

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього рівня магістр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійної програми «Державна служба»

на тему: «Організація управління персоналом в органах державної влади»

Здобувачки групи ДС.мз-21 Пасько Катерини Євгенівни  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

\_\_\_\_\_ Катерина ПАСЬКО

Керівник завідувач кафедри, д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Керівник заступник директора Департаменту - начальник управління зведеного та державного бюджетів Департаменту фінансів Сумської обласної державної адміністрації Олександр ВАСИЛЕГА \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

**Суми 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Державна служба»

Здобувачки групи ДС.мз-21 Пасько Катерини Євгенівни  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація управління персоналом в органах державної влади» затверджена наказом 1387-VI від 01.12.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 07.12.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: узагальнення теоретико-методичних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення організації управління персоналом в органах державної влади в сучасних умовах.
4. Об'єкт дослідження: процес управління персоналом у сфері державної виконавчої влади.
5. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в органах державної влади.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі звітності Сумської обласної державної адміністрації.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні основи організації управління персоналом в органах державної влади	05.11.2023
II	Аналіз кадрового забезпечення Сумської обласної державної адміністрації	15.11.2023
III	Оптимізація управління персоналом для підвищення ефективності кадрового забезпечення у державних органах влади	24.11.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розглянути становлення процесу організації управління персоналом в органах державної влади., а також реалізацію кадрової політики в Україні та досвід зарубіжних країн.

У розділі 2 студент повинен надати характеристику кадрового забезпечення Сумської обласної державної адміністрації та дослідити матеріальну складову діяльності державних службовців.

У розділі 3 студент повинен розглянути мотиваційні процеси до професійного розвитку державних службовців та застосувати кваліметричний підхід у процесі оцінювання професійних навиків державних службовців.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

завідувач кафедри, д.е.н., професор Ігор РЕКУНЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання до виконання одержав

Катерина ПАСЬКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра викладена 50 сторінках, у тому числі список використаних джерел із 46 найменувань, розміщених на 5 сторінках. Робота містить 4 таблиці, 11 рисунків та 6 формул.

Посилення правових засад державності в Україні визначає підвищені вимоги до професіоналізму та відповідальності державних службовців, особливо тих, які здійснюють управлінські рішення, впроваджують політичні програми та здійснюють різноманітні заходи в органах виконавчої влади. Важливо враховувати, що питання, пов'язані з підбором, відбором, та розвитком персоналу, а також його мотивацією, є ключовим елементом управління персоналом. Управління персоналом органів виконавчої влади, так само, як і державна служба загалом, перебуває на етапі реформ, що вимагає науково-методичного забезпечення для формування сучасної системи кадрового забезпечення виконавчої влади в Україні.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення організації управління персоналом в органах державної влади в сучасних умовах.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- визначити процес організації управління персоналом в органах державної влади;
- розглянути реалізацію кадрової політики в державних органах;
- провести аналіз кадрової політики зарубіжних країн;
- дослідити процес кадрового забезпечення Сумської обласної державної адміністрації;
- провести огляд матеріального забезпечення державних службовців;
- обґрунтувати процес оптимізації управління персоналом в державних органах.

Результати основних питань та положень кваліфікаційної роботи були опубліковані у вигляді тез:

Пасько К.Є, Рекуненко І.І. Управління персоналом в органах державної влади // Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. – С. 289-290.

Ключові слова: кадрова політика, державний службовець, управління персоналом, місцева адміністрація, мотиваційна складова.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ</b> .....	9
1.1 Становлення процесу організації управління персоналом в органах державної влади .....	9
1.2. Реалізація кадрової політики в державних органах .....	13
1.3. Світовий досвід кадрової політики зарубіжних країн .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ</b> .....	24
2.1 Загальна характеристика кадрового забезпечення Сумської обласної державної адміністрації.....	24
2.2 Матеріальна складова діяльності державних службовців .....	29
<b>РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ</b> .....	36
3.1 Мотивація до професійного розвитку державних службовців .....	36
3.2 Кваліметричний підхід у процесі професійного оцінювання державних службовців .....	39
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	51

## ВСТУП

Прийняття Закону України «Про державну службу» внесло значні зміни у сприйняття ролі державного службовця та функціонування державних органів. Система публічного управління у сфері державної служби орієнтується на формування власних цінностей, що відповідають європейським стандартам. На сьогодні розробляється амбітна програма реформ в Україні, яка ґрунтується на цінностях демократії, верховенства права, належного управління та захисту прав людини.

Доброчесний та самодостатній державний службовець стає ключовим фактором забезпечення реалізації державної політики. Основними аспектами для державного службовця та керівників органів державної влади стають гідна оплата праці, можливості кар'єрного зростання та належне матеріально-технічне забезпечення робочого місця. З урахуванням реформ з децентралізації в Україні, надання державним службовцям додаткових гарантій, щодо працевлаштування та подальшої кар'єри в сфері публічного управління, стає невід'ємною складовою.

Актуальні зміни у законодавстві з питань державної служби спрямовані на постійне удосконалення кваліфікації та ділових навичок працівників, але їх ефективне впровадження вимагає дослідження та оптимізації. Зібрання практичних досвідів та рекомендацій для поліпшення мотивації державних службовців може створити основу для розвитку кваліфікованих та освічених кадрів, які будуть ефективно впроваджувати державну політику на високому європейському рівні.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в органах державної влади.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у сфері державної виконавчої влади.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення організації управління персоналом в органах державної влади в сучасних умовах.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

- визначити процес організації управління персоналом в органах державної влади;
- розглянути реалізацію кадрової політики в державних органах;
- провести аналіз кадрової політики зарубіжних країн;
- дослідити процес кадрового забезпечення Сумської обласної державної адміністрації;
- провести огляд матеріального забезпечення державних службовців;
- обґрунтувати процес оптимізації управління персоналом в державних органах.

Для досягнення поставленої мети використовувалися різні методи наукового дослідження: аналогія та порівняння, аналіз і синтез, спостереження, обробка публічної інформації. Дослідження ґрунтується на системному підході, що дозволяє глибше розглядати взаємозв'язки та вплив різних чинників у системі управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування в роботі органів державної влади з метою покращення управлінських практик та підвищення якості роботи персоналу.

Результати основних питань та положень кваліфікаційної роботи були опубліковані у вигляді тез:

Пасько К.Є, Рекуненко І.І. Управління персоналом в органах державної // Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненко, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. – С. 289-290.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 1.1 Становлення процесу організації управління персоналом в органах державної влади

Якість управління на різних рівнях держави залежить від кваліфікації державних службовців, їх здатності надавати високоякісні громадські послуги, мотивації та добросовісності. Виконання служби для країни та громади вимагає від кожного громадянина відповідального ставлення, і це не тільки вибір кращих професіоналів для державної служби, але й допомога службовцям у їхньому професійному розвитку для досягнення більшої ефективності та результативності.

Період розвитку теорії управління персоналом, як особливої галузі професійної діяльності, став визначений формуванням системи професійної освіти, зростанням виробництва та зміцненням тенденцій професіоналізації кадрової політики. Існують кілька етапів управління персоналом: фізіократичний - коли людина використовує фізичну силу; раціоналістичний – коли людина стає важливим економічним ресурсом; гуманістичний – коли людина є найважливішою складовою як окремої організації, так і суспільства взагалі; технократичний – коли найвищою цінністю є професіоналізм, який позитивно впливає ефективній трудовій діяльності.

Узагальнюючи різні підходи, можна визначити два уявлення щодо ролі людини в суспільному виробництві. Перше бачить людину як ресурс виробничої системи, структурний елемент управлінського процесу. Друге розглядає людину як особистість з розвинутими потребами, мотивами, цінностями та відносинами, що визначає її як основного суб'єкта управління (11).

Отже, аналізуючи різні підходи, слід відзначити, що управління персоналом є особливою галуззю управлінської діяльності, де головним об'єктом є професійні можливості людини. Важливо зазначити, що до 90-х років ХХ

століття поняття «управління персоналом державної служби» відсутнє, що відображало слабку методологічну розробку цієї проблеми. Нині управління персоналом охоплює всі сфери діяльності органів державної влади.

Узагальнюючи, становлення «державної служби» можна відслідковувати до XV століття. Цей період вирізнявся складним зовнішньополітичним становищем держави, необхідністю захисту національної незалежності земель і князівств, а також політичною та економічною роздробленістю, на тлі слабких зв'язків центру з регіонами та відсутністю стійкого економічного ринку (21).

У цих умовах держава могла ефективно функціонувати, якщо здійснювалася організація служби на користь держави. Основними учасниками цього процесу були дрібні і середні землевласники, які, хоча залежали від князя, мали доступ до влади. Ця категорія здобувала ключові посади у сферах цивільного і військового управління, а також у Боярській думі — основному органі державної влади.

Важливим етапом стало формування і розвиток професійних військових і державних службовців, що стали прототипом центрального апарату. Спостерігалася зміна принципів призначення на посади: від знатності походження до принципу службової придатності (5).

Отже, від XV до XVII століть відбувався процес становлення та розвитку системи державних органів влади та формування сталого штату співробітників державних установ. Число цих установ зростало, а головне, виникала потреба у кваліфікованому персоналі для ефективної роботи органів державної влади. Розвиток державної служби відбувався паралельно зі створенням системи органів державної влади та її апарату.

Починаючи з 1714 року, державна служба була закріплена і регулювалася національним законодавством. Цей період характеризувався суворими вимогами до дворян, які фактично були зобов'язані служити в державній службі. Основна ідея полягала у відділенні особистості чиновника від государя, таким чином вони служили не государеві особисто, а самій державі (18).

Цей період також відзначався зміцненням абсолютної монархії і розширенням адміністративного апарату державних органів. Далі, еволюція органів державної влади була пов'язана з політикою зміцнення абсолютизму.

Аналіз історичного досвіду структури державних органів та їх апарату показує, що від XV до XIX століття відбувалося формування та становлення системи державного управління. Ця система мала законодавчу базу, яка регламентувала діяльність органів державної влади. Однією з особливостей взаємин службовців і держави було те, що ці відносини розглядалися як односторонні публічнозобов'язальні, ґрунтуючись на принципах службового обов'язку та вірності.

Процес становлення централізованої держави викликало потребу у створенні ефективної державної служби, яка могла б виконувати владні функції. Даний етап супроводжувався створенням дієвого державного апарату та розвитком органів державної влади. На початку XX століття визначалася система влади з чітким розподілом функцій і повноважень. Це сприяло у формуванні складної системи державних органів з об'ємним бюрократичним апаратом (2).

З плином часу державні службовці, здобувши необхідну освіту, розвиваючи свої професійні навички, просувалися вгору по ієрархічній лінії формуючи просування у апараті державної служби. Кар'єрні рухи в державній службі регулювалися нормативними актами. Аналізуючи нормативні документи, які існували у той період часу, підсумовуємо що уряд покладав завдання налаштування кадрового забезпечення адміністративних органів. Кадрова політика спрямовувалася на формування кадрового резерву, у якого знання і ділові якості дозволяли ефективно вирішувати завдання державного управління. У XIX столітті з'явилися кадрові технології, такі як оцінка професійних якостей державних службовців (9).

Для забезпечення якості державної служби вводилася система атестації персоналу, під час якої працівники отримували новий ранг в разі успішного виконання обов'язків або, у випадку невідповідальності, могли застосовуватися

стягнення. Процедура атестації виконувалася за визначеними правилами, які враховували професійні та особисті якості кожного, хто підлягав перевірці. Для обговорення результатів атестації створювалися спеціальні атестаційні наради, де визначалися терміни проведення оцінювання, а рішення фіксувалось письмово з підписом голови.

Важливо відзначити, що впровадження атестаційної системи стало позитивним аспектом у функціонуванні державної служби. Проведення атестації дозволяло виявляти як професійно підготовлених та кваліфікованих спеціалістів, так і обізнаних людей, хто тільки починав свою кар'єру в даній сфері (24).

Процес розвитку державної служби вимагав не лише розробки адаптивних нормативних документів, що регулювали її функціонування, але й теоретичного усвідомлення, включаючи практичне використання основних принципів організації, функціонування та управління кадрами службовців.

Спостерігалось формування системи управління кадровим потенціалом державних службовців: розроблення нормативно-правових актів, що регулюють діяльність державних установ і працівників, впровадження системи відбору, підбору і обліку персоналу, а також здійснення чіткої роботи з управління кадрами в державних службах.

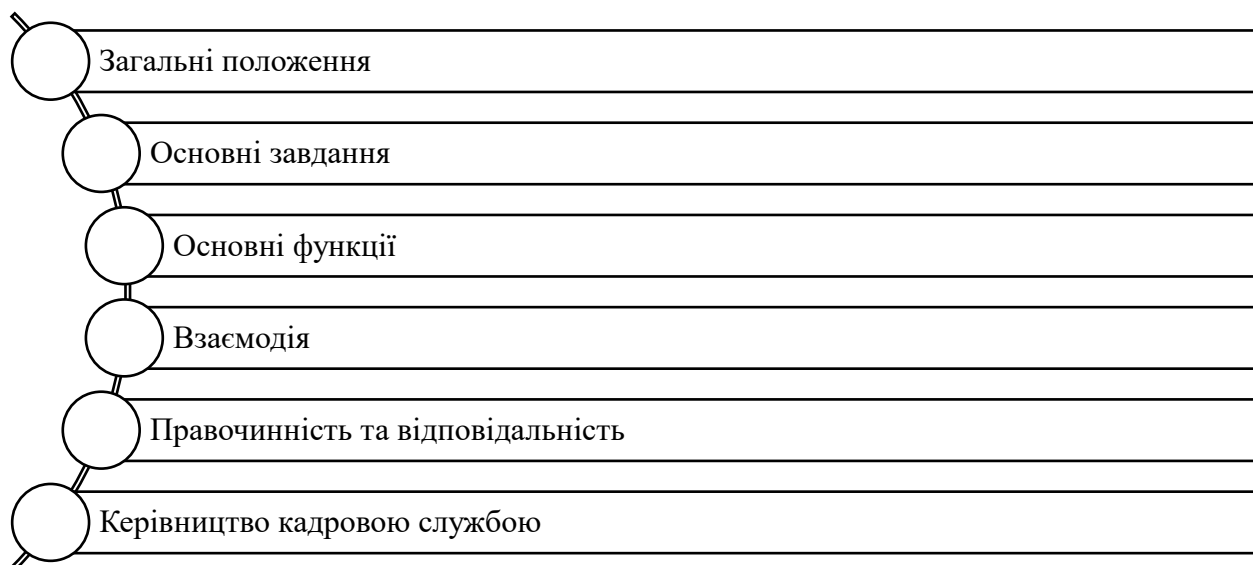


Рисунок 1.1 – Принципи діяльності кадрових служб державних органів (4)

Аналіз історії формування системи управління персоналом та структур державних органів вказує на те, що в політиці влади тогочасної держави відслідковується прагнення створити власний управлінський центр, завданням якого був контроль за виконанням вимог законодавства про державну службу, починаючи з моменту призначення на посади та регулювання процесів усієї службової діяльності (25).

Отже, після вивчення вітчизняного досвіду роботи з персоналом можна відзначити, що багато елементів введеної системи широко та ефективно використовувалися упродовж тривалого періоду. Проте, в сучасних умовах для повноцінного функціонування персоналу державної служби, застосування таких елементів наразі є недостатнім, оскільки складна система управління персоналом є системою, яка працює ефективно лише тоді, якщо залучені та співпрацюють усі елементи та підсистеми державного управління. Резюмуючи положення про діяльність кадрових служб в органах державної влади вказує на те, що вони побудовані за схожими принципами, що включають характерні розділи(рис.1.1).

## 1.2. Реалізація кадрової політики в державних органах

Державна політика у частині формуванні кадрів в органах публічної влади націлена на забезпечення національних інтересів та функціонування держави як демократичної, соціальної і ринкової системи через ефективне використання відповідних та кваліфікованих кадрів.

Статус державного службовця представляє собою особливий стан, який визначається нормативно-правовими актами, такими як Конституція України та Закон України «Про державну службу». Дана позиція включає в себе права, обов'язки, повноваження та обмеження, що формують унікальний характер служби. Організаційний аспект статусу охоплює питання місця державного службовця в ієрархії та структурі службового підрозділу. Матеріальний аспект включає умови оплати праці, соціальні гарантії та можливості професійного і фінансового росту. Такий комплексний погляд на позицію державного

службовця допомагає зрозуміти його роль у системі, а також забезпечити ефективність та розвиток державної служби (17).

Основними елементами статусу державного службовця є його розуміння суспільством його ролі та значення, а також позиція яку займає у системі державного апарату. Громадська думка формується з урахуванням таких аспектів, як престиж, пошана та повага. Тож, статус державного службовця визначається певними ключовими характеристиками (рис.1.2).

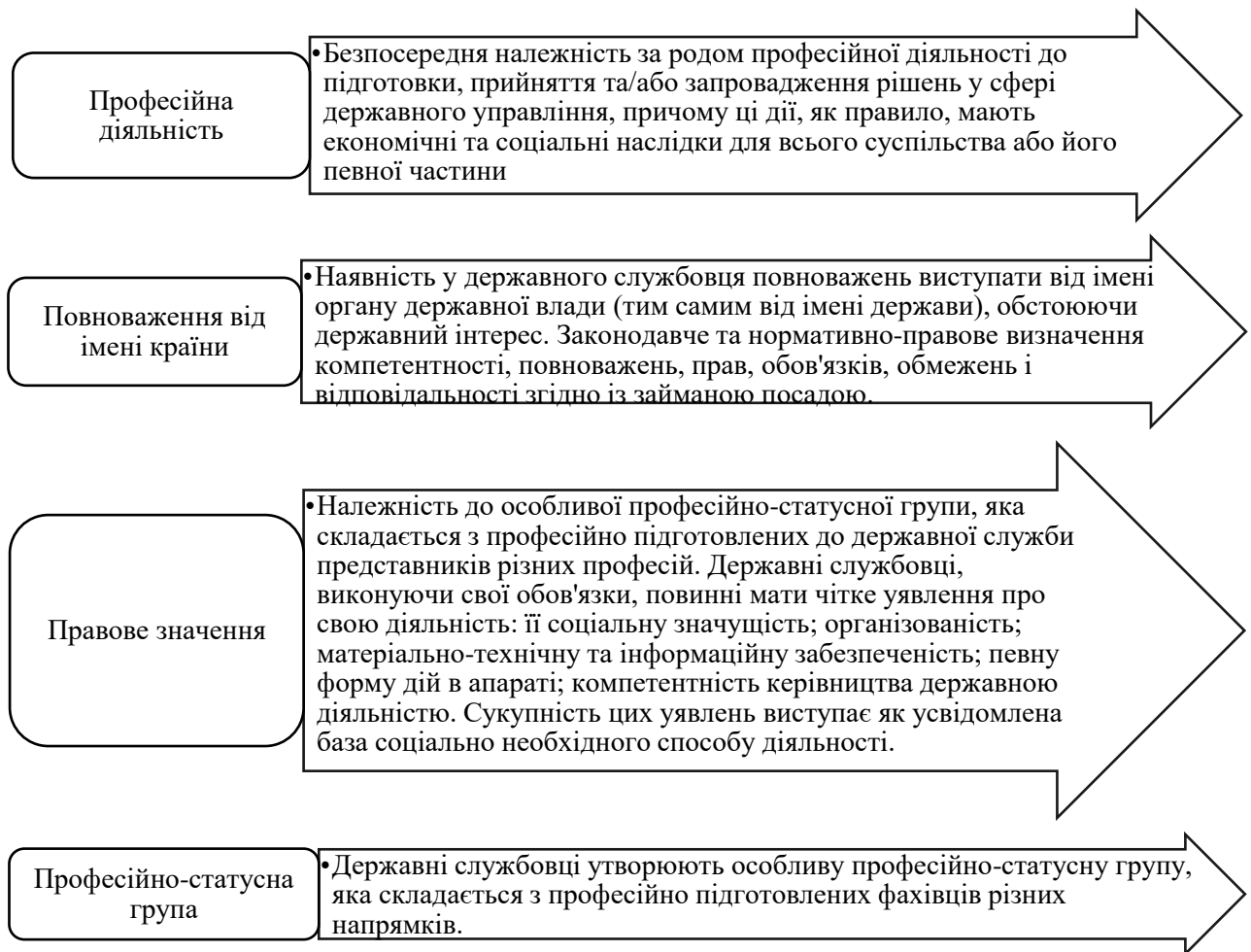


Рисунок 1.2 – Складові, що характеризують статус державного службовця

Враховуючи ці аспекти, державний службовець повинен мати чітке уявлення про соціальну значущість своєї діяльності, організованість, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення, а також виявляти компетентність у виконанні своїх обов'язків у системі державного апарату.

Таким чином, стратегія кадрової політики упроваджує інтегрований підхід до управління людськими ресурсами в організації. Вона визначає загальну мету та довгострокові принципи, поєднує різноманітні аспекти та форми управління персоналом з метою створення високопродуктивної та високопрофесійної команди, яка здатна гнучко реагувати на зміни (7).

У процесі відбору компетентних осіб для виконання посадових обов'язків у державних службах встановлений конкурсний процес, який регулюється відповідно до визначених норм та вимог. Зазначений процес проводиться відповідно до встановленого Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. У цьому контексті існують також інші нормативно-правові акти, зокрема, типові вимоги до кандидатів на посади в органах державного управління категорії «А», які були затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 (31,32).

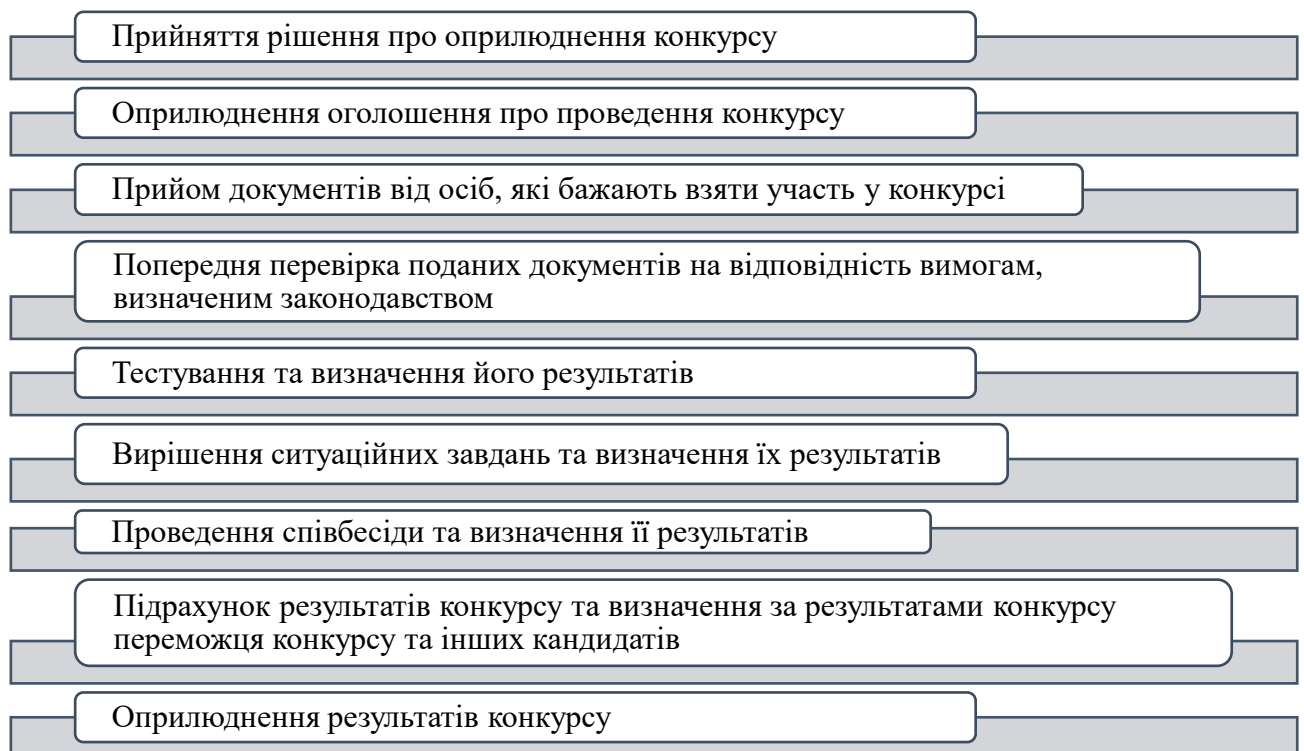


Рисунок 1.3 – Етапи проведення конкурсу на заміщення вакантних посад

Конкурсна процедура оцінює відповідність кандидатів на посади в державній службі законодавчим вимогам щодо їх професійної кваліфікації. Оцінка здійснюється на основі аналізу знань, особистих досягнень, морально-

ділових якостей та умінь кандидатів, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. Професійно-кваліфікаційні вимоги для кандидатів включають критерії, які стосуються їхньої кваліфікації, професійного досвіду та знань (рис 1.3).

Згідно з цими документами, кадрова політика має спрямовуватися на раціональне використання кадрового потенціалу, підвищення загальноосвітнього та кваліфікаційного-професійно рівня, а також посилення мотивації до праці та на розвиток системи профорієнтації (29).

Основний зміст кадрової політики включає забезпечення якісного та професійного персоналу, починаючи з планування, підбір і працевлаштування, регулювання звільнень (у тому числі вихід на пенсію) та аналіз плинності кадрів. Крім того, важливими аспектами є розвиток персоналу, удосконалення організації роботи та системи стимулювання праці, а також вдосконалення соціальних виплат.

В даний момент виникає необхідність створення нової кадрової політики, яка займалася б питаннями, які раніше отримували менше уваги в контексті кадрової роботи органів державної влади. Серед цих аспектів важливими є сфера трудових конфліктів, взаємин з адміністрацією та різними громадськими організаціями, а також роль соціальних програм, які впливають на виробничу ефективність персоналу та інші аспекти (12).

Планування персоналу є важливим завданням, яке спрямоване на задоволення потреб як самої організації, так і її працівників. Для організації ключовим аспектом є наявність вчасної, відповідної за кількістю та кваліфікацією робочої сили на потрібних посадах для досягнення своїх завдань та цілей. Планування також спрямоване на мотивацію працівників до вищої продуктивності та задоволення від виконання роботи, при цьому враховуючи інтереси всіх сторін, які мають відношення до організації. Ефективне планування персоналу вимагає інтеграції зовнішніх та внутрішніх аспектів, як частини загального планування. Внутрішній аспект передбачає взаємозв'язок всіх компонентів планування персоналу (32).



Заключний етап у процесі управління персоналом - це набір та відбір кадрів, що має велике значення, оскільки ефективність роботи керівників суттєво залежить від компетентності їхніх підлеглих. Крім того, цей процес вимагає значних витрат коштів. Таким чином, успішний набір та відбір персоналу визначають подальшу успішність у частині управління людськими ресурсами (36).

З метою оптимізації витрат часу та коштів організації повинні переглянути свою політику щодо підбору персоналу. У світовій практиці менеджменту людськими ресурсами використовуються дві основні моделі (рис. 1.4)

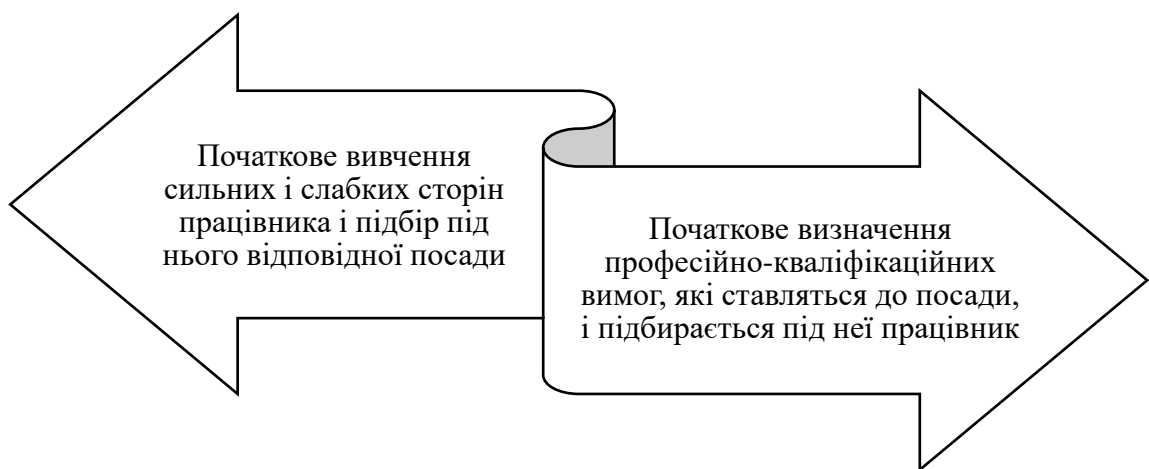


Рисунок 1.4 – Основні моделі управління персоналом

Перший підхід, який є традиційним і широко застосовується в управлінні персоналом, а також є більш поширеним у сучасній практиці. Другий підхід, що практикується переважно в рамках японського типу управління, також має свої переваги. Кожен з цих варіантів має свої обмеження. Таким чином, оптимальним підходом при підборі персоналу може бути поєднання позитивних аспектів обох моделей та усунення їхніх негативних сторін: спочатку визначаються професійно-кваліфікаційні вимоги до посади, а потім шукається працівник, який найкращим чином відповідає цим вимогам, з подальшим взаємним пристосуванням працівника і посади (23).

Здійснення комплексної оцінки персоналу сприяє розв'язанню ряду завдань, зокрема:

- відбору найкращих кандидатів на вакантні посади;
- визначенню відповідності та результативності посади;
- підстави для доплат за якісну роботу, включаючи позачергове присвоєння категорій і рангів;
- виявленню можливостей спеціалістів і керівників для подальшого використання, таких як призначення на вищу посаду чи включення в резерв; побудові раціональної структури апарату управління, враховуючи супідрядність та кількість (1);
- визначенню головних напрямків для подальшого саморозвитку працівника, включаючи виявлення його сильних і слабких сторін;
- зменшенню та стабілізації необґрунтованої плинності кадрів.

Ефективність комплексної оцінки працівників доцільно досягається за допомогою поєднання декількох методів. Зрозуміло, що оцінити всі аспекти кваліфікації працівника практично неможливо. Однак ключовим є визначення основних аспектів його діяльності. Інформація стане достовірною та повною, якщо вона включає відповіді на такі питання: які здібності є у працівника, наскільки вони реалізовані, які залишаються нереалізованими і чому, а також за яких обставин у майбутньому вони можуть бути втілені (46).

### 1.3. Світовий досвід кадрової політики зарубіжних країн

У сучасних умовах не існує універсальної основи для порівняння та рейтингу державної служби у різних країнах, проте більшість експертів враховують різні показники, такі як розмір рівень ефективності роботи та оплати праці. Державне управління включає в себе формування політики, управління її структурними елементами та адміністрування державної служби.

У даному розділі розглянемо оплату праці державних службовців різних рангів відповідно до методології Організації економічного співробітництва та розвитку, яка класифікує державну службу на три відповідні рівні – нижчий, середній та вищий (3).

У країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) основні посади на державній службі розподілені від найвищих рівнів (D1-D2) до класичних посад державних службовців (D5-D6).

До вищого рангу відносяться державні службовці категорій D1 та D2. Ранг D1 отримують державні службовці вищого рівня можуть бути призначені урядом або главою уряду, або ж чії посади стоять нижче, ніж у міністрів або державних секретарів країни. Його основна роль полягає в наданні експертних порад з питань політики, контролі за тлумаченням і впровадженням урядової політики, а в деяких країнах і виконавчої влади.

Посадовці категорії D1 можуть бути уповноважені відвідувати засідання уряду та забезпечувати загальне керівництво та контроль міністра/міністра закордонних справ або інших сфер уряду. У країнах з автономними та децентралізованими державними системами дана посада еквівалентна посаді генерального директора.

Державні службовці рангу D2 відповідають за формування та аналіз політики, визначення напрямку та її планування, координацію та оцінку діяльності міністерства або окремого директорату/підрозділу з підтримки державних службовців інших рангів. Вони також входять до найвищих рівнів державної служби, керують та координують програми для державних службовців у різних сферах політики, а також визначають основні завдання, програми та стратегії конкретної адміністративної одиниці/департаменту.

Процедура відбору кандидатів на посади D1 та D2 передбачає інтенсивний процес найму (кандидати підлягають визначеній серії професійних і стандартизованих тестів). Крім того, система відбору персоналу відрізняється для керівників (D1) і керуючих директорів та їх представників (D2).

Державні службовці категорій D3 та D4 належать до середнього рівня державної служби. Представники D3 відповідають за планування, керівництво напрямку та координацію поточних дій директорату/адміністративного департаменту міністерства, забезпечуючи підтримку іншим керівникам в межах установлених правил ради директорів чи керівного органу.

До їхніх обов'язків входить також надання супроводу та наставництво над іншими фахівцями в конкретній області чи галузі. Ці службовці відповідають за виконання плану діяльності, управління штатом підрозділів, відділів та впровадження бюджету, виконання бюджету та оцінку ефективності використання коштів. Менеджери категорії D3 здійснюють контроль і оцінювання продуктивності різних підрозділів.

Категорія D4 державних службовців спеціалізується на стратегічному та фінансовому плануванні, а також адмініструванні політичного консультування. Вони реалізують адміністративні та оперативні процедури, забезпечують надання консультацій старшим менеджерам, відповідають за відбір, навчання та ефективність персоналу, керують підготовкою бюджету та контролюють фінансові операції. Вони також контролюють витрати та оцінюють доцільність використання коштів, а також забезпечують управління персоналом в рамках свого підрозділу.

Посадовці рангу D5 та D6 представляють нижчу ланку державної служби. Спеціалісти D5 займають посади старших спеціалістів, які керують виконання програм та контролюють роботу молодших та інших спеціалістів.

Державні службовці категорії D6 мають такі ж обов'язки, як і посадовці рангу D5. Загалом категорія службовців (D5-D6) поділяється на старших та молодших спеціалістів.

На наступному за рангом рівні державної служби в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку розташовується секретаріат, включаючи адміністративних виконавчих секретарів. Вони відповідають за організаційні завдання, координацію та зв'язок для підтримки вищих менеджерів, включаючи підготовку листування, звітів, протоколів зустрічей та інших технічних документів. Адміністративні виконавчі секретарі також надають підтримку в підготовці бюджетів, моніторингу видатків та розробці документації, такої як проекти контрактів.

До обов'язків секретарів вищого рівня входить також керування адміністративними завданнями, пов'язаними з фінансовими операціями,

подорожами, запитами матеріалів та зустрічами. Вони відповідають за запис, підготовку, класифікацію та заповнення інформації, включаючи електронну пошту, а також за телефонні розмови та інші адміністративні обов'язки, такі як переадресація відповідному персоналу.

Додатково, деякі країни ОЕСР включають до державної служби такі посади, як детективи, офіцери поліції та інспектори, які розслідують злочини та виконують обов'язки менеджерів у своїх сферах відповідальності (28).

Детективи поліції та інспектори займаються розслідуванням фактів та наслідків, пов'язаних із скоєнням злочинів. Їхня мета полягає в пошуку причетних та отриманні інформації, яка не є загальнодоступною. Серед їх обов'язків входить встановлення контактів та пошук джерел інформації про здійснені злочини з метою запобігання подальшим порушенням або виявленням потенційних правопорушників. Зазвичай ці професіонали виконують не лише функції розслідування, а й обов'язки менеджерів. Вони, як правило, обіймають адміністративні посади, повинні мати вищу освіту та приймаються на роботу за підвищенням після певної кількості років роботи в поліції (зазвичай близько п'яти років).

Офіцери імміграційної служби мають на собі відповідальність за перевірку і контроль осіб, що перетинають національні кордони відповідно до чинних правил. Обов'язки також включають моніторинг кордонів і прибережних вод для запобігання незаконному в'їзду та виїзду, контроль проїзних документів, а також координацію та співпрацю з іншими органами, залученими до правоохоронних органів, кримінального переслідування та депортації.

Митні інспектори виконують обов'язок перевірки транспортних засобів, що перетинають кордон, для забезпечення виконання встановлених законних правил регулювання. Вони також відповідають за перевірку багажу осіб, які перетинають кордон, щодо відповідності національним нормам, зокрема щодо експорту, імпорту товарів та валюти, а також за перевірку транспортних документів та вантажу для транскордонних засобів (20).

Податкові аудитори проводять перевірку законності податкових відшкодувань, інших документів для визначення їх точності, типу та суми податків, зборів та інших зобов'язань, що повинні бути сплачені фізичними або юридичними особами. На нього також покладено професійні консультації з питань сплати податків та інших платежів організаціям, підприємствам і громадянам, контроль за дотриманням сплачених податків згідно з чинним законодавством.

Типові рівні оплати праці в державному секторі в країнах ОЕСР включають заробітну плату та виплати соціальних внесків роботодавцем. Основні компоненти загального рівня оплати праці в державній службі включають валову заробітну плату та соціальні внески (24).

Перша складова, тобто валова заробітна плата включає базову заробітну плату, яка визначається системою окладів та є регулярними виплатами працівникам за відпрацьований час та надані послуги уряду. Зарплати, як правило, виплачуються щотижня або щомісяця (рис.1.5).

#### **Базова заробітна плата**

- Сформована як система окладів. Базується на регулярних щорічних виплатах працівникам за відпрацьований час та надані послуги уряду. У більшості випадків зарплати виплачуються щотижня або щомісяця;

#### **Додаткові виплати**

- До них належить загальний рівень бонусів, які виплачуються працівникам, зокрема надбавка за роботу далеко від дому або в нестійких умовах, за роботу за кордоном, виплати за понаднормову роботу, покриття витрат на вартість життя та поїздки з роботи та на роботу, не включаючи соціальні пільги;

#### **Винагорода за позаробочий час**

- Включаючи щорічну відпустку, інші оплачувані відпустки, державні свята та інші визнані святкові дати тощо;

#### **Бонуси**

- Щорічні або сезонні бонуси та інші додаткові виплати

Рисунок 1.5 – Основні складові валової заробітної плати державних службовців країн ОЕСР

Соціальні внески, які роботодавець сплачує від імені працівника установі соціального забезпечення або іншій системі для забезпечення цілей передбачених законодавством (рис.1.6). Ці внески спрямовані на забезпечення фінансового захисту працівників у різних життєвих ситуаціях та на підтримку різних аспектів соціального добробуту.

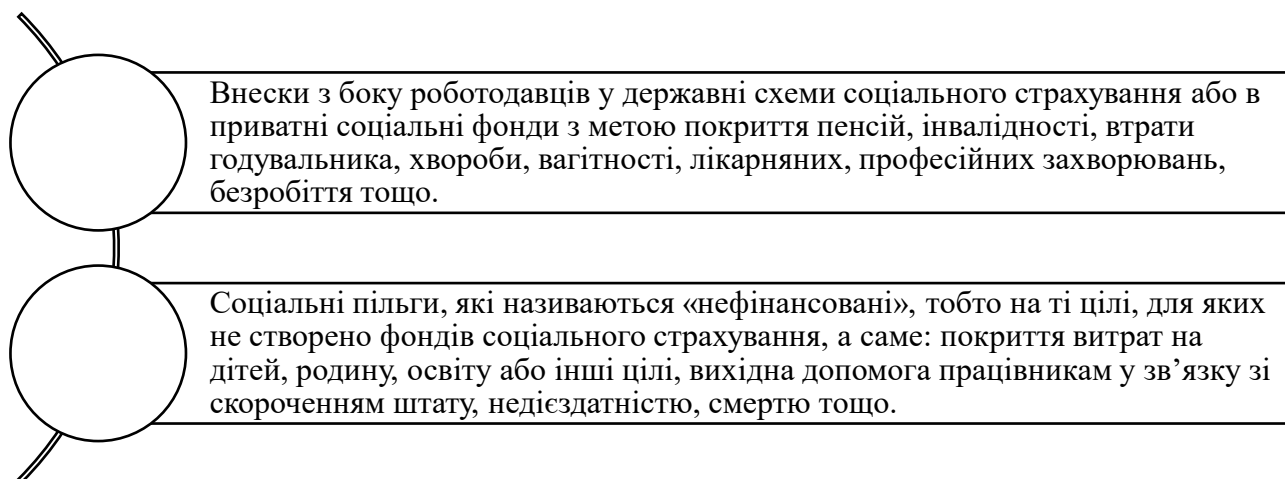


Рисунок 1.6 – Складові соціального забезпечення заробітної плати державних службовців країн ОЕСР

У цьому дослідженні сума соціальних внесків, скоригована на чисту зарплату державних службовців, усереднена (10).

Ставки внесків і якість соціальних виплат, які працівники отримують через соціальні внески, залежать від якості та ефективності управління фондами в кожній країні.

Система оплати праці державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування України характеризується відсутністю прозорості, простежуваності та справедливості, що знижує об'єктивність та справедливість дій органів місцевого самоврядування та зростає ризик корупції.

Тому досвід організації систем оплати праці органів місцевого самоврядування в розвинених країнах світу буде корисним для України, з його використанням можна буде підвищити мотивацію посадовців до продуктивної праці та досягти позитивних ефектів у процесах управління регіональною та місцевою владою.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

### 2.1 Загальна характеристика кадрового забезпечення Сумської обласної державної адміністрації

Без ретельного та професійного кадрового планування неможливо успішно реалізувати процес трансформації структур державного управління.

Кадрове планування спрямоване на поповнення новоствореної організаційної структури професіоналами, які володіють знаннями та практичними навичками, що відповідають кваліфікаційним характеристикам відповідних посад.

Кадрове планування має за мету не лише забезпечення ефективного державного управління, а й задоволення потреб працюючих. У контексті ефективного державного управління, важливо стратегічно розміщувати персонал, враховуючи його потреби в часі, місці, кількості та необхідній кваліфікації для виконання завдань.

З іншого боку, кадрове планування також повинно створювати сприятливі умови для мотивації працівників і задоволення роботою. Розуміння того, що працівники перш за все привертаються до посад, де надаються можливості для розвитку їхніх здібностей та забезпечений стабільний та високий рівень доходу, є критичним.

Таким чином, кадрове планування повинно бути балансованим, враховуючи потреби обох сторін: ефективного функціонування державного управління та задоволення працівників через створення умов для їхнього розвитку та стабільного матеріального стану.

Ефективність кадрового планування проявляється тоді, коли воно стає невиокремленою частиною загального процесу планування діяльності відповідної структури (34).



Кадрове планування впроваджується через проведення комплексу взаємозалежних заходів, які об'єднуються в оперативному плані роботи з персоналом.

Місцеві державні адміністрації виконують повноваження, які їм делегують відповідні ради місцевого самоврядування. Крім того, Кабінет Міністрів України може передавати окремі повноваження органів виконавчої влади вищого рівня місцевим державним адміністраціям у межах, визначених законами України. При цьому передача повноважень інших органів супроводжується передачею відповідних фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення (15).

Кадрову політику слід розглядати як окремий аспект управління персоналом, і це поняття не можна вважати взаємозамінним з управлінням персоналом взагалі. Термін «управління» охоплює більший контекст, і його складовою частиною є політика, включаючи кадрову політику. Під кадровою політикою розуміється стратегічний напрямок управління кадрами, що охоплює аспекти якісного та кількісного забезпечення персоналу. Вона визначає необхідність використання конкретних методів набору, розстановки та управління персоналом на практиці, але не розглядає докладно їх зміст і особливості проведення конкретних кадрових заходів (6).

Основним елементом концепції «кадрова політика» є довгострокове планування розвитку кадрів, яке визначається стратегічними завданнями управління персоналом. Виконання цих завдань формує суть кадрової роботи, включаючи підбір, навчання, виховання, ефективне використання і перепідготовку персоналу. Ключова мета кадрової роботи полягає в максимальному розвитку індивідуальних здібностей людей, підготовці кваліфікованих керівних кадрів і спеціалістів для різних сфер трудової діяльності, а також розподіл їх в областях, де вони можуть найефективніше служити суспільству. Кадрова робота виступає інструментом реалізації стратегії, визначеної кадровою політикою. Таким чином, під кадровою роботою розуміють

сукупність дій, процесів і операцій, спрямованих на досягнення цілей, завдань і принципів, визначених кадровою політикою (16).

Структура та штат Сумської обласної державної адміністрації складається у відповідності до статей 89, 104, 105, 110, 111, 112 Цивільного кодексу України, статей 5, 6, 39, 47 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», та відповідними постановами Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 р. № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій», від 18 квітня 2012 р. № 606 «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій». Основна мета вказаних документів є оптимізації та удосконалення структури державної адміністрації (31,32).

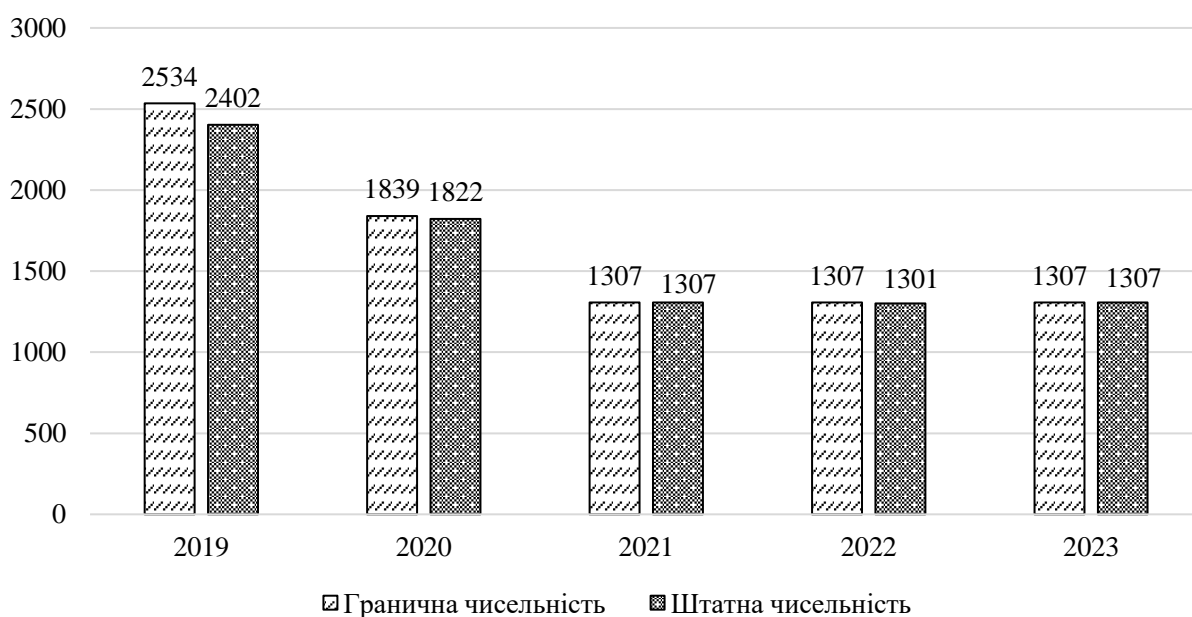


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності працівників Сумської ОДА у 2019-2023 роках (8)

Як бачимо із рисунку 2.1 за останні п'ять років йде тенденція до оптимізації кількості державних службовців та інших працівників. У 2020 році зменшення граничної кількості працівників обумовлено відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 03 листопада № 926, яка скасовувала дію

постанови постанову Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 746. У відповідності до даних змін гранична чисельність була скорочена на 695 працівників як обласної, так і районної ланки.

Порівнюючи 2021 та 2020 рік зміни були зумовлені введенням в дію постанови від 25 березня 2014 р. № 91 «Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій». У результаті чого відбулося укрупнення районної ланки, а саме із 18 стало 5 районних державних адміністрацій.

Це рішення не призводить до автоматичного скорочення кількості працівників РДА. Воно спрямоване на впорядкування структури та оптимізацію функцій райдержадміністрацій. Важливо відзначити, що це не дозволяє створювати підрозділи, чії повноваження дублюються територіальними підрозділами відповідних центральних органів виконавчої влади, а також з органами територіальних громад.

Отже, чисельність працівників вказує на кількість працівників, на яких покладено повноваження і конкретній галузі та на відповідній території. Скорочення чисельності, в свою чергу, передбачає зменшення цієї кількості працівників у випадках, коли вважається, що фактична кількість персоналу є занадто великою з економічної точки зору і її слід зменшити.

Також важливим аспектом у процесі оцінки діяльності державних службовців є процес підвищення кваліфікації, яке є обов'язковим для проходження щорічного оцінювання результатів службової діяльності. Головне місце у проведенні щорічного оцінювання є показники якості роботи, які розробляються Національним агентством з питань державної служби та спеціалізованими органами, у відповідності до особливостей роботи. Серед основних показників можемо виділити:

- виконання завдань і обов'язків покладених на державного службовця;
- професійна компетентність, до яких входять професійні знання, вміння та навички, оперативність мислення, відповідальність, ініціативність;
- етика поведінки, а саме стиль спілкування, дисциплінованість та

співробітництво за для досягнення спільної мети.

Тому вдосконалення знань, практичних навичок як у загальнодержавних питаннях, так і у спеціальних навичках мають потребу всі державні службовці. Кожна адміністрація складає планові та фактичні показники бюджетної програми із дотриманням гендерної рівності, розглянемо скільки осіб підвищили кваліфікацію протягом 2019-2023 років (рис. 2.2).

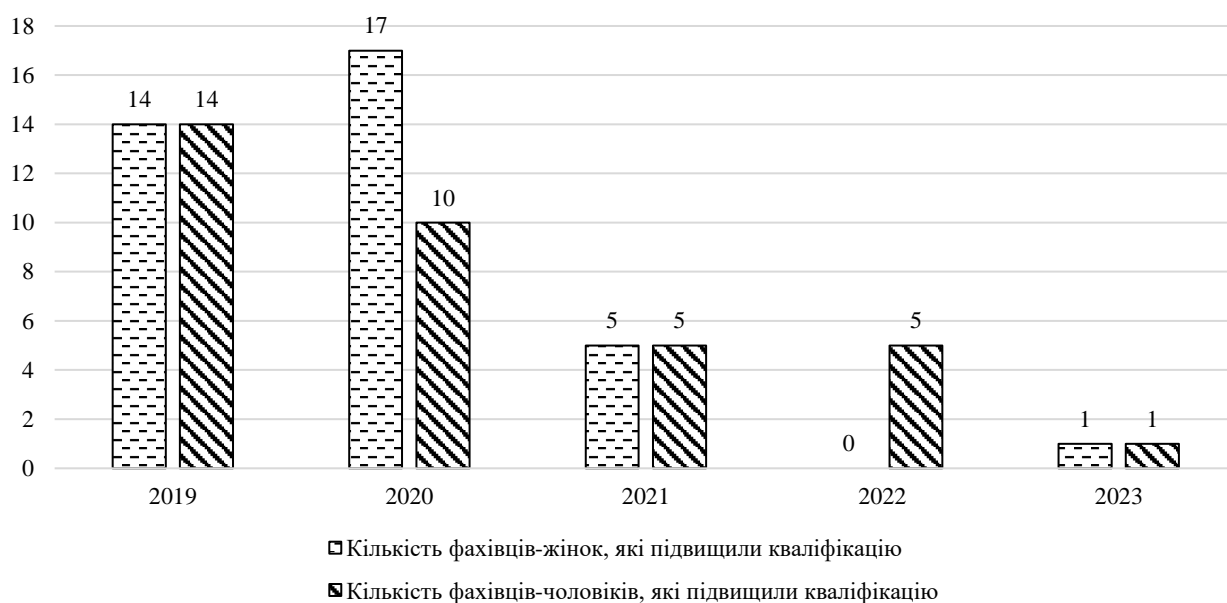


Рисунок 2.2 – Кількість осіб які підвищили кваліфікацію протягом 2019-2023 років у Сумській обласній державній адміністрації (39-43)

Як бачимо із рисунку 2.2 – кількість осіб які проходили підвищення кваліфікацію щорічно зменшується, це можна пояснити загальним зменшенням штатної чисельності державних службовців. Також важливо обґрунтувати такі низькі показники тим що до оцінки ефективності бюджетної програми вносяться дані про осіб, які підвищили свої знання лише за програми на які були видатки із державного бюджету. Саме у нашій ситуації видатки були здійсненні із спеціального фонду державного бюджету (тобто власних надходжень державних структур або за рахунок субвенції з місцевого бюджету державному бюджету).

Починаючи з 2021 року кількість фахівців-чоловіків, які удосконалили свої знання на рівні із фахівцями-жінками, або як у 2022 році взагалі перебільшує кількість осіб. Це обумовлено тим що державні службовці чоловіки проходили

навчання з питань цивільного захисту населення, реагуванню на критичні чи екстрені ситуації.

Однак різниця між штатною чисельність державних службовців та тих хто пройшов навчання значно відрізняється. Дану розбіжність можна пояснити тим, що інші удосконалюють свої навички у Центрі підвищенні кваліфікації, який надає свої послуги безкоштовно.

Тому, необхідно дослідити скільки витрачається коштів на підвищення кваліфікації одного працівника із рисунку 2.2 (рисунок 2.3).

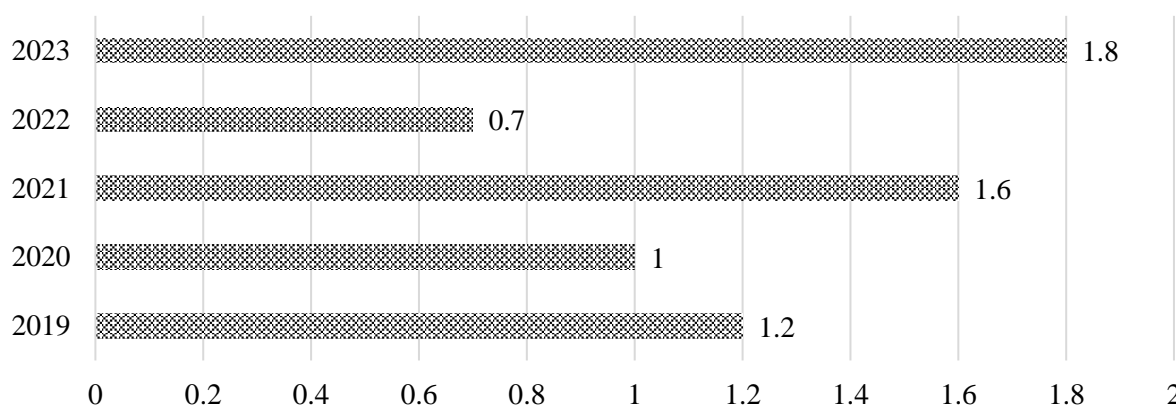


Рисунок 2.3 – Середні витрати на підвищення кваліфікації одного працівника, тис.гривень

Як бачимо загальну тенденцію виділити важко, то ж можемо зробити висновок що вартість підвищення кваліфікації залежить від специфіки, термінів навчання.

Отже, рівень знань та їх постійне удосконалення мають важливий вплив на несення обов'язків державної служби, особистісні показники так і професійні показники структурного підрозділу.

## 2.2 Матеріальна складова діяльності державних службовців

Визначальними для кожного працівника є аспекти, такі як власна ідентифікація, соціалізація, значущість, незалежність, фінансова стабільність, визнання, престиж, а також інші стимули. У контексті державного службовця,

основною динамічною силою є мотивація. Вона виявляється як суттєвий фактор для досягнення позитивних результатів та успіху. Розглядаючи публічного управлінця, матеріальна та нематеріальна мотивація є ключовими важелями в їхній діяльності, які повинні відповідати вимогам сучасності та глобальним стандартам.

Зважаючи на вік і стаж державних службовців, простежуються певні тенденції в їх бажанні працювати на державній службі (рис. 2.4).

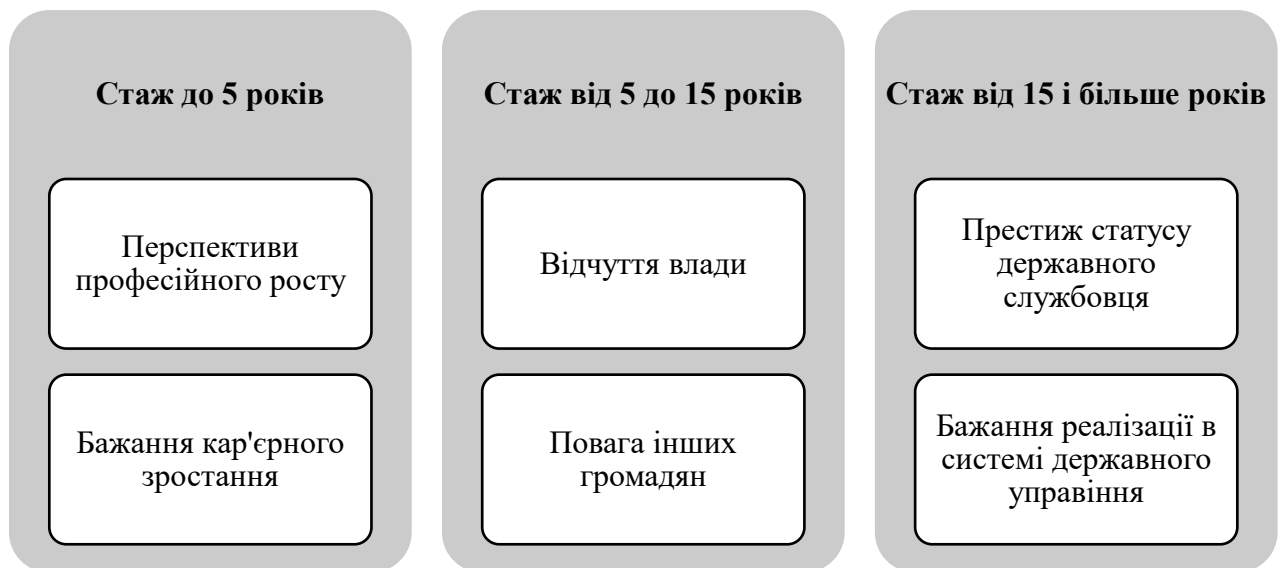


Рисунок 2.4 - Основні мотиви діяльності державних службовців з урахуванням стажу роботи

Несумнівно, мотиваційна політика щодо державних службовців є ключовим чинником у підвищенні ефективності державного управління. Однією зі складових цієї політики є матеріальне стимулювання. Розвинені країни світу істотно покращили якість державного управління, забезпечуючи своїх управлінців високим рівнем матеріального забезпечення.

Тому державні службовці отримують винагороду за свою роботу із державного бюджету. Вона складається з фіксованого окладу, визначеної урядом для відповідної адміністративної одиниці, і надбавки за вислугу років (у розмірі 3 % за кожен рік роботи, але не більше 50 %). Також до гарантованих державою виплат відноситься надбавки за ранг. В окремих випадках є надбавки за спеціальні звання та премії у разі достатності фонду оплати праці.

На сьогоднішній день відповідно постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів» існує градація посадових окладів у відповідності до категорій займаних посад та рівня територіальної влади державного органу (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Схема посадових окладів державних службовців (29)

Категорія	Посада	Державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей	Державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного/кількох районів
Б1	Керівник департаменту	12 800	-
	Керівник апарату місцевої держадміністрації	12 900	10 300
	Керівник самостійного управління, служби	11 200	8 700
	Керівник самостійного відділу, служби	9 400	7 900
Б2	Заступник керівника департаменту, головного управління, служби,	11 300	8 000
	Заступник керівника самостійного управління, служби	9 800	7 000
	Керівник управління у складі департаменту, служби	9 000	6 700
	Керівник відділу у складі департаменту, служби	7 500	6 500
	Завідувач сектору у складі департаменту,	6 700	6 300
В1	Головний спеціаліст	5 800	5 600
В2	Провідний спеціаліст	5 600	5 500
В3	Спеціаліст	5 500	5 368

Системи мотивації та стимулювання праці повинні базуватися на певних нормативно-правових засадах. Посадові особи повинні знати, які вимоги до них висуваються, які винагороди вони отримують, якщо їх отримують, і які санкції будуть застосовані, якщо вони не виконають вимог. Просування по службі ефективно лише в тому випадку, якщо керівництво може досягти та підтримувати рівень роботи, який відповідає винагороді. Метою стимулювання

є не заохочення державних службовців до праці, а зацікавлення їх у кращій і продуктивнішій роботі.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15 «Питання оплати праці працівників державних установ» посадові оклади спеціалістів районної адміністрації станом на 1 грудня 2023 року складає 5368, в той же час мінімальна заробітна плата становить 6700 гривень. Даний оклад обумовлений тим що у постанові зазначено що спеціаліст районного рівня має становити два прожиткових мінімуми працездатних осіб встановленого на відповідний рік, що на 1 січня 2023 року складає 2684 гривень. Хоча у попередні роки дана умова не була дотримана.

Зазначені вище вимоги є не покривають гарантовану державою мінімальну заробітну плату і зобов'язують керівника держоргану виплачувати залишок суми заборгованості, необхідної для мінімальної заробітної плати у 6700 гривень. Навіть якщо врахувати мінімальну надбавку за ранг – 200 грн, а надбавка за вислугу років – за наявності. Якщо інших надбавок немає (залежно від вислуги років або інтенсивності роботи), то роботодавцю необхідно донарахувати 1132 гривні для забезпечення мінімальної. А також працівник виплачує із своїх доходів 18 % податку на доходи фізичних осіб та 1,5 % військового збору, що після вирахування становить 5393,5 гривень. При тому що ринкова заробітна плата у Сумській області на початок 2022 року складала 12297 гривень, що значно менше а ніж робота на державній службі.

З метою забезпечення стабільності персоналу, тобто матеріального стимулювання та скорочення плинності кадрів, коригування заробітної плати таких спеціалістів, а також інших державних службовців, має здійснюватися державними органами в межах наявного фонду на оплату праці за рахунок економії, що обумовлюється наявністю вакантних посад. А також лише один раз на рік може виплачуватися матеріальна для вирішення соціально-побутових питань (19).

Призначення на найнижчу посаду молодого спеціаліста категорії «В» після закінчення навчання і без попереднього досвіду роботи в державній



установі передбачає мінімальну заробітну плату, але вихід на престижну кар'єрну доріжку та надзвичайно високу кваліфікацію, це може розглядатися лише як мотив початку роботи в державних органах.

Як вже було зазначено, винагорода за роботу державних службовців має три основних компоненти які мають бути гарантовані державним бюджетом. З огляду на це розглянемо видатки загального фонду за кодом програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів 7881010 «Здійснення виконавчої влади у Сумській області», а саме за кодом видатків оплати праці (рис.2.5).

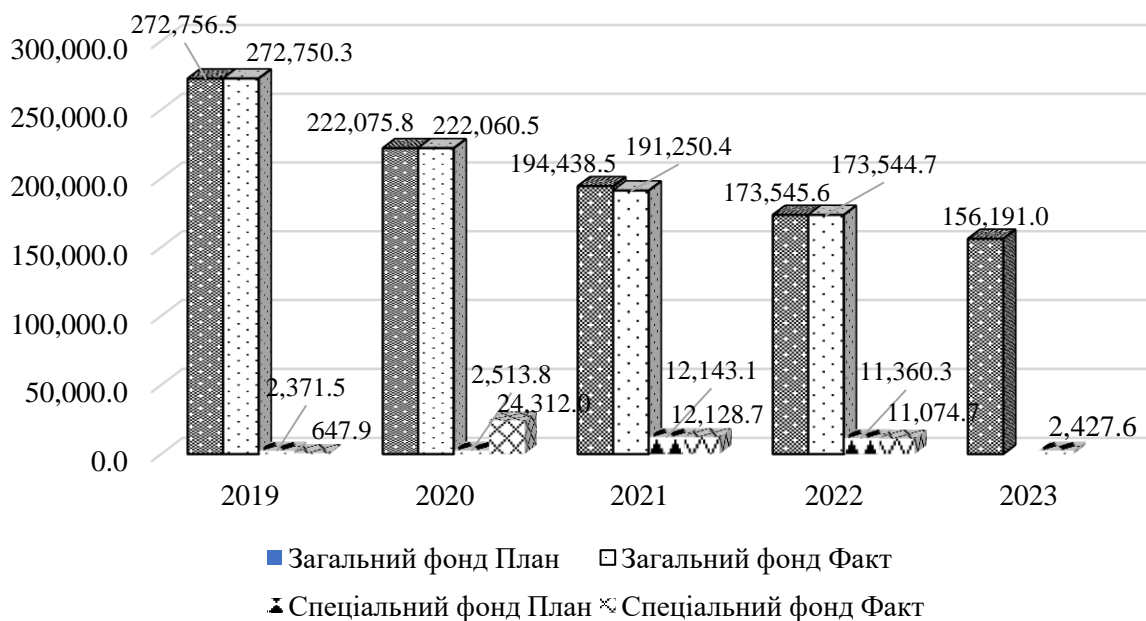


Рисунок 2.5 – Показники видатків на оплату праці працівників Сумської обласної державної адміністрації

Із рис. 2.5 можемо зробити висновки що як зменшувалася гранична чисельність працівників, відповідно зменшувалися видатки на оплату праці. Загальний фонд – це кошти які направляються на видатки з державного бюджету України, а спеціальний фонд у нашій ситуації це субвенції з місцевого бюджету державному бюджету. У 2020 році спостерігаємо значно більший відсоток витрат за спеціальним фондом, саме через те що відбувалося укрупнення районів, відповідно до чого відбувався процес вивільнення працівників, який

потребував додаткових витрат із процесом вивільнення працівників та районні державні адміністрації надавали відповідні субвенції.

То ж знаю штатну чисельність працівників у відповідні роки, можемо поглянути скільки у середньому було нараховано кожному державному службовцю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розрахунок середньої заробітної плати одному державному службовцю на місяць, тис. гривень

	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Загальний фонд	8,735	9,376	11,444	10,261	9,193
Спеціальний фонд	0,021	1,026	0,714	0,655	0,000
Разом	8,756	10,402	12,157	10,916	9,193

Дані розрахунки було проведені із врахуванням обов'язкової виплати матеріальної допомоги на оздоровлення до основної щорічної відпустки. Як бачимо із табл. 2.2 що найбільшу заробітну плату у середньому працівники Сумської обласної державної адміністрації отримували у 2021 році - у сумі 12157 гривень. У 2023 році середня виплата на 500 гривень більше у порівнянні із 2019 роком, що свідчить про низьке фінансування із державного бюджету. Але дані цифри є загальними для категорій посад «Б» та посад категорії «В».

У Законі України «Про державну службу» зазначено, що керівних посад (тобто посад категорії «Б») має бути не більше третини від усіх штатних посад. То ж для узагальнення картини оплати праці державних службовців можемо порівняти середню заробітну із ринковою. Для розрахунків візьмемо середній відсоток надбавки за вислугу років на 39 % та надбавки за ранг 400 гривень.

То у 2022 році середній державний службовець категорії «Б» на обласному рівні мав дохід на рівні 14393 гривні та 11068 гривень районної ланки. У той же час посадовці категорії «В» 8230 гривень обласного рівня та 8030 гривень районного рівня. Тобто знаючи середню заробітну плату Сумської області у 2022 році на рівні 12297 гривень, що лише посадовець керівного складу обласного значення мав дохід вищий за середній у регіоні. Але даний показник є умовним, через врахування 13 років вислуги на державній службі.

Отже, як ми можемо підсумувати, що однією з причин низької привабливості державної служби є низькі зарплати, особливо на початкових посадах, де оклади навіть менше за мінімальну зарплату. Високі кваліфікаційні, професійні вимоги, знання спеціального законодавства, відповідальність – вимоги, які ставляться перед робітниками, але в цей же момент не забезпечують конкурентної заробітної плати. Тому напрям реорганізації на нову модель оплати праці є найбільш оптимальним рішенням.

Крім того, робота в органах влади супроводжується численними труднощами, такими як річні декларації доходів, збільшена увага правоохоронців та висока ступінь відповідальності за прийняті рішення. Все це робить державну службу менш привабливою для розвитку кар'єри, особливо в порівнянні з можливостями, які пропонують приватні компанії.

Новий підхід спростить структуру державних органів, зробить роботу в них більш привабливою для працівників, оскільки буде надавати чіткі умови праці, що будуть ідентичними для аналогічних посад у різних рівнях органах влади. Самі державні органи будуть проводити класифікацію, але результати цієї роботи остаточно має затверджувати профільний орган.

### РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

#### 3.1 Мотивація до професійного розвитку державних службовців

Відповідно до Закону України «Про державну службу», на сьогодні державна служба в Україні визнається як важливий соціальний інститут громадського суспільства та ключовий механізм реалізації соціальної функції держави. Ефективність державного управління та державної служби, як основного інструменту управління, у значній мірі залежить від якості організації відбору, підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. При цьому вдосконалення державної служби та створення ефективної системи органів державної влади обумовлені забезпеченням якості персоналу та використанням відповідних технологій його підготовки і підвищення кваліфікації (13).

Професійне навчання перетворюється у цільове навчання, спрямоване на забезпечення органів влади достатньою кількістю працівників, чії професійні якості повністю відповідають цілям організації. Професійна підготовка охоплює здобуття та удосконалення професійних знань, умінь і навичок державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечуючи належний рівень їх професійної компетентності для успішної професійної діяльності.

Існують різні види професійної підготовки, такі як стажування, підготовка до магістерських програм, сертифікаційне навчання та самоосвіта. Цей процес реалізується через різноманітні освітні заклади, інститути та організації, незалежно від їх форми власності, які мають право надавати відповідні освітні послуги. Фінансування здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих

бюджетів, а також інших джерел, які передбачені законодавством та не суперечать йому (22).

Для ефективного використання бюджетних коштів на навчання державних службовців важливо застосовувати обґрунтований підхід до визначення їхніх потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації. Для цього необхідно мати детальну інформацію про характеристику працівників, їхній професійний розвиток, вимоги до їхніх обов'язків, а також рекомендації щодо подальшого удосконалення. Введення в оцінюванні різноманітної інформації, пов'язаної з розвитком персоналу, може значно поліпшити управління цим процесом.

Використання цієї форми допомагає працівникам служб управління персоналом ретельно аналізувати відповідність кадрів їхнім посадам, ефективно впроваджувати заходи для професійного розвитку окремих працівників, оцінювати потреби у формуванні кадрового резерву та створювати його. Також ця форма дозволяє планувати кар'єру працівників (30).

На практиці виявляється, що працівники часто не мають можливостей для самореалізації у колективі, що свідчить про неефективну роботу з управління персоналом. Ефективне управління людськими ресурсами ґрунтується на бажанні максимально використовувати потенціал співробітників і створити умови для їхнього особистого і професійного росту. Планування та розвиток кар'єри може бути корисним інструментом в цьому процесі. Важливо забезпечити планомірний горизонтальний та вертикальний рух працівників в організації, починаючи від прийняття на роботу і закінчуючи звільненням. Цей процес є складним і вимагає значних зусиль, часу та ресурсів.

Основна ідея стратегії управління персоналом на державній службі полягає в цілеспрямованому врахуванні індивідуальних потреб кожного службовця на різних етапах його кар'єри та створенні мотиваційного середовища для їх задоволення. Ця стратегія об'єднує визначення особистих потреб та створення умов для їх задоволення (14).

Кожен працівник на своєму робочому місці має бажання продемонструвати свої навички і важливість для колективу. Для цього важливе визнання результатів його діяльності, можливість приймати рішення у відповідності з його компетенцією та консультивати інших колег (35).

Формулювання спільного світогляду команди на робочому місці є ключовим аспектом. Важливо підтримувати формування неформальних груп, якщо вони сприяють досягненню цілей державної структури та не завдають шкоди її функціонуванню.

Кожен співробітник має свої власні ідеї щодо поліпшення своєї роботи. За підтримки керівництва і без страху перед можливими санкціями, важливо організувати робочий процес так, щоб у державного службовця було бажання реалізувати свої ініціативи (37).

Інформування персоналу про очікування керівництва є ефективним методом стимулювання до роботи. Кожен державний службовець має потребу у зворотному зв'язку, щоб оцінити свою діяльність і вносити необхідні корективи. Позитивна або негативна оцінка створює можливість адаптувати свою роботу відповідно до вимог.

Таким чином, мотивація, що враховує компоненти та структуру, виявляється складною і сприяє високому рівню професійної діяльності, а також сприяє постійному вдосконаленню та розвитку кар'єри державних службовців.

Отже, підвищення професійної компетентності та кар'єрний розвиток державних службовців за допомогою мотиваційних заходів відіграють важливу роль у системі державного управління. Ці заходи сприяють збільшенню самостійності та ініціативності службовців, що призводить до поліпшення суспільних відносин у нашій державі.

### 3.2 Кваліметричний підхід у процесі професійного оцінювання державних службовців

Ефективність державних служб залежить від багатьох факторів. Одним із таких факторів є здатність державних службовців проектувати свою роботу у відповідності до своїх знань і навичок у спосіб, який відповідає потребам сьогодення.

Найважливішим елементом успішного управління людськими ресурсами є формування професійної організації. Управління ресурсами в державних можна покращити шляхом:

- запровадження нових механізмів, процедур та стандартів управління людськими ресурсами на державній службі;
- забезпечення взаємозв'язку між результатами оцінювання службової діяльності державних службовців і їхнім подальшим кар'єрним розвитком у державній службі;
- забезпечити співвідношення результатів оцінювання діяльності державних службовців з їх подальшим виконанням обов'язків державної служби.;
- перегляд змісту діяльності служб персоналу державного та інших органів з метою посилення їх стратегічної ролі;
- підвищення інституціональної спроможності в системі державної служби, включаючи забезпечення наукової підтримки розвитку системи державної служби, формулювання методів і механізмів модернізації державної служби у відповідності до процедур і стандартів роботи країн Європейського Союзу;
- підвищення центральних і місцевих органів виконавчої влади інституціональної спроможності служб персоналу.

Тому, до питання вирішення завдань з підвищення управління персоналом необхідно, для початку, визначити послідовність стратегічних завдань у роботі з персоналом. Існує необхідність у залучанні до державної служби професійно

спрямованих, адаптивних індивідів з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією. Ключовим аспектом є формування кадрів нового покоління, враховуючи соціальний прогрес і зміни у характері та змісті роботи державних службовців. Також важливо виховувати в кожному працівнику гуманність, патріотизм, чесність та розвивати духовно-матеріальні якості які потрібні для досягнення цілей управління.

Висновки, отримані у процесі ділового оцінювання персоналу, впливають на мотивацію працівників. Відношення працівника до своєї роботи та результативність його трудової діяльності залежать від того, наскільки він розуміє свої трудові завдання та які мотиваційні фактори для нього є ключовими. У процесі оцінювання працівника визначаються його особистісні та професійні характеристики. Адже для керівника важливим є те, що він може отримати уявлення про свого підпорядкованого колегу та визначити, як стимулювати його. Зібрані дані після оцінки працівника є важливим інструментом для ефективної мотивації праці, оскільки вони відображають не лише професійні навички, але й конкретні психологічні особливості, що надає основу для створення ефективнішої мотиваційної системи, спрямованої на індивідуальні особливості психології кожного співробітника.

Для ефективного виконання службових завдань та цілей державний службовець повинен виявляти ініціативність та творчість. Важливо зауважити, що вияв ініціативи можливий лише у відповідності з інтересами, спрямованими на користь державі та суспільству в цілому. Це підтримує легітимність дій державного службовця в межах його службових обов'язків.

Процес щорічного оцінювання державних службовців у Сумській обласній державній адміністрації має на меті дві основні функції: мотиваційну та структуро-утворювальну. Перша - передбачає стимулювання індивідуальних мотивів кожного державного службовця для більш ефективного виконання його обов'язків. Даний метод допомагає утримувати співробітників у стані готовності, заохочуючи їх до подальшого професійного розвитку та створюючи стимул для особистого зростання.



В системі оплати праці та пільг для працівників Сумської ОДА впроваджений метод адекватної винагороди відповідно до досягнутих результатів праці. Ця система включає як матеріальні, так і нематеріальні складові. Матеріальна мотивація включає постійну та змінну частини заробітної плати, а також соціальний пакет. Нематеріальна мотивація охоплює створення мотиваційного клімату серед персоналу, організацію комфортного робочого середовища та надання нематеріальних стимулів.

Головним мотивуючим фактором для працівників адміністрації є бажання забезпечення гарантованої заробітної плати. Так виплата заробітної плати працівникам, як гарантовано законодавством, здійснюється двічі на місяць: авансовий платіж – до 15 числа місяця (40% від гарантованих нарахувань), а основна зарплата – передостанній операційний день місяця (60% від нарахованої загальної заробітної плати).

Отримані результати оцінювання персоналу до 1 січня 2023 року використовувалися переважно для формування кадрового резерву в Сумській ОДА. З метою забезпечення більшої взаємодії між процесами атестації персоналу та формуванням кадрового резерву, координацію здійснювали працівники управління з питань персоналу, які відповідальні за цю сферу. Також важливу роль у цьому процесі відігравала атестаційна комісія. Для ефективного призначення кращих працівників на нові та вищі посади комісія повинна бути ознайомлена щодо наявних вакансій.

Наявна інформація вказує на те, що кількість осіб, які увійшли до кадрового резерву, перевищує кількість вакантних посад на 41%. Це свідчить про певний престиж роботи на державній службі та позитивний мотиваційний ефект. Зокрема, із 170 осіб, які стали частиною кадрового резерву станом на 31 грудня 2022 року, 88 працівників працюють у різних структурних підрозділах обласних структурних підрозділів, а 72 у районних державних адміністраціях. Отже, можемо резюмувати що мотиваційні процеси працюють правильно на всіх рівнях управління персоналом.

Зростання ефективності атестаційного процесу в Сумській ОДА гарантує застосування результатів оцінювання працівників для процесу розробки заходів з професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації як для спеціалістів, так і для керівників усіх рівнів, включаючи структурні та відокремлені підрозділи. Під час аналізу рівня знань, практичних навичок та умінь персоналу атестаційна комісія виявляє недоліки у професійно-кваліфікаційному рівні та визначає оптимальні методи та форми для подальшого навчання та розвитку керівників різних рівнів і спеціалістів.

Отже, оцінювання персоналу сприяє визначенню рівня розвитку державних службовців, виокремленню їхніх сильних та слабких сторін.

Однак, поточна ситуація в адміністрації не дозволяє здійснити комплексний підхід до ключового процесу в системі управління персоналом – його оцінки. Закладені державні стандарти та норми, що регулюють процес оцінки, є в основному однобічними (суб'єктивними) та формальними за своїм характером. Вони не в повній мірі враховують результати та ефективність діяльності персоналу, професійно-освітню направленість, його особисті характеристики, а також рівень його роль у колективі та особистого прогресу. З метою поліпшення даної ситуації дієвим вважається впровадження кваліметричного підходу до систематичної якісної оцінки персоналу, який має на меті переважання якісних інструментів оцінки за деякими основними компонентами.

1. Кваліметричний вимір оцінки професійних та ділових якостей працівників починається з чіткої структуризації параметрів оцінки. Забезпечення органічного пов'язування періодичної оцінки персоналу із регулярною оцінкою праці передбачає, що оцінка професійних та ділових якостей працівників має бути належним чином структурована. Розглянемо, що оцінка ділових якостей (Од) може бути відображена інтенсивністю праці (Кін), або ж середніми відносними показниками результатів праці (Крез), а також економії часових та матеріальних ресурсів (Кек).

У даному випадку показник ділових якостей ( $O_d$ ) є рефлексією реального внеску працівника у діяльність колективу і може бути виражений у вигляді функції:

$$O_d = (K_{ін}, K_{ек}, K_{рез}) \quad (3.1)$$

Оцінка професійних якостей державного службовця або рівня його кваліфікації ( $O_{кв}$ ) має бути узгоджена з середніми відносними показниками складності виконаних робіт. Інакше, даний показник описує рівень кваліфікації працівника на основі складності фактично виконаних завдань і може бути виражений у вигляді функції:

$$O_{кв} = (K_{ск}) \quad (3.2)$$

Отже, для оцінки працівника тільки за його професійними та діловими якостями, необхідно розрахувати середні показники результатів праці, складності виконаних завдань та інтенсивності виконання робіт, беручи до уваги певний період. Оскільки вже є готові оцінні аркуші працівників, де вказані всі дані за кожен проміжок часу - місяць, отримання атестаційної оцінки ( $O_{ат}$ ) не має перешкод.

Зважаючи на те, що міжатестаційний період у Сумській ОДА триває 4 роки, протягом цього часу в установі практикувався мотиваційний механізм, що мав за основу систематичну кваліметричну оцінку результатів і витрат на працю. Протягом чотирьох років показники праці конкретного співробітника, наприклад, співробітника А, представлені в таблиці 3.1.

Як бачимо із розрахунків за два роки, можна зробити висновок, що співробітник А систематично поліпшує свої результати роботи та ефективно використовує ресурси. Це особливо відображається в зростанні показника складності виконуваних робіт ( $O_d$ ), зростання показника з плином часу з 0,60 до 0,84 є досить гарним результатом трудової діяльності.

Таблиця 3.1 – Пропонована модель оцінки роботи співробітника А

Вид оцінки	Показники праці															Середня величина	
		I	II	III	IV	V	VI	За півріччя	VII	VIII	IX	X	XI	XII	За рік	За 1 рік	За 2 роки
Протягом першого року																	
О <sub>д</sub>	К <sub>рез</sub>	0,85	0,8	0,95	1,0	1,0	1,0	0,93	1,0	1,0	1,0	0,95	1,0	1,0	0,99	0,96	
	К <sub>ін</sub>	1,0	1,0	1,1	1,05	1,0	1,2	1,06	1,0	0,95	1,1	1,1	1,05	1,02	1,04	1,05	
	К <sub>ек</sub>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
О <sub>кв</sub>	К <sub>ск</sub>	0,58	0,55	0,6	0,6	0,61	0,63	0,6	0,64	0,64	0,66	0,7	0,72	0,72	0,69	0,64	
Протягом другого року																	
О <sub>д</sub>	К <sub>рез</sub>	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	0,98	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,99	0,97
	К <sub>ін</sub>	1,05	1,1	1,0	0,95	1,0	1,0	1,02	1,1	1,1	1,05	1,03	1,08	1,08	1,07	1,04	1,04
	К <sub>ек</sub>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
О <sub>кв</sub>	К <sub>ск</sub>	0,71	0,73	0,74	0,75	0,8	0,81	0,76	0,82	0,82	0,86	0,86	0,86	0,86	0,84	0,8	0,72
$O_d = (0,97 + 1,04 + 1,0) : 3 = 1,0$ $O_{кв} = 0,72$																	

Аналіз динаміки показників дозволяє визначити співробітника А як перспективного працівника, який покращує свої професійні та ділові якості, а також ефективно використовує ресурси. Цей висновок може бути використаний атестаційною комісією для подальшого розвитку кар'єри та визначення мотиваційних заходів для працівника.

Розглядаючи дані з таблиці 3.1, можна визначити, що протягом двох років роботи на державній службі співробітник А з часом підвищував рівень своїх результатів, одночасно здійснюючи економію ресурсів. Покращення результатів відбулося завдяки значному покращенні його кваліфікації, що відображається в динаміці показника складності виконуваних робіт (О<sub>д</sub>) на протязі півріччя від показника 0,60 до 0,84. Таким чином, атестаційна комісія може зробити висновок, що співробітник А є досить перспективним працівником. Зазначено, що з професійним зростанням підвищується інтенсивності його праці. Тобто, ефективність трудової діяльності буде чітко відображена в його атестаційній оцінці, яка ґрунтується на кваліметричних вимірах, де одиниця виступає як загальноприйнятний критерій ефективності:

$$O_{AT} = O_d + O_{кв} = (1,0 + 0,72) : 2 \quad (3.3)$$

2. Оцінка особистісних якостей державних службовців включає аналіз моральних ( $K_M$ ), фізичних ( $K_\Phi$ ) якостей та здібностей до управлінської діяльності ( $K_{уп}$ ). Загальна оцінка особистісних якостей може бути визначена за допомогою функції:

$$O_0 = (K_M, K_\Phi, K_{уп}) \quad (3.4)$$

Користуючись розробками психологів та рекомендації щодо стандартизованих ділових характеристик, які вже знаходять практичне застосування в різних системах періодичної оцінки якості персоналу у період атестації, виявлено п'ять інтегрованих факторів. Враховуючи, що переважна більшість показників може бути неефективними з огляду витраченого часу та ослаблення певних рівнів деяких критеріїв оцінки, визначено найбільш ефективні фактори для проведення оцінки: стресостійкість, відношення до праці, комунікативність, керованість та фізичний стан.

Кваліметричний підхід у процесі формування моральних якостей передбачає два основних етапи. По-перше, проводиться визначення вагомості кожного фактору. Це виконується шляхом експертної оцінки попарного порівняння факторів один між одним за допомогою шкали. По-друге, критерій, що характеризує норму або стандарт, дорівнює одиниці, тоді як значимість інших критеріїв визначається відносно цього стандарту. Шкала значимості критеріїв будується в порядку зменшення їхньої вагомості.

Процедура оцінки особистих якостей посадовців ґрунтується на участі експертів, які мають достатній досвід роботи з особою, що проходить атестацію, протягом не менше року. Оптимальна кількість експертів становить 7 осіб, включаючи керівника та працівників інших відділів, які мають взаємодію із співробітником якого оцінюють. Орієнтована структура експертного листа для оцінки подана в таблиці 3.2.

Так, оцінка здібностей працівника до керованої діяльності ( $K_{кер}$ ) є важливою складовою експертної оцінки персоналу. Цей показник враховує

здатність працівника ефективно керувати своєю діяльністю, приймати рішення та впливати на результати своєї роботи.

Таблиця 3.2 – Лист оцінки якостей державного службовця

<i>Особиста якість</i>	<i>Рівень значущості</i>	<i>Рівень розвиненості</i>
Відношення до праці	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Вміння будувати ефективні комунікації	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Стресостійкість	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Фізичний стан	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Управлінські якості	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Оцінка особистісних якостей робітника під час атестації ( $O_0$ ), яка вимірюється за кваліметричним підходом, визначається як середнє арифметичне і має форму:

$$O_0 = (K_M + K_\Phi + K_{УП}) : 3 \quad (3.5)$$

Згідно з вищезазначеним, комплексна та структурована оцінка працівників підприємств повинна включати, принаймні, три основних блоки:

$$O_{ат} = (O_D + O_{КВ} + O_0) : 3 \quad (3.6)$$

Кожен блок має власне значення в рамках атестації, спрямованої на підвищення ефективності використання кадрів адміністрації та ефективної реалізації заходів в межах системи його управління.

Результати даного підходу до оцінювання не лише забезпечать комплексність та об'єктивність у проведенні атестації, але й виступлять важливим інструментом для досягнення різних цілей управління персоналом, таких як формування кадрового резерву, підвищення ефективності праці, обґрунтування потреб у розвитку персоналу, розробка мотиваційних стратегій та їх впровадження, а також зростання людського капіталу.

Отже, вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби включає кілька ключових напрямків. Перш за все, це передбачає перегляд ролі кадрових служб з метою введення стратегічних функцій, таких як керівництво організаційною структурою та планування кар'єри державних службовців. Додатково, необхідно створити структуровану базу даних, що включатиме інформацію про вакансії, підвищення кваліфікації та просування по службі.

Крім того, рекомендується розробити новий мотиваційний механізм, що стимулюватиме державних службовців до постійного оновлення своїх навичок. Важливим аспектом є встановлення чіткого та прозорого механізму зв'язку між атестаційною комісією та службовим просуванням, що сприятиме розвитку кар'єри державних службовців.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було досягнуто поставленої мети, яка полягала в дослідженні та розкритті системи управління персоналом в органах державної влади, включаючи огляд мотивації, ефективності роботи та підвищенні кваліфікації державних службовців. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки.

Кадрова політика у сфері державної служби формулює завдання, мету, принципи діяльності та ключові напрями державних органів, а також основні критерії їх оцінки, шляхи удосконалення раціонального використання людських ресурсів, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Було проведено огляд на організаційно-правове забезпечення управління персоналом державних службовців в Україні, визначено, що система правового регулювання державної служби та професійної діяльності державних службовців, включаючи аспекти управління персоналом, базується на 91 законодавчих і виконавчих актах. Закон про державну службу відіграє ключову роль у правовому регулюванні адміністративної державної служби. Організаційний аспект управління персоналом державної служби включає структури, такі як Національне агентство з питань державної служби, Кабінет Міністрів України, Комісія з питань вищого корпусу державної служби та конкурсні комісії, а також керівників державної служби та служби управління персоналом. Особлива увага приділена організаційно-правовій характеристиці служби управління персоналом, де визначено законодавчо закріплений структурний підрозділ (або призначений спеціаліст з кадрів державної служби) в усіх державних органах України, а також визначено комплекс цілей і завдань. Зазначено, що сучасна державна служба спрямована на забезпечення відкритості для конкурентоспроможності, престижу та ефективної діяльності державних службовців згідно з основним законом.



Проведено дослідження зарубіжного досвіду управління кадрами в державних службах, в результаті чого з'ясовано, що у світі не існує єдиної загальної системи організації установ, відповідальних за державне управління. Виявлено, що висока ефективність державної служби досягається там, де кадрове управління визнано пріоритетним напрямом діяльності, а цей підхід є основою управління державними структурними підрозділами. Тому важливо враховувати національні традиції при розробці стратегій на основі зарубіжного досвіду.

Результати аналізу роботи з кадровим забезпеченням у Сумській обласній державній адміністрації вказують на кілька ключових аспектів, які можна покращити. Зокрема, пропонується акцентувати увагу на мотивації праці, особливо щодо персоналу, який може бути здатен до звільнення з державної служби, з метою підвищення відповідальності та удосконалення управління персоналом. Для покращення організаційних та міжособистісних комунікацій важливим є дотримання норм і порядку діяльності, які відповідають стандартам обслуговування державних інтересів. Також відзначається, що делегування повноважень є важливим аспектом управління, але часто стає вимушеним у зв'язку з обмеженою кількістю персоналу. Це, в свою чергу, може підвищувати універсальність знань працівників.

У третьому розділі, проведений аналіз результатів атестації персоналу в установі свідчить про високий рівень ефективності роботи співробітників. Всі державні службовці при проходженні атестаційні процедури склали майже на 100% успішності, і персонал виявив повну відповідність своїм посадам. Одна четверта працівників отримали додаткові рекомендації, включаючи внесення до кадрового резерву, направлення на стажування на вищі посади та збільшення кваліфікації. Щорічна оцінка також підтверджує високий рівень кваліфікації всього персоналу, який у поточному році отримав високі та добрі оцінки. Динаміка щорічних оцінок співробітників обласної адміністрації вказує на позитивний тренд.

Отже, головною метою управління людськими ресурсами є максимальне використання потенціалу працівників та надання їм можливостей для професійного росту, самореалізації та успішної кар'єри. Для досягнення цієї мети - планування та розвиток кар'єри виявляються як ключові аспекти. Впровадження системи моніторингу дозволяє ефективно відслідковувати етапи кар'єрного зростання та забезпечувати контроль за якістю роботи службовців. Зазначається, що додаткову потребу в кваліфікованих працівниках бажано задовольняти за рахунок власних кадрів. Тому важливим є визначення та підготовка власних працівників, які виявляють лідерські якості та інтерес до управлінської діяльності, для роботи на керівних посадах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бих К.А. (2021). *Підвищення ефективності управління персоналом. Збірник доповідей учасників 5 Всеукраїнської науково-методичної конференції ЗДА, (1), 140–144.*
2. Виноградський М.Д. (2019). *Управління персоналом.* Київ: Центр навчальної літератури.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М. & Шканова.О.В. (2022). *Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів.* Київ, Кондор.
4. Гаєвський, Б.А. (2018) *Культура державного управління.* Б.А. Гаєвський, & В.А. Ребкало (ред.) (с.131-144). Київ: УАД.
5. Гниденко М. (2021). Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. Київ. <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihsluzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>.
6. Дериховська В. І. (2019). Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ, (7), 426.*
7. Дериховська В. І. (2019). Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : збірник наукових праць, (10), 37–50.*
8. Деякі питання діяльності місцевих державних адміністрацій, Постанова № 91 (2020) (Кабінет Міністрів України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/91-2014-%D0%BF#Text>
9. Дороніна О.А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні (2020). *Економіка та підприємництво № 4(85). 10–17.*
10. Дуракова І.Б. (2018). *Управління персоналом: навчальний посібник.* Київ.
11. Жовнірчик Я.Ф. (2017) *Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. № 12. 102–107.*

12. Зазикін В. (2020) Психологічні аспекти виборчого процесу. Харків, РЦОІТ.
13. Закон України «Про державну службу», № 889-VIII (2023, 19 жовтня). Відомості Верховної Ради України, 2016, № 4, ст.43.
14. Засєкіна Л. В. (2018) Психолінгвістична діагностика. Луцьк, Вежа.
15. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі чотирьох країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції / Підготовлено в рамках проєкту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». 2011/27-102 (компонент 1, Захід 1.1.4), 2015.
16. Зінченко О. М. (2021) До питання професіоналізму в державній службі, Вісник державної служби України, 1, 17-20.
17. Колосок, С. (2018) *Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління* (автореф. дис. ... канд. держ. упр.) Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, Україна.
18. Калініченко Т. І. (2020). Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*, (3), 34-50.
19. Ковбасюк Ю.В., & Семенченко А.І. (2022) Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ, НАДУ. 404.
20. Колот А. М. (2020). Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування. *Україна: аспекти праці*, 2020, (6), 5-23.
21. Корсаков Д.О. (2021). *Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства*. Вилучено з [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2021\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2021_3/e113kors.pdf).
22. Крушельницька О. В. (2020) *Управління персоналом* (с.296). Київ, Кондор.
23. Лідерський потенціал кадрового корпусу держслужби є запорукою здійснення курсу реформ Президента. *Рекомендації Рішельєвських читань*. Вилучено з <http://www.center.gov.ua>.

24. Макаревич О. (2016). Мотивація як підґрунтя дій особистості. *Соціальна психологія*, (2), 134-141.
25. Мельник А. Ф. (2019) *Відповідальність державних службовців* (198–203). Київ, УАД.
26. Могильний С. А. (2020) Інноваційні технології формування позитивного іміджу посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*, (2), 1-8.
27. Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми (2022). *Зб. наук. та наук.-метод. пр.* (1), 184 с.
28. Нинюк І.І. (2021). Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування. *Автореф. дис. канд. наук з держ.упр.*, (16).
29. Питання оплати праці працівників державних органів, Постанова № 15 (2023) (Кабінет Міністрів України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п#Text>
30. Плаксієв Л. (2022) Специфіка змісту професійного удосконалення працівників державної служби на сучасному етапі. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, (4), 7-15.
31. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, Постанова № 246 (2021) (Кабінет Міністрів України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
32. Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій, Постанова № 606 (2012) (Кабінет Міністрів України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-%D0%BF#Text>
33. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», Постанова № 448 (2016) (Кабінет Міністрів України). <https://www.kmu.gov.ua/npas/249211354>
34. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього

переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023—2025 роках, Розпорядження (2023) (Національне агенство з питань державної служби). <http://surl.li/gmkke>

35. Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій, Постанова № 179 (2005) (Кабінет Міністрів України). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF#Text>

36. *Психологічні особливості управлінської діяльності державного службовця в сучасних умовах* (2019). Чернігів: ЦППК.

37. Селютіна А.В. (2018). Ділова оцінка персоналу: авторська методика. *Кадрова служба і управління персоналом підприємством*, (6), 28—34.

38. Серьогін С.М., & Гончарук Н.Т. (2021) Кадрова політика і державна служба. *Навчальний посібник* (2021, Дніпропетровськ), 163-185.

39. Фінансова звітність за 2019 рік (2019). Вилучено з <https://sm.gov.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/17904-finansova-zvitnist-za-2019-rik.html>.

40. Фінансова звітність за 2020 рік (2020). Вилучено з <https://sm.gov.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/20731-finansova-zvitnist-za-2020-rik.html>.

41. Фінансова звітність за 2021 рік (2021). Вилучено з <https://sm.gov.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/23670-finansova-zvitnist-za-2021-rik.html>

42. Фінансова звітність за 2022 рік (2022). Вилучено з <https://sm.gov.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/28274-finansova-zvitnist-za-2022-rik.html>

43. Фінансова звітність за 2023 рік (2023). <https://sm.gov.ua/uk/component/content/article/2-uncategorised/31558-finansova-zvitnist-za-2023-rik.html>.

44. Шабров О. (2020) Ефективність державного управління в умовах постмодерну. *Влада*, (5), 4–9.

45. Ядранська, О. В. (2021). Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка & держава*, (1), 45-52.
46. Ярмистий М.В. (2022). Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців, Чернівці. <http://cppk.cv.ua/124.php>