

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В.

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 Економіка
за освітньою програмою «Економіка» на тему: **"Удосконалення системи**
управління персоналом в органах виконавчої влади" (на прикладі
Вознесенської районної державної адміністрації)

Виконавець:

студентка 63 групи факультету ФЕУП

Бортнік Микола Миколайович _____

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Познанська Інна Володимирівна _____

АНОТАЦІЯ
Бортнік М.М.

"Удосконалення системи управління персоналом в органах виконавчої влади" (на прикладі Вознесенської районної державної адміністрації)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою «Економіка»

Одеський національний економічний університет. Одеса, 2025 рік.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в органах виконавчої влади.

Робота присвячена удосконаленню системи управління персоналом в органах виконавчої влади в умовах сучасних реформ та антикризових викликів. На основі аналізу діяльності та кадрової політики Вознесенської районної державної адміністрації виявлено ключові проблеми, пов'язані з неефективністю мотивації, відсутністю гнучкості та недостатнім рівнем цифровізації HR-процесів. Запропоновано комплекс стратегічних та антикризових рекомендацій, що включають інтеграцію HRIS, розвиток кризових компетентностей та створення дієвого кадрового резерву. Впровадження цих заходів дозволить підвищити економічну ефективність, стійкість та якість кадрового забезпечення РДА, сприяючи успішному виконанню покладених на неї функцій.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, людські ресурси, компетентнісний підхід, антикризове управління, цифровізація HR-процесів, оцінка ефективності.

ANNOTATION
Bortnik M.M.

"Improvement of the personnel management system in executive bodies" (on the example of the Voznesensk district state administration)

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 051 «Economics»
under the educational program «Economics»

Odesa National University of Economics. Odesa, 2025.

The object of the study is the personnel management system in executive bodies.

The work is devoted to improving the personnel management system in executive bodies in the context of modern reforms and anti-crisis challenges. Based on the analysis of the activities and personnel policy of the Voznesensk District State Administration, key problems associated with the ineffectiveness of motivation, lack of flexibility and insufficient level of digitalization of HR processes were identified. A set of strategic and anti-crisis recommendations was proposed, including the integration of HRIS, the development of crisis competencies and the creation of an effective personnel reserve. The implementation of these measures will increase the economic efficiency, sustainability and quality of the RDA's staffing, contributing to the successful performance of its functions.

Keywords: strategic personnel management, human resources, competency-based approach, anti-crisis management, digitalization of HR processes, performance assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНА ФУНКЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами	6
1.2. Ключові аспекти антикризового управління персоналом в українських реаліях	11
1.3 Особливості формування системи управління персоналом в органах виконавчої влади	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВОЗНЕСЕНСЬКОЇ РДА	25
2.1 Характеристика діяльності Вознесенської РДА	25
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності.....	32
2.3 Аналіз ефективності системи управління персоналом Вознесенської районної державної адміністрації.....	37
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВОЗНЕСЕНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	52
3.1 Розробка рекомендацій до вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської районної державної адміністрації.....	52
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської РДА ..	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена критичною роллю органів виконавчої влади, зокрема районних державних адміністрацій (РДА), у забезпеченні ефективного функціонування держави та реалізації державної політики на місцях. Якість та оперативність їхньої роботи прямо залежить від професіоналізму, мотивації та ефективного управління персоналом.

В умовах адміністративно-територіальної реформи, децентралізації влади, антикризових викликів (включаючи воєнний стан та післявоєнне відновлення), вимоги до управлінського персоналу суттєво зростають. Існуючі системи управління персоналом в РДА часто є застарілими, негнучкими та не відповідають сучасним підходам стратегічного управління людськими ресурсами. Необхідність вдосконалення цих систем, зокрема через впровадження інноваційних, прозорих та антикризових механізмів, є стратегічним пріоритетом для підвищення ефективності державного управління та зміцнення кадрового потенціалу.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в органах виконавчої влади відповідно до сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами та їх застосування в контексті державного управління;
- визначити ключові аспекти антикризового управління персоналом в українських реаліях та особливості формування системи управління персоналом в органах виконавчої влади;
- здійснити комплексний аналіз діяльності Вознесенської РДА, включаючи аналіз основних економічних показників та оцінку ефективності поточної системи управління персоналом;

- виявити ключові недоліки в системі управління персоналом Вознесенської РДА на основі проведеного аналізу;
- розробити рекомендації та заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської РДА;
- оцінити очікувану соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження система управління персоналом в органах виконавчої влади.

Предметом дослідження є процес, механізми та методи вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської районної державної адміністрації.

Методи дослідження. У роботі застосовуються методи: системного аналізу (для вивчення управління персоналом як цілісної системи); порівняльного аналізу (для зіставлення різних підходів до управління); методи класифікації та узагальнення (для систематизації теоретичних положень); аналізу і синтезу (для детального вивчення та узагальнення даних), статистичні методи (для обробки економічних та кадрових показників), метод експертних оцінок (для оцінки ефективності), моніторинг та порівняння (для аналізу динаміки показників РДА), графічний метод (для візуалізації результатів аналізу); проектування та моделювання (для розробки практичних рекомендацій та прогнозування їх ефективності).

Інформаційна база дослідження. У дослідженні використано наукові статті та монографії з особливостей управління персоналом в сучасних умовах, звітні дані Вознесенської РДА за останні три роки, внутрішні регулюючі документи, нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини в Україні, та аналітичні матеріали щодо проблем економіки праці.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, що включають теоретичні основи, аналіз практичної реалізації системи управління персоналом на підприємстві й рекомендації щодо її вдосконалення. Робота містить 79 сторінок, зокрема 31 таблиця та 3 рисунки, список використаних джерел налічує 34 найменування.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНА ФУНКЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами

Перехід від традиційного управління кадрами (Personnel Management) до стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР) (Strategic Human Resource Management – SHRM) є відображенням зміни парадигми: персонал перестав бути лише витратною статтею і адміністративним об'єктом, перетворившись на ключовий стратегічний актив та джерело стійкої конкурентної переваги. Сутність СУЛР полягає в інтеграції HR-практик, політик і процедур у стратегію організації з метою забезпечення її довгострокової ефективності та реалізації місії. Головною метою СУЛР є вертикальна інтеграція (узгодження кадрової стратегії із загальною бізнес-стратегією) та горизонтальна інтеграція (узгодження всіх HR-функцій між собою).

Зміна ставлення до персоналу, що призвела до переходу від традиційного управління кадрами (Personnel Management) до стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР), була викликана низкою взаємопов'язаних економічних, технологічних і соціальних зрушень, що відбулися наприкінці ХХ — на початку ХХІ століття. Головною рушійною силою стала глобалізація та посилення конкуренції. В умовах відкритого світового ринку компанії усвідомили, що матеріальні активи, такі як технології чи капітал, стають легко доступними та копіюваними. Це змусило організації шукати нові, стійкі джерела конкурентної переваги.

Економіка трансформувалася зі збутової та виробничої в знаннєву та сервісну. Центральне місце у створенні вартості посіла інтелектуальна праця, креативність та інновації. Персонал, який володіє унікальними знаннями та навичками, перетворився на ключовий стратегічний актив (замість простої робочої сили). Витрати на персонал почали розглядатися не лише як операційні витрати, а як інвестиція у людський капітал. Це вимагало стратегічного підходу до найму, навчання та розвитку, спрямованого на максимізацію повернення на

інвестиції (ROI) у персонал. Швидкість змін на ринку вимагала від організацій високої організаційної гнучкості. Лише мотивований, висококваліфікований та готовий до постійного навчання персонал міг забезпечити таку адаптивність.

Розвиток технологій та зміни в управлінській науці безпосередньо вплинули на HR-функцію. Впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRIS) та автоматизація рутинних облікових процесів (розрахунків зарплати, табелювання) вивільнили час HR-спеціалістів. Це дозволило їм змістити фокус з адміністративних завдань на стратегічне планування, аналітику та розвиток. Поширення ресурсно-орієнтованого підходу (RBV), популяризованого Джеєм Барні, науково обґрунтувало, що людські ресурси, якщо вони є цінними, рідкісними та неімітованими, стають джерелом стійкої переваги. Організації відійшли від жорстких ієрархій, що відповідали концепції управління кадрами, до плоских, гнучких та командних структур. Це вимагало від HR розвитку систем управління ефективністю та лідерства на всіх рівнях, а не лише адміністрування.

3. Соціальні та Кадрові Виклики

Суспільні зміни також змусили роботодавців змінити своє ставлення до працівників. Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів перетворив пошук, залучення та утримання персоналу на критичну стратегічну функцію. Нові покоління висувають підвищені вимоги до корпоративної культури, прозорості, гнучкості та балансу між роботою та особистим життям. Це змусило організації зосередитися на управлінні досвідом співробітників (Employee Experience), що є набагато ширшим за традиційну кадрову роботу.

Зростання рівня освіти працівників вимагало більш прозорих, об'єктивних та обґрунтованих систем оцінювання та стимулювання.

На розвиток стратегічного підходу до управління людськими ресурсами (СУЛР) вплинула низка ключових авторів, які переосмислили роль HR-функції, вивівши її зі сфери адміністративного управління на рівень стратегічного партнерства.

Таблиця 1.1

Розвиток наукового підґрунтя для формування стратегічної функції в
управлінні персоналом

АВТОР(И)	КЛЮЧОВА ІДЕЯ ТА ПІДХІД	ВПЛИВ НА СУЛР
Майкл Портер (Michael Porter)	Конкурентна стратегія та ціннісний ланцюг. Хоча не є HR-фахівцем, його роботи сформували економічну основу для СУЛР.	Довів, що HR-практики мають узгоджуватися з однією з трьох базових стратегій (лідерство за витратами, диференціація чи фокусування), що породило "жорсткий" підхід СУЛР.
Дейв Ульріх (Dave Ulrich)	HR як стратегічний партнер та модель ролей HR.	Визначив чотири ролі HR-служби, де Стратегічний Партнер (Strategic Partner) є ключовою для формування та реалізації бізнес-стратегії.
Карен Гопвуд (Karen Hopwood) та Річард Біддл (Richard Biddle)	Теорія відповідності (Matching Model).	Сформулювали концепцію, що HR-стратегія повинна бути прямим відображенням організаційної стратегії, забезпечуючи так званий Vertical Fit.
Джей Барні (Jay Barney)	Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View – RBV).	Довів, що людські ресурси, які є цінними, рідкісними та неімітованими (VRIO), є джерелом стійкої конкурентної переваги, що стало основою "м'якого" підходу СУЛР.
Меріон Фінлі (Marion Finley) та Ноель Тічі (Noel Tichy)	Модель трьох кіл СУЛР.	Одні з перших, хто визначив стратегічний вибір щодо персоналу як критичний елемент стратегії організації. Їхня модель наголошувала на необхідності узгодження HR-системи, організації та стратегії.
Джон Сторм (John Storey)	Типологія HR-практик.	Встановив чітке розмежування між традиційним управлінням персоналом (Personnel Management) та стратегічним управлінням людськими ресурсами (Human Resource Management), підкреслюючи, що СУЛР має інтегративний та стратегічний характер.

Джерело: складене автором за матеріалами [1-7]

У сучасній науці та практиці виділяють кілька основних теоретичних підходів, які пояснюють, як найкраще досягти цієї інтеграції:

1. Підхід відповідності (Matching/Alignment Approach)

Цей підхід, відомий також як "жорсткий" СУЛР, наголошує на необхідності чіткого узгодження (alignment) структури та культури організації з її бізнес-стратегією.

Вертикальна відповідність (Vertical Fit): HR-стратегія безпосередньо впливає з корпоративної стратегії. Наприклад, якщо стратегія організації — лідерство за витратами, HR-практики мають бути спрямовані на ефективність, мінімізацію відходів та жорстку оцінку продуктивності.

Горизонтальна відповідність (Horizontal Fit): Усі HR-практики (набір, навчання, оцінювання, компенсації) повинні бути узгоджені між собою для підсилення єдиного бажаного результату.

2. Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View – RBV)

Цей підхід, що є основою "м'якого" СУЛР, стверджує, що стійку конкурентну перевагу організації забезпечують унікальні внутрішні ресурси, а людські ресурси є найважливішим з них. HR-система повинна фокусуватися на розвитку та утриманні персоналу, який має такі характеристики (VRIO-аналіз):

Цінність (Valuable): Працівники можуть використовувати можливості та нейтралізувати загрози.

Рідкісність (Rare): Унікальні знання, навички та досвід, які важко знайти на ринку.

Неімітованість (Inimitable): Корпоративна культура та складні системи відносин, які важко скопіювати конкурентам.

Організованість (Organized): Наявність систем і процесів для ефективного використання цих ресурсів.

3. Ситуаційний підхід (Contingency Approach)

Цей підхід підкреслює, що не існує універсально "найкращих" HR-практик. Ефективність СУЛР залежить від зовнішніх факторів (галузь, економіка, політика) та внутрішніх факторів (структура, технології, культура). Ключовим завданням є адаптація HR-стратегії до конкретних умов функціонування (наприклад, воєнного стану, як у випадку РДА).

Нижче наведено порівняльну характеристику основних підходів до стратегічного управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до стратегічного управління
людськими ресурсами

Критерій	Підхід Відповідності (Matching / Жорсткий СУЛР)	Ресурсно-орієнтований підхід (RBV / М'який СУЛР)	Ситуаційний підхід (Contingency Approach)
Ключова Ідея	Забезпечення узгодженості HR-практик із бізнес-стратегією.	Людські ресурси (компетенції, культура) є основним джерелом стійкої конкурентної переваги.	Не існує універсально "найкращих" HR-практик; вони мають адаптуватися до конкретних внутрішніх і зовнішніх умов.
Основний Фокус	Стратегічна інтеграція (Vertical Fit) та операційна ефективність HR-систем.	Розвиток та утримання унікальних, рідкісних та неімітованих компетенцій персоналу (VRIO-аналіз).	Гнучкість та адаптивність HR-стратегії до зовнішнього середовища (галузь, економіка, політика).
Головна Мета	Забезпечити, щоб персонал мав необхідні навички для виконання поточної бізнес-стратегії.	Створити унікальну HR-систему, яку конкуренти не зможуть скопіювати, забезпечуючи довгострокову перевагу.	Обрати найкращу HR-стратегію, яка відповідає конкретним умовам функціонування організації.
Ключові Практики	Жорстка оцінка продуктивності, фокус на компенсаціях, які стимулюють виконання стратегічних завдань.	Управління талантами, формування унікальної корпоративної культури, інвестиції в навчання та розвиток.	Часте переглядання HR-політик, гнучкі методології (Agile HR).

Джерело: складене автором за матеріалами [1-7]

На початку XXI століття та в контексті глобальних викликів (цифрова трансформація, пандемії, гібридна зайнятість) СУЛР зосереджується на наступних аспектах:

1. Управління досвідом співробітників (Employee Experience – EX): Shift від фокусу на окремих HR-процесах до створення цілісного, позитивного та мотивуючого досвіду працівника протягом усього його життєвого циклу в організації.
2. Цифрова трансформація HR (HR Digitalization): Використання HRIS-систем (Human Resource Information Systems), штучного інтелекту та аналітики

для автоматизації рутинних процесів (як-от табелювання, документообіг) та прийняття рішень на основі даних (HR-Analytics).

3. Agile HR та Організаційний розвиток: Застосування гнучких (Agile) методологій для швидкої адаптації HR-практик до мінливого середовища та підтримки організаційного розвитку.

4. Управління ефективністю та результативністю (Performance Management): Перехід від формального річного оцінювання до безперервного зворотного зв'язку та управління за ключовими показниками (KPI), що безпосередньо пов'язано зі справедливістю стимулювання.

Таким чином, сучасний підхід до СУЛР — це не просто впровадження окремих практик, а комплексна система управління, яка забезпечує стратегічний діалог між вищим керівництвом та HR-функцією для досягнення цілей організації через її найцінніший актив — людські ресурси.

1.2. Ключові аспекти антикризового управління персоналом в українських реаліях

Антикризове управління (АУ) — це комплексна система управлінських рішень і дій, спрямованих на прогнозування, попередження, мінімізацію негативних наслідків та подолання внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть призвести до порушення стабільної діяльності організації або її банкрутства. Головна мета АУ полягає у забезпеченні стійкості (resilience) та безперервності діяльності (Business Continuity) організації в умовах значної невизначеності.

Кризи в діяльності організації можуть класифікуватися за їхнім походженням та характером впливу. Відповідно до цього, організації розрізняють три основні види криз:

1. Економічні (Фінансові) Кризи. Виникають через зовнішні економічні фактори (спади, інфляція, зміна ринкової кон'юнктури) або внутрішні проблеми (неефективне управління фінансами, висока заборгованість,

падіння прибутковості): криза ліквідності, неплатоспроможність, різке падіння попиту на продукцію/послуги.

2. Технологічні (Виробничі) Кризи. Пов'язані з порушенням виробничих процесів, аваріями, техногенними катастрофами, або ж критичною залежністю від застарілих технологій. Наприклад, вибух на виробництві, значний збій в IT-інфраструктурі, що паралізує роботу, неможливість оновлення ключового обладнання.
3. Соціальні (Кадрові) та Репутаційні Кризи: Виникають через внутрішні конфлікти, неефективне управління персоналом, порушення трудової етики, або ж через зовнішній негативний розголос, що підриває довіру до організації (масові звільнення та трудові суперечки, корупційний скандал, порушення прав споживачів або працівників).

Антикризова політика (АП) організації не є одноразовим документом, а становить постійну циклічну діяльність, що складається з трьох ключових фаз, які охоплюють усі аспекти її роботи, включаючи управління персоналом: превентивна, оперативна, посткризова.

Превентивна (профілактична) фаза, спрямована на виявлення та попередження можливих криз за допомогою моніторингу зовнішнього середовища (конкуренти, економіка) та внутрішнього аудиту (фінансова стійкість, слабкі місця в процесах). Складається з формування резервних фондів, диверсифікації ризиків, розробки планів безперервності діяльності (BCP) та створення системи раннього попередження.

Фаза реагування або оперативна фаза полягає в запуску конкретних заходів та планів після настання кризової події. У цій фазі найважливішим є швидкість та рішучість прийняття рішень: активація антикризового штабу, запуск протоколів безпеки, жорстка централізована кризова комунікація.

Фаза відновлення та навчання (посткризова фаза) покликана здійснити повернення організації до стабільного функціонування (або до "нової нормальності") та використання досвіду кризи для підвищення стійкості у майбутньому. Ключовими елементами АП на цьому етапі є реінтеграція

персоналу, аналіз проведених дій (After-Action Review), внесення постійних змін до стратегії та процесів, відновлення репутації.

Антикризова політика організації безпосередньо відбивається на управлінні персоналом (АУП), яке має підтримувати загальні цілі політики на кожній фазі (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА З СИСТЕМОЮ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Фаза Антикризової Політики	Аспекти в Управлінні Персоналом (АУП)
1. Превентивна Фаза	Планування наступності: Створення кадрових резервів та планування заміщення критичних посад. Навчання: Регулярне тренування працівників протоколам дій у кризових ситуаціях. Комунікаційна підготовка: Навчання керівників правилам кризової комунікації.
2. Фаза Реагування	Фізична та Психологічна Безпека: Забезпечення захисту життя, здоров'я та надання психологічної підтримки. Гнучке Управління Зайнятністю: Швидке прийняття рішень про переведення на дистанційну роботу, скорочення годин або, навпаки, мобілізацію резервів. Централізована HR-Комунікація: Надання працівникам чіткої та достовірної інформації про їхні права та обов'язки в кризовий період.
3. Фаза Відновлення	Реінтеграція: Повернення працівників з простою або віддаленої роботи. Організаційний Learning: Аналіз ефективності дій HR-служби під час кризи та внесення змін до трудових політик та посадових інструкцій для підвищення стійкості до майбутніх загроз. Відновлення Мотивації: Розробка програм заохочення для підтримки лояльності та відновлення довіри.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [1-7]

Розглянемо останні публікації українських вчених з антикризового управління та їх погляд. В статті «Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах» автори розглядають антикризове управління (АУ) як необхідний механізм підвищення ефективності та стійкості функціонування підприємства в умовах негативних економічних факторів і кризових станів [8]. Антикризове управління визначається як система розроблених та рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, які дозволяють стабілізувати фінансово-господарську діяльність в контексті підвищення рівня економічної безпеки. Впровадження дієвих антикризових механізмів розглядається як стабілізатор та

елемент підвищення рівня стійкості економічної безпеки. Автори зазначають, що антикризове управління стало невід'ємною складовою ведення вітчизняного бізнесу, що спричинено доволі нестабільною економічною ситуацією та низькою інвестиційною привабливістю.

Стаття розкриває класифікаційні особливості кризових явищ та їхній характер виникнення. Криза — це певний період в загальному циклі фінансово-господарської діяльності підприємства, який може призвести до негативних результатів: від зменшення рівня прибутку (в кращому випадку) до банкрутства та ліквідації господарства (при найбільш негативному сценарії). Економічна безпека — це устаткована система способів, методів, прийомів та процедур, які запроваджені в господарюючому суб'єкті з метою забезпечення нормального функціонування виробничого процесу, збереження комерційної таємниці та максимізації прибутку.

Таблиця 1.4

Класифікація кризових явищ

Категорія Кризи	Приклади Кризових Явищ
1. Природні	Кліматичні коливання (нестабільний температурний режим, нетипові опади), техногенні явища (землетруси, урагани, повені). <i>Більш притаманні сільськогосподарським підприємствам.</i>
2. Зовнішні / Внутрішні	Зовнішні: Нестабільна ситуація в країні (зокрема, військові дії, що чинять занепад економіки), не налагоджені канали збуту, стрімка зміна ситуації ринку. Внутрішні: Недобросовісні працівники, застаріле обладнання, слабкий відділ менеджменту, маркетингу та логістики.
3. За Причиною	Суб'єктивні: Пов'язані зі специфікою управління (людський фактор). Об'єктивні: Не пов'язані зі специфікою управління (залежать від ситуації на зовнішньому ринку).

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [8]

Антикризовий механізм визначається як сукупність своєчасних заходів, способів та процедур, які слід запровадити у діяльність господарюючого суб'єкта для виходу з кризового стану. Своєчасне запровадження діючого антикризового механізму дозволить уникнути подальшого розвитку кризи та підвищити рівень економічної безпеки на підприємстві. Автори статті розробили та представили механізм антикризового управління як елемент виходу з кризового стану та підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Цей механізм може

використовуватися як в кризовій ситуації, так і як елемент запобігання кризі в цілому.

Стаття «Оцінка та управління стійкістю розвитку підприємства в умовах антикризового управління» (автори В. В. Клець, Л. А. Тімашова) зосереджується на необхідності впровадження антикризового управління для підтримання економічної стійкості та динамічного розвитку підприємства, особливо в умовах непередбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [8].

Антикризове управління розглядається як складова системи корпоративного управління, що має комплексний, системний і постійно організований характер. Метою АУ є запобігання та усунення несприятливих явищ для підприємства, відновлення його прибутковості та запобігання виникненню банкрутства. АУ спрямоване на те, щоб якнайшвидше виявити ознаки кризи та створити умови для їх подолання. Антикризове управління не є лише реакцією на вже існуючу кризу, а має випереджаючий характер — це постійна діяльність, спрямована на забезпечення стійкості.

Автори підкреслюють, що антикризова політика повинна охоплювати всі сфери діяльності підприємства та включати:

- Діагностика кризи: Полягає у своєчасному виявленні та оцінці кризових процесів, факторів впливу та ступеня загрози для підприємства.
- Випереджувальний характер: АУ має бути спрямоване на мінімізацію впливу можливої кризи, тобто запобігати її настанню, а не лише долати наслідки.
- Комплексність та Системність: Антикризові заходи повинні бути взаємопов'язані та охоплювати всі функціональні сфери (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал).

Центральною тезою статті є те, що АУ є інструментом забезпечення стійкості розвитку. Стійкість розвитку трактується як здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі, зберігаючи при цьому баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

Антикризове управління сприяє стійкості через такі механізми:

- Оптимізація ресурсного потенціалу: Перегляд та раціоналізація використання всіх видів ресурсів, включаючи фінансові та трудові.
- Підвищення гнучкості: Надання системі управління здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
- Інноваційний розвиток: Стимулювання інновацій та вдосконалення технологій як основи для виходу з кризи та забезпечення конкурентної переваги.

Таким чином, антикризове управління – це постійний динамічний процес, що дозволяє підприємству не лише вижити, а й зміцнити свої позиції після подолання кризових явищ.

Аналіз останніх українських наукових публікацій свідчить про зміщення фокусу АУП із загальноекономічних заходів до цілеспрямованої підтримки та мотивації людського капіталу, особливо в умовах тривалих кризових явищ та воєнних дій. Публікація «Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації» [10] акцентує увагу на тому, що в умовах кризових явищ та невизначеності. Мотивація співробітників є одним із найважливіших аспектів управління персоналом, від якого залежить результативність діяльності підприємства. Наявність на підприємстві продуманої мотиваційної системи є суттєвою конкурентною перевагою, тоді як її відсутність негативно впливає на продуктивність праці та атмосферу в колективі. Кризові ситуації є унікальними та вимагають індивідуального підходу до їх вивчення та регулювання. Досліджено формування мотиваційної системи через такі етапи, як підготовка, вивчення персоналу, аналіз систем конкурентів, опитування та анкетування працівників та інформування.

Публікації, присвячені АУП в умовах військового стану та реструктуризації, розкривають його через призму безпеки та організаційної трансформації:

- Антикризова комунікація [11]: В умовах воєнного стану ключовим елементом АУП стає антикризова комунікація. Її роль полягає у:
 - сприянні якнайшвидшому вирішенню кризи.

- захисті репутації компанії.
- зменшенні напруги серед співробітників та у відносинах із клієнтами.
- підтримці високого рівня згуртованості та формуванні впевненості в успіху всередині підприємства.

Основними елементами кризи в умовах військових конфліктів є загроза репутації, елемент несподіванки та обмежений час для прийняття рішення.

- Реструктуризація як антикризовий захід [12]: АУП реалізується через реструктуризацію, яка є процесом оптимізації функціонування підприємства шляхом комплексної стратегічної трансформації його внутрішніх взаємозв'язків. Мета реструктуризації — створення конкурентоспроможних та ефективних суб'єктів.

- Протиріччя в управлінні: У нестабільних умовах виникають протиріччя, пов'язані з невідповідністю традиційної кадрової структури новим вимогам (рівень зайнятості, кваліфікація, структура витрат, режим роботи), що вимагає змін в АУП.

Загалом українські автори наголошують на необхідності перегляду традиційних управлінських підходів та зміщення акценту на підтримку персоналу. Визначено важливість надання підтримки персоналу, який продовжує працювати, попри всі труднощі, що виникають. Досліджено досвід дистанційного управління персоналом в умовах війни для забезпечення ефективності роботи та безпеки співробітників. Ведення бізнесу в складних умовах воєнного стану вимагає від управління підприємством коригування та зміни існуючих підходів у керівництві та організації діяльності.

Сучасне АУП в Україні визначається як мотиваційно-орієнтований, комунікаційний та гнучкий процес, ключовою метою якого є не лише збереження бізнесу, а й збереження та підтримка людського капіталу в умовах надзвичайних соціально-економічних та військових загроз.

1.3 Особливості формування системи управління персоналом в органах виконавчої влади

Формування системи управління персоналом (УП) в органах виконавчої влади (ОВВ) має суттєві відмінності від УП у комерційному секторі. Ці особливості обумовлені їхнім публічно-правовим статусом, необхідністю дотримання законодавства про державну службу та їхньою соціальною місією.

Система УП в ОВВ будується на суворих правових засадах, що обмежує гнучкість, але забезпечує законність та прозорість. УП регулюється виключно Конституцією України, Законом України «Про державну службу», Кодексом законів про працю та іншими спеціальними нормативно-правовими актами. Це означає, що Положення про відділ УП, посадові інструкції та процедури оцінювання (як у Вознесенській РДА) мають суворо відповідати цим вимогам.

Набір персоналу здійснюється через публічні конкурси (до прикладу, оголошення на Єдиному порталі вакансій), що забезпечує рівний доступ до державної служби, але робить процес добору більш тривалим та бюрократизованим. Система УП включає обов'язкові елементи, пов'язані із запобіганням корупції, включаючи спеціальні перевірки та перевірку достовірності відомостей (як це передбачено функціями Відділу УП РДА).

Кадровий цикл в ОВВ орієнтований не стільки на прибуток, скільки на забезпечення професійності та публічної етики. Добір та вступ на службу характеризується формалізацією. Обов'язкове складання Присяги державного службовця та присвоєння рангів, які мають прямий вплив на розмір заробітної плати та статус. Оцінювання результативності є обов'язковим, але часто формальним. Оцінювання повинно забезпечувати не лише вимірювання продуктивності, а й дотримання професійної етики та виконання функцій державної влади.

Професійний розвиток орієнтований на безперервне навчання та підвищення кваліфікації, що має не лише забезпечувати професійний розвиток (складання індивідуальних програм), але й підтримувати знання законодавства.

Існують обмеження у стимулюванні. Хоча фонд оплати праці може зростати, можливості гнучкого матеріального стимулювання обмежені законодавчими рамками щодо надбавок, премій та окладів, що часто призводить до низької задоволеності.

В умовах військового стану в Україні, формування системи УП в ОВВ набуває додаткових, критично важливих аспектів:

1. Виконання оборонних функцій. На відділи УП (в РВА) покладаються додаткові обов'язки, як-от ведення військового обліку, бронювання військовозобов'язаних та забезпечення виконання мобілізаційних завдань. Це створює надмірне рутинне навантаження (як у випадку РДА), яке може відволікати від стратегічних функцій.

2. Обмежений ресурс. Бюджетні обмеження та часті адміністративні реформи призводять до обмеженої чисельності відділів УП, що вимагає високої централізації функцій і часто призводить до їх формалізації.

3. Управління кліматом та дисципліною. Необхідність забезпечення трудової дисципліни в умовах підвищеної психологічної напруги та дистанційної роботи (як, наприклад, через подвійний облік робочого часу).

Етика та деонтологія державної служби є невід'ємною та критично важливою складовою системи управління персоналом (УП) в органах виконавчої влади (ОВВ). Вони виходять за рамки звичайних трудових відносин і формують ціннісну та поведінкову основу публічної служби, що безпосередньо впливає на довіру суспільства до влади.

Деонтологія (Deontology) - це наука про обов'язок і правила належної (професійної) поведінки. У контексті державної служби деонтологія — це кодекс обов'язкових правил і норм, які регулюють взаємовідносини державного службовця з державою, суспільством, громадянами та колегами. Вона чітко визначає, що повинен робити службовець. Етика є більш широкою філософською категорією, що досліджує природу моралі та цінностей. Етика державної служби — це система морально-світоглядних принципів і цінностей, що формують внутрішню мотивацію службовця діяти відповідно до суспільних

інтересів, навіть якщо це не вимагається прямим наказом. Вона визначає, що є правильним і добрим у публічній діяльності. Етичні вимоги є обов'язковими для включення у посадові інструкції та є предметом контролю відділу УП (наприклад, при проведенні щорічного оцінювання). Ключові принципи державної служби включають:

- пріоритет публічних інтересів над особистими;
- неприпустимість корупції, зловживання службовим становищем, конфлікту інтересів та проявів фаворитизму;
- недопущення впливу партійних інтересів на виконання службових обов'язків;
- постійне підвищення кваліфікації та відповідальне ставлення до виконання завдань.

Відділ управління персоналом (УП) є ключовим виконавцем державної етичної політики. Розглянемо

Таблиця 1.5

Реалізація етичних та деонтологічних аспектів відділу управління персоналом

Функція УП	Реалізація етичних та деонтологічних Аспектів
Добір та Адаптація	Включення оцінки особистісних якостей та відповідності етичним стандартам у конкурсний відбір (замість фокусу лише на професійних знаннях). Ознайомлення нових службовців із Кодексом етичної поведінки та деонтологічними нормами під час адаптації.
Оцінювання (Performance Management)	Включення дотримання етичних норм та правил поведінки як обов'язкового критерію при щорічному оцінюванні результатів службової діяльності.
Професійний Розвиток	Організація тренінгів з питань запобігання корупції, етичної поведінки, культури спілкування та врегулювання конфлікту інтересів.
Дисциплінарна Робота	Контроль за дотриманням Правил внутрішнього службового розпорядку та надання пропозицій щодо притягнення до відповідальності за порушення етичних стандартів та деонтологічних обов'язків.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [14]

В ОВВ, на відміну від комерційних структур, УП має стратегічну місію не лише ефективно використовувати людський капітал, але й забезпечувати

високий стандарт моральності та законності, що є необхідною умовою для підтримки легітимності державної влади.

Формування системи управління персоналом (УП) в органах виконавчої влади (ОВВ) є багатофакторним процесом. На нього впливає сукупність зовнішніх (макрорівень) і внутрішніх (мікрорівень) чинників, які визначають як структуру кадрової служби, так і її функціонал.

Зовнішнє середовище створює правові, економічні та соціальні рамки, в яких функціонує система УП (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Зовнішні чинники формування системи управління персоналом в органах виконавчої влади

Чинники	Зміст
Нормативно-Правові	Законодавча база: Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», Кодекс законів про працю. Ці акти жорстко регламентують процедури добору (конкурси), оцінювання, проходження служби, оплати праці та дисциплінарну відповідальність. <i>Впливають на прозорість, але знижують гнучкість.</i>
Політичні та Адміністративні	Адміністративні реформи: Постійні зміни в структурі ОВВ (наприклад, перетворення на Військові адміністрації, реорганізація РДА) вимагають частого перегляду штатного розпису та Положень про структурні підрозділи. <i>Впливають на стабільність та чисельність персоналу.</i>
Економічні та Бюджетні	Фінансування: Обмеження, встановлені державним бюджетом, визначають граничну чисельність працівників та розмір фонду оплати праці. <i>Впливають на можливість адекватного матеріального стимулювання та кількість штатних одиниць УП</i>
Соціальні та Демографічні	Очікування суспільства: Вимоги до прозорості, етичності та доброчесності державних службовців. Демографічні фактори (старіння кадрів, міграція) впливають на склад кадрового резерву та ефективність добору.
Ситуативні (Кризові)	Воєнний стан: Вимагає інтеграції до функціоналу УП оборонних та мобілізаційних завдань (військовий облік, бронювання). <i>Створює додаткове, надмірне рутинне навантаження.</i>

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [15-20]

Внутрішні фактори визначають, наскільки ефективно УП використовує доступні ресурси та адаптується до потреб самої організації.

Таблиця 1.7

**Внутрішні чинники формування системи управління персоналом в
органах виконавчої влади**

Чинники	Зміст
Організаційна Структура	Чисельність та Склад: Загальна кількість працівників ОБВ та розподіл їх за структурними підрозділами. <i>Визначає співвідношення навантаження на Відділ УП</i>
Технологічні	Рівень автоматизації: Використання інформаційних систем (HRIS) для ведення документообігу, обліку робочого часу та військового обліку. <i>Низька автоматизація призводить до надмірного рутинного навантаження, як у випадку РДА (подвійне табелювання).</i>
Кадрова Складова	Кваліфікація працівників УП: Рівень професійної компетентності та готовність працівників Відділу УП переходити від адміністрування до стратегічної роботи (наприклад, проведення якісних оцінювань та тренінгів).
Організаційна Культура	Мотивація та Довіра: Наявність формалізованого підходу до оцінювання та преміювання. <i>Низька довіра до справедливості стимулювання знижує лояльність та ускладнює роботу відділу УП.</i>

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [15-20]

Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретичних засад стратегічного та антикризового управління персоналом, а також вивчення специфіки діяльності органів виконавчої влади (ОБВ), сформовано наступні проміжні висновки:

1. Сучасна парадигма СУП передбачає перехід від адміністративної функції до стратегічного партнерства, де людські ресурси розглядаються як ключове, неімітоване джерело конкурентної переваги (за теорією RBV). СУП вимагає вертикальної та горизонтальної інтеграції HR-практик.
2. У системі управління персоналом ОБВ існує суттєва напруга між стратегічною необхідністю (розвиток, оцінювання, боротьба за таланти) та

реалізацією, оскільки ця сфера жорстко регламентована законодавством про державну службу.

3. Існує чітка необхідність застосування СУП для подолання формалізації оцінювання та преміювання, а також для підвищення прозорості HR-процесів в ОВВ.

4. В умовах України АУП значно розширює свій зміст, виходячи за рамки стандартних економічних криз. Воно зосереджено на трьох ключових вимірах: фізична безпека, забезпечення функціональності (Business Continuity) та збереження стійкості (Resilience) людського капіталу.

5. Українські науковці визначають, що в умовах кризових явищ мотивація стає найважливішим інструментом АУП та є суттєвою конкурентною перевагою. Це вимагає, щоб АУП було мотиваційно-орієнтованим, а не лише скорочувальним.

6. В органах виконавчої влади АУП обов'язково включає виконання оборонних та мобілізаційних завдань (ведення військового обліку, бронювання), що є прикладом реагування на ситуативні (воєнні) чинники та створює додаткове навантаження на HR-служби.

7. Система УП в ОВВ жорстко регламентована зовнішніми нормативно-правовими чинниками (Закон "Про державну службу", антикорупційне законодавство). Це забезпечує прозорість та законність, але обмежує гнучкість HR-рішень.

8. На УП в ОВВ покладено функцію забезпечення високого стандарту моральності та публічної етики, що є обов'язковим критерієм при доборі та оцінюванні.

9. Обмеження в гнучкому матеріальному стимулюванні, що регулюється законодавством, часто призводять до проблем з мотивацією та сприйняттям справедливості оплати праці.

10. Формування системи УП є постійним балансуванням між жорсткими зовнішніми вимогами законності та обмеженими внутрішніми ресурсами (фінансовими, людськими та технологічними).

Одже, система управління персоналом в органах виконавчої влади перебуває під впливом жорстких правових та економічних обмежень і змушена адаптуватися до вимог антикризового управління в умовах надзвичайної нестабільності. Ключовим завданням для вдосконалення є перехід від рутинно-адміністративної роботи до стратегічної та мотиваційно-орієнтованої шляхом підвищення прозорості оцінювання та оптимізації процесів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВОЗНЕСЕНСЬКОЇ РДА

2.1 Характеристика діяльності Вознесенської РДА

Вознесенська районна державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади, який здійснює свої повноваження на території Вознесенського району Миколаївської області. Її діяльність базується на Конституції та законах України, актах Президента України, Кабінету Міністрів України, а також розпорядженнях голови обласної державної адміністрації. Основною метою діяльності Вознесенської РДА є забезпечення реалізації державної політики на рівні району, здійснення виконавчої влади та координація діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади [1].

У липні 2020 року завершено один з важливих етапів реформи децентралізації України: здійснено ліквідацію 490 старих районів і утворення 136 нових. Район створено відповідно до постанови ВРУ від 17.07.2020 № 807-ІХ. До його складу увійшли: Вознесенська, Южноукраїнська міські, Братська, Веселинівська, Доманівська, Єланецька, Олександрівська селищні, Бузька, Дорошівська, Мостівська, Новомар'ївська, Прибужанівська, Прибузька сільські територіальні громади. Адміністративний центр — місто Вознесенськ[1].

Кількість населених пунктів району 253, в тому числі: 2 міста, 7 селищ міського типу, 244 сільських населених пунктів.

Населення району — близько 176,9 тис. осіб. В тому числі в розрізі громад: Вознесенська — 34 836 осіб; Південноукраїнська — 41 369 осіб; Доманівська — 14 481 осіб; Єланецька — 14 481 осіб; Олександрівська — 8 882 осіб; Веселинівська — 17 483 осіб; Братська — 14 832 осіб; Бузька — 5 398 осіб; Дорошівська — 5 483 осіб; Мостівська — 4 498 осіб; Прибужанівська — 7 599 осіб; Прибузька — 4 995 осіб; Новомар'ївська — 5 598 осіб.

Площа району становить: загальна площа — 615939,6 га, сільськогосподарських угідь — 531445,6 га; ріллі — 437358,4 га; багаторічних

насаджень – 3237,9 га; лісів та чагарників – 33506 га; під водою – 7357,6 га; пасовищ – 62144,7 га.

В Вознесенському районі по оперативним даним налічується - близько тисячі сільгосппідприємств різної форми власності (1028) та - 21685 одноосібників.

На одного мешканця району припадає 2,98 га сільськогосподарських угідь і 2,47 га ріллі, що дає змогу забезпечити населення району продуктами харчування в повному обсязі.

В 2024 році за оперативними даними в Вознесенському районі зібрано всього зернових та зернобобових культур 560510 т із середньою врожайністю 28,7 ц/га, з них 535145 т ранніх зернових та зернобобових культур (середня врожайність склала –30.8 ц/га).

Під врожай 2025 року посіяно озимих зернових - 177110 га, з них озимої пшениці -130480 га, озимого ячменю -46630 га, крім того посіяно озимого ріпаку -23200 га, ярого ячменю –10450 га, вівсу -20 га, ярої пшениці -4694га, чечевиці -500 га, гороху –7949 га. Закінчується посів пізніх зернових та технічних культур кукурудзи на зерно посіяно –15561 га (91,2 % від прогнозу), соняшнику-130690га (79,5% від прогнозу).

Тваринництво району представлене такими основними галузями як скотарство, свинарство і птахівництво.

У господарствах усіх категорій нараховується 8500 голів великої рогатої худоби, у т.ч. корів 6300 голів, свиней –6500 голів, овець та кіз – 4400 голова, птиці всіх видів –217000 голів.

Відповідно до ст. 7 Закону України "Про місцеві державні адміністрації" правовий статус місцевих державних адміністрацій встановлюється Конституцією України, цим Законом та іншими законами України.

Станом на 01.01.2025 у Вознесенському районі працює 223 комунальних заклади освіти, серед них:

95 закладів загальної середньої освіти;

104 заклади дошкільної освіти;

13 закладів позашкільної освіти.

Крім того, працюють 12 інклюзивно-ресурсних центрів.

У Вознесенському районі обслуговується 88 закладів охорони здоров'я. Із них:

30 – амбулаторій,

21 – пункт здоров'я;

6 – лікарень,

28 - ФАПів,

8 – ПМСД.

Заклади культури складаються з:

Будинки культури – 111.

Бібліотеки – 102.

Музеї – 8.

Мистецькі школи – 9.

Обласні та районні державні адміністрації у своїй діяльності керуються Конституцією України, Законом України "Про місцеві державні адміністрації" та іншими законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади вищого рівня, а районні державні адміністрації в Автономній Республіці Крим - також рішеннями та постановами Верховної Ради Автономної Республіки Крим, рішеннями Ради міністрів Автономної Республіки Крим, прийнятими у межах їх повноважень.

Відповідно до ст. 119 Конституції України, ст. 2 Закону України "Про місцеві державні адміністрації" місцеві державні адміністрації на відповідній території забезпечують:

виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;

законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;

виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного

проживання корінних народів і національних меншин - також програм їх національно-культурного розвитку;

підготовку та виконання відповідних бюджетів;

звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;

взаємодію з органами місцевого самоврядування;

реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень.

До відання місцевих державних адміністрацій у межах і формах, визначених Конституцією і законами України, належить вирішення питань:

забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;

соціально-економічного розвитку відповідних територій;

бюджету, фінансів та обліку;

управління майном, приватизації та підприємництва;

промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку;

науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури і спорту, сім'ї, жінок, молоді та неповнолітніх;

використання землі, природних ресурсів, охорони довкілля;

зовнішньоекономічної діяльності;

оборонної роботи та мобілізаційної підготовки;

соціального захисту, зайнятості населення, праці та заробітної плати.

Місцеві державні адміністрації вирішують й інші питання, віднесені законами до їх повноважень.

Місцеві державні адміністрації здійснюють повноваження місцевого самоврядування, делеговані їм відповідними радами.

Кабінет Міністрів України в межах, визначених законами України, може передавати місцевим державним адміністраціям окремі повноваження органів виконавчої влади вищого рівня.

Діяльність Вознесенської РДА охоплює широкий спектр сфер, визначених Законом України «Про місцеві державні адміністрації». Основні напрямки діяльності представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сфери діяльності Вознесенської РДА

Сфера Діяльності	Характеристика Повноважень
Соціально-економічний розвиток	Розробка та виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку району. Сприяння інвестиційній діяльності, підтримка малого та середнього бізнесу (наприклад, підтримка агровиробництва, як це видно з останніх новин).
Бюджет та Фінанси	Формування проекту районного бюджету, забезпечення його виконання, здійснення контролю за використанням бюджетних коштів місцевими органами та установами.
Освіта, Культура, Охорона Здоров'я	Забезпечення виконання державних стандартів та програм у цих галузях, управління державними установами відповідних сфер на території району.
Соціальний Захист	Реалізація державної політики щодо соціального захисту населення, пенсійного забезпечення, надання різних видів соціальної допомоги (наприклад, діяльність Управління соціального захисту населення (УСЗН), що має код 84.11 "Державне управління загального характеру").
Законність та Правопорядок	Забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, координація діяльності правоохоронних органів.
Управління Майном	Здійснення управління об'єктами державної власності, що перебувають на території району.
Організація та Кадрова Робота	Забезпечення ефективного функціонування апарату адміністрації, управління персоналом, організація державної служби.

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

Керівництво Вознесенської районної державної адміністрації (на період воєнного стану – Районної військової адміністрації) складається з посадових осіб, які здійснюють загальне керівництво та несуть персональну відповідальність за виконання покладених на адміністрацію завдань.

Склад керівництва включає:

– Начальник Вознесенської районної військової адміністрації (голова РДА) — здійснює загальне керівництво, представляє адміністрацію та несе відповідальність за її діяльність.

– Перший заступник Начальника РВА — забезпечує координацію роботи окремих структурних підрозділів та виконує обов'язки начальника у разі його відсутності.

– Заступник Начальника РВА — відповідає за певні напрямки діяльності (наприклад, соціальні, економічні чи гуманітарні питання).

– Керівник апарату РВА — організовує роботу апарату адміністрації, координує діяльність структурних підрозділів, які не мають статусу юридичних осіб публічного права, та відповідає за кадрову роботу.

Структурні підрозділи забезпечують виконання адміністрацією її функцій у конкретних сферах державної політики. Вони поділяються на підрозділи з функціональним та галузевим призначенням.

1. Підрозділи з галузевим управлінням

Це відділи та управління, які реалізують державну політику у певних сферах:

Управління соціального захисту населення (УСЗН): займається питаннями соціальних виплат, допомоги, пільг та соціального обслуговування населення.

Управління соціально-економічного розвитку території: відповідає за формування та реалізацію програм розвитку району, інвестиційну діяльність.

Служба у справах дітей: забезпечує реалізацію прав дітей та їх соціальний захист.

Архівний відділ: забезпечує зберігання, облік та використання документів Національного архівного фонду.

2. Підрозділи загального та функціонального забезпечення

Ці підрозділи забезпечують внутрішнє функціонування адміністрації та виконання загальнодержавних функцій. *Відділ фінансів* - відповідає за формування та виконання районного бюджету. *Відділ взаємодії з органами місцевого самоврядування* - координує співпрацю РДА з територіальними громадами та місцевими радами. *Відділ з питань оборонної роботи, цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами* особливо важливий підрозділ в умовах воєнного стану. *Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій*

і цифровізації та організації діяльності ЦНАПів -відповідає за впровадження електронного урядування та роботи Центрів надання адміністративних послуг. Також у складі адміністрації працюють: відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю, сектор з питань ветеранської політики, сектор внутрішнього аудиту.

Організаційна структура Вознесенської районної державної (військової) адміністрації надано на рисунку 1 додатку А.

Діяльність та функції апарату Вознесенської районної державної адміністрації (надалі – апарат райдержадміністрації) регулюються Положенням про апарат Вознесенської районної державної адміністрації (нова редакція). Це Положення розроблене на підставі Законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про правовий режим воєнного стану» та інших нормативних актів. Апарат утворюється головою райдержадміністрації в межах виділених бюджетних коштів і підпорядковується безпосередньо йому.

Основними завданнями апарату є здійснення правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності всієї Вознесенської районної державної адміністрації. Крім того, апарат займається підготовкою аналітичних, інформаційних та інших матеріалів, а також систематичною перевіркою виконання актів законодавства та розпоряджень РДА. Важливою функцією є надання методичної та іншої практичної допомоги структурним підрозділам райдержадміністрації та органам місцевого самоврядування.

Апарат РДА здійснює низку ключових функціональних повноважень:

Документообіг та підготовка рішень: Опрацьовує документи, що надходять, готує до них аналітичні матеріали, а також проєкти доручень керівництва РДА. Він також опрацьовує проєкти розпоряджень голови РДА та наказів керівника апарату, зокрема з питань організаційної діяльності та управління персоналом.

Контроль: За дорученням голови РДА, апарат перевіряє виконання актів законодавства та розпоряджень керівництва структурними підрозділами та

територіальними органами виконавчої влади. Також здійснюється контроль за своєчасним поданням ними інформаційних матеріалів.

Правове забезпечення: Надає методичну та практичну допомогу, спрямовану на правильне застосування та неухильне додержання законодавства структурними підрозділами та посадовими особами РДА.

Організація роботи: Організовує та забезпечує ведення діловодства , а також здійснює організаційне забезпечення засідань колегії та нарад.

Взаємодія з громадянами: Спільно з відділом взаємодії з органами місцевого самоврядування, апарат організовує особистий прийом громадян, розгляд звернень та запитів на доступ до публічної інформації.

Реалізація державної кадрової політики: апарат проводить роботу щодо реалізації державної політики з питань управління персоналом в райдержадміністрації. Це включає:

1. Добір персоналу. Планування та організацію заходів для підвищення професійної компетентності державних службовців.
2. Документальне оформлення всіх етапів проходження та припинення державної служби.
3. Керівництво Апаратом

Апарат райдержадміністрації очолює Керівник апарату, який призначається на посаду головою РДА і несе персональну відповідальність за виконання покладених завдань. Ключова роль Керівника апарату полягає у здійсненні повноважень керівника державної служби апарату та у структурних підрозділах, які не мають статусу юридичних осіб публічного права. Він також затверджує посадові інструкції працівників апарату та підрозділів без статусу юрособи.

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності

Фінансовий стан Вознесенської районної державної адміністрації (РДА) оцінюється на основі даних "Балансу" (форма №1-дс) та "Звіту про фінансові

результати" (форма №2-дс) за 2022, 2023 та 2024 роки. Організація є бюджетною установою (орган державної влади), що здійснює державне управління загального характеру [3]. Загальна сума балансу (Актив та Пасив) демонструє тенденцію до зниження у 2024 році після зростання у 2023 році (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка показників балансу Вознесенської РДА

Період	Сума балансу (грн)	Динаміка
На 01.01.2023 (за 2022 рік)	4 044 597	-
На 01.01.2024 (за 2023 рік)	4 297 844	+ 6.26%
На 01.01.2025 (за 2024 рік)	3 777 646	- 12.11%

Джерело: дані "Балансу" (форма №1-дс) та "Звіту про фінансові результати" (форма №2-дс) за 2022, 2023 та 2024 роки Вознесенської РДА

Спостерігається постійне зниження залишкової вартості основних засобів, що свідчить про інтенсивне нарахування зносу та, можливо, про зменшення первісної вартості у 2024 році. Значне зростання запасів спостерігалось у 2023 році (з 86 594 грн до 464 246 грн), але потім відбулося їх зниження до 301 214 грн на кінець 2024 року.

Відбулося значне зниження внесеного капіталу у 2024 році (з 2 611 142 грн на початок 2024 р. до 2 356 799 грн на початок 2025 р.), що могло бути пов'язане з вибуттям або списанням необоротних активів. Фінансовий результат залишається від'ємним (непокритий дефіцит), а його абсолютне значення (розмір дефіциту) зростає у 2024 році, вказуючи на погіршення фінансового стану з точки зору накопичених результатів діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка доходів та витрат Вознесенської РДА

Показник	2022 рік, грн	2023 рік, грн	2024 рік, грн	Динаміка 2023-2024
Витрати на оплату праці	6 868 800	6 088 679	7 960 586	+ 30.74%
Відрахування на соцзаходи	1 524 977	1 341 585	1 769 783	+ 31.91%

Джерело: дані "Балансу" (форма №1-дс) та "Звіту про фінансові результати" (форма №2-дс) за 2022, 2023 та 2024 роки Вознесенської РДА

2023 рік відзначається зниженням витрат на оплату праці (з 6 868 800 грн до 6 088 679 грн), що може вказувати на скорочення штату або зменшення

преміальних виплат. В 2024 році спостерігаємо різке зростання витрат на оплату праці та соцзаходи (більш ніж на 30%), що корелює зі збільшенням загальних витрат і може бути пов'язане з підвищенням окладів або поверненням/збільшенням премій.

Загальний висновок який можна зробити з показників фінансової звітності Вознесенської РДА це: нестабільна динаміка, яку демонструють дані про фінансові результати від профіциту у 2022 році до дефіциту у 2023–2024 роках; незважаючи на зменшення поточного дефіциту у 2024 році, накопичений фінансовий результат продовжує погіршуватися, досягнувши -1 555 463 грн на 01.01.2025; витрати на оплату праці у 2024 році значно зросли (майже на 31%), що створює фінансове навантаження на бюджет організації, але може позитивно впливати на мотивацію персоналу; триває зниження залишкової вартості основних засобів, що є типовим для бюджетних установ, які переважно використовують, а не інвестують у нові активи. Аналіз фінансових результатів Вознесенської РДА за 2022–2024 роки, особливо у частині витрат на оплату праці, надає чітке економічне обґрунтування необхідності удосконалення системи управління персоналом, зокрема в напрямку підвищення ефективності використання фонду оплати праці та посилення стимулювання. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи є найбільшою часткою у структурі витрат РДА, що характерно для органів державної влади, чия діяльність переважно є нематеріальною.

Таблиця 2.3

Сукупні кадрові витрати Вознесенської РДА 2022-2023 роки

Показник	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023 2024 (%)
Витрати на оплату праці	6 868 800	6 088 679	7 960 586	+30.74%
Відрахування на соцзаходи	1 524 977	1 341 585	1 769 783	+31.91%
Сукупні кадрові витрати	8 393 777	7 430 264	9 730 369	+30.95%

Джерело: дані "Балансу" (форма №1-дс) та "Звіту про фінансові результати" (форма №2-дс) за 2022, 2023 та 2024 роки Вознесенської РДА

Витрати на оплату праці та соцзаходи зросли більш ніж на 30% у 2024 році, перевищивши показники навіть 2022 року. Це свідчить про збільшення фінансового ресурсу, спрямованого на персонал (можливо, за рахунок підвищення окладів, відновлення премій чи інших надбавок). Різке зниження кадрових витрат у 2023 році (порівняно з 2022 роком) могло бути наслідком урізання премій або заморожування вакансій в умовах воєнного стану, що потенційно могло вплинути на мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів.

Наявність значного зростання фонду оплати праці у 2024 році (до 7,96 млн грн), поєднана з високим навантаженням на Відділ УП (співвідношення 1:47), обґрунтовує необхідність переходу від простого освоєння бюджету до стратегічного управління цими коштами.

Питання визначення "норми" навантаження на Відділ управління персоналом (УП) є складним, оскільки в Україні не існує єдиного законодавчо затвердженого нормативу співвідношення між чисельністю кадрової служби та загальною чисельністю працівників державного органу.

Проте, на основі загальноприйнятих стандартів кадрового менеджменту, а також рекомендацій та практики, можна виділити такі орієнтовні показники. У світовій практиці кадрового менеджменту рівень навантаження часто вимірюється співвідношенням "HR-спеціаліст до загальної чисельності працівників (employee-to-HR ratio)".

Таблиця 2.4

Методики розрахунку потреби у HR-фахівцях

Тип Організації / Сфера	Рекомендоване співвідношення	Що означає
Виробництво / Сфера з високою стандартизацією	1:100 до 1:150	Вища норма навантаження, оскільки процеси є більш типовими та стандартизованими.
Державне управління / Сфера послуг з високою складністю	1:50 до 1:80	Нижча норма навантаження, оскільки робота вимагає високої індивідуалізації, великої кількості документації та детального дотримання законодавства.
ІТ / Сфера з високими вимогами до розвитку персоналу	1:30 до 1:50	Найнижча норма навантаження, оскільки фокус зміщується на стратегію, навчання та утримання талантів.

Джерело: узагальнено автором [5].

Враховуючи, що Вознесенська РДА: 1) є органом державної служби зі складним законодавством; 2) виконує значні оборонні функції (військовий облік, бронювання); 3) має високий рівень рутинного контролю (подвійний облік робочого часу), оптимальною нормою навантаження може вважатися показник ближчий до нижньої межі.

Але цей висновок є оманливим. Хоча кількісно співвідношення 1:47 виглядає прийнятним, якісний аналіз показує, що навантаження є надмірним через:

Дуже високу складність функціоналу. На відділ покладені стратегічні завдання (розвиток, організаційний розвиток) та надскладні рутинні (військовий облік, облік робочого часу).

Низьку автоматизацію. Час витрачається на рутинні операції, що призводить до формалізації стратегічних функцій (оцінювання, навчання), як підтверджують результати опитування. Хоча кількісне співвідношення (1:47) знаходиться в межах норми, фактична ефективність та якість роботи страждають через високу рутинну складову і відсутність автоматизації.

Таблиця 2.5.

Основні рекомендовані напрями вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської РДА

Проблема, що потребує удосконалення	Економічне обґрунтування
Неефективна система стимулювання	Зростання фонду оплати праці на 30% не гарантує підвищення якості роботи. Потрібно забезпечити, щоб ці додаткові кошти розподілялися за принципом "оплата за результат", використовуючи прозору систему оцінювання службової діяльності (яка є функцією Відділу УП).
Високе операційне навантаження на Відділ УП	Відділ УП витрачає обмежений час (3 штатні одиниці) на рутинні операції, як-от подвійний облік робочого часу та військовий облік. Цей час не використовується для стратегічного планування та розвитку, які могли б максимізувати віддачу від 9,7 млн грн кадрових витрат.
Планування та розвиток персоналу	З огляду на необхідність виконання масштабних бюджетних програм (10,97 млн грн витрат у 2024 р.), інвестиції у професійний розвиток (складання індивідуальних програм, моніторинг програм підвищення кваліфікації) мають бути пріоритетом. Неналежне планування кар'єри призводить до плинності кадрів і повторних витрат на добір та адаптацію (збільшення поточних витрат).

Джерело: запропоновано автором

Економічно доцільним є спрямування зусиль на автоматизацію та оптимізацію рутинних процесів (табелювання, військовий облік) для вивільнення робочого часу обмеженої чисельності Відділу УП. Це дозволить їм зосередитися на стратегічних функціях:

1. Розробка чітких КРІ для відділів та посад.
2. Посилення оцінювання результатів для об'єктивного розподілу стимулюючих виплат, що фінансуються з фонду оплати праці.

2.3 Аналіз ефективності системи управління персоналом Вознесенської районної державної адміністрації

Аналіз системи управління персоналом державної служби починається з визначення сутності та функціональних повноважень її ключового елемента — Відділу управління персоналом (УП), діяльність якого у Вознесенській районній державній адміністрації (наразі — Військовій адміністрації) керується Положенням про відділ управління персоналом апарату Вознесенської районної державної адміністрації, затвердженим розпорядженням начальника від 28.12.2022 № 149-р.

Відділ управління персоналом є структурним підрозділом апарату Вознесенської районної державної адміністрації. Його утворення та діяльність здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу» та Типового положення про службу управління персоналом державного органу.

У своїй діяльності відділ керується широким спектром нормативно-правових актів, включаючи Конституцію України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про державну службу», акти Президента України, Кабінету Міністрів України, а також розпорядження голови обласної та районної державних адміністрацій.

Відділ безпосередньо підпорядковується керівнику державної служби районної державної адміністрації.

На Відділ управління персоналом покладено вісім основних завдань, які охоплюють повний цикл роботи з персоналом:

1. Реалізація державної політики з питань управління персоналом у РДА.
2. Забезпечення повноважень керівника державної служби з питань управління персоналом.
3. Забезпечення організаційного розвитку районної державної адміністрації.
4. Здійснення добору персоналу РДА.
5. Розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників.
6. Проведення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.
7. Організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у структурних підрозділах зі статусом юридичної особи публічного права.
8. Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Відділ УП виконує деталізовані функції, що є основою для аналізу (рис. 2.1)



Рис. 2.1 Функції відділу управління персоналом Вознесенської РДА

Джерело: узагальнено автором

1. Функції з добіру та оцінювання

Організація конкурсного відбору: Готує проєкт умов проведення конкурсу, розміщує інформацію на Єдиному порталі вакансій та здійснює заходи щодо організації конкурсного відбору на посади категорій "Б" і "В".

Адаптація та розвиток: Організовує процедуру адаптації новопризначених державних службовців.

Оцінювання та навчання: Організовує оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, складає індивідуальні програми професійного розвитку та проводить моніторинг програм підвищення кваліфікації.

Кадрове планування: Аналізує кількісний та якісний склад персоналу, вивчає поточну і прогнозує перспективну потребу в ньому , а також подає пропозиції щодо планування службової кар'єри.

2. Документальне та організаційне забезпечення

Оформлення документів: Забезпечує підготовку документів щодо призначення, переведення та звільнення персоналу.

Облік: Веде встановлену звітно-облікову документацію, готує звітність з кадрових питань , здійснює облік трудової діяльності, заповнення та зберігання особових справ (карток).

Трудові відносини: Формує графік відпусток, готує проєкти актів щодо їх надання, веде їх облік , а також контролює дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, включаючи правила внутрішнього розпорядку.

Посадові інструкції: Організовує роботу щодо розроблення та перегляду посадових інструкцій.

3. Спеціальні функції

Антикорупційні заходи: Забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на посади, а також перевірку достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених Законом України "Про очищення влади".

Військовий облік: Виконує надзвичайно деталізовану роботу з ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів,

включаючи перевірку документів, оповіщення про виклик до військкоматів, звіряння облікових даних та оформлення бронювання військовозобов'язаних.

Положення чітко визначає Відділ управління персоналом як центральний елемент кадрової системи РДА, на який покладено не лише стандартні функції з документообігу, але й стратегічні завдання з організаційного розвитку, професійного навчання та комплексні функції, пов'язані з безпекою та обороною (військовий облік), що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Специфіка обліку використання робочого часу в Вознесенській районній державній адміністрації (РДА), яка функціонує як Військова адміністрація (РВА), визначається Розпорядженням начальника РВА від 24.12.2024 № 93-р та затвердженим ним Положенням про облік використання робочого часу державними службовцями та працівниками апарату та структурних підрозділів Вознесенської районної військової адміністрації.

Ця специфіка полягає в деталізованому, подвійному контролі та чіткій відповідальності, що відображає вимоги державної служби та умови воєнного стану.

1. Централізація та відповідальність

Єдиний відповідальний орган: Обов'язки з ведення обліку використання робочого часу для всіх державних службовців та працівників апарату та структурних підрозділів РВА покладені на відділ управління персоналом апарату РВА.

Обов'язковість Положення: Положення є обов'язковим для виконання відділом управління персоналом — відповідальними особами.

Мета: Основна мета обліку — впорядкування використання робочого часу, підвищення відповідальності за його ведення та достовірність, а також зміцнення трудової дисципліни.

2. Подвійна система обліку (робочий та підсумковий табелі)

В РВА використовується ускладнена система табелювання, що передбачає щоденний та підсумковий контроль:

Таблиця 2.6

Використання робочого часу державними службовцями

Вид табеля	Призначення та періодичність	Відмітки
Робочий Табель	Ведеться щоденно протягом календарного місяця в електронному вигляді.	Фіксуються відпрацьований час, надурочні години, запізнення та неявки, причини яких позначаються умовними літерними позначками.
Підсумковий Табель	Оформлюється двічі на місяць (за першу половину — 10 числа, за другу половину — 25 числа).	Готується на підставі робочого табеля і є підсумковим за поточний місяць. Передається до відділу фінансово-господарського забезпечення для нарахування заробітної плати

Джерело: Положення про облік використання робочого часу державними службовцями та працівниками апарату та структурних підрозділів Вознесенської районної військової адміністрації.

Розпорядженням начальника РВА від 17 вересня 2025 року № 114-р. були внесені зміни у граничній чисельності працівників Вознесенської районної державної (військової) адміністрації. Головна зміна стосувалася структурного підрозділу, який має найбільшу чисельність: Управління соціального захисту населення (УСЗН): гранична чисельність була зменшена на 2 штатні одиниці.

Нова гранична чисельність УСЗН встановлена у кількості 47 штатних одиниць. При цьому зменшення відбулося за рахунок вакантних штатних одиниць.

Після внесених змін було визначено загальну граничну чисельність працівників РДА (табл. 3.2):

Загальна чисельність РДА: 141 штатна одиниця.

Апарат РДА: 32 штатні одиниці.

Структурні підрозділи РДА: 109 штатних одиниць.

Таблиця 2.7

Перелік і гранична чисельність апарату та структурних підрозділів
Вознесенської районної державної (військової) адміністрації

Назва структурного підрозділу райвійськадміністрації	Штатна чисельність
Апарат	
Голова (начальник)	1
Перший заступник голови (начальника)	1
Заступник голови (начальника)	2
Керівник апарату	1
Відділ фінансово-господарського забезпечення	8
<i>в т. ч. сектор бухгалтерського обліку та звітності</i>	2
Відділ управління персоналом	3
Відділ ведення Державного реєстру виборців	4
Відділ з питань правової роботи	4
Відділ організаційної роботи	3
Відділ діловодства та контролю	3
Сектор мобілізаційної роботи	2
Всього:	32
Структурні підрозділи	
Сектор внутрішнього аудиту	2
Відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю	3
Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності ЦНАПів	3
Відділ з питань оборонної роботи, цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами	8
<i>в т. ч. сектор оборонної роботи</i>	2
<i>в т. ч. сектор цивільного захисту</i>	2
Відділ взаємодії з органами місцевого самоврядування	5
<i>в т.ч. сектор інформаційно-аналітичної роботи</i>	2
Сектор з питань ветеранської політики	2
Управління соціального захисту населення	47
Відділ фінансів	4
Управління соціально-економічного розвитку території	17
Архівний відділ	11
Служба у справах дітей	7
Всього:	109
РАЗОМ:	141

Джерело: розпорядження Вознесенської районної державної (військової) адміністрації

Аналіз співвідношення чисельності Відділу управління персоналом (УП) до загальної граничної чисельності працівників Вознесенської районної

державної адміністрації (РДА) є критично важливим для оцінки ефективності системи управління персоналом, особливо в контексті її удосконалення.

Таблиця 2.8

Кількісні показники граничної чисельності працівників Вознесенської районної державної адміністрації (2025 рік)

Показник	Чисельність (шт.од.)
Загальна гранична чисельність РДА (Включаючи підрозділи-ЮО)	141
Чисельність Апарату РДА	32
Чисельність Відділу управління персоналом	3
Чисельність Управління соціального захисту населення (найбільший підрозділ)	47

Джерело: розпорядження Вознесенської районної державної (військової) адміністрації

Співвідношення чисельності відділу УП до загальної чисельності РДА становить:

$$\text{Співвідношення} = \text{Чисельність Відділу УП} / \text{Загальна чисельність РДА} * 100\%$$

Це означає, що на одного працівника Відділу УП припадає приблизно 47 працівників РДА ($141/3=47$). Таке співвідношення вказує на високе функціональне навантаження на Відділ управління персоналом, особливо з огляду на обсяг покладених на нього завдань, визначених у Положенні.

Незважаючи на те, що відділ УП у складі трьох штатних одиниць є достатньо типовим для районних державних адміністрацій, чисельність 141 працівника створює значне навантаження. Високе співвідношення (1:47) та широкий функціонал (включно з військовим обліком) дозволяють зробити висновки, що ресурси Відділу управління персоналом є обмеженими для забезпечення якісної, стратегічно орієнтованої кадрової роботи та удосконалення системи управління персоналом. Це може слугувати підґрунтям для рекомендацій щодо автоматизації рутинних процесів, делегування частини відповідальності на керівників нижчого рівня або перегляду функціонального навантаження з метою вивільнення часу для стратегічних завдань (наприклад, оцінювання, навчання та планування кар'єри).

Кількісний склад державних службовців та динаміку показників за 2023-2024рр. представлено у таблиці 2.9, звітні дані за 2022 рік формувались за іншим принципом, тому в розрахунку не враховувались.

Таблиця 2.9

Кількісний склад державних службовців Вознесенської РДА 2023-2024 рр.

Показники	2023 рік		Усього	2024 рік		Усього	Абсолютне відхилення	Приріст, %
	кат.Б	Кат. В		Кат.Б	Кат. В			
Мобілізовані	1	3	4	1	3	4	0	0
Звільнено 2022 рік, з них	1	21	22	3	27	30	8	36,36
чоловіки	0	0	0	1	2	3	3	300,00
жінки	1	21	22	0	27	27	5	22,73
Відпустка по догляду за дитиною	0	2	2	0	2	2	0	0,00
Призначено за конкурсом	2	9	11	3	15	18	7	63,64
Звільнено без конкурсу	0	1	1	1	4	5	4	400,00
Виїхали за кордон	0	1	1	0	1	1	0	0,00

Для оцінки ефективності системи управління персоналом (УП) у Вознесенській районній державній адміністрації (РДА) доречно провести комплексне анонімне опитування державних службовців (та інших працівників), зосередившись на ключових процесах, які виконує Відділ УП, та їхньому впливі на мотивацію та результативність (додаток Б).

Опитування має охоплювати такі ключові модулі:

Модуль 1: оцінка кадрових процесів та сервісів допомагає оцінити якість виконання основних функцій Відділу УП: добір та адаптація, професійний розвиток та навчання, дисципліна та облік робочого часу:

1. Наскільки прозорою та об'єктивною була процедура конкурсу/призначення?

2. Чи була надана достатня інформація та підтримка під час першого місяця роботи (адаптація)?

3. Чи відображає Ваша індивідуальна програма професійного розвитку (ППР) реальні потреби для виконання Ваших завдань?

4. Наскільки актуальними та корисними є пропоновані Відділом УП програми підвищення кваліфікації?

5. Чи вважаєте Ви систему обліку використання робочого часу справедливою та об'єктивною?

6. Чи забезпечує Відділ УП якісний контроль за дотриманням трудової дисципліни?

Модуль 2 оцінювання результативності та стимулювання для оцінки ефективності використання бюджету на оплату праці: об'єктивність оцінювання, матеріальне стимулювання, зворотний зв'язок,

7. Наскільки об'єктивною та прозорою є процедура щорічного оцінювання результатів Вашої службової діяльності?

8. Чи розумієте Ви, які конкретні критерії та показники (KPI) впливають на Вашу оцінку?

9. Чи вважаєте Ви, що Ваша премія та надбавки відображають Вашу фактичну результативність та внесок у роботу?

10. Чи є, на Вашу думку, достатнім рівень прозорості у розподілі стимулюючих виплат?

11. Чи отримуєте Ви регулярний конструктивний зворотний зв'язок від керівника щодо Вашої роботи?

Модуль 3: корпоративна культура та лідерство. Цей модуль оцінює загальний організаційний клімат, за формування якого частково відповідає Відділ УП.

12. Наскільки ефективною є взаємодія між структурними підрозділами РДА?

13. Чи вважаєте Ви психологічний клімат у колективі сприятливим?

14. Наскільки ефективною є робота Відділу УП/керівництва щодо забезпечення дотримання правил етичної поведінки?

15. Чи задоволені Ви загалом своєю роботою в РДА?

Для забезпечення кількісного аналізу варто використовувати шкалу Лайкерта (наприклад, від 1 до 5, де 1 – "Абсолютно не згоден", 5 – "Повністю згоден") або шкалу оцінки якості ("Низька", "Середня", "Висока").

Керівник державної служби (Начальник РВА) може використовувати результати опитування для забезпечення здійснення своїх повноважень з питань управління персоналом та вдосконалення кадрової політики.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом (УП) у Вознесенській районній державній адміністрації (РДА) було проведено анонімне опитування серед працівників. В опитуванні взяли участь 67 осіб.

Нижче представлені узагальнені результати за ключовими модулями у відсотковому значенні.

1. Модуль «Оцінка кадрових процесів та сервісів» відображає сприйняття працівниками якості виконання основних функцій Відділу УП. В таблиці 4.1 надано результати за цим модулем.

Таблиця 2.10

Оцінка кадрових процесів та сервісів

Питання	Повністю згоден (%)	Скоріше згоден (%)	Скоріше не згоден (%)	Повністю не згоден (%)	Важко відповісти (%)
Прозорість конкурсу (для нових працівників)	16.2	16.2	24.3	24.3	18.9
Ефективність адаптації (нових працівників)	2.7	10.8	21.6	32.4	32.4
Актуальність програм навчання	13.5	16.2	27.0	24.3	18.9
Об'єктивність обліку робочого часу	24.3	29.7	21.6	13.5	10.8
Якість консультацій Відділу УП	16.2	32.4	21.6	21.6	8.1

Джерело: результати опитування

Найнижчу оцінку отримав процес адаптації нових працівників: 54.0% опитаних (32.4% + 21.6%) скоріше або повністю не згодні з його ефективністю. Також високий відсоток незгоди (48.6%) фіксується щодо прозорості конкурсу.

2. Модуль «Оцінювання результативності та стимулювання»

Цей модуль є ключовим для оцінки справедливості розподілу фінансового ресурсу (табл. 4.2)

Таблиця 2.11

Оцінювання результативності та стимулювання

Питання	Повністю згоден (%)	Скоріше згоден (%)	Скоріше не згоден (%)	Повністю не згоден (%)	Важко відповісти (%)
Об'єктивність оцінювання (щорічне)	5.4	16.2	24.3	32.4	21.6
Розуміння критеріїв оцінки (KPI)	5.4	16.2	21.6	37.8	18.9
Справедливість преміювання	8.1	10.8	16.2	45.9	18.9
Якість зворотного зв'язку від керівника	8.1	18.9	24.3	29.7	18.9

Джерело: результати опитування

Система стимулювання визнана найбільш проблемною: 45.9% опитаних повністю не згодні зі справедливістю преміювання. Більше половини ($59.4\% = 37.8\% + 21.6\%$) працівників скоріше або повністю не розуміють критерії оцінки (KPI), що прямо підриває об'єктивність і мотиваційну функцію оцінювання.

3. Модуль «Корпоративна культура та лідерство»

Цей модуль оцінює загальний організаційний клімат (табл. 4.3)

Таблиця 2.12

Оцінювання організаційного клімату

Питання	Повністю згоден (%)	Скоріше згоден (%)	Скоріше не згоден (%)	Повністю не згоден (%)	Важко відповісти (%)
Ефективність взаємодії підрозділів	5.4	10.8	29.7	32.4	21.6
Сприятливий психологічний клімат	8.1	13.5	27.0	40.5	10.8
Задоволеність роботою в РДА	8.1	24.3	29.7	27.0	10.8

Джерело: результати опитування

Психологічний клімат оцінено як несприятливий: 40.5% працівників повністю не згодні з тим, що клімат є сприятливим. Також високий відсоток незгоди ($62.1\% = 29.7\% + 32.4\%$) фіксується щодо ефективності взаємодії між підрозділами.

Опитування виявило значний рівень невдоволення серед працівників, зосереджений навколо трьох критичних сфер:

1. Симулювання та Об'єктивність (найвища проблема): Переважна більшість не вважає розподіл премій справедливим і не розуміє критеріїв оцінювання.
2. Організаційний Клімат: Фіксується значний рівень незадоволеності психологічним кліматом та взаємодією між підрозділами.
3. Адаптація та Навчання: Процеси введення в посаду та актуальність навчання потребують негайного перегляду.

Ці результати підтверджують необхідність термінового вдосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження прозорих КРІ та посилення уваги до формування корпоративної культури.

На основі аналізу керівних документів, структури, фінансової динаміки та результатів опитування співробітників, система управління персоналом (УП) у Вознесенській районній державній (військовій) адміністрації (РДА/РВА) характеризується наступними сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами. табл. 4.4.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз системи управління персоналом Вознесенської районної державної адміністрації

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітка правова та функціональна база	Обмежена чисельність
Централізований контроль	Пріоритет рутини над стратегією
Високий приріст фінансового ресурсу	Низька об'єктивність стимулювання
Сильна оборонна функція	Проблеми в адаптації та соціально-психологічному кліматі
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Використання бюджету на стимулювання	Ризик втрати кадрів через демотивацію
Автоматизація рутинних процесів	Формалізація оцінювання
Посилення методологічної ролі	Недостовірність обліку
	Негативний фінансовий результат

Джерело: складено автором на основі даних Вознесенської районної державної адміністрації

Сильні Сторони (Strengths)

Внутрішні фактори, що сприяють ефективності УП:

Чітка правова та функціональна база: Діяльність системи УП регулюється детальним Положенням про відділ управління персоналом та іншими розпорядчими документами, що забезпечує виконання повного циклу функцій державної служби.

Централізований контроль: функції УП, включаючи кадровий менеджмент та контроль за дотриманням трудової дисципліни, централізовані у Відділі УП, що дозволяє Керівнику апарату ефективно здійснювати повноваження керівника державної служби.

Високий приріст фінансового ресурсу (2024 р.): Витрати на оплату праці та соцзаходи зросли на 30.95% у 2024 році порівняно з 2023 роком, створюючи потужний фінансовий фонд для матеріального стимулювання персоналу.

Сильна оборонна функція: відділ УП виконує критично важливу та деталізовану роботу з ведення військового обліку та бронювання військовозобов'язаних, що є ключовою перевагою в умовах воєнного стану.

Слабкі Сторони (Weaknesses)

Внутрішні фактори, що стримують ефективність УП:

Обмежена чисельність: відділ УП складається лише з 3 штатних одиниць, при загальній чисельності 141 працівник, що створює співвідношення навантаження 1:47.

Пріоритет рутини над стратегією: Рутинні функції, такі як подвійний облік робочого часу та об'ємний військовий облік, поглинають час обмеженого штату.

Низька об'єктивність стимулювання (за опитуванням): 45.9% опитаних повністю не згодні зі справедливістю преміювання, а 59.4% не розуміють критерії оцінки (KPI), що підриває мотиваційну функцію кадрових витрат.

Проблеми в адаптації та кліматі: 54.0% працівників вважають процес адаптації неефективним, а 40.5% повністю не згодні зі сприятливим психологічним кліматом.

Можливості (Opportunities)

Зовнішні фактори, які можна використати для вдосконалення:

Використання бюджету на стимулювання: Переорієнтація значного фонду оплати праці (зростання на 30.74%) на прозору систему KPI та оцінювання результативності (функція, закріплена за Відділом УП).

Автоматизація рутинних процесів: Впровадження електронних систем для обліку робочого часу та військового обліку (наприклад, через інформаційну систему управління людськими ресурсами), щоб вивільнити час працівників Відділу УП для стратегічного розвитку.

Посилення методологічної ролі: Використання функцій Відділу УП з надання консультативної допомоги та організаційно-методичного керівництва структурними підрозділами для покращення контролю на місцях.

Загрози (Threats)

Зовнішні та внутрішні фактори, які можуть негативно вплинути на УП:

Ризик втрати кадрів через демотивацію: Низька об'єктивність оцінювання та преміювання, а також несприятливий психологічний клімат, можуть призвести до плинності кваліфікованих кадрів.

Формалізація оцінювання: Через надмірне навантаження існує ризик формального підходу до оцінювання службової діяльності, що нівелює його мотиваційну функцію.

Недостовірність обліку: Загроза притягнення до дисциплінарної відповідальності відповідальних осіб за неналежне ведення обліку робочого часу, якщо рутинне навантаження перевищить їхні фізичні можливості.

Негативний фінансовий результат: Накопичений дефіцит РДА (на 01.01.2025: -1 555 463 грн) може потенційно поставити під загрозу стабільність фінансування кадрових програм у майбутньому.

Висновки до розділу 2

Аналіз виявив, що система управління персоналом Вознесенської РДА, хоча й має повний функціонал відповідно до законодавства, знаходиться у стані дисбалансу через сукупність факторів. Відділ УП, маючи лише 3 штатні одиниці,

несе високе оперативне навантаження (співвідношення 1:47), що призводить до пріоритету рутинних завдань над стратегічними. Незважаючи на зростання фонду оплати праці у 2024 році, опитування виявило значне невдоволення працівників справедливістю преміювання (45.9% повністю не згодні) та нерозуміння критеріїв оцінки (59.4% не розуміють KPI). Це вказує на неефективне використання фінансового ресурсу для мотивації. Фіксується значний рівень незадоволеності психологічним кліматом (40.5% повністю не згодні) та процесами адаптації, що створює загрозу для утримання кадрів.

Отримані результати чітко обґрунтовують необхідність удосконалення системи УП через:

1. Впровадження прозорих KPI для об'єктивного оцінювання та справедливого розподілу стимулюючих виплат.
2. Часткову автоматизацію та/або делегування рутинних функцій (табелювання, військовий облік) для вивільнення часу обмеженого штату Відділу УП.
3. Розробку чітких програм адаптації та заходів з формування сприятливого корпоративного клімату.

Таким чином, було виявлено, що основний напрямок удосконалення полягає у переорієнтації кадрової роботи від виконання виключно облікових та контрольних функцій до стратегічного менеджменту, зосередженого на підвищенні мотивації та результативності персоналу.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВОЗНЕСЕНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1 Розробка рекомендацій до вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської районної державної адміністрації

Антикризове управління персоналом (АУП) в контексті українських реалій, особливо з огляду на повномасштабну війну та її наслідки, полягає у забезпеченні безперервності діяльності (Business Continuity) організацій та збереженні людського капіталу в умовах надзвичайної невизначеності, фізичних загроз та економічної нестабільності.

На відміну від звичайного управління персоналом, АУП є більш жорстким, гнучким і зосередженим на трьох ключових вимірах: безпека, функціональність та стійкість (resilience).

Безпека та захист персоналу -це першочерговий та найважливіший аспект АУП в Україні. Фізична безпека полягає у розробці та впровадженні протоколів евакуації, забезпечення укриттів, надання засобів індивідуального захисту. Організація швидкої релокації критично важлива для працівників та їхніх сімей як і масовий перехід на віддалену роботу розглядається як основний спосіб забезпечення безпеки. Забезпечення психологічної підтримки тобто доступу до психологів, організація сесій зі зняття стресу, навчання керівників першої ланки навичкам підтримки ментального здоров'я підлеглих.

АУП має гарантувати, що критично важливі функції організації виконуються попри перешкоди. Забезпечення критичних функцій полягає у визначенні та пріоритезації критичних посад та процесів (наприклад, ведення військового обліку в РДА, фінансове забезпечення); створенні системи швидкого заміщення посад на випадок мобілізації, хвороби чи релокації працівника, включаючи навчання дублерів; впровадженні жорстких, але гнучких систем обліку робочого часу (наприклад, подвійний облік у військових адміністраціях)

для забезпечення справедливої оплати праці та контролю дисципліни в умовах дистанційної роботи; зереженні процесів добору критично важливого персоналу (наприклад, через конкурси), навіть якщо вони проходять за спрощеною процедурою.

АУП повинно бути зосереджено на довгостроковому збереженні основного активу — персоналу за допомогою заходів з утримання персоналу, забезпечення гнучкості трудових відносин, збереження трудового потенціалу, зміцнення корпоративної культури. Використання наявного фінансового ресурсу (навіть якщо він зростає) для справедливого та об'єктивного стимулювання (преміювання, надбавки), щоб запобігти відтоку кваліфікованих кадрів. Швидка зміна трудових договорів, графіків роботи, переведення на неповну зайнятість або простій відповідно до потреб воєнного стану та законодавства. Акцент на професійному розвитку та навчанні, щоб персонал не втратив кваліфікацію, перебуваючи у простой чи виконуючи невластиві функції. Зміцнення внутрішньої комунікації та формування культури взаємодопомоги та стійкості, що є ключовим для подолання кризових явищ.

Антикризове управління персоналом є тривимірною системою, спрямованою на Забезпечення Безперервності Діяльності (Business Continuity) організації через збереження людського капіталу в умовах кризи.

Таким чином, антикризове управління персоналом для України повинно поєднувати гуманістичний підхід (захист життя і здоров'я) з жорстким стратегічним менеджментом (забезпечення виконання критичних завдань).

В зв'язку з необхідністю застосування антикризового підходу задля забезпечення ефективного функціонування органу виконавчої влади (Вознесенська РДА), визначено стратегічні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом, які розподілені за п'ятьма основними напрямками (рис. 3.1). Ці рекомендації спрямовані на підвищення гнучкості, стійкості та ефективності кадрового потенціалу РДА в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів.

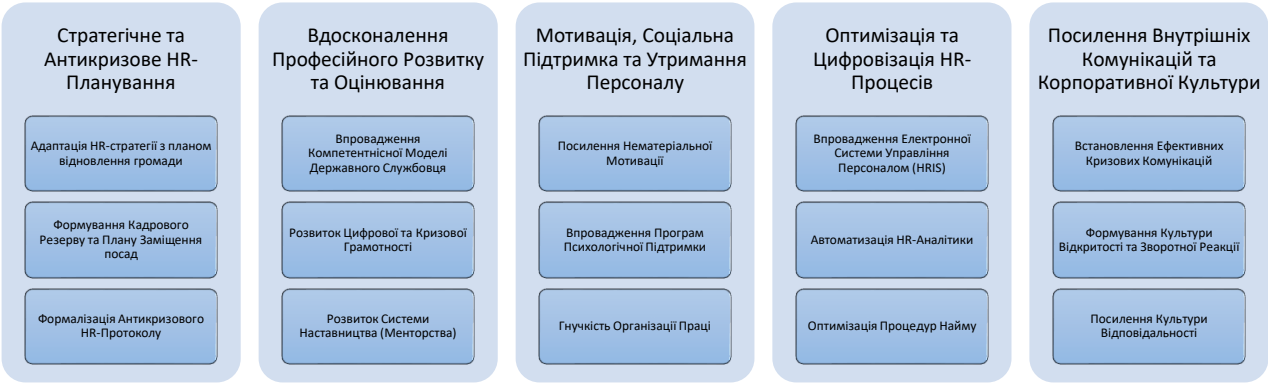


Рис. 3.1. Система вдосконалення кадрового потенціалу Вознесенської РДА
Джерело: запропоновано автором

Розглянемо більш детально сутність основних рекомендацій. Перший блок рекомендацій зосереджений на стратегічній трансформації управління персоналом Вознесенської РДА, переводячи його з реактивного на проактивний (антикризовий) рівень. Ключовим елементом є інтеграція HR-стратегії з довгостроковими цілями функціонування РДА, особливо у контексті територіального відновлення та реформ. Життєво важливим є створення антикризового кадрового резерву та планів безперервності діяльності (Business Continuity Plans - BCP) для критичних посад. Це дозволить забезпечити операційну стійкість адміністрації, швидке реагування на непередбачувані ситуації та мінімізувати ризики втрати інституційної пам'яті чи кадрового потенціалу під час криз. Формалізація чіткого Антикризowego HR-Протоколу гарантує, що співробітники та керівництво знають свої обов'язки та порядок дій в екстремальних умовах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації з стратегічного та антикризового HR-планування

Захід	Мета
Адаптація HR-стратегії з планом відновлення громади	Забезпечити, що кадрова політика (навчання, найм) відповідає довгостроковим цілям РДА, особливо у сфері післявоєнного відновлення та децентралізації.
Створення Кадрового Резерву та Плану Заміщення посад	Розробка планів безперервності діяльності (BCP) для критичних посад. Забезпечення операційної стійкості через швидку заміну кадрів у разі непередбачуваних обставин (криза, відтік кадрів).
Формалізація Антикризowego HR-Протоколу	Розробка чітких інструкцій щодо управління персоналом під час надзвичайних ситуацій (евакуація, перехід на дистанційну роботу, безпека даних).

Джерело: запропоновано автором

Другий блок рекомендацій спрямований на підвищення якості та релевантності кадрового потенціалу адміністрації. Пропонується відійти від формального підходу до навчання та оцінювання, зосередившись на компетентнісній моделі. Це означає, що оцінювання та розвиток мають бути сфокусовані на критично важливих "м'яких навичках" (soft skills), таких як стресостійкість, адаптивність та прийняття рішень в умовах невизначеності, які є незамінними в кризовий період. Особлива увага має бути приділена цифровій та кризовій грамотності через пріоритетне навчання. Також важливим є впровадження ефективної системи наставництва (менторства), що не лише прискорює адаптацію нових співробітників, а й виступає механізмом збереження та швидкої передачі інституційних знань у випадку кадрових змін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації з вдосконалення професійного розвитку та оцінювання

Захід	Мета
Впровадження Компетентнісної Моделі Державного Службовця	Оцінювати не лише знання, а й ключові м'які навички (soft skills), критичні в умовах кризи: стресостійкість, адаптивність, прийняття рішень у невизначеності.
Розвиток Цифрової та Кризової Грамотності	Забезпечити пріоритетне навчання у сфері кібербезпеки, роботи з електронними реєстрами, а також ефективного використання цифрових інструментів для дистанційної взаємодії.
Розвиток Системи Наставництва (Менторства)	Створити механізм передачі знань від досвідчених працівників до новачків, що є ключовим для швидкої адаптації нових кадрів та збереження інституційної пам'яті в умовах високої плинності.

Джерело: запропоновано автором

Третій блок охоплює соціально-психологічний аспект управління, що є вирішальним для утримання висококваліфікованих кадрів в органах влади в умовах нестабільності. Оскільки можливості значного підвищення матеріального стимулювання часто обмежені, акцент зміщується на нематеріальну мотивацію та створення сприятливого робочого середовища. Ключовою рекомендацією є запровадження програм психологічної підтримки, що включають кризове консультування та заходи з профілактики професійного вигорання. Це безпосередньо підвищує психологічну стійкість колективу. Крім того, надання можливості гнучкої організації праці (дистанційна робота) є

ефективним інструментом для підвищення безпеки та утримання персоналу, який може знаходитись за межами адміністративного центру (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації з мотивації, соціальної підтримки та утримання персоналу

Захід	Мета
Посилення нематеріальної мотивації	Розробити ефективну систему публічного визнання заслуг (негрошове заохочення) та підвищення престижу державної служби на місцевому рівні.
Впровадження програм психологічної підтримки	Організація регулярних сесій з психологічної стійкості, кризового консультування або доступу до ресурсів для профілактики професійного вигорання та управління стресом, особливо важливого для працівників прифронтових або постраждалих територій.
Гнучкість організації праці	Максимальне використання інструментів гнучкого графіка та дистанційної роботи для підвищення рівня безпеки, утримання кваліфікованих кадрів (зокрема тих, хто був змушений виїхати) та оптимізації робочих процесів.

Джерело: запропоновано автором

Наступний блок рекомендацій спрямований на підвищення ефективності та прозорості кадрової роботи шляхом використання сучасних технологій. Цифровізація є не лише інструментом модернізації, але й антикризовим заходом, оскільки забезпечує безперервність процесів навіть за умов фізичної відсутності працівників. Впровадження електронної системи управління персоналом (HRIS) та переведення кадрового документообігу в цифровий формат критично важливе для швидкості прийняття рішень та дотримання законодавства. Автоматизація HR-аналітики дозволить відділу кадрів перейти від рутинного обліку до проактивного управління – моніторингу ключових показників (наприклад, плинності кадрів) та вчасного виявлення кадрових ризиків. Оптимізація процедур найму, зокрема через використання онлайн-платформ, сприятиме швидшому залученню необхідних спеціалістів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації з оптимізації та цифровізації HR-процесів

Захід	Мета
Впровадження електронної системи управління персоналом (HRIS)	Повна цифровізація рутинних кадрових процедур (облік відпусток, накази, звіти), що мінімізує паперовий документообіг, підвищує оперативність та прозорість (особливо при роботі з розподіленим персоналом).
Автоматизація HR-аналітики	Налаштування регулярного збору та аналізу ключових HR-метрик (плинність кадрів, причини звільнень, рівень задоволеності), що дозволить відділу кадрів проактивно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення.
Оптимізація процедур найму	Скорочення термінів набору персоналу (за винятком вимог законодавства) та використання сучасних онлайн-платформ для залучення нових фахівців, що є критичним для швидкого поповнення вакансій.

Джерело: запропоновано автором

П'ятий блок рекомендацій є критично важливим для забезпечення психологічної єдності та стійкості колективу Вознесеньської РДА, особливо в умовах тривалої невизначеності та кризових викликів. Пропонується зосередитися на посиленні внутрішніх комунікацій шляхом встановлення чітких, оперативних каналів кризової комунікації. Це дозволить швидко та достовірно інформувати персонал про зміни, управлінські рішення та ситуацію, ефективно мінімізуючи рівень тривожності, чуток та дезінформації.

Таблиця 3.5

Рекомендації з посилення внутрішніх комунікацій та корпоративної культури

Захід	Мета
Встановлення ефективних кризових комунікацій	Створення чітких, оперативних каналів внутрішньої комунікації для швидкого інформування співробітників про зміни, нові виклики та управлінські рішення, що знижує рівень тривожності та чуток.
Формування культури відкритості та зворотної реакції	Запровадження механізмів регулярного анонімного зворотного зв'язку від співробітників для оперативного виявлення та усунення внутрішніх проблем.
Посилення культури відповідальності	Стимулювання горизонтальної взаємодії та делегування повноважень (де це можливо) для підвищення самостійності працівників та здатності РДА ефективно діяти за відсутності прямого керівництва.

Джерело: запропоновано автором

Крім того, необхідне формування культури довіри, відкритості та зворотного зв'язку. Запровадження механізмів регулярного та анонімного опитування співробітників дозволить керівництву проактивно виявляти та усувати внутрішні проблеми. Нарешті, сприяння культурі відповідальності та горизонтальній взаємодії підвищить здатність кожного працівника самостійно та ефективно діяти у випадках, коли пряме керівництво є ускладненим або відсутнім, що є основою організаційної стійкості (табл.3.5).

Впровадження заходів із вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської РДА дозволить:

1. Підвищити загальну ефективність та результативність діяльності Вознесенської районної державної адміністрації шляхом забезпечення її кваліфікованими, мотивованими та стійкими кадрами, здатними виконувати поставлені завдання в умовах реформ та кризових викликів.

2. Забезпечити прозорість, об'єктивність та законність усіх кадрових процедур, мінімізуючи корупційні ризики та підвищуючи довіру громадян до органу виконавчої влади.

3. Створити гнучку, адаптивну та антикризову систему управління персоналом, готову оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, запобігати професійному вигоранню та зберігати інституційну пам'ять (завдяки планам заміщення та наставництву).

4. Оптимізувати використання трудових та фінансових ресурсів, автоматизуючи рутинні процеси, підвищуючи продуктивність праці та цілеспрямовано інвестуючи у розвиток компетенцій, які є критично важливими для стратегічних цілей РДА (зокрема, у сфері відновлення та цифрової трансформації).

5. Сформувати позитивний імідж та підвищити привабливість державної служби в регіоні, що сприятиме залученню та утриманню талановитих фахівців, необхідних для сталого розвитку громади.

Попри усі переваги та важливість впровадження запропонованих заходів, реалізація та впровадження у діяльність організації можуть стикнутися з низкою проблем. Основні ризики реалізації заходів узагальнено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні ризики реалізації запропонованих заходів з вдосконалення
системи управління персоналом РДА

Група Ризиків	Специфічний Ризик Впровадження	Опис та Наслідки
Організаційні та Культурні	Опір Кадрів Змінам (Інерція)	Небажання співробітників (особливо з тривалим стажем) приймати нові процедури: відмова від використання HRIS, саботаж нових методів оцінювання, формальне ставлення до програм навчання.
	Недостатня Лідерська Підтримка	Керівництво РДА чи підрозділів не демонструє активну підтримку реформ, що призводить до низької мотивації виконавців та ігнорування нових вимог.
	Формалізація Антикризових Заходів	Впровадження заходів (наприклад, психологічної підтримки чи кризових комунікацій) лише "для галочки" без реального механізму їх функціонування та контролю якості.
Фінансові та Ресурсні	Дефіцит Бюджету на ІТ-Інфраструктуру	Недостатнє виділення коштів для придбання, встановлення та обслуговування HRIS-системи та необхідного обладнання для дистанційної роботи.
	Нестача Кваліфікованих Виконавців	Відсутність у штаті РДА фахівців (наприклад, ІТ-адміністраторів або HR-аналітиків), здатних технічно впровадити та підтримувати нові цифрові інструменти.
Технологічні та Операційні	Несумісність Нових та Існуючих Систем	Складність інтеграції нової HRIS із діючими державними реєстрами чи внутрішнім електронним документообігом РДА.
	Низька ІТ-Компетентність Персоналу	Нездатність значної частини працівників швидко освоїти та ефективно використовувати нові цифрові інструменти, що сповільнює процес діджиталізації.
	Невдале Пілотування/Тестування	Запуск нових процедур (оцінювання, наставництва) без належного тестування на невеликій групі, що призводить до збоїв та дискредитації реформи.
Правові та Зовнішні	Бюрократичні Перешкоди	Надмірне регулювання або затягування процедур погодження нових регламентів та положень (наприклад, положення про мотивацію чи антикризовий резерв) з вищими органами влади.
	Обмеження Воєнного Стану	Непередбачувані посилення обмежень (комендантська година, безпекові загрози), які можуть зупинити очні тренінги, наради та ускладнити фізичний доступ до документів.

Джерело: запропоновано автором

План реалізації є наступним етапом вдосконалення системи управління персоналом оскільки він визначає терміни, відповідальних та необхідні ресурси реалізації. Надаємо узагальнений план реалізації запропонованих заходів із вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської РДА (табл.3.7-3.9). Реалізацію пропонується розподілити на три основні фази протягом орієнтовного періоду 18-24 місяці.

Фаза 1 Аналіз та планування (1–6 місяці). Ця фаза включає формування нормативної бази та інвестиційну підготовку.

Таблиця 3.7

Аналіз та планування реалізації заходів з вдосконалення

Захід	Результат	Відповідальний	Термін
1.1. Нормативне забезпечення	Розробка та затвердження нового Положення про систему управління персоналом, що включає антикризовий протокол та критерії оцінки компетентностей.	Кадрова служба, Керівник апарату РДА	Місяць 2
1.2. Розробка концепції HRIS	Визначення функціональних вимог до електронної системи управління персоналом (HRIS) та плану її інтеграції з існуючими ІТ-системами.	ІТ-відділ, Кадрова служба	Місяць 3
1.3. Формування бюджету	Узгодження інвестиційного бюджету на цифровізацію (купівля ПЗ, обладнання) та проведення ключових тренінгів (вступні інвестиції, I_0).	Фінансовий відділ, Керівник РДА	Місяць 4
1.4. Пілотна програма наставництва	Запуск пілотної програми наставництва для нових співробітників у 2-3 ключових відділах (наприклад, соціального захисту чи економіки).	Кадрова служба	Місяць 6

Джерело: запропоновано автором

Фаза 2. Впровадження (тривалість з 7 по 15 місяць). Ця фаза є найбільш ресурсоємною та включає безпосереднє впровадження ключових систем.

Таблиця 3.8

Впровадження заходів з вдосконалення

Захід	Результат	Відповідальний	Термін
2.1. Впровадження HRIS	Закупівля, встановлення та запуск HRIS (автоматизація обліку, відпусток, електронний документообіг).	ІТ-відділ, Зовнішній підрядник	Місяць 9
2.2. Навчання кризовим компетентностям	Проведення серії тренінгів для ключового персоналу з антикризового управління, стресостійкості та кібербезпеки.	Кадрова служба, Зовнішні тренери	Місяць 12
2.3. Запуск програми психологічної підтримки	Організація каналів для конфіденційного кризового консультування та профілактики вигорання (наприклад, через співпрацю з місцевими центрами).	Кадрова служба	Місяць 12
2.4. Формування кадрового резерву	Ідентифікація та затвердження антикризового кадрового резерву за новими компетентнісними критеріями.	Кадрова служба	Місяць 15

Джерело: запропоновано автором

Фаза 3: Оцінка та коригування (тривалість з 16 по 24 місяць). Ця фаза зосереджена на моніторингу, зборі даних для розрахунків ефективності та закріпленні змін.

Таблиця 3.8

Оцінка та коригування плану заходів з вдосконалення

Захід	Результат	Відповідальний	Термін
3.1. Моніторинг та Аналіз Даних	Збір даних для розрахунку економії на плинності кадрів, витрат часу на рутинні операції, а також оцінка ефективності навчання (якщо проводились іспити).	Кадрова служба, Фінансовий відділ	Місяць 18
3.2. Оцінка ефективності навчання	Проведення порівняльного аналізу показників роботи підрозділів (наприклад, кількості помилок/скарг) до і після навчання.	Відділи, Кадрова служба	Місяць 18
3.3. Коригування системи	Внесення змін до внутрішніх регламентів та HRIS-системи на основі зворотного зв'язку від користувачів та результатів моніторингу.	Кадрова служба, ІТ-відділ	Місяць 21
3.4. Фінальний розрахунок ефективності	Проведення фінального розрахунку економічної ефективності (NPV, ROI) для обґрунтування продовження та розширення заходів.	Фінансовий відділ	Місяць 24

Джерело: запропоновано автором

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом Вознесенської РДА

Для обґрунтування економічної ефективності заходів з удосконалення системи управління персоналом Вознесенської РДА, необхідно застосовувати підходи, які дозволяють кількісно оцінити вплив кадрових змін на результати діяльності організації. Оскільки йдеться про орган виконавчої влади, де прямий прибуток не генерується, розрахунок має включати як економічну ефективність (пряма економія ресурсів), так і соціально-економічну (бюджетну) ефективність (підвищення якості послуг, оптимізація витрат).

Пропонуємо використовувати таку комбінацію прямих та непрямих методів оцінки [33]:

1. Метод розрахунку економії витрат (пряма економічна ефективність)

Цей підхід оцінює, наскільки запропоновані заходи дозволять знизити прямі операційні витрати РДА.

1.1. Економія від зниження плинності кадрів. Зниження плинності кадрів (завдяки впровадженню програм мотивації, підтримки та розвитку) веде до економії коштів, пов'язаних з пошуком, відбором, наймом та адаптацією нових працівників.

$$E_{\text{пл}} = \Delta K * B_{\text{НА}} \quad (3.1)$$

де

ΔK — очікуване зниження кількості звільнень на рік (різниця між поточною та очікуваною плинністю).

$B_{\text{НА}}$ — середня вартість найму та адаптації одного нового працівника (включає час HR-фахівців, витрати на оголошення, адміністративні витрати, час наставника тощо).

1.2. Економія за рахунок оптимізації/цифровізації. Впровадження HRIS та електронного документообігу (рекомендація 4) скорочує час, який працівники витрачають на рутинні операції, дозволяючи їм займатися більш пріоритетними завданнями.

$$E_{\text{оп}} = (C_0 - C_1) * CG * N \quad (3.2)$$

де

C_0 — середній час, витрачений на рутинну операцію до впровадження (наприклад, заповнення кадрових документів).

C_1 — середній час на ту саму операцію після впровадження автоматизації.

CG — середня годинна вартість праці працівника.

N — загальна кількість таких операцій на рік.

2. Метод розрахунку соціально-економічної ефективності. Цей підхід оцінює непрямі вигоди, характерні для державного сектору.

2.1. Оцінка ефективності навчання (ROI for Training): оцінка, наскільки інвестиції в навчання (рекомендація 2) впливають на покращення ключових показників роботи РДА (наприклад, зменшення кількості помилок, прискорення обробки запитів).

$$ROI = \frac{(\text{Вигоди від навчання} - \text{Витрати на навчання})}{\text{Витрати на навчання}} * 100\% \quad (3.3)$$

Вигоди можуть вимірюватися через: зменшення штрафів (за рахунок підвищення правової/кризової грамотності), зменшення кількості скарг від населення (за рахунок підвищення якості обслуговування). Вимір можна здійснювати за допомогою порівняння показників за період до і після навчання.

2.2. Оцінка підвищення продуктивності через гнучкість праці: визначення приросту обсягу виконаних завдань або скорочення часу на їх виконання (наприклад, завдяки меншій кількості випадків абсентизму, спричинених стресом чи хворобами, завдяки впровадженню психологічної підтримки та гнучкого графіку). Вимірювання ефекту від порівняння середнього обсягу виконаних завдань або коефіцієнта використання робочого часу до та після впровадження заходів.

3. Метод зведеної економічної ефективності

Після розрахунку всіх прямих економій та інвестиційних витрат, необхідно визначити інтегральний показник.

3.1. Розрахунок чистої дисконтованої вартості (NPV): порівняння сумарної економії від впровадження заходів ($E_{\text{заг}}$) з сумарними інвестиційними витратами (I) за певний період (наприклад, 3 роки), враховуючи часову вартість грошей (дисконтування). Якщо $NPV > 0$, проєкт вважається економічно ефективним.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{E_{\text{заг}}}{(1-r)^t} - I_0 \quad (3.4)$$

Де:

$E_{\text{заг}}$ — загальна економічна ефективність (сума всіх економій) у році t .

I_0 — початкові інвестиційні витрати (наприклад, купівля ПЗ, проведення тренінгів).

r — ставка дисконтування (зазвичай береться на рівні середньої ставки за кредитами або інфляції).

T — розрахунковий період (наприклад, 3 роки).

Для подальших розрахунків обираємо кількісно вимірювані рекомендації такі як цифровізація (оптимізація) рутинних процесів та зниження плинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
2. Hopwood, K., Biddle, R. Human Resource Management: A Strategic Approach. 3rd ed. Harlow : Prentice Hall, 1996. 415 p.
3. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
4. Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text. 2nd ed. London : Thomson Learning, 2001. 384 p.
5. Tichy, N., Fombrun, C., Devanna, M. A. Strategic human resource management. *Sloan Management Review*. 1982. Vol. 23, No. 2. P. 47–61.
6. Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 306 p.
7. Ульріх, Д. HR у дії: Як бути найкращим у сфері управління людськими ресурсами. Київ : Наш Формат, 2017. 256 с.
8. Одношєвна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9> (дата звернення: 01.09.2025)
9. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип.1. С. 220–225. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30> (дата звернення: 01.09.2025)
10. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
11. Мельник А. О., Петренко О.О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 39-43.

12. Абрамова І. О. Антикризисний менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-01).
13. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Public management*. 2022. Т. 29, № 1. С. 10–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1)
14. Конституція України: [прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року]. Київ : Парламентське вид-во, 1996. 158 с.
15. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.
16. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
17. Кодекс законів про працю України: Закон Української РСР від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.
18. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.
19. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. Офіційний вісник України. 2016. № 25. Ст. 988.
20. Про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо особливостей добору на посади державної служби в умовах воєнного стану та внесення змін до деяких інших законів України: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 31. Ст. 216.
21. Вікторія Шевченко. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 99–103. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-14> (дата звернення: 13.10.2024).

22. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 09.10.2025).
23. Офіційний сайт Вознесенської районної державної адміністрації. URL: <https://voznescensk.mk.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025)
24. Територіальні громади Вознесенського району. URL: <https://voznescensk.mk.gov.ua/ua/1317198082/> (дата звернення: 15.09.2025)
25. Звітні документи Вознесенської районної державної адміністрації. URL: https://drive.google.com/drive/folders/14s3dJOt4hD4y4b01BJg1v1r7-5v1NokA?usp=drive_link (дата звернення: 18.10.2025)
26. Управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> (дата звернення: 11.10.2025)
27. Дослідження Society for Human Resource Management URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research> (дата звернення: 11.10.2025)
28. Анкета удосконалення системи управління персоналом в органах виконавчої влади. URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd6ua_9tyFnSfTgvDlDju7D65w_dQBakSqeR8e9Y4RuuJwxOQ/viewform?usp=header (дата звернення: 07.11.2025)
29. Петрова О. П. Методи оцінювання ефективності управління персоналом в умовах реформування державної служби. *Публічне управління: теорія та практика*. 2019. Вип. 4. С. 130–138.
30. Савіна Г. Г. Антикризове управління персоналом в органах виконавчої влади України: виклики та механізми. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 2(67). С. 109–115.
31. Іванов В. В. Кількісні та якісні показники оцінки ефективності HR-процесів у державному секторі. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1(38). С. 121–127.

32. Пономаренко В. А. Використання показника ROI (Return on Investment) для оцінки ефективності навчання державних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3. С. 98–104.

33. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2019. 559 с.

34. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 07.11.2025)

ДОДАТКИ

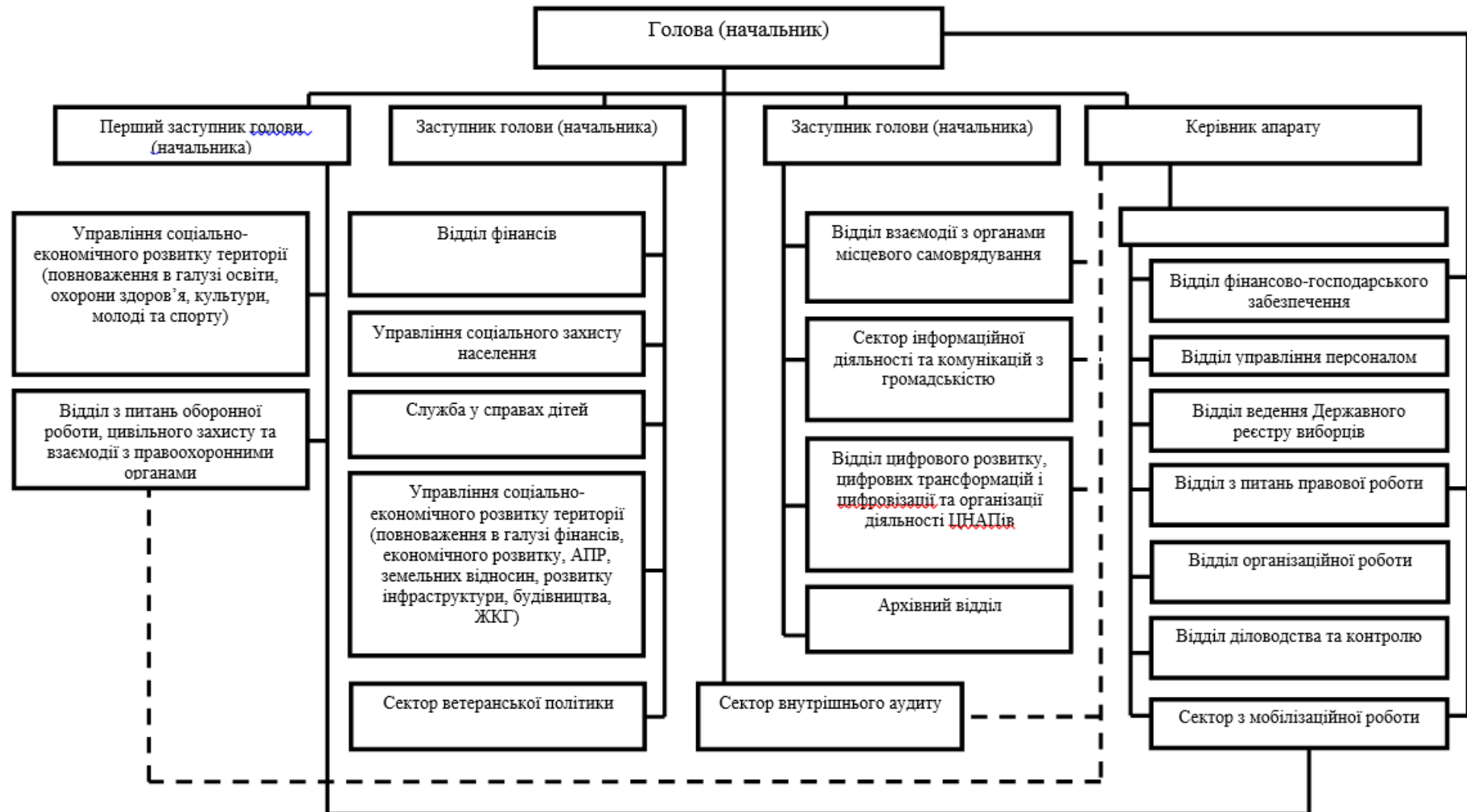


Рис. 1 Організаційна структура Вознесенської районної державної (військової) адміністрації

Шановні колеги!

З метою удосконалення системи управління персоналом в органах виконавчої влади та підвищення загальної ефективності роботи Вознесенської районної державної (військової) адміністрації, ми розпочинаємо проведення анонімного опитування щодо оцінки кадрових процесів та організаційного клімату.

Ваші чесні та неупереджені відповіді є критично важливими для нас. Метою цього дослідження є не перевірка чи критика, а пошук конкретних напрямків для вдосконалення.

Опитування є абсолютно анонімним, і зібрана інформація буде використана виключно у узагальненому вигляді для розробки практичних рекомендацій та внесення змін у кадрову політику. Ваша участь — це пряма можливість вплинути на якість державної служби та зробити роботу в нашій адміністрації більш ефективною, прозорою та справедливою. Просимо Вас приділити час для максимально відвертого та вдумливого заповнення опитувальника.

Дякуємо за Вашу співпрацю!

З повагою,

Відділ управління персоналом та Керівництво Вознесенської РДА/РВА

Анкета

№	Питання	Шкала оцінки				
		1	2	3	4	5
1	Наскільки прозорою та об'єктивною була процедура конкурсу/призначення?					
2	Чи була надана достатня інформація та підтримка під час першого місяця роботи (адаптація)?					
3	Чи відображає Ваша індивідуальна програма професійного розвитку (ППР) реальні потреби для виконання Ваших завдань?					
4	Наскільки актуальними та корисними є пропоновані Відділом УП програми підвищення кваліфікації?					
5	Чи вважаєте Ви систему обліку використання робочого часу справедливою та об'єктивною?					
6	Чи забезпечує Відділ УП якісний контроль за дотриманням трудової дисципліни?					
7	Наскільки об'єктивною та прозорою є процедура щорічного оцінювання результатів Вашої службової діяльності?					
8	Чи розумієте Ви, які конкретні критерії та показники (КРІ) впливають на Вашу оцінку?					
9	Чи вважаєте Ви, що Ваша премія та надбавки відображають Вашу фактичну результативність та внесок у роботу?					
10	Чи є, на Вашу думку, достатнім рівень прозорості у розподілі стимулюючих виплат?					
11	Чи отримуєте Ви регулярний конструктивний зворотний зв'язок від керівника щодо Вашої роботи?					
12	Наскільки ефективною є взаємодія між структурними підрозділами РДА?					
13	Чи вважаєте Ви психологічний клімат у колективі сприятливим?					
14	Наскільки ефективною є робота Відділу УП/керівництва щодо забезпечення дотримання правил етичної поведінки?					
15	Чи задоволені Ви загалом своєю роботою в РДА?					

Додаток В

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник апарату райвійськадміністрації

Олена МАКСЮТЕНКО

03.01.2025

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ ПЛАНУ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ Вознесенської районної військової адміністрації за 2024 рік

№ з/п	Інформація про виконання заходів
І	ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ
1	Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 «Про затвердження Типового Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», наказів НАДС від 28.09.2023 №156-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку», та від 17.11.2023 № 186-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду» відділом управління персоналом апарату райвійськадміністрації забезпечено розроблення розпорядження райвійськадміністрації від 30.10.2024 № 68-р «Про визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади керівників структурних підрозділів Вознесенської районної військової адміністрації, та державними службовцями районної військової адміністрації у 2024 році», яким передбачено проведення оцінювання у термін з 04 листопада до 29 листопада 2024 року. Відділом управління персоналом райвійськадміністрації доведено до відома державних службовців, результати службової діяльності яких підлягають оцінюванню, форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», за 2024 рік та у процесі проведення процедури оцінювання надавалася постійна методична допомога учасникам її проведення. Так, оцінюванню підлягало 15 державних службовців категорії «Б» та 10 державних службовців категорії «В». 26 листопада 2024 року було узагальнено результати виконання завдань державними службовцями, які займають посади керівників структурних підрозділів райвійськадміністрації, державними службовцями апарату райвійськадміністрації та підготовлено проект розпорядження начальника районної військової адміністрації про затвердження висновку щодо оцінювання результатів їх службової діяльності. Висновок щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців райвійськадміністрації у 2024 році затверджено розпорядженням начальника райвійськадміністрації від 27.11.2024 № 77-р «Про затвердження Висновку щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців у 2024 році». 24 державні службовці категорії «Б» та «В» отримали відмінні оцінки та 1 державний службовець категорії «В» отримав позитивну оцінку. Відповідно до наказу керівника апарату райвійськадміністрації від 20.12.2024 № 80-к державні службовці (крім керівників структурних підрозділів юридичних осіб

	публічного права) за Висновком щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців у 2024 році, які отримали відмінні оцінки, премійовані у розмірі 10 відсотків до посадового окладу в межах фонду заробітної плати у грудні 2024 року. Крім того, відділом управління персоналом апарату райвійськкадрової адміністрації спільно з державними службовцями, протягом грудня 2024 року складено індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності, узагальнено потреби державних службовців райвійськкадрової адміністрації у професійному навчанні та внесено керівнику апарату пропозиції щодо організації професійного навчання для створення сприятливих умов професійного розвитку державних службовців.
2	Відповідно до наказу НАДС від 22.03.2016 № 64 «Про затвердження Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців» забезпечено системне відображення інформації щодо вступу, проходження та припинення державної служби державними службовцями райвійськкадрової адміністрації, формування та зберігання з дотриманням вимог законодавства у сфері захисту персональних даних особових справ, а також особових справ працівників райвійськкадрової адміністрації. Особові справи працівників та державних службовців райвійськкадрової адміністрації формуються при призначенні та зберігаються в металевій шафі в кабінеті відділу управління персоналом. За потребою, до особових справ долучаються документи щодо проходження державної служби, присвоєння чергових рангів, встановлення надбавок за вислугу років, зміни персональних даних тощо в хронологічному порядку. Особові справи звільнених працівників архівуються та зберігаються у відділі управління персоналом апарату райвійськкадрової адміністрації. До 15 квітня 2024 року забезпечено перегляд всіх особових справ державних службовців та працівників райвійськкадрової адміністрації.
3	Відповідно до статті 39 Закону України «Про державну службу», постанови Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» забезпечено своєчасне оформлення документів про присвоєння відповідних рангів державним службовцям райвійськкадрової адміністрації. Так, щороку до 01 січня, формується список державних службовців, яким в поточному році настає термін присвоєння чергового рангу, відповідно до якого відділом управління персоналом апарату райвійськкадрової адміністрації забезпечено підготовку подання керівнику державної служби щодо присвоєння чергового рангу державному службовцю та проекту відповідного наказу. Крім того, у разі призначення на посаду державної служби працівника, який мав ранг посадової особи місцевого самоврядування, військове звання, дипломатичний ранг або інше спеціальне звання розглядається питання співвідношення між рангами. Також на посади державної служби призначаються особи, яким встановлюється випробування, в такому випадку ранги державних службовців присвоюються після закінчення його строку. Державному службовцю, який вперше призначається на посаду державної служби, присвоюється найнижчий ранг у межах відповідної категорії посад. Протягом звітного періоду підготовлено 6 наказів керівника апарату райвійськкадрової адміністрації про присвоєння вперше рангів державного службовця та чергових рангів 7 державним службовцям. Позачергово ранги не присвоювалися.
4	Відповідно до статті 10 Закону України «Про відпустки», забезпечено формування графіка відпусток персоналу райвійськкадрової адміністрації на 2024 рік (22.12.2023 та

	05.01.2024) з урахуванням побажань працівників на підставі їх особистих заяв погоджених з безпосереднім керівником. Також протягом року відповідно до поданих заяв формувалися зміни до графіка відпусток. Проекти розпоряджень або наказів щодо надання відпусток персоналу готувалися вчасно. Про надання щорічних відпусток згідно з графіком, працівники отримували відповідні повідомлення щодо дати початку такої відпустки. Облік всіх видів відпусток персоналу ведеться в особовій картці державного службовця та особовій картці працівника. Крім того, для зручності такого обліку, паралельно складається список персоналу з відображенням всіх видів невикористаних і поточних відпусток та періоду за який вони надаються, який корегується протягом року. З метою дотримання Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» 100 відсотково забезпечено використання поточних щорічних відпусток за 2023/2024 роки працівниками та державними службовцями райвійськادміністрації.
5	Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 26.09.2012 № 887 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації» разом з іншими структурними підрозділами райвійськادміністрації проводилася робота щодо розроблення/внесення змін до положень про структурні підрозділи та надавалися відповідні методичні рекомендації по 5 структурним підрозділам
6	Відповідно до наказу НАДС від 11.09.2019 № 172-19 «Про затвердження Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» (зі змінами) разом з іншими державними службовцями організовувалася робота щодо розроблення посадових інструкцій державних службовців райвійськادміністрації, які затверджуються керівником апарату, переглядалася їх відповідність встановленим законодавством вимогам та з метою виявлення потреб у внесенні до них змін, а також надавалася консультативна допомога щодо їх розроблення. Посадові інструкції розроблено на всі посади державної служби категорії «Б» та «В» та затверджені керівником державної служби (крім посадової інструкції керівника апарату, яку затверджує суб'єкт призначення). Також наявні всі посадові інструкції інших працівників. Весь персонал ознайомлений з посадовими інструкціями під особистий підпис. Розроблення посадових інструкцій у 2024 році проводилося у зв'язку з упорядкуванням структури райвійськادміністрації, проведенням класифікації посад державної служби та через зміни до чинного законодавства.
7	Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.10.2023 № 1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» наприкінці 2023 року проведено класифікацію посад державної служби категорій «Б» та «В» в апараті, структурних підрозділах та в структурних підрозділах із статусом юридичної особи публічного права районної військової адміністрації. Всього класифікації підлягало 121 посада, в т.ч. категорії «Б» - 41; категорії «В» - 80. Ця робота була продовжена і в звітному періоді. Так, у січні 2024 року проведено повторну класифікацію 8 посад державної служби Вознесенської районної військової адміністрації, які передбачалося ввести до структури райвійськادміністрації, затвердженої розпорядженням начальника райвійськادміністрації від 15 січня 2024 року № 4-р «Про упорядкування структури Вознесенської районної військової адміністрації» з 01 квітня 2024 року та 5 посад державної служби, які потребували

	приведення класифікації посад до Каталогу типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, затвердженого Постановою КМУ від 23.10.2023 № 1109. У березні 2024 року відпрацьовано та направлено пакет документів для проведення повторної класифікації посад структурних підрозділів зі статусом юридичної особи публічного права, які проводили власне упорядкування структури. Кількість прокласифікованих посад апарату та структурних підрозділів райвійськкадрової адміністрації на кінець звітної періоду становить – 124, в т.ч. 41 категорії «Б» та 83 категорії «В».
8	Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» здійснювалося заповнення вакантних посад державної служби категорії «Б» та «В» без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена Законом України «Про державну службу», на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад. Інформація про вакантні посади державної служби райвійськкадрової адміністрації оприлюднювалася шляхом розміщення оголошень на офіційному сайті райвійськкадрової адміністрації щодо назви посади, посадових обов'язків, інформації про строковість призначення, переліку необхідних документів, контактних осіб райвійськкадрової адміністрації та загальних вимог до посад. Всього за звітний період розміщено 8 оголошень щодо заповнення вакантних посад категорії «Б» та 6 щодо заповнення вакантних посад категорії «В». За результатами проведеної роботи, після проведеної спецперевірки, призначено 1 особу на посаду категорії «Б» щодо 3 осіб тривають спеціальні перевірки та 5 осіб на посади категорії «В».
9	Відповідно до Закону України «Про державну службу» здійснювався контроль за дотриманням вимог законодавства про працю та державну службу в райвійськкадрової адміністрації, зокрема забезпечувалася підготовка документів щодо призначення та звільнення персоналу райвійськкадрової адміністрації. Організовано складення Присяги державного службовця особами, які вперше вступили на державну службу. Ознайомлено державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку райвійськкадрової адміністрації, посадовими інструкціями та іншими документами. Забезпечено ознайомлення інших працівників райвійськкадрової адміністрації з правилами внутрішнього трудового розпорядку райвійськкадрової адміністрації, посадовими інструкціями або функціональними обов'язками та іншими документами.
10	Організовано роботу щодо розробки структури райвійськкадрової адміністрації, яка зазнала змін з 01 квітня 2024 року (розпорядження від 15.01.2024 № 4-р).
11	Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1487 «Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів» та від 11.01.2018 № 12 «Про внесення змін до Порядку бронювання військовозобов'язаних за органами державної влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування та підприємствами, установами і організаціями на період мобілізації та на воєнний час» (зі змінами) та Переліку посад і професій військовозобов'язаних, які підлягають бронюванню на період мобілізації та на воєнний час і працюють у місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування та на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери їх управління або залучаються до виконання мобілізаційних завдань (замовлень) в райвійськкадрової адміністрації організована робота по веденню

	військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів і бронювання військовозобов'язаних працівників райвійськадміністрації.
12	Стаж роботи, досвід роботи у відповідній сфері, досвід роботи на керівних посадах, стаж державної служби обчислювався для призначення на відповідну посаду державної служби та під час проходження служби; проводився моніторинг своєчасності встановлення надбавок за вислугу років та готувалися проекти відповідних наказів керівника апарату. Оформлювалися і видавалися працівникам райвійськадміністрації довідки з місця роботи, у межах компетенції, в т.ч. довідки про підтвердження стажу роботи колишнім працівникам.
13	Спільно з іншими структурними підрозділами опрацьовувався штатний розпис райвійськадміністрації, у зв'язку з упорядкуванням структури та проведенням класифікації посад. Також відділ управління персоналом апарату райвійськадміністрації був залучений до роботи щодо матеріального стимулювання персоналу райвійськадміністрації.
14	Постійно проводилася робота щодо створення сприятливого психологічного клімату та формування корпоративної культури в колективі. За сприяння керівника апарату райвійськадміністрації, відділом управління персоналу апарату райвійськадміністрації двічі (у травні та липні 2024 року) було організовано роботу психологів відокремленого підрозділу Фемелі Хелс інтернешнл (FHI360) в Україні з персоналом райвійськадміністрації. В тематичних тренінгах взяли участь всі працівники райвійськадміністрації. Всього проведено 10 зустрічей. Надання психологічної допомоги працівникам сприяло покращенню їх ментального здоров'я, підвищила обізнаність щодо захисту прав людей, які опинилися в складних життєвих обставинах тощо. Також, відділом управління персоналу апарату райвійськадміністрації було організовано (в поза робочий час) поїздки-екскурсії до Софіївського парку міста Умань, з метою проведення спільного дозвілля. Конфліктних ситуацій, протягом звітнього періоду, в колективі не виникало.
15	З метою заохочення державних службовців, готувалися документи щодо їх нагородження з нагоди Дня державної служби України. Всього забезпечено виготовлення/вручення 13 грамот, в т.ч. 11 Почесних грамот районної державної адміністрації та 2 Почесні грамоти обласної державної адміністрації.
II	ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
1	За потребою, здійснювалися заходи щодо організації та координації процедури адаптації новопризначених державних службовців у райвійськадміністрації з урахуванням Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах, затверджених наказом НАДС від 05.08.2024 № 120-21. Так, у квітні 2024 року, до відділу з питань правової роботи апарату райвійськадміністрації призначено ХХХХХ, який не мав попереднього досвіду роботи в органах виконавчої влади або місцевого самоврядування та мав загальний стаж роботи понад 2 місяця. З метою ознайомлення ХХХХХХХХХХ зі змістом та умовами службової діяльності райвійськадміністрації та колективу, відділом управління персоналом райвійськадміністрації спільно з його безпосереднім керівником проведено роботу щодо здобуття ним нових професійних знань та навиків, вивчення стратегічних цілей та завдань, освоєння в колективі. Інші державні службовці, призначені на посади у звітному періоді, не потребували адаптації, адже мають досвід роботи на посадах державної служби та в органах місцевого самоврядування, в т.ч. в районній військовій адміністрації.

	З метою налагодження організації роботи щодо стажування державних службовців та молоді та відповідно до наказів Національного агентства України з питань державної служби від 25.11.2024 № 161-24 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в державних органах» та від 03.03.2016 № 48 «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» розроблено та затверджено Порядок стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в державних органах та Порядок стажування державних службовців (наказ керівника апарату райвійськادміністрації від 20.12.2024 № 83-к. Потреби щодо застосування вищезазначених Порядків протягом звітного періоду не виникало.
2	У спільній роботі з іншими структурними підрозділами подавалися пропозиції керівнику апарату райвійськادміністрації щодо планування службової кар'єри державних службовців. Так, протягом звітного періоду 1 державного службовця райвійськادміністрації було призначено на вищу посаду за процедурою передбаченою Законами України «Про правовий режим воєнного стану», «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», «Про запобігання корупції».
3	Відповідно до пунктів 14 і 42 Порядку проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 р. № 563 проводилися відповідні перевірки при призначенні осіб на посади державної служби категорії «Б» та «В». Протягом звітного періоду було організовано 4 перевірки, із них: 1 - при призначенні на посаду державної служби категорії «Б» та 3 - «В». Готувалися відповідні Висновки та Довідки. Матеріали перевірок долучені до особових справ державних службовців. Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» забезпечено організацію проведення спеціальної перевірки стосовно 4 осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком. За результатами роботи щодо 1 особи підготовлено Довідку про результати спеціальної перевірки та було прийнято рішення про її призначення на посаду державної служби категорії «Б», а щодо 3 осіб, такі перевірки на кінець звітного періоду тривають.
4	Протягом звітного періоду потреби в погодженні з облвійськادміністрацією пропозицій щодо осіб, які розглядаються для призначення на посади керівників структурних підрозділів зі статусом юридичної особи публічного права не було.
5	Протягом року, щокварталу забезпечено складання та подачу зведеного Звіту про кількісний та якісний склад державних службовців райвійськادміністрації (з урахуванням Звітів структурних підрозділів зі статусом юридичної особи публічного права) до облвійськادміністрації. Зауважень щодо порушення термінів подачі або якості підготовки не було.
6	Протягом звітного періоду аналізувався кількісний та якісний склад персоналу у райвійськادміністрації, вивчалася поточна потреба в такому персоналі, прогнозувалася перспективна потреба в персоналі з урахуванням довгострокових цілей райвійськادміністрації. Керівнику апарату райвійськادміністрації було внесено пропозиції щодо заповнення 14 посад державної служби.
III	ПІДГОТОВКА, ПЕРЕПІДГОТОВКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1	На кінець звітної періоду в районній військовій адміністрації працює 1 державний службовець апарату, який має ступінь магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Робота щодо залучення до навчання продовжується.
2	Забезпечено виконання планів-графіків навчання державними службовцями райвійськадміністрації в Миколаївському регіональному центрі підвищення кваліфікації. Відділом управління персоналу апарату райвійськадміністрації здійснювався постійний моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації та було забезпечено інформування персоналу про можливість навчання за такими програми. Протягом звітної періоду навчання за загальними короткостроковими, спеціальними короткостроковими та загальними професійними (сертифікатними) програмами пройшли державні службовці 62 рази та одне навчання заступник начальника райвійськадміністрації – виконувач функцій і повноважень начальника РВА.
3	За результатами проходження навчання за програмами підвищення кваліфікації та відповідно до отриманих Сертифікатів, державним службовцям райвійськадміністрації здійснювалося нарахування кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи за проходження професійного навчання та вівся відповідний облік ЄКТС. На кінець звітної періоду всі державні службовці мали 1 або понад 1 кредит ЄКТС.
4	З метою професійного розвитку персоналу та організації підвищення рівня професійної компетентності працівників райвійськадміністрації надавалися рекомендації щодо їх самоосвіти та залучення до інших форм навчання.
IV	КОНТРОЛЬ ЗА СТАНОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
1	Практика надання організаційно-методичного керівництва по роботі з персоналом у структурних підрозділах Вознесенської райвійськадміністрації запроваджена на постійній основі. Різні форми взаємодії онлайн, офлайн та створення груп у мобільних застосунках, дозволяють швидко та оперативно вирішувати нагальні питання, спланувати спільні заходи, обмінятися професійною інформацією тощо.
2	Здійснювалося постійне аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом та надавалася консультативна допомога з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів райвійськадміністрації.
3	За звітний період питання управління персоналом розглядалися тричі на щоквартальних правових навчаннях державних службовців райвійськадміністрації. У першому кварталі розглянуто питання щодо початку кампанії декларування, у другому - вивчалися нові нормативні акти та зміни до законодавство щодо проходження державної служби, у четвертому - ознайомлено з Порядком стажування молоді.
4	Відділом управління персоналом апарату райвійськадміністрації розробляються проекти документів, що стосуються питань управління персоналом та державної служби. Також відділ долучається до розробки інших документів з питань трудових відносин.
5	Відділом управління персоналу апарату райвійськадміністрації, в межах компетенції розглядалися і готувалися відповіді на звернення та запити, надавалася інша інформація з його діяльності.

Заступник керівника апарату, начальник
відділу управління персоналом
апарату райвійськадміністрації

Людмила БОРТНІК