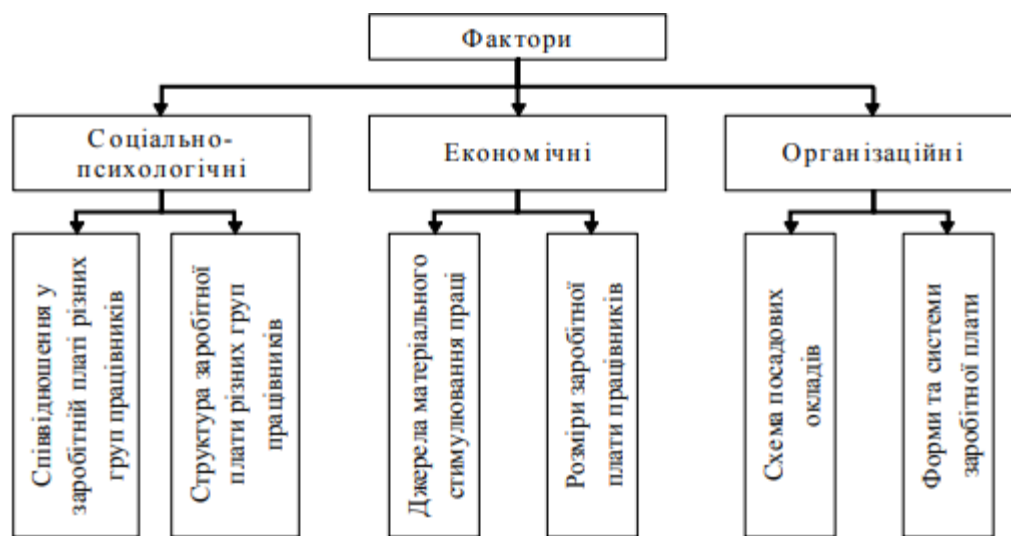


Рис. 1.15 – Чинники стимулювання роботи держслужбовців [10]

Соціально-психологічні чинники охоплюють атмосферу в колективі, стиль керівництва, рівень комунікації між працівниками, відчуття довіри й підтримки з боку керівництва. Держслужбовці, які працюють у доброзичливому середовищі, зазвичай проявляють більше ініціативності, відповідальності й залученості до процесу. Крім того, важливу роль відіграє суспільне визнання значущості державної служби, яке підсилює внутрішню мотивацію та сприяє зміцненню почуття професійної гідності [8].

Економічні чинники стимулювання, насамперед, пов'язані з оплатою праці (рис. 1.6), системою преміювання та матеріального заохочення. Фонд оплати праці державних службовців у державних органах влади складається з кількох основних елементів. Насамперед це посадовий оклад, який визначається відповідно до займаної посади, рангу державного службовця та рівня державного органу. До нього додаються надбавки за вислугу років, за високі досягнення у праці, за виконання особливо важливої роботи або за роботу з державною таємницею. Крім того, передбачені премії, які можуть надаватися за результатами роботи, одноразові заохочення, а також матеріальна допомога (приміром, на оздоровлення чи у зв'язку з певними життєвими обставинами) [8]. Усі ці складові формують загальну суму, з якої складається фонд оплати праці, і регулюються чинним законодавством, зокрема Законом України «Про державну службу» та постановами КМУ. До економічних

чинників також належать пільги, надбавки за вислугу років, компенсації за особливі умови праці чи навантаження [10].

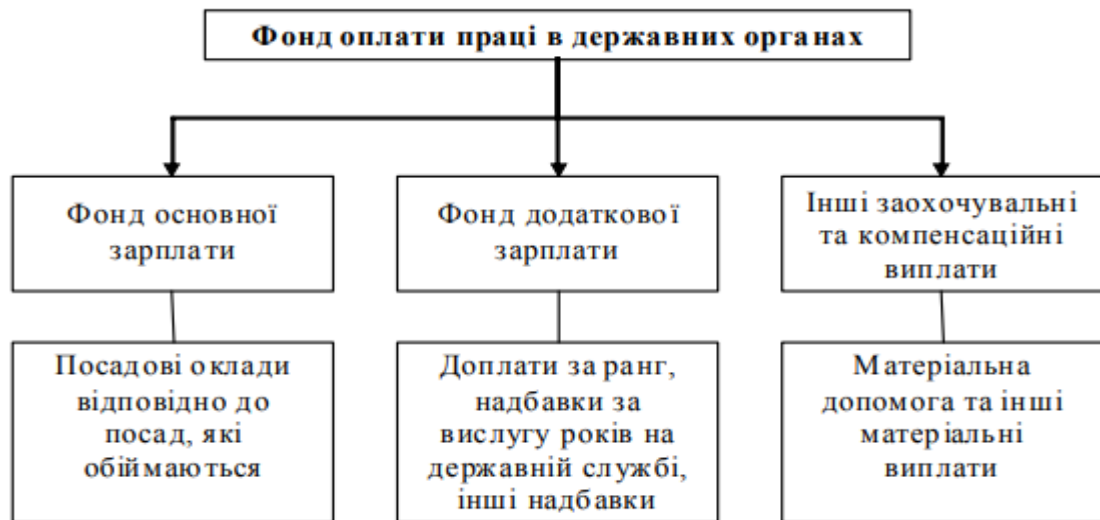


Рис. 1.16 – Форми оплати праці держслужбовців [10]

Організаційні чинники стосуються умов, у яких здійснюється службова діяльність. Сюди входять чітко визначені службові обов'язки, прозора система оцінювання результатів праці, можливість підвищення кваліфікації, участь у професійному розвитку, а також реальні перспективи кар'єрного зростання. Важливо, щоб працівник розумів, за що саме його оцінюють, які цілі ставляться перед ним і як досягнуті результати впливають на його професійне майбутнє. Крім того, ефективна організація праці, сучасні технічні засоби, належне матеріальне забезпечення та збалансоване навантаження створюють умови, за яких службовець може максимально реалізувати свій потенціал [24].

Організація стимулювання праці держслужбовців може реалізовуватись у різних формах, кожна з яких має свої особливості впливу на мотивацію та поведінку працівників (рис. 1.17). Випереджальна форма стимулювання спрямована на заохочення досягнення певного результату ще до його фактичного виконання. Це можуть бути завчасно оголошені премії, можливість підвищення по службі або інші стимули, які мотивують працівника докладати більше зусиль, знаючи, що за досягнення чітко визначеної мети його очікує конкретна винагорода. Такий підхід особливо ефективний при реалізації нових завдань або зміні пріоритетів у діяльності органу влади [18].



Рис. 1.17 – Форми організації роботи держслужбовців [10]

Підкріплювальна форма стимулювання, навпаки, застосовується після досягнення певного результату і слугує формою визнання вже здійсненої ефективної роботи. Це можуть бути премії, грамоти, подяки, додаткові дні відпустки або публічне відзначення результатів. Такий підхід підсилює відчуття значущості праці, формує довіру до керівництва і закріплює бажану модель поведінки у службовців [8; 10].

Індивідуальна форма стимулювання враховує особисті досягнення, рівень професіоналізму, ініціативність та відповідальність окремого працівника. Вона дозволяє гнучко реагувати на різні рівні мотивації, компетенцій і потреб службовців, створюючи умови для персонального розвитку і визнання. Такий підхід часто передбачає цільові заохочення, участь у спеціалізованих програмах чи просування по службі відповідно до індивідуального внеску в роботу колективу [13].

Колективна форма стимулювання передбачає заохочення результатів роботи всього підрозділу або групи працівників. Вона сприяє розвитку командної роботи, солідарності, взаємодопомоги та взаємної відповідальності за загальний результат. У межах цього підходу премії, заохочення або символічні відзнаки надаються усій команді, що досягла високих результатів, і це особливо актуально у виконанні комплексних завдань, які потребують колективних зусиль [39].

Підкріплюючи мотиваційні чинники, сучасне управління персоналом на ДС спрямовує увагу на системне професійне навчання. Адже через цілеспрямоване підвищення кваліфікації формується внутрішня мотивація службовців до ефективної реалізації державних завдань. Професійне навчання державних службовців в Україні класифікується за кількома напрямками, кожен з яких виконує свою роль у підтримці й розвитку професійних компетентностей [36] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація професійного навчання держслужбовців

Види навчання	Характеристика виду навчання
1. Професійна підготовка кадрів	Набуття знань, умінь, навичок та навчання прийомам спілкування, спрямованим на виконання певних організаційних завдань. Підготовка вважається закінченою, якщо в її результаті отримано певний освітньо-кваліфікаційний рівень для здійснення конкретної професійної діяльності
1.1. Професійна початкова підготовка	Розвиток знань, умінь, навичок і прийомів спілкування як фундаменту для подальшої професійної підготовки (наприклад, підготовка бакалаврів)
1.2. Професійна спеціалізована підготовка	Призначена для отримання специфічного професійного освітньо-кваліфікаційного рівня, поглиблення знань і здібностей з метою оволодіння певною професією (наприклад, спеціаліст, магістр)
2. Професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації)	Розширення та оновлення знань, умінь, навичок і прийомів спілкування, з метою приведення їх у відповідність із сучасними вимогами публічного управління, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на публічній службі.
2.1. Вдосконалення професійних знань і здібностей	Приведення знань і здібностей у відповідність з вимогами часу, їх актуалізація й поглиблення. Навчаються державні службовці з досвідом практичної роботи (ротація, горизонтальна мобільність)
2.2. Професійне вдосконалення з метою просування по службі	Підготовка до виконання якісно вищих завдань. Навчаються керівники та службовці (ротація, вертикальна мобільність).

Джерело: [1, с. 110]

У першу чергу, варто виділити підвищення кваліфікації, яке є основною формою. Воно спрямоване на оновлення знань, розвиток навичок управління, комунікації, аналізу, цифрової грамотності та розуміння сучасних тенденцій у публічному управлінні. Може відбуватися як у форматі короткотермінових

курсів, так і через спеціалізовані програми, затверджені НАДС. Другим важливим видом є спеціалізація, яка передбачає здобуття знань у певній сфері діяльності, а саме: державних закупівель, євроінтеграції, діджиталізації або антикорупційної політики. Така форма навчання дає змогу службовцям поглибити експертизу у конкретній галузі відповідно до посадових завдань. Окрім цього, існує підготовка осіб, які вперше призначаються на посади державної служби. Це так зване «вступне навчання», яке знайомить новопризначених службовців із основами правового регулювання державної служби, етичними стандартами, функціонуванням органів влади та основами управлінської культури. Окремо слід відзначити стажування, яке передбачає тимчасове виконання обов'язків у новому підрозділі, іншому державному органі чи в міжнародних структурах. Метою є практичне ознайомлення з новими інструментами управління або процесами, які ще не реалізуються в основному місці роботи [46; 49].

Для глибшого розуміння механізмів УП на ДС важливо звернутися до аналізу чинної нормативно-правової бази, яка визначає порядок, форми та засоби реалізації кадрової політики в органах державної влади.

1.3 Аналіз нормативно-правових актів щодо управління персоналом на державній службі

Нормативно-правове регулювання управління персоналом на державній службі охоплює як зовнішні, так і внутрішні документи. Зовнішні - це закони, постанови Кабінету Міністрів, укази Президента, акти Національного агентства з питань державної служби, які встановлюють загальні правила, підходи і вимоги до функціонування державної служби в Україні. Водночас не менш важливою є система внутрішніх документів, яка конкретизує ці вимоги в межах

кожного окремого органу влади і забезпечує практичну реалізацію кадрової політики [48].

Внутрішнє нормативне забезпечення починається з регламентів, у т.ч. регламенту роботи державного органу (рис. 1.18).

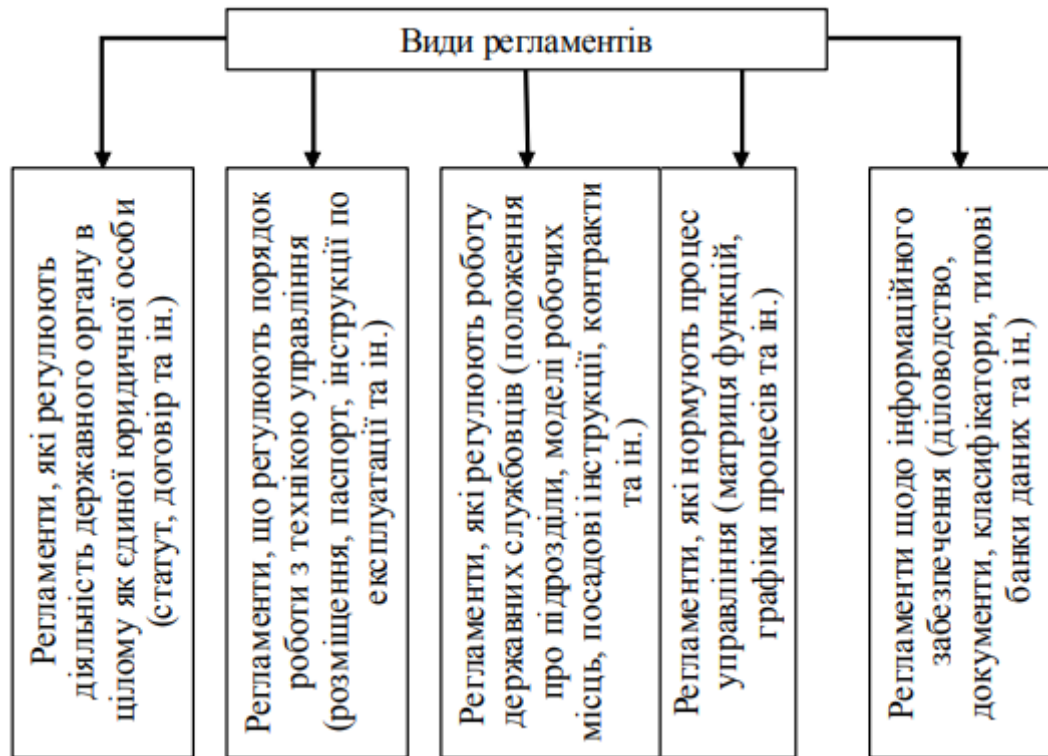


Рис.1.18 – Види регламентів в органі держави [10]

Це документ, котрий визначає порядок діяльності, розподіл повноважень, організацію управлінських процесів, у тому числі й у сфері персоналу. У ньому закладено процедури прийняття на службу, адаптації нових працівників, оцінювання результатів їхньої діяльності, підвищення кваліфікації та службового просування. До внутрішніх актів також належать:

- положення про структурні підрозділи,
- посадові інструкції,
- локальні порядки преміювання,
- внутрішні правила етики й поведінки, які відображають особливості функціонування кожного органу і формують єдину кадрову культуру [48].

У сукупності вищезгадані документи забезпечують цілісну систему УП, адаптовану до конкретних умов і завдань державної установи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Види службових документів в органах державної влади

№ з/п	Ознаки класифікації	Групи документів
1.	За найменуванням	Заява, лист, телеграма, довідка, інструкція, службова записка, протокол та ін.
2.	За походженням	Службові (офіційні) й особисті
3.	За місцем виникнення	Внутрішні, зовнішні
4.	За призначенням	Нормативно-правові, щодо особового складу (особові офіційні документи), кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, господарсько-договірні, організаційні, розпорядчі,
5.	За напрямом	Вхідні, вихідні
6.	За формою	Стандартні (типові) й індивідуальні (нестандартні)
7.	За терміном виконання	Звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові
8.	За ступенем гласності	Для загального користування, службового користування, таємні, цілком таємні
9.	За стадіями створення	Оригінали, копії. Різновидами копії є витяг, дублікат
10.	За складністю (кількістю відображених питань)	Прості, складні. Прості – відображають одне питання, складні – декілька
11.	За терміном зберігання	Тимчасового (до 10 років), тривалого (понад 10 років), постійного зберігання
12.	За технікою відтворення	Рукописні, відтворені механічним способом та технічними засобами
13.	За носієм інформації	На папері, диску, фотоплівці, магнітній стрічці, перфострічці, дискеті

Джерело: [10]

Основні зовнішні нормативно-правові акти, якими унормовуються питання УП на ДС в Україні представлені у додатку А.

У зв'язку з воєнним станом в Україні відбулися суттєві зміни в управлінні персоналом на державній службі, зокрема у процедурах добору, прийому та призначення на посади (табл. 1.5 і 1.6):

- Призначення без конкурсу: Згідно із Законом України № 2259-ІХ, у період дії воєнного стану дозволено призначення на посади ДС без проведення

конкурсного відбору. Це рішення ухвалюється керівником ДС або суб'єктом призначення на підставі поданої заяви, особової картки та документів, що підтверджують громадянство України, освіту та відповідний досвід роботи;

Таблиця 1.5 – Деякі особливості УП на ДС в період дії воєнного стану

Короткий зміст норми закону № 2259-IX	Стаття	Закон України, до якого внесені зміни
Структуру і штатний розпис обласних, районних військових адміністрацій затверджує Головнокомандувач Збройних Сил України за поданням начальника відповідної військової адміністрації.	Ст. 4, ч. 7 (доповнено 5 абзацом)	Закон України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 № 389-VIII
Особи призначаються на посади державної служби начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом.	Ст. 10, ч. 5	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.05.2022 № 2259-IX
Особа, яка претендує на зайняття посади державної служби у період дії воєнного стану не подає декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави та документ про підтвердження рівня володіння державною мовою.	Ст. 10, ч. 6	Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII; Закон України "Про забезпечення функціонування української мови як державної" від 25.04.2019 № 2704-VIII
Спеціальна перевірка стосовно осіб, які претендують на зайняття посад з підвищеним корупційним ризиком, а також перевірка стосовно осіб, щодо яких здійснюються заходи з очищення влади (люстрації), під час дії воєнного стану не проводяться	Ст. 10, ч. 8	Закон України "Про запобігання корупції" від 14.10.2014 № 1700- VII; Закон України "Про очищення влади" від 16.09.2014 № 1682-VII
Президент України може прийняти рішення про відсторонення від займаної посади посадової особи та покладення на відповідний період виконання обов'язків на іншу особу	Ст. 10, ч. 10, п. 4 (доповнення до Ст. 11 відповідного закону)	Закон України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 № 389-VIII
Верховна Рада України може прийняти рішення про звільнення посадової особи з посади, призначення на яку та звільнення з якої віднесено до повноважень Верховної Ради України, крім підстав, передбачених спеціальними законами	Ст. 10, ч. 10, п. 5 (доповнення до Ст. 12 відповідного закону)	Закон України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 № 389-VIII

Джерело: [55]

- Тимчасовість призначень: такі призначення мають строковий характер і діють до завершення воєнного стану. Після його скасування особи, призначені без конкурсу, повинні пройти стандартну конкурсну процедуру для підтвердження своєї посади або бути звільнені;

Таблиця 1.6 – Окремі аспекти управління персоналом згідно ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [15]

№	Зміст
Стаття 4	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. 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. Безпосереднє керівництво військовими адміністраціями здійснюють їхні начальники. 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. 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.
Стаття 15	Повноваження військової адміністрації. 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.

Джерело: [15]

- Спрощення процедур: держоргани отримали можливість самостійно визначати способи інформування про вакансії, використовуючи офіційні вебсайти, соціальні мережі, внутрішні канали комунікації або розсилки серед кандидатів, які раніше проходили конкурси.

- Оцінювання: незважаючи на спрощення процедур призначення, оцінювання результатів службової діяльності держслужбовців залишається

обов'язковим включаючи тих, хто був призначений без конкурсу під час воєнного стану [22].

Розглянуті зміни спрямовані на забезпечення безперебійного функціонування державних органів в умовах воєнного стану, зберігаючи при цьому основні принципи прозорості та ефективності УП.

Таким чином, формування ефективної системи УП на ДС в Україні є складним процесом, що потребує узгодженості між стратегічними цілями держави, вимогами суспільства та потребами самих державних службовців. На сучасному етапі ця система включає не лише нормативно врегульовані механізми добору, призначення, адаптації, професійного навчання, оцінювання й просування кадрів, а й значно ширше коло інструментів, пов'язаних із мотивацією, етикою поведінки, внутрішньою культурою та розвитком лідерського потенціалу. Виклики, зумовлені воєнним станом змусили державні інституції гнучко реагувати на кадрові потреби, тимчасово спрощуючи призначення, запроваджуючи дистанційні форми комунікації, зберігаючи ключові функції в умовах ризику й нестабільності. Водночас зберігається орієнтир на професіоналізацію служби, посилення інституційної пам'яті, спадковість управлінських рішень і розвиток лояльного, мотивованого та спроможного персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу тісно пов'язаний із функціонуванням внутрішніх документів, таких як регламенти, посадові інструкції, положення про преміювання чи систему оцінки. Саме через них конкретизується державна кадрова політика в межах кожного органу. З іншого боку, професійне навчання, постійне оновлення знань, розвиток спеціалізацій і формування етичних орієнтирів слід розглядати як інвестицію в майбутню якість державного управління.

2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Характеристика Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі НАДС та аналіз організації роботи державних службовців

В Україні формування політики управління персоналом на державній службі здійснює НАДС відповідно до Закону України «Про державну службу». Агентство розробляє нормативно-правові акти, методичні рекомендації, встановлює вимоги до кадрових процедур, координує діяльність кадрових служб органів державної влади та здійснює моніторинг ефективності системи УП [57].

Політику УП у системі НАДС формує Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Цей підрозділ відповідає за розроблення та реалізацію державної політики у сфері управління персоналом, включаючи планування, добір, професійний розвиток, оцінювання результатів службової діяльності та інші аспекти кадрової роботи на державній службі.

Основні завдання департаменту:

- розробка та впровадження нормативно-правових актів у сфері УП;
- методичне та консультативне забезпечення служб УП у державних органах та органах місцевого самоврядування;
- впровадження сучасних HR-інструментів та практик, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом;
- організація та проведення заходів, спрямованих на розвиток організаційної культури та обмін кращими практиками серед служб УП [57].

Ключові ініціативи департаменту у 2023-2024 рр:

- проведення Всеукраїнського опитування для визначення рівня організаційної культури на державній службі;
- організація Дня відкритих дверей державної служби;
- проведення конкурсу «Кращі практики управління персоналом» для служб управління персоналом;
- співпраця з міжнародними партнерами та донорами у створенні навчальних програм, доступних на платформі "Спільнота практик: сталий розвиток";
- впровадження інструментів управління персоналом в органах місцевого самоврядування [57].

Зокрема Генеральним департаментом було розроблено «Типове положення про службу управління персоналом державного органу», яке представлено у дод.Б.

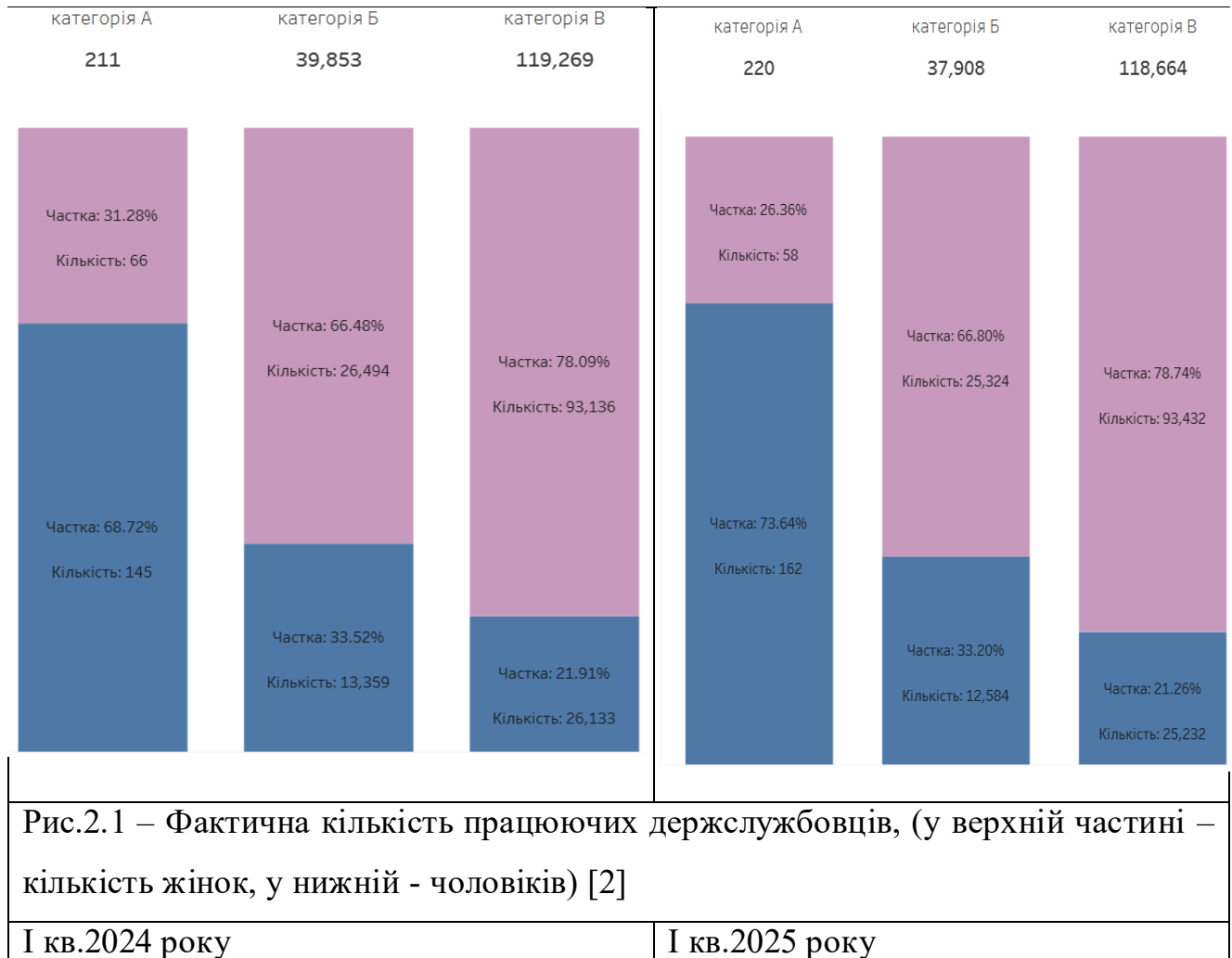
Згідно з Типовим положенням, у державному органі, залежно від чисельності працівників, створюється самостійний структурний підрозділ або вводиться окрема посада фахівця з питань персоналу. Якщо чисельність персоналу не перевищує 20 осіб, функції кадрової служби можуть бути покладені на одного зі службовців. Усі кадрові підрозділи підпорядковуються керівнику державної служби в органі. Основними завданнями служби управління персоналом є реалізація держполітики у сфері УП, організаційний розвиток державного органу, добір персоналу, забезпечення професійного розвитку працівників, здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрових питань, а також ведення кадрової документації і контроль за дотриманням законодавства про державну службу. Служба УП відповідає за організацію структури держоргану, розроблення посадових інструкцій, ведення особових справ, підготовку документів щодо прийняття на службу, переведення, звільнення та оформлення відпусток. Вона взаємодіє з іншими підрозділами, отримує необхідну інформацію для виконання своїх завдань і має право ініціювати вдосконалення кадрових процедур. Працівники кадрової служби несуть відповідальність за дотримання трудової дисципліни,

законодавства про ДС та належне виконання своїх функціональних обов'язків. Типове положення є основою для розроблення індивідуальних внутрішніх положень у кожному державному органі з урахуванням специфіки його діяльності [59].

Слід відзначити, що при НАДС було створено додатково консультативно-дорадчий орган - Раду управління людськими ресурсами. Вона функціонує з метою розвитку сучасної системи управління людськими ресурсами у держорганах та органах місцевого самоврядування, об'єднуючи при цьому фахівців, які представляють різні установи державлади, експертне середовище, науковців, міжнародних партнерів і громадські організації (дод. В). Її основна функція полягає в тому, щоб забезпечити координацію та напрацювання ефективних рішень у сфері HR-політики на ДС. Діяльність Ради зосереджена на підтримці впровадження інноваційних інструментів управління персоналом, обміні кращими практиками, розвитку компетенцій HR-фахівців, а також на посиленні організаційної культури в державному секторі. Рада є майданчиком для діалогу між різними стейкхолдерами у сфері державного управління персоналом. Її учасники аналізують сучасні виклики, узагальнюють досвід інших країн, обговорюють практичні аспекти кадрової роботи та пропонують шляхи вдосконалення нормативної бази. Одним із важливих напрямів роботи Ради є участь у формуванні стратегічного бачення розвитку HR-системи ДС, зокрема в рамках реалізації «Стратегії реформування державного управління та заходів з цифрової трансформації кадрових процесів». Також Рада активно сприяє популяризації професійного підходу до HR через публічні заходи, круглі столи, вебінари, навчальні програми та конкурси [38].

Під час воєнного стану в Україні чисельність держслужбовців зазнала значних змін, відображаючи адаптацію системи державного управління до нових викликів. Станом на I квартал 2025 р. фактична кількість працюючих державних службовців становила 156 792 особи, що на 516 більше порівняно з четвертим кварталом 2024 р. Кількість посад за штатним розписом зменшилася

на 282, до 191 890, а кількість вакантних посад скоротилася на 665, до 30 522 [2] (рис. 2.1).



У 2023 р. спостерігалось скорочення чисельності держслужбовців на понад 5 500 осіб. Зокрема, у четвертому кварталі 2023 р. кількість працюючих держслужбовців зменшилася на 1 671 особу, а кількість вакантних посад збільшилася на 1 038, до 39 102 [2].

Гендерний розподіл також зазнав змін. У 2 кварталі 2023 року кількість жінок на державній службі становила 122 410, що на 1 822 менше, ніж у попередньому періоді, а кількість чоловіків зменшилася на 878, до 41 143 [2].

Мобілізація значно вплинула на кадровий склад. Станом на кінець червня 2024 р. 4 078 державних службовців (з них 756 жінок) були мобілізовані або проходили службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях територіальних громад. Загалом, з початку повномасштабної

війни загинули 145 державних службовців. Щодо регіонального розподілу, у 4 кв. 2023 р. кількість держслужбовців, які перебували на тимчасово окупованих територіях або в межах районів бойових дій, зменшилася на 1 243, до 4 089 осіб [2].

Протягом 2023–2025 рр. структура штатних посад у держорганах України зазнала суттєвих змін, зумовлених воєнним станом, мобілізацією, реформами та оптимізацією управлінських процесів. Станом на I квартал 2025 року кількість посад ДС за штатним розписом становила 191 890, що на 282 менше порівняно з попереднім періодом. Кількість вакантних посад державної служби склала 30 522, що на 665 менше попереднього періоду [2].

Упродовж 2023 р. відбувалося активне скорочення персоналу в окремих центральних органах виконавчої влади. Найбільше зменшення чисельності спостерігалось у Державній податковій службі, де штат скоротився на 2,6 тисячі осіб. Держпродспоживслужба втратила 927 працівників, апарат місцевих та апеляційних судів - 773, Державна казначейська служба - 720, а Держгеокадастр - 492 особи. Ці скорочення можна пояснити як об'єктивними обставинами, зокрема безпековими ризиками, так і системною потребою в підвищенні ефективності управління ресурсами [2].

Утім, водночас спостерігалось і зростання чисельності у тих структурах, чия роль посилилася в умовах війни. Так, штат Пенсійного фонду України збільшився на 1,3 тисячі осіб, що можна пов'язати з потребою забезпечення соціальних виплат та адміністрування нових категорій одержувачів. У Міністерстві юстиції штат зріс на 434 працівники, а в Бюро економічної безпеки - на 377. Це свідчить про підвищену увагу до питань правового регулювання та захисту економічної стабільності держави [2].

Динаміка за I кв. 2024 і 2025 років наведена на рис. 2.2 – 2.3.

Відтак динаміка засвідчує, що держава не лише скорочує надлишкові кадрові одиниці, але й активно перерозподіляє ресурси в ті сфери, котрі мають ключове значення для підтримання функціонування інституцій у надзвичайних умовах.

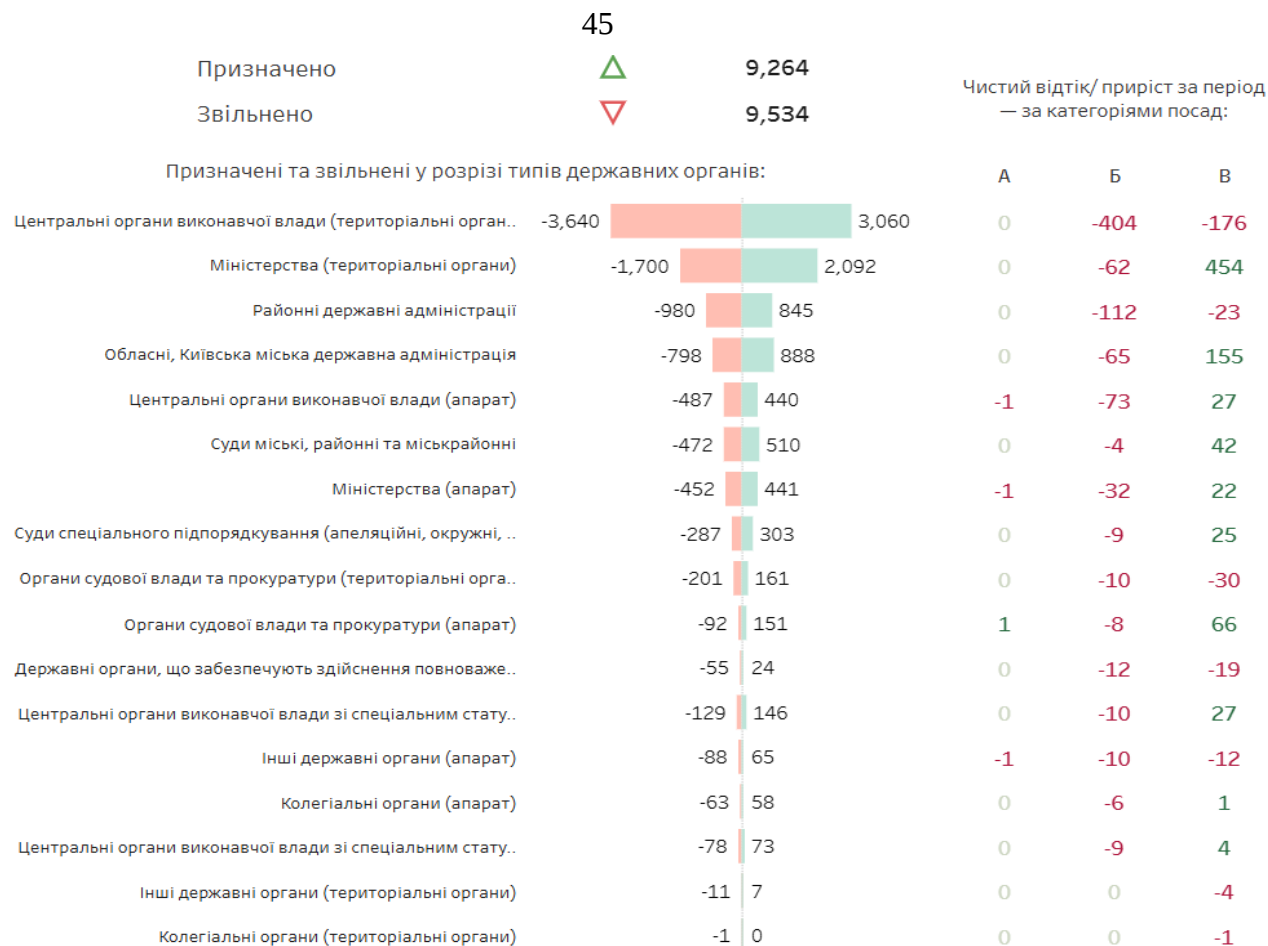


Рис. 2.2 – Рух держслужбовців з початку 2024 р., станом на І кв.2024 р. [2]

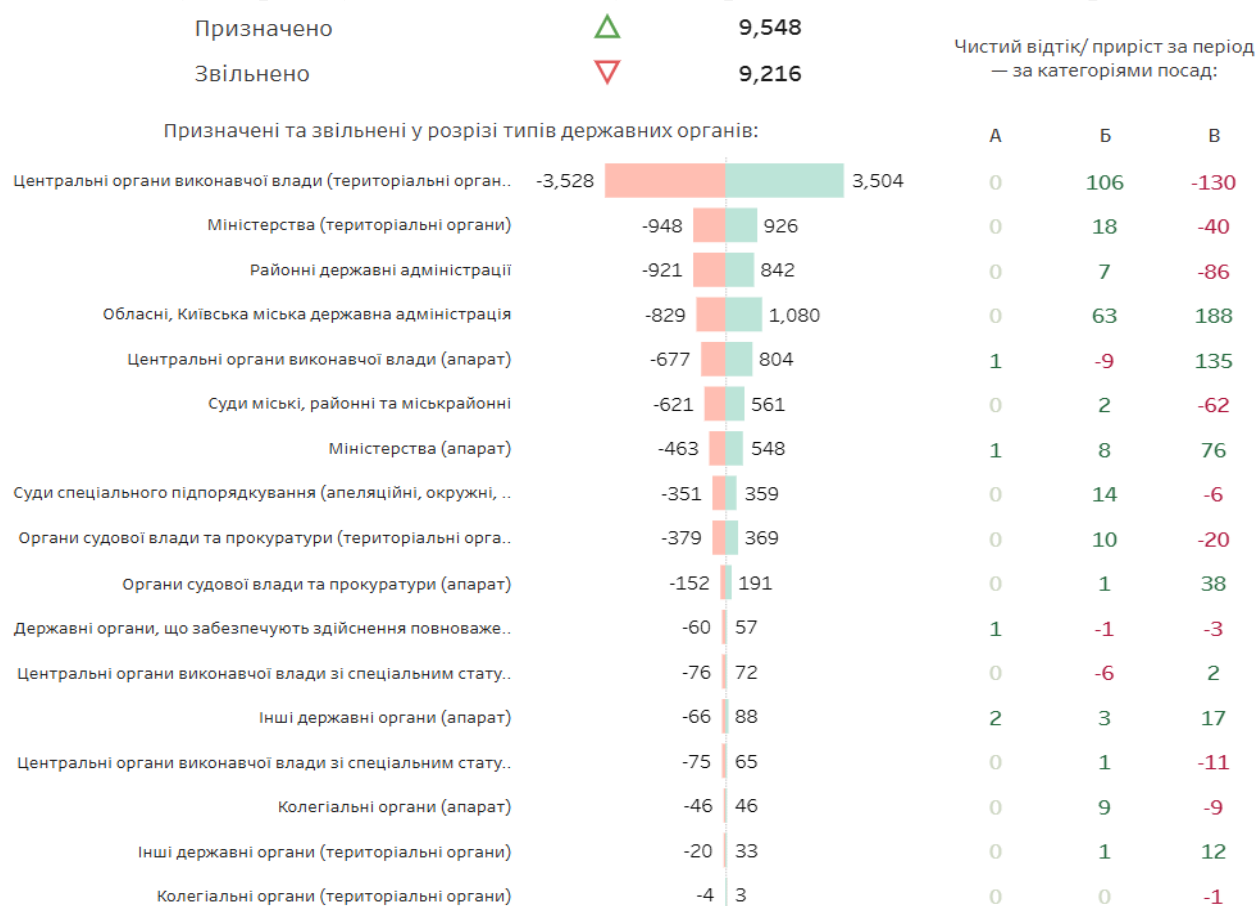


Рис. 2.3 – Рух держслужбовців з початку 2025 р., станом на І кв.2025 р. [2]

У дод. Г (рис. Г.1, Г.2) відображено динаміку штатних посад за типом держорганів.

Під час воєнного стану в Україні переважна більшість держслужбовців працює у штатному режимі, тобто безпосередньо на своїх робочих місцях. За даними опитування, проведеного НАДС у листопаді 2024 р., 96% держслужбовців працюють у штатному режимі, тоді як лише 2% - дистанційно [56]. Це свідчить про значне повернення до традиційної форми роботи порівняно з попередніми роками. Наприклад, у 2022 р. лише 68% державних службовців працювали у штатному режимі, а 32% - дистанційно [56]. Зростання частки штатної роботи пояснюється як стабілізацією ситуації в багатьох регіонах, так і потребою в ефективному виконанні функцій державного управління. Водночас, у 2023 році 93% держслужбовців працювали у штатному режимі, а 3% - дистанційно [56] (рис. 2.4).

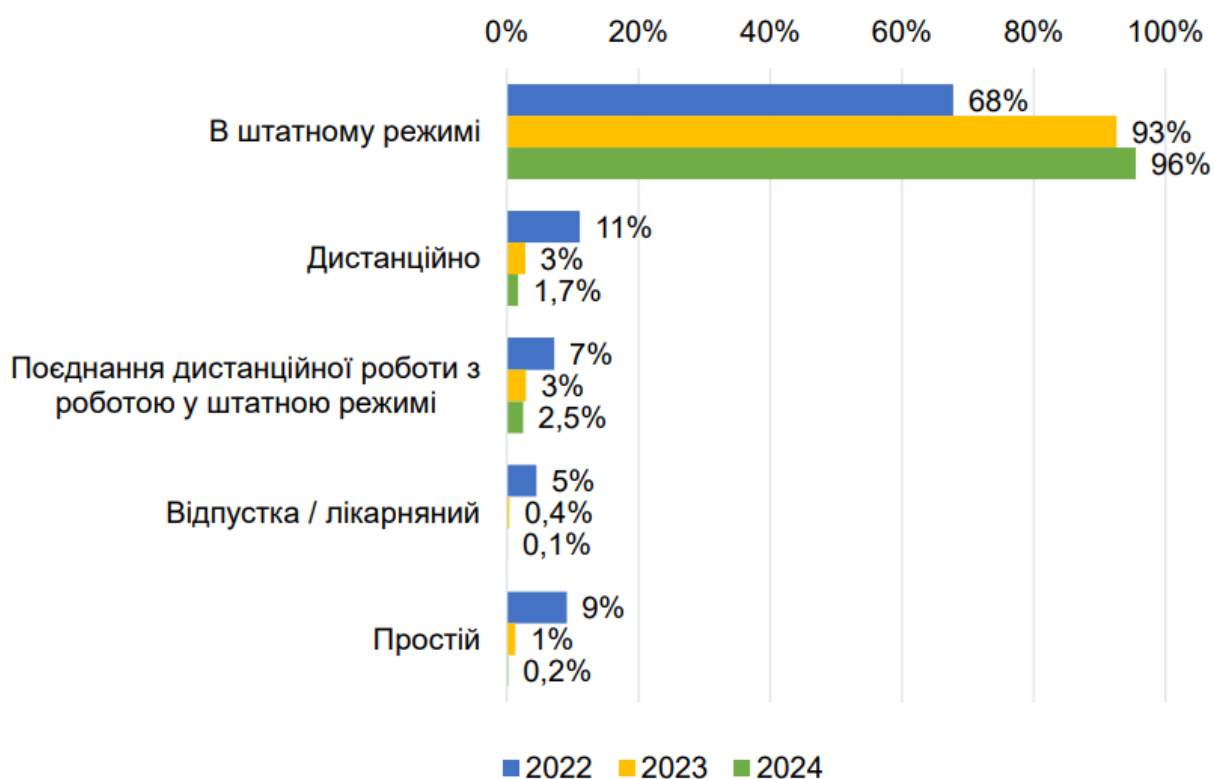


Рис. 2.4 – Організаційні форми роботи ДС у 2022-2024 рр. [56]

Державні службовці категорій Б і В в Україні, переважно, займаються поточною, виконавчою та організаційною роботою, яка безпосередньо

забезпечує стабільне функціонування державних органів. Категорія Б охоплює керівників структурних підрозділів центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також їхніх заступників. Вони відповідають за управління персоналом у межах підрозділів, планування діяльності, координацію роботи своїх команд, а також за втілення державної політики на рівні виконавчої вертикалі.

Категорія В - це переважно спеціалісти, головні, провідні, старші та молодші державні службовці, які виконують аналітичну, адміністративну й технічну роботу. Їхнє основне навантаження — це підготовка документів, обробка інформації, ведення діловодства, консультаційна підтримка громадян, а також участь у реалізації конкретних урядових програм або регіональних ініціатив. У багатьох випадках саме службовці категорії В формують первинний інформаційний масив, що лягає в основу прийняття рішень керівництвом.

У період воєнного стану роль обох категорій лише зростає: службовці категорії Б мають утримувати управлінську стійкість у своїх підрозділах, а категорія В забезпечує безперервність документообігу, логістику гуманітарних програм, оперативну взаємодію з місцевими громадами та контроль за дотриманням нормативних процедур. Таким чином, обидві категорії виконують критично важливі функції, хоч і на різних рівнях управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Превалюючий функціонал на посадах ДС серед респондентів опитування НАДС

Превалюючий напрям	«Б»	«В»
Керівництво державним органом	5%	0%
Формування державної політики, управління проектами інформатизації	3%	2%
Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики, за яку відповідальний саме ваш державний орган (профільний структурний підрозділ/посада)	47%	47%
Забезпечення діяльності державного органу шляхом реалізації державної політики*	41%	46%
Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження	4%	5%

Джерело: [56]

Тож, серед опитаних респондентів [56] 100% працюють у штатному режимі тільки у Волинській області. Найменший відсоток припадає на області з активними бойовими діями – Луганська (46,7%), Херсонська (58,8%), Донецька (64%) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Режим роботи ДС у розрізі областей, 2024 р.

Область	В штатному режимі	Дистанційно	Поєднання дистанційної роботи з роботою у штатному режимі	Тривала відпустка / лікарняний	Простій
Вінницька область	99,6%	0%	0,2%	0%	0,2%
Волинська область	100%	0%	0%	0%	0%
Дніпропетровська область	98%	0,5%	1,2%	0,2%	0,1%
Донецька область	64%	25,8%	6,2%	1,4%	2,6%
Житомирська область	99,5%	0,1%	0,3%	0,1%	0%
Закарпатська область	99,3%	0%	0,6%	0,1%	0%
Запорізька область	94,2%	0,4%	5,3%	0%	0%
Івано-Франківська область	99,1%	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%
Київська область	97%	0,2%	2,7%	0%	0,1%
Кіровоградська область	99,4%	0,1%	0,3%	0,1%	0%
Луганська область	46,7%	39,8%	12%	0%	1,5%
Львівська область	99,5%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%
Миколаївська область	96,8%	1,7%	1,2%	0,3%	0%
м. Київ	94,9%	0,5%	4,5%	0,1%	0%
Одеська область	98,7%	0,6%	0,6%	0,1%	0,1%
Полтавська область	99,6%	0%	0,3%	0,1%	0%
Рівненська область	99,6%	0%	0,1%	0,1%	0,2%
Сумська область	94,6%	1%	4,3%	0%	0%
Тернопільська область	99,2%	0,1%	0,7%	0%	0%
Харківська область	90,2%	1,9%	7,7%	0,2%	0%
Херсонська область	58,8%	27,5%	10,2%	0,5%	3%
Хмельницька область	99,5%	0%	0,1%	0,2%	0,1%
Черкаська область	99,9%	0%	0,1%	0%	0%
Чернівецька область	99,6%	0%	0,3%	0%	0,1%
Чернігівська область	99,6%	0%	0,3%	0%	0,1%

Джерело: [56]

У 2024 р. залучення державних службовців в Україні до роботи у нічний час та у вихідні дні залишалося скоріше винятком, ніж системною практикою. За результатами дослідження, проведеного НАДС, лише близько чверті держслужбовців (24%) зазначили, що їм доводилося працювати у вихідні дні - постійно або періодично [56]. Це на третину менше, ніж роком раніше, коли таких було 37%. Решта, тобто 76%, повідомили, що не залучалися до роботи у

вихідні. Ще нижчими є показники щодо нічної роботи. Упродовж року 9% державних службовців стикалися з необхідністю виконувати службові обов’язки в нічний час — цей відсоток залишився незмінним порівняно з 2023 роком. Водночас переважна більшість - 91% такої практики не мала. Цікавим є і гендерний розподіл: серед чоловіків частка тих, хто працював уночі, становила 15%, тоді як серед жінок лише 7%. Це частково пояснюється специфікою посад та умовами роботи в певних органах [56] (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Залученість держслужбовців до роботи у вихідні та нічний час у 2024 р.

Область	Робота у вихідні дні		Робота у нічний час	
	Залучались	Не залучались	Залучались	Не залучались
Вінницька область	13,8%	86,1%	8,3%	91,6%
Волинська область	8,6%	91,4%	7,6%	92,3%
Дніпропетровська область	11%	89%	5,9%	94,1%
Донецька область	13,4%	86,6%	10,7%	89,4%
Житомирська область	11%	89%	3,9%	96%
Закарпатська область	21,2%	79%	22,9%	77,1%
Запорізька область	13,8%	86,2%	6%	94,1%
Івано-Франківська область	13,2%	86,8%	4,1%	96%
Київська область	9,6%	90,4%	9,1%	90,9%
Кіровоградська область	8,8%	91,2%	4,6%	95,4%
Луганська область	11,3%	89%	6,2%	93,8%
Львівська область	11,3%	88,7%	11%	89%
Миколаївська область	11,1%	88,9%	5,2%	94,8%
м. Київ	13,1%	86,9%	10,5%	89,5%
Одеська область	16,8%	83,2%	12,5%	87,5%
Полтавська область	10,9%	89,1%	6,3%	93,7%
Рівненська область	9,7%	90,2%	6%	93,9%
Сумська область	9,2%	90,8%	7,1%	92,9%
Тернопільська область	9,3%	90,7%	5,1%	94,9%
Харківська область	13%	87%	6,1%	93,9%
Херсонська область	11,8%	88,1%	8,1%	92%
Хмельницька область	10,1%	89,9%	4,3%	95,7%
Черкаська область	11,4%	88,5%	6,1%	93,8%
Чернівецька область	22,5%	77,4%	16,7%	83,3%
Чернігівська область	13%	87%	3,9%	96,1%

Джерело: [56]

Загалом ситуація свідчить про те, що, попри складні умови воєнного стану, державна служба намагається зберігати баланс між службовим

навантаженням і дотриманням трудового законодавства, забезпечуючи більшості працівників стабільний і передбачуваний робочий графік.

У 2023 р. в Україні відбулася одна з найсуттєвіших змін у системі оплати праці держслужбовців за останні роки - розпочато поетапне впровадження нової моделі на основі класифікації посад. Основна ідея реформи полягала в тому, щоб перейти від фрагментарного підходу до чіткого і структурованого механізму, де рівень оплати залежить не від назви посади чи відомства, а від класифікаційного рівня, до якого ця посада віднесена за змістом і складністю роботи. Правову основу цих змін було закладено постановою КМУ № 1109 від 23 жовтня 2023 року, якою затверджено Каталог типових посад ДС та порядок їхньої класифікації. Каталог упорядковує понад 600 типових посад за сім'ями (наприклад, аналітика, правового забезпечення, управління персоналом тощо) та визначає для кожної посади рівень, який відображає її місце у вертикалі відповідальності та компетентностей. Такий підхід забезпечує не просто формальне порівняння посад, а дозволяє побудувати прозору систему тарифікації, в якій однакові за складністю та функціональним навантаженням посади в різних органах оплачуються однаково. Тож всі держоргани отримали завдання провести первинну класифікацію своїх посад відповідно до цього Каталогу. Для цього НАДС розробило алгоритм дій, який дозволяє застосовувати нову систему навіть в умовах воєнного стану. Органи виконавчої влади були зобов'язані надіслати класифікаційні описи до НАДС для погодження. Від результатів цього процесу залежав перехід до оновленої системи оплати праці з 2024 р. Одна з ключових переваг нової моделі полягає в тому, що вона забезпечує внутрішню логіку і послідовність у встановленні розмірів посадових окладів. Наприклад, головний спеціаліст одного міністерства й аналітик з подібними функціями в іншому органі отримають однакову базову ставку, якщо їхні посади мають однаковий класифікаційний рівень. Це мінімізує суб'єктивізм, зменшує корупційні ризики та сприяє справедливості в оплаті праці. Водночас ця зміна є не лише технічним кроком, а й стратегічним, оскільки дозволяє перейти до сучасного УП в державному

секторі, де посада сприймається як інституційна одиниця з чітко вимірюваними характеристиками, а не просто як частина структури органу. Це важливо і в контексті євроінтеграції, адже подібні моделі класифікації застосовуються у багатьох країнах ЄС.

Серед респондентів моделі оплати праці розподілені таким чином – рис. 2.5.

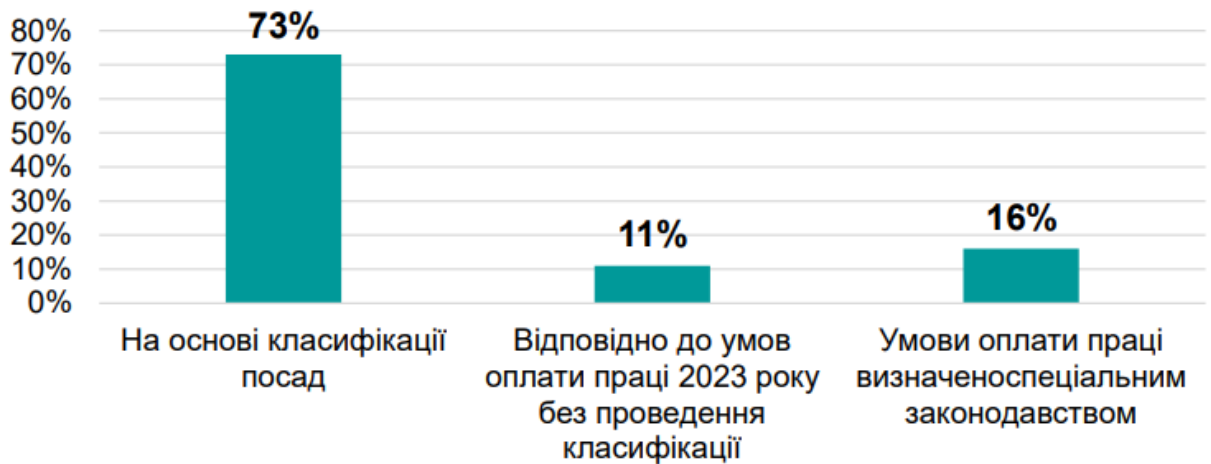


Рис. 2.5 – Моделі оплати праці ДС (серед респондентів) [56]

У період з 2022 по 2024 рр. в Україні відбулася суттєва трансформація в рівні заробітної плати державних службовців, що була викликана як воєнним станом, так і запровадженням нових підходів у системі оплати праці. У 2022 році, на тлі початку повномасштабного вторгнення, середня місячна зарплата держслужбовця зросла з 17 350 грн у 2021 році до приблизно 26 200 грн, що складає зростання понад 66%. Загалом за рік середньорічна зарплата сягнула близько 314 тис. грн. Це підвищення було обумовлене перш за все збільшенням винагороди у силових структурах, а також загальним рівнем інфляції, який перевищив 25%. У 2023 році почалося поетапне впровадження нової моделі оплати праці, яка базується на класифікації посад за сімома рівнями складності. Так, посадові оклади були переглянуті: для категорії «А» (керівники) середній місячний оклад сягав 55-60 тис. грн, у категорії «Б» (фахівці та провідні спеціалісти) – 28-35 тис. грн, а у категорії «В» (молодші спеціалісти) – від 15 до 18 тис. грн. Ця система забезпечила прозорість та уніфікацію підходів до

формування заробітних плат, усуваючи значну розбіжність між різними органами влади. У 2024 році динаміка зарплат продовжила позитивний тренд. Середня заробітна плата держслужбовців центральних органів виконавчої влади зросла з 38,6 тис. грн у січні до 62,3 тис. грн у листопаді, що становить зростання понад 61%. Для категорії «В» середня зарплата у районних державних адміністраціях склала близько 16 164 грн, у той час як у центральних органах влади – 43 587 грн. Регіональні відмінності також були значними: наприклад, у Києві середня зарплата держслужбовця у 2024 році перевищувала 50 тис. грн, тоді як у деяких західних областях вона коливалася близько 18-20 тис. грн [56] (рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Динаміка заробітної плати ДС у 2024 р. у порівнянні з попередніми роками (2022 і 2023 відповідно) [56]

Отже, за три роки система оплати праці держслужбовців в Україні зазнала радикальних змін, що відобразилося у зростанні реального доходу, особливо у вищих категоріях посад і центральних органах влади. Проте нерівність у рівнях заробітної плати між різними регіонами та категоріями посад залишилася значним викликом для подальшого розвитку системи (табл. 2.4).

Зменшення заробітної плати або відсутність її регулярного підвищення також підриває довіру до керівництва та державних інституцій загалом. Держслужбовці починають думати, що їхня праця недооцінена, що посилює апатію та знижує бажання брати участь у важливих реформах або ініціативах.

Таблиця 2.4 – Динаміка заробітної плати ДС залежно від функціоналу переважаючого напрямку робіт у 2024 р.

Переважаючий напрям	Збільшилась	Без змін	Зменшилась
Керівництво державним органом	55%	22%	23%
Формування державної політики, управління проектами інформатизації	53%	27%	20%
Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики, за яку відповідальний саме ваш державний орган (профільний структурний підрозділ/посада)	57%	22%	21%
Забезпечення діяльності державного органу шляхом реалізації державної політики*	44%	22%	34%
Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження	37%	27%	36%

Джерело: [56]

Все це в підсумку призводить до зниження ефективності роботи органів влади та погіршення якості надання публічних послуг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Відсоток відповідей на питання: «рівень моєї заробітної плати мотивує мене виконувати роботу якісно» у контексті функціональних сфер діяльності

Переважаючий напрям	Так	Ні
Керівництво державним органом	55%	45%
Формування державної політики, управління проектами інформатизації	53%	47%
Забезпечення реалізації (координації реалізації) державної політики, за яку відповідальний саме ваш державний орган (профільний структурний підрозділ/посада)	56%	44%
Забезпечення діяльності державного органу шляхом реалізації державної політики*	47%	53%
Організаційне забезпечення виконання функцій суду або конституційного провадження.	26%	74%

Джерело: [56]

Опитування серед державних службовців показало цікаву та дещо тривожну картину щодо мотивації, яку створює керівництво. Лише близько

половини опитаних відзначили, що відчувають високий рівень мотивації, який генерує їхнє безпосереднє керівництво. Інша половина респондентів розділилася між нейтральною позицією: «ні згоден, ні не згоден» та категоричною відповіддю «зовсім не згоден». Це свідчить про те, що для значної частини працівників управлінські практики не є достатньо ефективними у стимулюванні зацікавленості й відданості роботі. Нейтральні відповіді можуть свідчити про відсутність чітких сигналів чи підтримки з боку керівництва, що залишає співробітників у стані невизначеності. Ті, хто «зовсім не згоден», відчувають відсутність мотивації взагалі, що, у свою чергу, може негативно впливати на їх продуктивність і готовність брати участь у нових проєктах або ініціативах [58] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Відсоток відповідей на питання щодо стилю управління на ДС

Рік опитування	«Повністю згодні» або «Згодні»	«Ні згодні, ні не згодні»	«Зовсім не згодні» або «Не згодні»
У моєму державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників			
2020	50,3	26,0	23,7
2021	45,3	28,4	26,3
2023	51,6	26,6	21,8
Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою			
2020	86,0	9,1	4,9
2021	84,1	10,4	5,5
2023	87,2	8,6	4,2
Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику			
2020	81,8	10,9	7,3
2021	80,4	11,6	8,0
2023	83,2	11,0	5,8

Джерело: [58]

Такий розподіл думок підкреслює потребу в покращенні стилю управління персоналу, більшій увазі до внутрішньої комунікації та застосуванню ефективних методів мотивації задля, по-перше, об'єднання колективу і підвищення рівня залученості кожного працівника і, по-друге, покращення роботи кожної установи ДС. В іншому випадку існує ризик зниження продуктивності та зростання незадоволеності серед держслужбовців, а також суспільства.

2.2. Проблеми формування системи управління персоналом на державній службі у період воєнного стану

У період дії воєнного стану в Україні система управління персоналом на ДС зіткнулася з низкою глибоких і взаємопов'язаних проблем, які вимагають системного осмислення та комплексного реагування. Передусім, однією з найсуттєвіших стало порушення стабільності кадрового забезпечення органів держвлади, що проявилось у значному відтоку кваліфікованих кадрів через релокацію, мобілізацію, втрату житла або зміну професійної орієнтації. У багатьох регіонах, особливо на територіях, прилеглих до зон бойових дій, ДС втратила частину персоналу не лише через фізичну небезпеку, а й через відсутність базової інфраструктури, що унеможливлювало навіть дистанційну роботу. Водночас, у центральних органах виконавчої влади, попри формальну укомплектованість, спостерігалось істотне перевантаження працівників через збільшення обсягу антикризових та координаційних функцій [38].

Другою серйозною проблемою стало зниження мотивації держслужбовців, зокрема серед категорії Б і В. Унаслідок складної економічної ситуації та обмеженого державного бюджету, система оплати праці не змогла гарантувати конкурентоспроможний рівень доходу для багатьох категорій посад. Хоча на найвищих рівнях (у центральних органах влади, категорія А)

було запроваджено нову модель класифікації посад і поступово зростала середня заробітна плата, на місцях працівники залишалися з незначними окладами. Як наслідок, працівники категорії «Б» і особливо «В» у районних державних адміністраціях отримували вдвічі менше, ніж їхні колеги в столиці. Така фінансова диспропорція не лише демотивувала персонал, а й посилює нерівність у доступі до кар'єрного зростання [56].

Третім викликом є фрагментарність і непослідовність кадрової політики в умовах постійної зміни нормативно-правового середовища. Часті оновлення регламентів, наказів, постанов і рекомендацій, які видаються в умовах надзвичайної ситуації, ускладнюють планування професійного розвитку, кадрове резервування та стратегічне управління персоналом ДС. В умовах воєнного стану відчутно знизилася ефективність окремих інструментів управління, як-от: оцінювання результативності, індивідуальне планування кар'єри, регулярне навчання. Багато служб управління персоналом у міністерствах і державних агентствах були змушені працювати, переважно, в ручному режимі і при цьому вони фокусувалися на оперативних кадрових рішеннях, а не на розвитку потенціалу персоналу [56].

Окремо слід назвати проблему комунікації та управлінського лідерства. За даними опитувань, що систематично проводяться НАДС, лише половина держслужбовців вважає, що керівництво реально мотивує їх до якісної роботи. Решта або не має чіткої позиції, або взагалі вважає, що управлінці не сприяють створенню мотивуючого середовища. Це вказує на серйозний дефіцит ефективного управлінського впливу [55].

Проблеми функціонального навантаження теж стали помітними: деякі держслужбовців змушені працювати у вихідні, у нічний час. Однак багато з них працюють у режимі понаднормової зайнятості без відповідної компенсації. Це породжує ризики професійного вигорання, а також знижує загальний рівень залученості до службових завдань [22].

Водночас система професійного навчання, хоча й не припинила функціонування, втратила системність: у 2022–2023 рр. воно часто відбувалося точково, без урахування потреб окремих категорій службовців.

Окрім вищеназваного, важливою, хоча й не завжди помітною проблемою залишається технологічна нерівність. Хоча переважна більшість держслужбовців працює у штатному режимі, біля однієї треті використовують дистанційний або змішаний формат. Проте не всі органи мають достатній рівень цифрової інфраструктури для забезпечення рівних умов доступу до ресурсів, комунікації та баз даних. У багатьох випадках віддалена робота унеможливорює повноцінне виконання завдань, а персонал, що працює офлайн, часто опиняється в нерівних умовах щодо навантаження та очікуваних результатів.

Окрім вище окреслених викликів, система управління держслужбовцями в Україні стикається ще з низкою глибших, більш системних проблем, які ускладнюють її ефективне функціонування, особливо в умовах воєнного стану. Одна з них передбачає високий рівень формалізму в управлінських процедурах, який часто підміняє змістовну роботу з персоналом рутинним дотриманням інструкцій та звітністю. Служби управління персоналом, здебільшого, займаються технічним супроводом кадрових процесів, а саме: оформленням наказів, веденням обліку, складанням графіків відпусток і т.п. Замість того, щоб формувати стратегічну політику у сфері людських ресурсів. Через це втрачається розуміння реального потенціалу працівників, не використовуються можливості індивідуального розвитку, резерв управління не поповнюється системно, а кар'єрне зростання можна назвати стихійним [56].

Гострою проблемою є обмежена привабливість ДС для молоді та кваліфікованих фахівців із приватного сектору. Сучасні вимоги до гнучкості, професійного зростання, цифрових компетенцій та балансу між роботою і життям часто не відповідають реаліям ДС. Молоді спеціалісти, навіть після стажувань або короткотермінових контрактів у держорганах, нерідко відмовляються від перспективи залишатися в системі через бюрократичну закостенілість, непрозору логіку просування по службі й, що найголовніше,

неспівмірну оплату праці порівняно з аналогічними позиціями в бізнес-середовищі. Ситуацію ускладнює й те, що в багатьох випадках участь у конкурсах на ДС не гарантує чесного і прозорого добору, що лише посилює недовіру до системи [56].

Більшість держслужбовців щорічно проходять оцінювання, але воно часто не має жодного реального впливу на розвиток кар'єри або матеріальне стимулювання. Це призводить до того, що працівники не бачать сенсу у вдосконаленні навичок чи прояві ініціативи, адже результат не фіксується і не винагороджується. У системі продовжує існувати «рівність у нерівних умовах», коли високоефективні працівники отримують ту ж саму винагороду, що й ті, хто лише формально присутній на посаді.

Зміна політичного керівництва майже завжди тягне за собою кадрові ротації, навіть у випадках, коли на посадах перебувають компетентні й досвідчені фахівці. «Політична лояльність» в кадрових призначеннях нівелює всі напрацьовані практики та деморалізує апарат, адже створюється враження, що професіоналізм не має ваги, якщо він не підкріплений політичною доцільністю. Це створює короткий горизонт планування і знижує довіру до системи зсередини [58].

У багатьох випадках територіальні підрозділи не мають достатньої автономії у прийнятті кадрових рішень, а також не забезпечуються якісною методичною підтримкою від центру. Це призводить до хаотичної практики УП: у різних областях одні й ті самі процедури реалізуються з різним ступенем формалізації та ефективності, а іноді й суперечать один одному. Особливо це стало помітно в умовах війни, коли гнучкість у прийнятті рішень могла б бути порятунком, але через централізованість часто лише затягувала або блокувала процеси [22].

Слід відмітити й сихоемоційне навантаження на персонал, яке зростає в умовах тривалого стресу, ризику для життя, постійних інформаційних атак і нестабільності. Попри зростання цього виклику, системи психологічної підтримки у більшості державних органів або не існує взагалі, або є

формальною. У результаті працівники самостійно справляються з емоційним вигоранням, що знижує продуктивність і може призводити до зривів у роботі. ДС в Україні досі не має сталого підходу до психогігієни персоналу як частини управлінської відповідальності [58].

Тож узагальнено виявлені проблеми УП на ДС можна подати у табл. 2.7.

Таблиця 2. 7 Систематизований перелік ключових проблем УП на ДС у період воєнного стану

№	Проблема	Суть проблеми	Чи зникне після війни
1	Психоемоційне виснаження персоналу	Високий рівень стресу через бойові дії погіршує емоційний стан працівників	Частково
2	Втрата людського капіталу	Мобілізація, міграція та загибель призводять до дефіциту кваліфікованих кадрів	Ні
3	Дестабілізація кадрової структури	Часті зміни організаційної структури унеможливають стабільне кадрове планування	Так
4	Скорочення фонду оплати праці	Обмеження бюджету не дозволяють забезпечити конкурентну заробітну плату	Частково
5	Перешкоди у внутрішній комунікації	Руйнування інфраструктури заважає налагодженню кадровому адмініструванню	Так
6	Зниження професійної мотивації	Умови невизначеності та перевантаження демотивують державних службовців	Частково
7	Адміністративний тиск на керівників	Політична кон'юнктура впливає на кадрові рішення, зменшуючи автономію HR-процесів	Частково
8	Зупинка системи навчання персоналу	Переривання освітніх програм і обмеження в онлайн-доступі гальмують підвищення кваліфікації	Так
9	Розмитість посадових обов'язків	Державні службовці змушені брати на себе додаткові нехарактерні функції	Частково
10	Правова нестабільність у HR-рішенні	Часті зміни нормативної бази створюють невизначеність у кадровому управлінні	Так
11	Зниження довіри до кадрової політики	Громадськість часто сприймає персонал державних органів як неефективний	Ні
12	Корупційні ризики у кадрових процесах	Швидкі призначення та зміни без належної перевірки створюють умови для зловживань	Ні
13	Закритість кадрової інформації	Безпекові міркування обмежують доступ до кадрової аналітики та звітності	Так
14	Нерівномірне кадрове навантаження	Персонал у критичних регіонах працює з надмірним навантаженням	Частково
15	Масове професійне вигорання	Висока інтенсивність роботи без відновлення призводить до втрати працездатності персоналу	Ні

№	Проблема	Суть проблеми	Чи зникне після війни
16	Відсутність кадрової стратегічності	Прийняття ситуативних рішень унеможлиблює довгострокове планування персоналу	Частково
17	Переміщення кадрових підрозділів	Евакуація ускладнює організацію роботи з персоналом у нових умовах	Так
18	Зниження кадрової взаємодії з міжнародними партнерами	Військові обмеження заважають участі у міжнародних програмах HR-розвитку	Так

Усі ці проблеми свідчать про те, що формування ефективної системи управління державними службовцями в Україні потребує не лише технічної модернізації чи нових інструкцій, а глибокого переосмислення філософії публічної служб як служіння суспільству, в якому людина не ресурс, а головна цінність і рушійна сила інституцій.

Проблеми управління персоналом на ДС у період воєнного стану набули особливої гостроти через зовнішні загрози та внутрішню дестабілізацію. Після завершення бойових дій очікується зникнення частини технічних та ситуативних труднощів (зокрема, пов'язаних з комунікацією, евакуацією, правовою невизначеністю). Проте системні виклики, як-то втрата людського капіталу, низька мотивація, кадрова нестабільність, зниження довіри та поширення вигорання не зникнуть автоматично. Їх подолання вимагатиме системної реформи УП, оновлення політики професійного розвитку, запровадження нових інструментів підтримки працівників та повернення стратегічного виміру до HR-функцій у державному управлінні [40]. Розглянемо такі заходи детальніше у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Удосконалення системи управління персоналом на державній службі

Розглянемо спочатку кращі зарубіжні практики УП у бізнес-сфері.

Одним із найбільш яскравих прикладів є модель Google, яка зробила ставку на створення робочого середовища, де співробітник відчувається вільним, мотивованим і залученим. Там активно практикується так зване «people-first thinking», що означає увагу до емоційного стану працівника, підтримка «work-life балансу», гнучкий графік, можливість працювати над власними ініціативами (наприклад, 20% робочого часу працівник може витратити на власний проєкт, який, можливо, стане наступним великим продуктом компанії).

Інша цікава практика: плоска організаційна структура, яку активно застосовують у «Spotify». У них немає жорсткої ієрархії, натомість команда організована за принципом "скводів", тобто міні-команд, що працюють автономно. Це підвищує рівень відповідальності й швидкість ухвалення рішень. При цьому велика увага приділяється постійному зворотному зв'язку, при чому не раз на рік на формальному атестаційному інтерв'ю, а щотижня, у форматі неформальних обговорень.

У японських компаніях, як-от «Toyota», домінує концепція кайдзен, тобто постійного вдосконалення. Її суть у тому, що кожен працівник, незалежно від посади, може (і має) пропонувати ідеї щодо покращення процесів. Там вважається, що саме лінійний персонал найкраще бачить, як насправді працює система, тому думка кожного важлива. Це не просто декларація — працівники реально мають вплив, і компанія заохочує це матеріально й морально.

Американські корпорації, зокрема «Netflix», зробили акцент на довірі й високих стандартах. Їхня відома політика "Свобода й відповідальність" передбачає, що працівник сам вирішує, коли й скільки йому працювати, але при цьому очікується результат на рівні найвищих стандартів. Також вони відкрито говорять про принцип «Не тримати посередніх»: якщо працівник перестає відповідати рівню: йому чесно дякують і прощаються.

Європейські компанії, особливо у скандинавських країнах, ставлять на перше місце цінності й емоційне благополуччя. Наприклад, у «ІКЕА» активно підтримується інклюзивність, різноманіття, а також навчання упродовж життя. Працівник там не "ресурс", а повноцінна особистість, яка розвивається разом із компанією.

За країнами кращі практики УП представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Специфіка систем УП у зарубіжних країнах

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне. Психологічне	Об'єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне. Соціальне
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток
Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Ставлення до людини	Ставлення до людини як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Відносини підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні	Дуже розвинута субординація
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

Джерело: [42, с.26]

Управління держслужбовцями в успішних країнах сьогодні вже давно вийшло за межі бюрократичного контролю і формальних інструкцій. Найкращі практики базуються на принципах прозорості, ефективності, підзвітності й розвитку особистості. Успішні уряди це добре розуміють і будують управління так, щоб персонал не просто виконував інструкції, а реально впливав на зміни в державі.

Почнемо з Сінгапуру, який став символом ефективної ДС. Там у 90-х роках було ухвалено принципову зміну: найкращі випускники університетів почали залучатися в публічний сектор через систему стипендій і конкурсів. Їм одразу пропонували чітку кар'єрну траєкторію, конкурентну зарплату і перспективу працювати над реформами. У Сінгапурі публічна служба вважається престижною, а не «відсиджуванням». Додатково існує система «Performance Bonus», яка прив'язує частину оплати до конкретних досягнень, наприклад, реалізації нацпрограм або досягнення цілей міністерства.

У Канаді практикується модель так званого «values and ethics-based management», де в центрі етична поведінка та служіння громадянам. Там чітко розділені політичні й адміністративні функції: держслужбовець не залежить від зміни влади, а гарантує стабільність та професіоналізм. Існує спеціальний Кодекс етики державного службовця, який не просто формальний, за його порушення передбачені реальні наслідки. Велика увага до розвитку лідерства в державному секторі: для цього діє «Canada School of Public Service», яка регулярно проводить навчання з управління змінами, цифрової трансформації, стратегічного мислення.

У Швеції працює модель максимальної прозорості. При цьому діє принцип «offentlighetsprincipen»: доступ громадян до всіх документів ДС. Це зобов'язує держслужбовців працювати відкрито й відповідально. Зазначене підтримується сильною корпоративною культурою в публічному секторі, яка базується на довірі, автономії та орієнтації на результат, а не на процес. До речі, у Швеції службовці мають широку свободу у прийнятті рішень, навіть на середньому рівні, що сприяє гнучкості й креативності у виконанні завдань.

У Німеччині держава забезпечує дуже чітку структуру кар'єрного розвитку: посадовець знає, як саме просуватися вгору, які навички йому треба здобути, і що від нього очікується на кожному етапі. Існує система постійної підготовки (так звані «Beamtenfortbildung»), що включає обов'язкові тренінги, курси підвищення кваліфікації, зокрема з цифрових навичок та антикризового менеджменту. Там же жорстко регулюється доброчесність: наприклад, навіть за прихований конфлікт інтересів державний службовець може втратити посаду.

У Нідерландах багато уваги приділяють інклюзивності в держсекторі. Там діють програми підтримки молодих лідерів, людей з інвалідністю, представників меншин. Це частина більш широкого підходу, який називають "людина на першому місці". Уряд постійно проводить внутрішні опитування, вивчає рівень задоволеності працівників, і на основі цих даних перебудовує організаційні процеси.

У Канаді побудовано систему, де в центрі уваги перебуває етична поведінка, професійна автономія й сталість, незалежна від політичної кон'юнктури. Тут роль державного службовця не обмежується виконанням наказів, оскільки полягає у збереженні й розвитку інституційної пам'яті держави.

Якщо узагальнити, то найкращі практики мають кілька спільних рис: довіра до працівника, гнучкість, постійне навчання, відкритість до нових ідей, відхід від авторитарних стилів керівництва та орієнтація на цінності. Найкращі практики управління держслужбовцями – це не про «контроль зверху», а про розвиток лідерства, прозорість, професійну гідність і постійну підтримку. Ці країни не бояться вкладати в людей і тому отримують ефективні інституції, яким довіряє суспільство.

Упровадження зарубіжних підходів до УП на ДС України потребує не механічного копіювання, а глибокого критичного осмислення з урахуванням українського контексту, історичних реалій, управлінських традицій та рівня довіри до інституцій. Успішні приклади інших країн демонструють, що ефективна державна служба базується не лише на адміністративних

інструментах, а й на цінностях, які пронизують систему зсередини. Центральне місце в цьому процесі займає переорієнтація філософії державної служби від формального виконання обов'язків до служіння суспільству як усвідомленої місії.

Для України потенційно прийнятною є модель цифровізації управління персоналом, як це зроблено в Естонії. Запровадження електронного кадрового досьє, уніфікованої системи оцінювання та автоматизованої підтримки кар'єрного зростання могло б забезпечити не лише ефективність, а й прозорість усіх рішень, пов'язаних із людським ресурсом у державному секторі. Проте на шляху до цього постають серйозні перешкоди, як-от технічна неготовність багатьох регіональних структур, інституційна інертність та небажання управлінців відмовлятися від "ручного управління". Варто також зазначити, що низка реформ в Україні вже мала подібні амбіції, однак через фрагментарність, зміну політичних векторів та нестачу фінансування втілення так і залишалося формальним.

Особливої уваги заслуговує практика регулярної оцінки результативності, яка в багатьох західних країнах прив'язана до реального кар'єрного та фінансового просування. На жаль, в українській дійсності ця система часто зведена до банальної бюрократії: атестація є обов'язковою, але її результати рідко стають підставою для змін ні для заохочення, ні для відповідальності. Саме тому впровадження дієвого зворотного зв'язку має супроводжуватися перетворенням внутрішньої культури управління, де керівник виступає не як контролер, а як наставник, здатний розвивати потенціал підлеглого й виявляти слабкі місця без приниження чи формалізму.

Не менш важливою складовою успішної моделі є створення ефективних механізмів підготовки та розвитку лідерів у публічному секторі. У багатьох країнах саме через освітні програми з публічного адміністрування формується нова еліта державної служби, орієнтована на стратегічне мислення, адаптивність, інклюзивність і відкритість до змін. В Україні подібні програми існують, однак часто мають обмежений вплив і не підтримуються державною

кадровою політикою як системний інструмент. Якщо навчання розглядається як обов'язкова формальність або спосіб «відмітки» в особовій справі, то очевидно, що жодні найкращі західні практики не спрацюють. Навпаки, якщо воно базується на потребах конкретної організації й реальних компетенціях, а його результати враховуються при прийнятті кадрових рішень — це може змінити всю логіку професійного зростання.

Успішні зарубіжні приклади також доводять: ДС має бути конкурентною не лише за умовами праці, а й за змістом, тобто давати працівникові відчуття важливості своєї ролі в суспільстві. У Швеції, Нідерландах чи Канаді службовець часто сприймає свою роботу як покликання, що є наслідком не лише індивідуальних переконань, а й політики держави через визнання, публічну підтримку, моральну винагороду, історії успіху. В Україні ж довготривале девальвування образу держслужбовця, поєднане з хронічною недовірою до влади, зробило роботу в державному секторі радше способом виживання, ніж джерелом мотивації. Із цим треба працювати послідовно: через оновлення наративів, розвиток культури визнання, підвищення ролі командної роботи та формування чіткої місії кожного держоргану.

Отже, хоча запозичення зарубіжних інструментів УП безпосередньо неможливе без урахування національного контексту, Україна має всі умови для поступового вбудовування найефективніших рішень у власну практику. Це вимагатиме не лише нормативних змін чи інвестицій у цифрову інфраструктуру, а й, передусім, трансформації культури управління: від авторитарної та закритої до партнерської, відповідальної й орієнтованої на розвиток. Тоді ДС зможе стати не лише адміністративною опорою держави, а й її стратегічним ресурсом змін.

Умови воєнного стану в Україні різко загострили всі наявні проблеми УП у державному секторі, водночас створивши унікальне вікно можливостей для переосмислення ролі ДС в системі національної стійкості. У таких несприятливих обставинах працівники ДС перетворюються не просто на адміністраторів, а на ключових носіїв функціональної безпеки країни: тих, хто

утримує систему життєдіяльності в умовах невизначеності, загроз і постійного психологічного тиску. Проблема, однак, полягає в тому, що існуюча кадрова політика до війни була переважно інерційною, з домінуванням формального підходу, відсутністю адаптивних механізмів, і мінімальною гнучкістю щодо використання людського ресурсу в кризових умовах.

Задля вирішення цієї ситуації в умовах триваючої війни, насамперед потрібне швидке та обґрунтоване делегування повноважень на місця. Централізована модель УП, яка працює лише за вертикаллю, виявилася надто повільною і негнучкою для реагування на потреби фронтових або прифронтових громад. Це означає, що необхідно надати можливість територіальним органам влади самостійно залучати фахівців, формувати локальні кадрові резерви, швидко заміщувати критично важливі вакансії без очікування централізованого погодження з Києва. Водночас має бути запроваджена система так званої "інституційної мобільності", коли службовці можуть тимчасово переміщатися між органами влади (наприклад, з тилкових регіонів до прифронтових з відповідною компенсацією, соціальним захистом і чітко визначеним пакетом повноважень). Подібне дозволить більш гнучко розподіляти людський ресурс залежно від рівня загроз і пріоритетів.

Нагальною залишається потреба в емоційній, психологічній та фізичній підтримці персоналу. Війна призвела до колосального емоційного вигорання серед держслужбовців, особливо в регіонах, які постійно перебувають під обстрілами. Наразі в системі майже відсутні механізми регулярної психологічної допомоги, супервізії чи навіть банального перегляду навантаження. У короткостроковій перспективі необхідно створити програми екстреної психологічної підтримки для державного персоналу, а також передбачити додаткові дні відпочинку, інституційні паузи, ротацію та розвантаження там, де це можливо.

Окремим викликом є цифровізація кадрових процесів у контексті безпеки та мобільності. У багатьох регіонах доступ до локальних баз даних або систем управління персоналом був втрачений або пошкоджений. Це вимагає створення

захищеної, децентралізованої платформи управління кадрами, яка дозволить зберігати й оновлювати інформацію незалежно від фізичного місця розташування органу влади. Також важливо забезпечити, щоб ключові процеси, серед яких призначення, переведення, контрактування, оцінка могли здійснюватися дистанційно з правовим захистом і належною перевіркою.

Усі ці заходи в умовах війни мають виконуватися в режимі “швидкої адаптації”, але не повинні перетворитися на хаос або ручне управління. Для цього необхідна нормативна база, яка визнає особливий правовий режим воєнного стану й дозволяє гнучко діяти в межах чітко визначених рамок, без відходу від принципів прозорості та підзвітності. Тут також виникає потреба у новому типі лідерства: кризового, етичного, орієнтованого на результат, а не на формальну відповідність правилам.

Після перемоги ситуація не просто не вирішиться сама собою, вона набуде нового виміру. По-перше, доведеться відбудовувати не лише інфраструктуру, а й систему довіри до державної служби як інституції. У цьому контексті ключовим завданням стане реінституалізація кадрів: залучення нових людей, повернення тих, хто був змушений виїхати або змінив сферу діяльності, а також формування нових управлінських стандартів, що спиратимуться не на ієрархію, а на компетентність і лідерство. Ідеться не про просте оновлення кадрів, а про створення нової генерації держуправління: молодого, гнучкого, підготовленого до ризиків і відкритого до нових практик.

Післявоєнний період також вимагатиме переосмислення місії ДС: від звичайного управління до творення майбутнього. Це означає, що кадрова політика повинна буде орієнтуватися не тільки на стабільність, а й на інновації, залучення талановитих людей, нові кар’єрні траєкторії та професійне зростання, яке базується на реальній цінності праці держслужбовця. У системі має з’явитися місце для проєктного підходу, для міжвідомчої мобільності, для практик горизонтального управління, де керівник являється координатором і наставником, а не контролером. Окрім того, держава має навчитися чесно

визнавати, хто ефективно працював у найважчі моменти, а хто лише перебував у системі.

Узагальнення найбільш доцільних пропозицій для удосконалення існуючої системи УП на ДС в Україні представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Систематизований перелік пропозицій з удосконалення системи УП на держслужбі

Пропозиція	Що потрібно для її впровадження (організаційно)	Що потрібно для її впровадження (економічно)	Що потрібно для її впровадження (нормативно)
Запровадження цифрового кадрового досьє держслужбовця	Створення єдиної цифрової платформи та навчання персоналу	Фінансування розробки, хостингу й обслуговування системи	Внесення змін до законів про держслужбу й захист персональних даних
Впровадження системи оцінки ефективності за результатами діяльності	Розробка зрозумілих КРІ для різних категорій посад	Виділення коштів на ІТ-інструменти й аналітичну підтримку	Затвердження методик оцінювання та механізмів впливу результатів на кар'єру
Гнучкі форми роботи (дистанційна, часткова зайнятість)	Налагодження комунікацій, забезпечення інфраструктури	Закупівля обладнання, ПЗ та підтримка ІТ-сервісів	Уточнення трудових норм у Кодексі законів про працю та законі про держслужбу
Впровадження регулярної ротації кадрів між центральними і регіональними структурами	Побудова системи кадрового резерву та обміну досвідом	Компенсації за переїзди, проживання, адаптацію	Регламентування механізмів переведень у службовому порядку
Створення інституту наставництва для нових держслужбовців	Залучення досвідчених фахівців і методичне забезпечення	Надбавки за наставництво, мотиваційні доплати	Визначення правового статусу наставника та відповідальності
Формування швидкого кадрового резерву на час криз і війни	Створення електронної бази добровольців і резервістів	Оплата за залучення, навчання й оперативне реагування	Прийняття закону або постанови про особливий статус резерву
Упровадження системи безперервного навчання держслужбовців	Створення онлайн-платформ, адаптованих до посад	Бюджет на розробку курсів, ліцензії, залучення фахівців	Закріплення обов'язковості проходження навчань у кадровій політиці
Створення центрів психологічної підтримки держслужбовців	Організація кризових служб у кожному регіоні	Фінансування психологів, сервісів підтримки, гарячих ліній	Включення обов'язкової складової підтримки в систему соціального захисту

Пропозиція	Що потрібно для її впровадження (організаційно)	Що потрібно для її впровадження (економічно)	Що потрібно для її впровадження (нормативно)
Реформування системи атестації з реальними наслідками	Розробка нових процедур, незалежних атестаційних комісій	Оплата послуг зовнішніх експертів і незалежної оцінки	Внесення змін до підзаконних актів щодо атестаційної процедури
Публічне визнання та система нагородження ефективних службовців	Створення рейтингових механізмів і платформ візуалізації	Надання премій, стипендій, бонусів, державних відзнак	Удосконалення нормативної бази щодо заохочень і нагород
Розвиток кар'єрного планування й індивідуальних траєкторій	Запровадження індивідуальних планів розвитку службовця	Фінансування консультацій, платформ саморозвитку	Стандартизація механізмів планування в межах держслужби
Відкриття конкурсів для професій із приватного сектору	Створення прозорих умов участі та оцінки професіоналів	Гарантії конкурентної оплати праці, особливо для експертних посад	Внесення змін до кваліфікаційних вимог і правил конкурсного добору
Створення національного кадрового хабу (HR-наглядовий центр)	Координація між ЦОВВ, регіонами та аналітичними службами	Бюджет на адміністрування, експертизу, аудит	Визначення правового статусу та компетенцій хабу
Стандартизація практик управління талантами у міністерствах	Уніфікація HR-політик, бенчмаркінг і аудит кадрів	Фінансування програм залучення та утримання талановитих працівників	Положення про єдині стандарти управління людським капіталом

Таким чином, управління персоналом у державному секторі України в умовах війни і після її завершення потребує не косметичних змін, а глибокої трансформації, яка виходить за межі нормативної логіки і спирається на ідею функціонування ДС у якості осередка національної стійкості та джерела змін. Адже від того, хто буде стояти на варті державності після війни, залежатиме якість миру.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом ДС є багатокомпонентною, інтегрованою частиною публічного управління, яка виконує стратегічну функцію забезпечення органів держави людськими ресурсами, здатними ефективно реалізовувати завдання держави в умовах динамічного суспільно-політичного середовища. Її сутність полягає не лише у вирішенні оперативних кадрових питань, а й у формуванні довгострокової кадрової стратегії, яка передбачає проєктування професійного профілю майбутнього держслужбовця, розвиток лідерського потенціалу, формування кадрового резерву, а також запровадження інструментів планування кар'єри. Система передбачає управління на всіх етапах "життєвого циклу" держслужбовця: від добору та адаптації до ротації та виходу на пенсію. Кадрова політика, як змістовна складова цієї системи, може мати різні орієнтації: зокрема, стабілізаційну (фокус на збереження кадрів), інноваційну (орієнтація на оновлення), адаптаційну (реакція на кризові виклики, зокрема війну), стратегічну (довгострокова підготовка лідерів) та ситуативно-реактивну (реагування на поточні потреби без довгострокового планування). В Україні, попри задекларовану орієнтацію на стратегічний підхід, на практиці переважають ситуативно-реактивні моделі управління персоналом, що свідчить про недосконалість кадрового планування та обмеженість ресурсів як управлінських, так і фінансових. Основні структурні складники системи управління персоналом охоплюють цілий ряд функціональних блоків. Перший із них – це планування потреб у персоналі, яке має ґрунтуватися на середньо- та довгострокових прогнозах соціально-економічного розвитку держави, реальних потреб органів влади, а також динаміці оновлення посад. У сучасних умовах цей компонент залишається слаборозвиненим, оскільки облік потреб здійснюється переважно вручну, без сучасних HR-аналітичних інструментів. Другим важливим елементом є система добору кадрів, яка формально базується на відкритих конкурсах, однак на практиці часто характеризується низьким рівнем

конкуренції, забюрократизованістю процедур і відсутністю оцінювання реальних управлінських компетенцій. Наступним елементом є система адаптації, яка в більшості державних органів не є стандартизованою і не забезпечує достатньої підтримки новопризначеним працівникам. Система оцінювання діяльності, хоч і прописана в нормативних документах, здебільшого виконується формально, без прив'язки до результативності й без наступних управлінських рішень (наприклад, преміювання, кар'єрного просування). Блок мотивації й винагородження має слабо виражений характер: посадові оклади не відповідають ані рівню відповідальності, ані ринковим умовам, а система нематеріального стимулювання майже відсутня. Професійне навчання та розвиток проводиться епізодично, а не як частина персональної траєкторії службовця. Інструменти наставництва, кар'єрного планування чи коучингу виняток, а не правило. Відсутність повноцінної цифрової HR-архітектури значно ускладнює реалізацію всіх вищенаведених функцій.

Нормативно-правове регулювання системи управління персоналом на державній службі ґрунтується на базовому Законі України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII), який окреслює основні засади добору, призначення, просування, оцінювання та звільнення державних службовців. Крім того, ключову роль відіграють підзаконні акти. Зокрема, Постанова КМУ № 246 щодо Порядку проведення конкурсного добору, Накази НАДС, якими затверджуються професійні компетентності, методичні рекомендації щодо оцінювання, положення про кадровий резерв тощо. Уся ця нормативна база створює фундамент для управління персоналом, однак має кілька системних вад. По-перше, вона недостатньо динамічна і часто не встигає за змінами в умовах воєнного стану. По-друге, нормативні акти є надто загальними, не забезпечують гнучкості в управлінських рішеннях і не враховують специфіку окремих органів влади. По-третє, не передбачено повноцінної регламентації інструментів сучасного HRM таких, як електронне досьє, автоматизоване оцінювання компетенцій, адаптаційні дорожні карти, цифрові індикатори результативності. По-четверте, бракує юридичних

механізмів, які б забезпечували прозорість кар'єрного зростання та справжню конкуренцію. Крім того, чинне законодавство майже не регламентує такі критично важливі теми, як гендерна рівність, інклюзивність, психоемоційне здоров'я працівників, баланс між роботою та приватним життям попри їхню актуальність для сучасної публічної служби. У результаті навіть найкращі положення на практиці залишаються декларативними або реалізуються вибірково. Таким чином, для ефективного управління людським капіталом у державному секторі необхідна глибока ревізія нормативного масиву з подальшим запровадженням функціональної HR-екосистеми, синхронізованої з європейськими стандартами.

Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування є ключовим функціональним підрозділом НАДС, який здійснює розробку, координацію й методичний супровід державної політики у сфері управління людськими ресурсами в системі публічного управління. Його основним призначенням є формування стратегічної HR-архітектури державної служби, запровадження сучасних інструментів кадрового менеджменту, а також моніторинг і оцінювання стану реалізації кадрової політики на всіх рівнях органів влади. Діяльність Департаменту охоплює широке коло завдань, зокрема розробку нормативно-правових актів, методичних рекомендацій, шаблонів і стандартів функціонування служб управління персоналом у державних органах. Він також відповідає за ведення Єдиного державного реєстру державних службовців, узагальнення практики проведення конкурсів, реалізацію політики гендерної рівності, цифровізацію процесів управління людськими ресурсами, формування та наповнення кадрового резерву. Окреме місце посідає реалізація програм підвищення кваліфікації, оцінювання службової діяльності, а також моніторинг дотримання принципів доброчесності, прозорості та професіоналізму.

У контексті організації роботи держслужбовців Департамент, фактично, виконує роль центрального координатора, що задає єдині стандарти і принципи кадрової роботи на національному рівні. Проте на практиці впровадження цих

стандартів у регіонах і в органах місцевого самоврядування є нерівномірним. Різний рівень управлінської зрілості кадрових підрозділів, недостатня цифрова грамотність персоналу, слабка інституційна спроможність окремих ОМС призводять до фрагментації та нерівномірності в реалізації політики НАДС. Крім того, кадрові служби часто функціонують в умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів, обмежених бюджетів і відсутності стабільного зв'язку з ринком праці. У результаті маємо ситуацію, коли формальна централізація й уніфікація супроводжуються слабкою практичною реалізацією. Отже, стратегічне керівництво з боку НАДС у частині управління персоналом є концептуально вірним, але на етапі впровадження зіштовхується з системними викликами організаційного, технологічного та людського характеру.

Запровадження воєнного стану в Україні внаслідок широкомасштабної збройної агресії РФ поставило систему управління персоналом у державному секторі перед безпрецедентними викликами, що потребували миттєвої адаптації, гнучких рішень і перегляду багатьох усталених процедур. У першу чергу постраждала стабільність кадрових процесів у зв'язку з вимушеною міграцією працівників, фізичним знищенням адміністративних будівель, нестачею електроенергії, пошкодженням цифрової інфраструктури та морально-психологічною нестійкістю персоналу. У багатьох територіальних громадах кадрові служби взагалі припинили функціонування або перейшли в надзвичайний режим, що зумовило втрату цілісності системи управління персоналом. Особливо загострилися проблеми добору персоналу: конкурси були призупинені або переведені у закритий формат, що знизило рівень прозорості процедур. Оцінювання службової діяльності втратило об'єктивність через необхідність зниження навантаження та пом'якшення критеріїв. Мотиваційні механізми фактично звелися до моральної складової, оскільки матеріальне стимулювання у більшості випадків обмежувалося лише окладами. Зросла кількість випадків професійного вигорання, психологічного виснаження, демотивації та емоційної дестабілізації персоналу. Крім того, кадрові служби були змушені працювати в умовах гібридного режиму — частина персоналу

працювала дистанційно, інша — на місцях, що вимагало негайного запровадження електронних систем обліку, управління та документообігу. Однак через відсутність єдиної цифрової HRM-платформи та недостатню підготовку працівників, процеси були неуніфікованими, фрагментарними й залежали від волі окремих керівників.

Таким чином, воєнний стан не лише ускладнив функціонування служби управління персоналом, а й актуалізував давно існуючі проблеми: відсутність кадрового резерву, слабку систему внутрішньої ротації, надмірну залежність від паперового документообігу, слабку нормативну підтримку кризових кадрових рішень. Ці виклики мають бути розглянуті не як тимчасові труднощі, а як сигнали для глибокої трансформації системи державного кадрового управління.

Модернізація системи управління персоналом у сфері державної служби має ґрунтуватися на цілісному підході до реформування всіх її рівнів і складників. Передусім, необхідне впровадження сучасної моделі стратегічного управління людським капіталом, яка базується не лише на адміністративному супроводі службових відносин, а й на управлінні компетенціями, розвитку лідерського потенціалу, використанні HR-аналітики для прийняття рішень. Це передбачає впровадження інтегрованих електронних HRM-систем, автоматизованого відбору та оцінювання кадрів, цифрових карт службової кар'єри, які дозволятимуть планувати персональний розвиток службовця.

Ключовою передумовою ефективного удосконалення має стати нормативна ревізія та оновлення чинного законодавства з урахуванням практики країн ЄС. Зокрема, слід оновити критерії оцінювання результатів діяльності, зробивши їх диференційованими відповідно до функціонального навантаження, запровадити систему «м'яких» мотиваційних інструментів (гнучкий графік, дистанційна робота, можливості менторства, доступ до психологічної підтримки), а також переглянути підхід до формування кадрового резерву, відійшовши від «формального списку» до системи підготовки й сертифікації майбутніх управлінців.

Організаційно, необхідно змінити місце та роль служб управління персоналом у структурі державних органів — замість виключно адміністративно-документаційної функції вони мають стати повноцінними підрозділами з функцією стратегічного HR-менеджменту. Їхні працівники мають володіти компетенціями не лише в кадровому обліку, а й у сфері психології праці, управління талантами, цифрових технологій та комунікацій. Важливо також забезпечити горизонтальні зв'язки між службами управління персоналом у різних органах влади, щоб запровадити практики обміну досвідом, міжвідомчого ротаційного навчання, спільних HR-інновацій.

У підсумку, модернізація системи управління персоналом має вийти за межі технічного вдосконалення процедур. Це має бути повноцінна трансформація, яка змінить парадигму управління людьми в державному секторі від пасивного обслуговування до активного управління людським капіталом як основним ресурсом сталого розвитку публічної влади.

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. НАДС. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. 2025. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>
3. Управління персоналом у публічній службі : навчальний посібник / С.К. Хаджирадева ... [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. Миколаїв : Т.В. Ємельянова, 2020.
4. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства : ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин ... [та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 277 с.
5. Управління персоналом : теорія і практика : навчальний посібник / Н.П. Загородня, Д.Г. Кучеренко ; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
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. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / Л.В. Вакарюк, Н.Д. Гетьманцева ; Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 82 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. Токар В., Мартиненко В. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. *Економіка і управління*. 2023. № 53. С. 111-118.
10. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
11. Атестація державних службовців: теорія та практика: монографія / за заг. ред. проф. О. О. Ільїна. Київ: НАДУ, 2018. 296 с.
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. Атестація державних службовців в Україні: стан, проблеми, перспективи: монографія / за ред. А. Г. Луценка. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 428 с.
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
18. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. 2022. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf

19. Павлова, В., Горбань, С., Біленко, О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 73-82.
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
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. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. № 27. С. 58-64.
23. Одінцева А. Очолював 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. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38. С. 16-23.
25. Кодекс законів про працю України : Кодекс України №322-VIII від 10 грудня 1971 р. (зі змінами та доп.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
26. Конституція України : Конституція від 28 червня 1996 р. №254к/96-вр URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
27. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України №327 від 28 липня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>

28. Про оплату праці : Закон України №108/95-вр від 24 березня 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
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. Балуєва О. В., Снопенко Г. В., Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
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. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. - № 12(2). С. 483-486.
34. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24
35. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
36. Кушніренко К.О., Гординя Н.Д. Професійно важливі якості працівників органів державної влади. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: психологічні науки*. 2020. №3. С.177-186.
37. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.
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. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
43. Основні положення управління персоналом у системі адміністративного менеджменту. Електронне джерело. URL: <https://du.chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/Тема5.pdf>
44. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: Постанова Кабінету міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Tex>
45. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р.

№ 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

46. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
47. Іванова Н. С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського, Каф. маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с.
48. Оганян К. Кадрове діловодство – важлива складова ефективного управління персоналом. Бізнес. Дія. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/hr/kadrove-dilovodstvo-vazлива-skladova-efektivnogo-upravlinna-personalom>
49. Доронін, А. В.. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія / А.В. Доронін, Д.Г. Михайленко, С.А. Доронін ; Міністерство освіти і науки України, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський національний авіаційний інститут". Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "Харківський національний авіаційний інститут", 2021. 287 с.
50. Замкова, Н. Л. Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу : підручник / Наталія Замкова, Наталія Корж, Наталя Махначова ; Міністерство освіти і науки України, Державний торговельно-економічний університет, Вінницький 157 торговельно-економічний інститут. - Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 320 с.
51. Мотивування персоналу підприємств : інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія / О.Є. Кузьмін ... [та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.
52. Elgar Encyclopedia of Public Management. Edited by Kuno Shedler. Published 25 Aug 2022. Pages: 414. URL: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800375499/b-9781800375499.public.personnel.management.xml>
53. Національне агентство України з питань державної служби. Наказ

05.08.2021 № 120-21 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах». URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21?utm_source=chatgpt.com#Text

54. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>
55. Лозинська Т.М., Компанець О.І. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах воєнного стану. *SWorldJournal*. Issue 18. Part 3. С.138 – 144.
56. НАДС. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2024. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_BC_2024_ост.pdf
57. Генеральний департамент з питань управління персоналом НАДС. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/gendepartament-z-pitan-upravlinnya-personalom-nads-komanda-z-vidkritim>
58. НАДС. Державна служба в Україні: ваша точка зору. Аналітична довідка за результатами опитування державних службовців у 2020, 2021, 2023 роках. 53 с.
59. НАДС. Наказ від 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>
60. Недільська В.Р. Контроль в діяльності державних службовців в Україні (на прикладі бюро економічної безпеки). XX Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених "Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку", 29 травня 2025 р., м. Львів, 2025.

ДОДАТОК А

Основні нормативно-правові акти, які регулюють питання управління
персоналом на державній службі

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 (зі змінами та доп.)	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 (зі змінами та доп.)	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	1. Цей Порядок визначає механізм обчислення стажу державної служби. 2. Обчислення стажу державної служби здійснює служба управління персоналом державного органу. 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). 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. 4. Стаж державної служби обчислюється відповідно до частини другої статті 46 Закону України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII «Про державну службу»
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, умов 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 особової 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 (за змінами та доп.)	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: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20 .

ДОДАТОК Б

ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ про службу управління персоналом державного органу

І. Загальні положення

1. 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.

2. Служба управління персоналом безпосередньо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі (далі - керівник державної служби).

3. У своїй діяльності служба управління персоналом керується [Конституцією України](#), [Кодексом законів про працю України](#), [Законом України](#) "Про державну службу" та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, цим Типовим положенням, іншими нормативно-правовими актами.

4. Положення про службу управління персоналом розробляється на основі цього Типового положення та затверджується керівником державного органу.

5. Служба управління персоналом може мати свою печатку.

II. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом

1. Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу (далі - підпорядковані організації);
- 8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

2. Служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань:

- 1) організовує роботу щодо розробки структури державного органу;
- 2) вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом;
- 3) здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом та надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;
- 4) організовує роботу щодо розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, затвердження яких належить до повноважень керівника державної служби, їх перегляду на відповідність встановленим законодавством вимогам та з метою виявлення потреб у внесенні до них змін, а також надає консультативну допомогу щодо розроблення та внесення змін до посадових інструкцій;

5) проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;

6) аналізує кількісний та якісний склад персоналу у державному органі, вивчає поточну потребу в такому персоналі, прогнозує перспективну потребу в персоналі з урахуванням довгострокових цілей державного органу та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;

7) готує проект умов проведення конкурсу на відповідну посаду державної служби, включаючи спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади державної служби категорії "Б" і "В" з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;

8) розміщує у встановленому порядку на Єдиному порталі вакансій державної служби наказ (розпорядження) суб'єкта призначення або керівника державної служби про оголошення конкурсу на зайняття посад категорій "Б" і "В" та умови його проведення, а також інформацію про переможця (переможців) конкурсу або їх відсутність;

9) розглядає інформацію, подану кандидатами для участі у конкурсі на зайняття посад державної служби категорії "Б" і "В" у державному органі, повідомляє кандидатів про результати розгляду поданої ними інформації для участі у конкурсі, результати розв'язання ситуаційних завдань, проведення співбесіди, допущення (недопущення) до наступного етапу конкурсу, а також здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору відповідно до законодавства;

10) здійснює заходи щодо організації та координації процедури адаптації новопризначених державних службовців у державному органі з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;

11) здійснює заходи щодо організації оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, узагальнює результати виконання завдань державними службовцями, надає консультативну допомогу з питань проведення оцінювання;

12) складає разом з державними службовцями державного органу індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальні програми професійного розвитку таких державних службовців; вивчає та узагальнює потреби державних службовців у професійному навчанні і вносить керівнику державної служби пропозиції щодо організації професійного навчання для створення сприятливих умов професійного розвитку державних службовців;

13) здійснює моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації, що пропонуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами), зокрема на вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання "Портал управління знаннями", та інформує про можливість навчання за такими програми персонал державного органу;

14) здійснює нарахування та облік кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи за проходження професійного навчання; проводить за рішенням керівника державної служби оцінювання результативності професійного навчання державних службовців відповідно до законодавства;

15) організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді;

16) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує звітність з кадрових питань;

17) забезпечує підготовку документів щодо призначення, переведення та звільнення персоналу державного органу;

18) проводить роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів про проходження державної служби та контрактів з керівниками підпорядкованих

організацій, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов таких контрактів у порядку, встановленому законодавством;

19) забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в державному органі, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

20) забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених [частинами третьою і четвертою](#) статті 1 Закону України "Про очищення влади", готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

21) організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами;

22) оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;

23) оформляє і видає державному службовцю службове посвідчення, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

24) розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

25) обчислює стаж роботи, досвід роботи у відповідній сфері, досвід роботи на керівних посадах, стаж державної служби для призначення на відповідну посаду державної служби та під час проходження служби;

26) проводить моніторинг своєчасності встановлення надбавок за вислугу років;

27) формує графік відпусток персоналу державного органу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, веде облік відпусток;

28) у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу державного органу;

29) здійснює роботу, пов'язану з обліком трудової діяльності, заповненням, обліком і зберіганням особових справ (особових карток) працівників державного органу;

30) веде військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів, бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час в державному органі;

31) розглядає і готує відповіді на звернення та запити громадян, підприємств, установ та організацій, народних депутатів, посадових осіб, адвокатів, запити на інформацію, надає іншу інформацію з питань, віднесених до її компетенції;

32) здійснює контроль за дотриманням вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі, зокрема контролює дотримання правил внутрішнього службового розпорядку;

33) за дорученням керівника державного органу перевіряє дотримання законодавства про працю, державну службу та стан управління персоналом у територіальних органах, а також перевіряє дотримання законодавства про працю та стан управління персоналом у підпорядкованих організаціях;

34) організовує проведення класифікації посад державної служби у державному органі відповідно до законодавства;

35) разом з іншими структурними підрозділами державного органу:

організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи;

подає пропозиції керівнику державної служби щодо планування службової кар'єри державних службовців, планового заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності;

забезпечує внесення даних про персонал, у тому числі відомостей щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, в інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах (у разі її функціонування у державному органі);

36) спільно з бухгалтерською службою державного органу опрацьовує штатний розпис державного органу і організовує роботу щодо матеріального стимулювання персоналу державного органу;

37) у межах компетенції оформляє і видає працівникам державного органу довідки з місця роботи;

38) проводить іншу роботу, розробляє і бере участь у розробленні проектів документів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби.

3. Служба управління персоналом має право:

1) взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, із структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування, іншими підприємствами, установами та організаціями, а також громадянами;

2) одержувати у встановленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу державного органу, а також підпорядкованих організацій інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

3) брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

4) організовувати проведення семінарів, нарад та інших заходів з питань, що належать до її компетенції у державному органі, його територіальних органах та підпорядкованих організаціях;

5) обробляти персональні дані фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї завдань;

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

4. Покладення на службу управління персоналом завдань, не передбачених цим Типовим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби, не допускається.

ІІІ. Керівник служби управління персоналом

1. Службу управління персоналом очолює керівник, який призначається на посаду та звільняється з посади в порядку, передбаченому законодавством про державну службу.

2. Керівник служби управління персоналом забезпечує своєчасність і повноту виконання завдань та функцій служби управління персоналом.

3. Керівник служби управління персоналом підписує акт передачі справ і майна, у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення на іншу посаду.

Директор Генерального
департаменту з питань
управління персоналом
на державній службі
та в органах місцевого
самоврядування

Ю. Марушкевич

ДОДАТОК В

НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

НАКАЗ

від _____ 2025 р.

Київ

№ _____

Про внесення змін до кількісного та посадового складу Ради управління людськими ресурсами при Національному агентстві України з питань державної служби

Відповідно до пункту 9 Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500, пункту 2 розділу III Положення про Раду управління людськими ресурсами при Національному агентстві України з питань державної служби, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 лютого 2018 року № 47 (зі змінами), у зв'язку з необхідністю оновлення кількісного та посадового складу Ради управління людськими ресурсами при Національному агентстві України з питань державної служби

НАКАЗУЮ:

1. Внести зміни до кількісного та посадового складу Ради управління людськими ресурсами при Національному агентстві України з питань державної служби, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 лютого 2018 року № 48 (в редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 18 грудня 2024 року № 171-24), виклавши його в новій редакції, що додається.

2. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Голова

UA
115, 10
№52426 від 21.04.2025
ДІЛЕ Алюшина І.І. 01.04.2025 - 00:07
3FAA9288258EC6036100000086E5290057DAD500

Наталія АЛЮШИНА

ДОДАТОК Г

Кількість штатних посад за типом державних органів та категоріями посад:

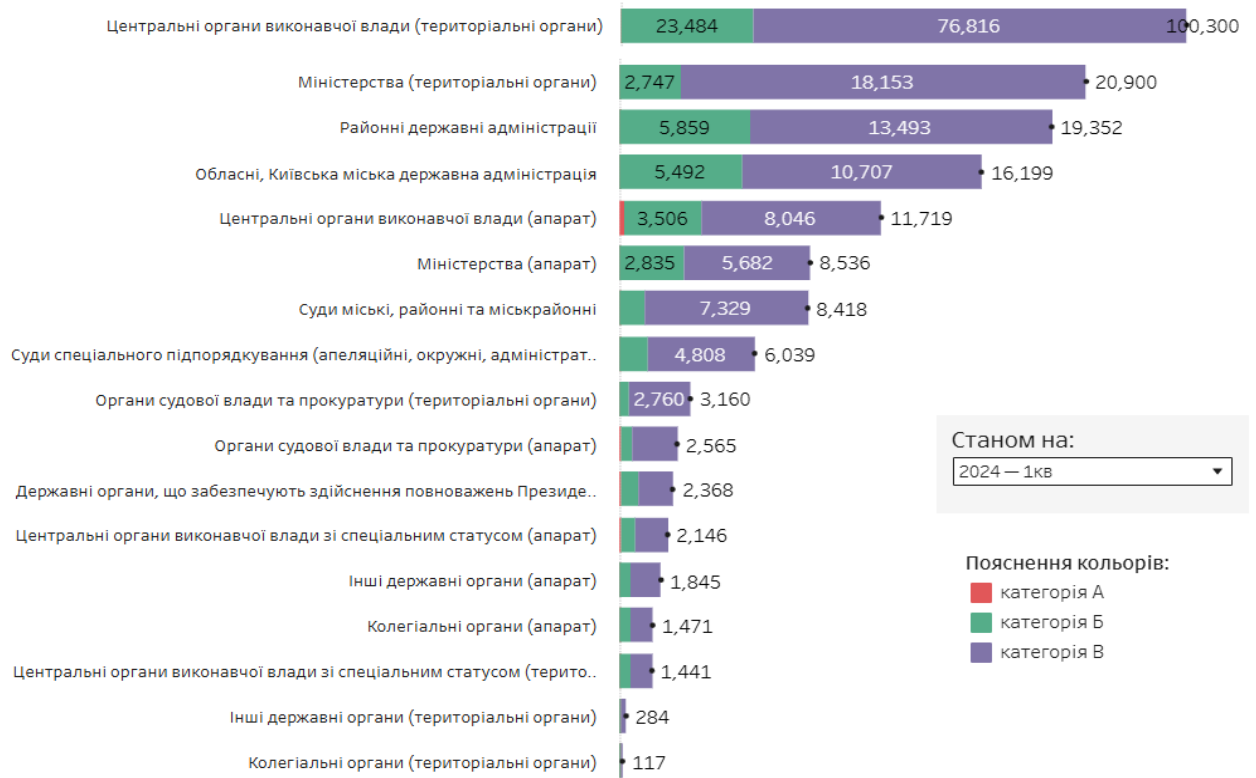


Рис. Г.1 – Динаміка штатних посад за типом держорганів, I кв. 2024 р. [2]

Кількість штатних посад за типом державних органів та категоріями посад:

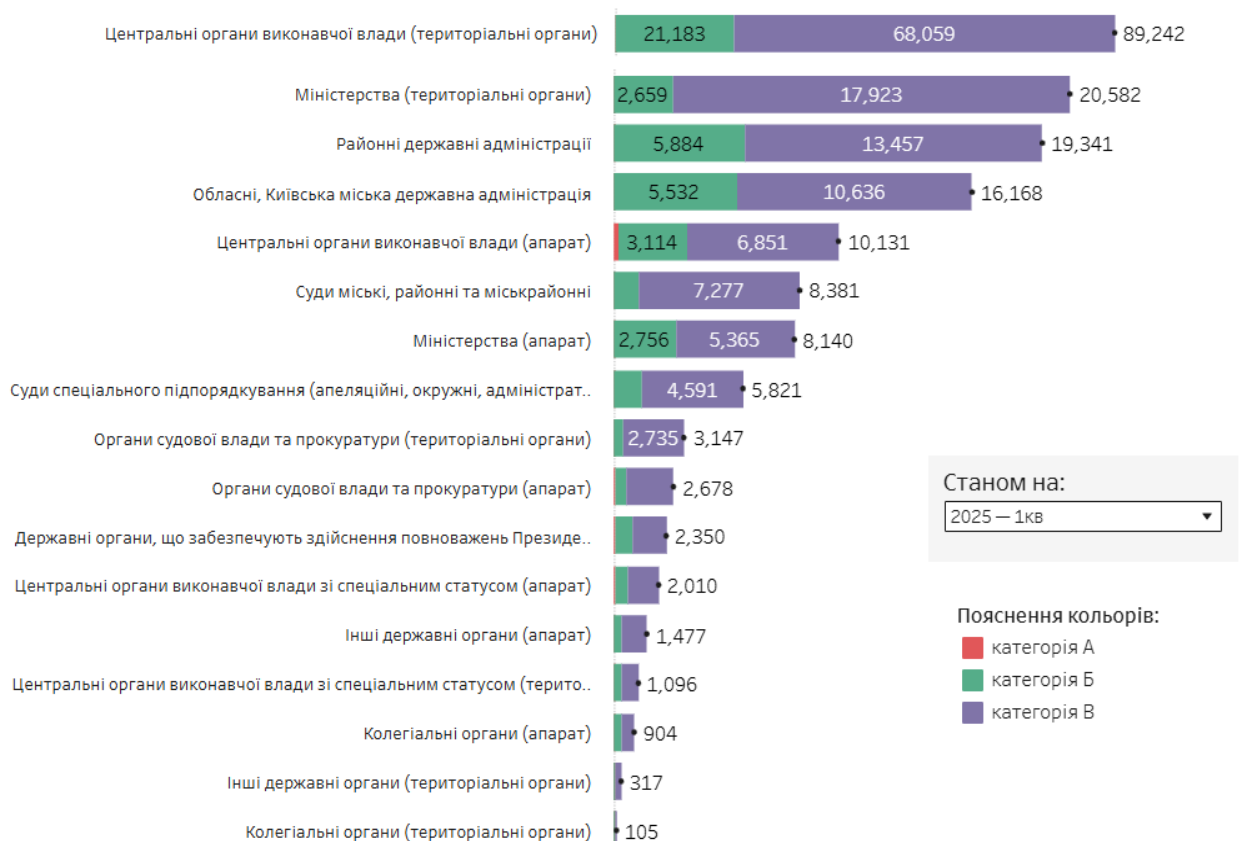


Рис. Г.2 – Динаміка штатних посад за типом держорганів, I кв. 2025 р. [2]