

## АНОТАЦІЯ

**Павлусь М. Я. Актуальні питання управління персоналом в органах державної влади. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний Лісотехнічний Університет України. – Львів, 2024.

У магістерському дослідженні за темою: «Актуальні питання управління персоналом в органах державної влади» узагальнено стратегічні пріоритети реформування системи управління персоналом в органах державної влади України. Виявлено основні проблемні зони та виклики кадрової політики публічної служби України. Здійснено аналіз поточного стану реформування системи управління персоналом в органах державної влади України у контексті завдань «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 рр.» та процесів Європейської інтеграції.

З'ясовано, що відповідно до Європейських принципів державна служба повинна бути професійною, добросовісною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян. Потребує подальшого вдосконалення і відновлення процедура проведення конкурсів на посади державної служби у відповідність з європейськими стандартами. Крім того, необхідно залучати більш кваліфікованих кандидатів, процедура відбору також повинна відповідати умовам соціального дистанціювання.

Найбільш складним залишається питання щодо подальшої реалізації механізму нарахування заробітної плати державних службовців : непрозорим у зв'язку з нерегульованим і необмеженим розміром надбавок; варіативна частина виплати є надто високою.

Таким чином, запровадження класифікації посад державної служби та реформування системи оплати праці, подальше впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах

(HRMIS) є ключовими для подальшого прогресу в цій галузі та досягнення європейських принципів державного управління.

Вироблення рекомендацій щодо стратегічних напрямків вдосконалення системи управління персоналом органів державної влади , а саме забезпечення прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг , а також впровадження системи класифікації посад. Напрацьовано шляхи імплементації вимог стратегічних документів ЄС та ОЕСД до процесів вдосконалення системи управління персоналом закладів охорони здоров'я, у контексті національних стратегічних документів з розвитку системи охорони здоров'я України .

**Ключові слова:** управління персоналом; державна служба; мотивація працівників; щорічне оцінювання; адаптація персоналу ; класифікації посад державної служби ; інтегрована інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) ; забезпечення прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг.

## ABSTRACT

**Pavlus Mariia. Current issues of personnel management in public authorities. - Qualifying scientific work as manuscript.**

**Thesis for earning Master's Degree in the speciality "Public Management and Administration". - Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.**

The study of master's student on the topic: "Current issues of personnel management in public authorities" summarizes the strategic priorities of reforming the personnel management system in public authorities of Ukraine. The main problem areas and challenges of the personnel policy of the public service of Ukraine were identified. An analysis of the current state of reforming the personnel management system in the public authorities of Ukraine was carried out in the context of the objectives of the "Strategy for reforming the public administration of Ukraine for 2022-2025" and processes of European integration.

It is found that according to the European principles, the civil service must be professional, virtuous and honest, politically neutral, merit-based, and citizen-oriented. The procedure for conducting competitions for civil service positions needs to be further improved and renovated in accordance with European standards. In addition, it is necessary to attract more qualified candidates, the selection procedure must also comply with the conditions of social distancing.

The most difficult issue remains the further implementation of the civil servants' salary calculation mechanism: it is not transparent due to the unregulated and unlimited amount of allowances; the variable part of the payout is too high.

Thus, the introduction of the classification of civil service positions and the reform of the remuneration system, the further implementation of the integrated human resources management information system in public bodies (HRMIS) are key to further progress in this area and the achievement of European principles of public administration.

Recommendations have been developed on strategic areas for improving the personnel management system of public authorities, namely, ensuring transparent recruitment and merit-based selection process, as well as implementation of the job classification system. Ways have been developed to implement the requirements of EU and OECD strategic documents for the processes of improving the personnel management system of healthcare institutions in the context of national strategic documents on the development of the healthcare system of Ukraine.

**Keywords:** personnel management; civil service; employee motivation; annual assessment; personnel adaptation; classification of civil service positions; integrated human resource management information system in state bodies (HRMIS); ensuring a transparent recruitment and merit-based selection process.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 . АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Теоретичні засади дослідження системи управління персоналом в органах державної влади України	8
1.2. Аналіз поточного стану функціонування системи управління персоналом в органах державної влади України	19
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	32
2.1. Основні стратегічні пріоритети реформування управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу	32
2.2. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** .Реформа державного управління залишається однією з пріоритетних тем політичного порядку денного в Україні та передбачає подальше реформування державної служби і виконання необхідних вимог європейських партнерів.

Мета, цілі та завдання, а також очікувані наслідки цієї реформи було визначено Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р.

Модернізація системи управління персоналом в органах державної влади є передумовою ефективного публічного управління та конкурентоспроможності держави , а також європейської інтеграції України.

Зростання наукового інтересу до дослідження проблем управління персоналом на державній службі пов'язане зі стійким переконанням науковців та практиків, згідно якого ефективність державної служби безпосередньо залежить від професіоналізму державних службовців.

Державна служба, орієнтована на надання якісних адміністративних послуг населенню, які будь-яка інша суспільна сфера, репрезентована її персоналом. Досягнення високого рівня якості, гнучкості та продуктивності персоналу державної служби вимагає впровадження сучасних підходів управління персоналом на державній службі. Все це зумовлює необхідність аналізу як теорії управління персоналом на державній службі, так і аспектів функціонування системи управління персоналом в органах державної влади.

У цьому контексті проблеми вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади, створення ефективної системи підбору, набору та проходження державної служби в органах державної влади та вдосконалення методик їх оцінювання набувають ще більшої актуальності.

**Метою магістерської роботи** є дослідження процесу функціонування системи управління персоналом органів державної влади України в контексті завдань європейської інтеграції .

Для розкриття визначеної мети нами визначено такі **завдання** дослідження, а саме :

- вивчення теоретичних засад дослідження системи управління персоналом в органах державної влади України;
- аналіз поточного стану функціонування системи управління персоналом в органах державної влади України;
- узагальнення основних стратегічних пріоритетів реформування системи управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу та ОСЕР;
- визначення напрямків вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті національних стратегічних документів та процесів Європейської інтеграції.

**Об'єкт дослідження** – реалізація державної кадрової політики в органах публічної влади України.

**Предмет дослідження** – процеси управління персоналом в органах державної влади України.

**Методи дослідження.** Загальнонаукові та емпіричні методи дослідження: аналіз і синтез, метод вивчення документів, статистичний, структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід.

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що викладені в ній матеріали, теоретичні положення, висновки, рекомендації можуть бути застосовані в практичній управлінській діяльності та у навчальному процесі у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та керівників закладів охорони здоров'я , а саме при розробці:

- навчальних дисциплін та спецкурсів,

– навчальних програм, семінарів та тренінгів.

Висновки, рекомендації, теоретичні положення, фактологічний матеріал можуть бути використані органами виконавчої влади та у закладах охорони здоров'я.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та анотації. Загальний обсяг становить 62 сторінки, з них основного тексту 53 сторінки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань, з них 13 іноземною мовою. У роботі 7 таблиць та 12 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

### 1.1. Сучасний стан системи управління персоналом державного управління в органах державної влади України

Зростання наукового інтересу до дослідження проблем управління персоналом на державній службі пов'язане зі стійким переконанням науковців та практиків, згідно якого ефективність державної служби безпосередньо залежить від професіоналізму державних службовців. Державна служба, орієнтована на надання якісних адміністративних послуг населенню, як і будь-яка інша суспільна сфера, репрезентованої персоналом.

Досягнення високого рівня якості, гнучкості та продуктивності персоналу державної служби вимагає впровадження сучасних підходів управління персоналом на державній службі. Все це зумовлює необхідність аналізу як теорії управління персоналом на державній службі, так і проблем його нормативно-правового регулювання.

Згідно із загальноприйнятими концепціями в управлінні, загалом, складові організації або чинники її внутрішнього середовища можуть бути об'єднані у п'ять груп: цілі, структура, персонал, завдання та технології. Основні компоненти організації тісно взаємопов'язані між собою, і від якості їхньої взаємодії залежить успіх організації.

Оскільки організація є соціотехнічною системою, а основною складовою будь-якої соціальної системи є люди, то їм необхідно приділяти особливу увагу як чиннику внутрішнього середовища організації і, відповідно, джерелу підвищення ефективності роботи всієї системи. В організації людські ресурси представлені персоналом.

*Управління персоналом* – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей [1].

*Управління персоналом в органах державної влади* – управлінський вплив органів державної влади, їх керівників, працівників служб управління персоналом, спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом [12, с. 6].

*Об'єктом* управління персоналом є особистості та спільноти (формальні й неформальні групи й організації).

*Предмет* управління персоналом – сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності людей.

*Ціллю управління персоналом* є забезпечення максимальної відповідності інтересів організації та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю. Для досягнення цієї цілі необхідно, по-перше, задовольнити потреби органу державної влади у кваліфікованих кадрах; по-друге, ефективно їх використовувати. Це обумовлює необхідність виконання наступних *управління персоналом*:

1. Розробка і реалізація кадрової політики;
2. Розробка штатного розпису відповідно до стратегії організації;
3. Розробка професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад тощо);
4. Забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
5. Регулювання руху персоналу;
6. Ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
7. Навчання персоналу;
8. Аналіз і координація міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам;

9. Формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі;
10. Управління зайнятістю;
11. Професійна адаптація персоналу;
12. Регулювання трудових відносин, [12, с. 7].

Персонал (від лат. *Persona* – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення найму. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Терміни «персонал» та «кадри» варто відрізнити. Під персоналом розуміють сукупність всіх працівників організації – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Під кадрами розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації. Застосування терміну «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника. В якості основних понять, що характеризують персонал, окрім зазначених вище (персонал, кадри), використовують наступні терміни: трудові ресурси, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси. Їх співвідношення наведено на рис. 1.1.

*Робоча сила* – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг.

Потенційну робочу силу характеризує поняття «*трудові ресурси*», під якими розуміють фізично розвинуту частину населення держави, що володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у певних виробничих процесах.

*Людські ресурси організації* – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей її працівників. У загальному вигляді трудовий потенціал характеризує певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети.

*Трудовий потенціал працівника* – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері (інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо).

*Трудовий потенціал організації* – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.



Рис. 1.1. Співвідношення термінів, що характеризують персонал

У відношенні поняття «управління персоналом» доречно звернутися до наукових концепцій, які стосувалися визначення місця і ролі працівника в

організаціях. Першою з концепцій, суто економічною за змістом, є концепція управління трудовими ресурсами, у межах якої людина розглядається як носій трудової функції, праця якого, вимірюється витратами робочого часу та заробітною платою.

Ця концепція широко застосовувалася у колишніх пострадянських державах до здобуття ними незалежності та переорієнтації на демократичні та європейські цінності. Характерними ознаками радянського кадрового управління, і на державній службі у тому числі, згідно цієї концепції були: необхідність суворого виконання кадрами рішень керівництва, у тому числі політичного, надмірний контроль та вимоги до дисципліни, досягнення цілей виробництва та державної служби, не зважаючи на інтереси та прагнення державних службовців [14, с. 32-33].

Більш поширеними та пристосованими до особливостей сучасної державної служби можна вважати адміністративні концепції: управління персоналом у вузькому розумінні (організаційно-адміністративна) та управління людськими ресурсами (адміністративно-соціальна).

Перша характеризується тим, що працівник розглядається виключно через виконувану ним формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо) [5, с. 11].

Ця концепція притаманна державам, у яких переважає кар'єрна модель державної служби з характерними для неї: поступовим просуванням по службі кар'єрними сходами шляхом зайняття вищої посади за принципом трудового стажу; службою впродовж життя; орієнтацією на норми, а не на цілі (Іспанія, Франція, ФРН та ін.) [3, с. 26].

Концепції управління людськими ресурсами виходить з того, що працівник оцінюється в якості невідновлюваного ресурсу – елементу соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової діяльності, соціальних відносин, стану працівника. Управління людськими ресурсами означає якісне управління персоналом, яке ґрунтується на твердженні, що

кожен співробітник має особистий потенціал, який організація може розкрити повністю, створивши ідеальні умови, в яких працівник буде виконувати покладені на нього обов'язки [13, с. 38].

Застосування концепції управління людськими ресурсами на державній службі переважає у державах з посадовою моделлю державної служби, для якої характерні: навчання, розвиток та просування державного службовця за результатами праці, наявність особливих вимог до управлінських кадрів – нормативне визначення статусу вищого корпусу державної служби, укладання контрактів, що базуються на управлінні якістю та досягненні кінцевої мети (Естонія, Нідерланди, Швеція та ін.) [3, с. 26].

Але враховуючи той факт, що за сучасних умов жодна з держав світу не реалізує посадову або кар'єрну модель державної служби «в чистому вигляді», це стосується і концепцій управління персоналом на державній службі, які ніколи не застосовуються відокремлено, а окремі елементи яких особливим чином поєднані та впроваджені в національні системи державної служби різних країн.

Заслуговує на увагу також гуманістична концепція управління людиною, основна увага якої приділена організаційній культурі та впливу культурного контексту на управління персоналом. Тобто працівник розглядається вже не лише як один з видів ресурсів, нехай навіть найголовніших, а ще як індивід, що володіє набором особистісних характеристик (базових та тих, що у процесі трудової та іншої діяльності постійно формуються та трансформуються), які визначають його поведінку в організації [13, с. 39].

Управління талантами, соціальний діалог та корпоративна культура на державній службі – є результатами впровадження цієї концепції у сферу державного управління.

Термін «управління персоналом на державній службі» використовується у вітчизняному законодавстві [35]. Враховуючи, що управління персоналом на державній службі є важливою складовою системи державної служби, йому

характерними є загальні риси державного управління та управління державною службою.

*Концепція управління персоналом* – це узагальнене уявлення щодо місця людини в організації. В сучасних умовах можна виділити два *підходи* до управління персоналом: з позиції ролі людини у суспільному виробництві та з позиції теорії систем.

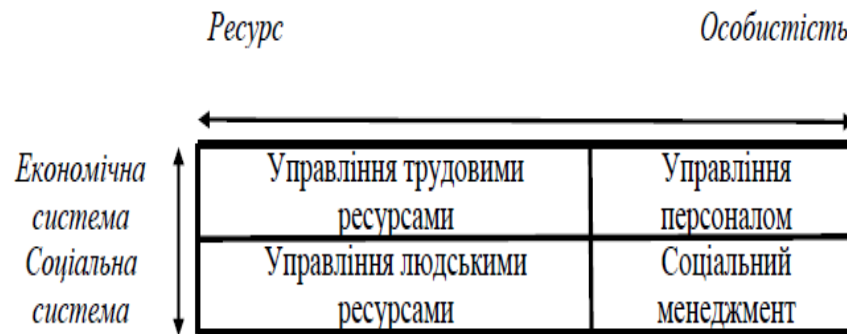


Рис. 1.2. Класифікація концепцій управління персоналом

При розгляді ролі людини у суспільному виробництві виділяють два полюси:

- *людина як ресурс* виробничої системи (трудової, людської) – важливий елемент процесу виробництва та управління;
- *людина як особистість* з певними потребами, мотивами, цінностями.

З позиції теорії систем працівники розглядаються в якості важливої підсистеми. При цьому чітко виділяють дві групи підсистем:

- *економічну*, в якій панують проблеми виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. Персонал розглядається в якості трудового ресурсу;
- *соціальну*, в якій головує питання відносин людей, соціальні групи, духовні цінності. Персонал розглядається в якості головної системи, що складається із неповторних особистостей.

Приймаючи до уваги вищезазначене, класифікація видів діяльності з управління персоналом можлива у вигляді квадрату (рис. 1.2).

По осі абсцис показано розподіл концепцій щодо розгляду людини в якості ресурсу та в якості особистості в процесі виробництва, по осі ординат – за тяжінням до економічної або соціальної систем [39].

З-поміж спеціальних ознак управління персоналом державної служби можна виділити такі:

1) завданнями та функціями у цій сфері наділені особливі суб'єкти (зокрема, Кабінет Міністрів України (далі – КМУ), центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (далі – НАДС), Комісія з питань вищого корпусу державної служби (на загальнодержавному рівні); державні секретарі міністерств та інші керівники державної служби, служби управління персоналом (на рівні державних органів) тощо;

2) об'єктом управління є персонал органів державної влади – державні службовці та увесь адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий, робочий, постійний і тимчасовий персонал органів державної влади, тобто усі люди, що працюють в державних органах [8, с. 515];

3) мета управління персоналом на державній службі полягає у забезпеченні державної служби кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток задля найкращого виконання публічних завдань і функцій [12, с. 29];

4) складність визначення успішності реалізації функцій управління персоналом – мірилом можуть виступати такі параметри, як: ефективність державної служби, якість надання адміністративних послуг, задоволеність громадян, задоволеність персоналу державної служби тощо.

Можна запропонувати багато підходів до визначення управління персоналом, адаптованих до специфіки такої організаційної одиниці, як державний орган:

а) згідно телеологічного підходу управління персоналом є комплексом управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів щодо

кількісних та якісних характеристик персоналу державної служби і спрямованості його трудового потенціалу на цілі і завдання державного органу;

б) відповідно до дескриптивного підходу управління персоналом на державній службі є самостійним видом діяльності, спрямованим на підвищення службової, творчої віддачі й активності державних службовців, розробка й реалізація ефективної політики підбору й розстановки персоналу, дотримання порядку прийняття та звільнення державних службовців, вирішення питань, пов'язаних з їх навчанням та підвищенням кваліфікації;

в) у межах мотиваційного підходу управління персоналом можна визначити як безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації державних службовців з метою отримання від них максимальної віддачі, а отже, і високих кінцевих результатів у виконанні службових повноважень;

г) організаційний підхід, згідно якого управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність службової діяльності та дієвість державної служби у цілому.

Не зважаючи на всю різноманітність і невичерпаність підходів до визначення управління персоналом в державних органах, на окрему увагу заслуговують функціональний та системний підходи.

Функціональний підхід розглядає управління персоналом на державній службі як цілеспрямовану скоординовану діяльність керівників та фахівців служб управління персоналом, інших уповноважених суб'єктів, щодо здійснення широкого спектру функцій у відношення підпорядкованого ним персоналу, зокрема, щодо: відбору, прийняття на службу та звільнення, планування, забезпечення організації, мотивації роботи службовців, управління конфліктами і стресами, забезпечення безпеки персоналу, ділової оцінки працівників, їх професійного навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки, управління процесом кар'єрного просування по службі, оцінки результативності праці керівників і спеціалістів, аудиту діяльності персоналу [8, с. 727].

У свою чергу, С.О. Гайдученко, визначаючи управління персоналом державної служби як цілеспрямовану діяльність керівників органу державної влади і служби управління персоналом, наголошує на таких його сучасних напрямках, як: формування та розвиток колективу державних службовців, а також забезпечення соціально значущих результатів його діяльності шляхом виявлення і реалізації особистісних здібностей, якостей, професійного потенціалу і мотиваційних установок кожного державного службовця. Таке визначення, на думку автора, відображує орієнтовану на особистість державного службовця вітчизняну політику управління персоналом державної служби [6, с. 15].

У межах *системного підходу* управління персоналом державного органу представляє собою підсистему системи управління таких державних органів. Ця система є соціальною, відкритота характеризується наявністю власного об'єкта,

суб'єкта управління та інших взаємопов'язаних елементів. Щодо переліку останніх існують різні точки зору.

Наприклад, С.М. Серьогін відносить до останніх:

1) підсистему нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення управління персоналом державної служби;

2) підсистему стратегічного, тактичного та операційного планування персоналу;

3) підсистему управління процесами підбору, відбору та призначення на посади державної служби;

4) підсистему управління розвитком персоналу (професійна орієнтація та соціальна адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, службове просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів);

5) підсистему управління трудовими відносинами (організаційна культура; система комунікацій та взаємовідносин; система прийняття рішень;

управління командами, конфліктами та стресами; управління взаємодією з профспілками);

б) підсистему управління мотивацією персоналу (оплата праці, заохочення і соціальні гарантії);

7) підсистему регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток;

8) підсистему дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців [39, с. 29-30].

З цього переліку випливає що сучасний зміст управління персоналом державної служби знаходиться далеко за межами виключно формального адміністративного регулювання трудової (службової) діяльності персоналу державних органів. Стає помітним впровадження концепції управління людськими ресурсами на державній службі – управління, спрямованого на створення культури залучення працівників, сприянні їхньому розвитку та узгодженні цілей працівників з цілями організації.

Досліджуючи питання «управління персоналом органів внутрішніх справ», Н.П. Матюхіна встановила, що останнє об'єднує собою всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі професійної діяльності (політику відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивацію, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовку та перепідготовку працівників, управління конфліктами і т. ін.) [18, с. 91].

Управління персоналом на державній службі здійснюється в певних напрямках і конкретних формах. Воно реалізується на основі і отримує своє закріплення в правових нормах. Від належного правового забезпечення залежить ефективність механізму управління персоналом кожного державного органу окремо і на загальнодержавному рівні загалом, його подальший розвиток і вдосконалення.

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. (далі – Закон України) правове регулювання державної служби

здійснюється Конституцією Україною (далі – КУ), цим та іншими законами України.

## **1.2. Аспекти функціонування системи управління персоналом в органах державної влади**

Забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом покладено на службу управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу [36].

Система управління персоналом включає всі процеси, процедури, та управління персоналом, наявні в органі публічної влади: процедури забезпечення органів влади, оцінка і розвиток персоналу та управління талантами, мотивація та винагорода, управління трудовими відносинами (див.рис.1.3.).



Рис.1.3. Система управління персоналом органу публічної влади [4]

Систему необхідно узгодити зі стратегією управління персоналом, яка є функціональною стратегією і розробляється у контексті загальної стратегії органу влади: тобто усі процеси та процедури управління персоналом, які є в органі, мають бути націлено на виконання стратегії управління персоналом [2].

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у «Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу», затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 року №47 [30].

У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється самостійний структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом).

У державному органі, чисельність якого становить менше 20 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу.

Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 30 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

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

У своїй діяльності служба управління персоналом керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законом України "Про державну службу" [24] та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, цим Типовим положенням, іншими нормативно-правовими актами.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» [24] служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Щоб ефективно виконувати покладені на службу управління персоналом завдання, вона має виступати у ролі:

— аналітика – тут йдеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;

— комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу у державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

— каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

А також впроваджувати у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, а отже приділити свій час:

— розробці HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;

— підвищенню мотивації і прихильності персоналу;

— підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;

— впровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;

— системі заохочення .

Основними завданнями служби управління персоналом є:

1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;

2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;

3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;

4) добір персоналу державного органу;

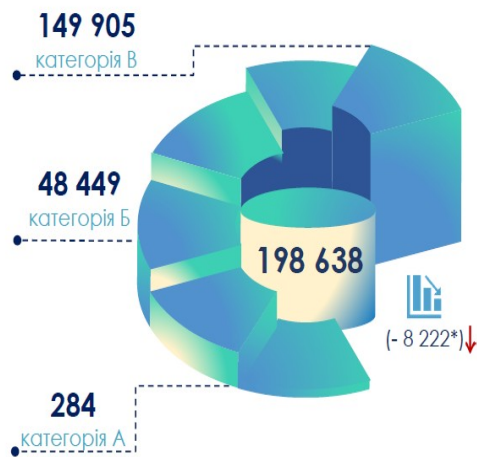
5) розвиток персоналу та організація підвищення рівня професійної компетентності працівників державного органу;

6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних органах та державних підприємствах, установах і організаціях, що належать до сфери управління державного органу (далі - підпорядковані організації);

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

#### Кількість посад державної служби за штатним розписом



#### Фактична кількість працюючих державних службовців



Рис.1.4. Кількість посад державної служби за штатним розписом [37]

Здійснено аналіз статистичних даних про кількісний склад державних службовців станом на 30.06.2024 рік, дані наведено без урахування частини тимчасово окупованих територій, у тому числі автономної республіки Крим і м.Севастополя, меж районів воєнних(бойових) дій або блокованих районів , а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування на яких становить державну таємницю (див.рис.1.4) [37] .

Проведена класифікація посад , на першому етапі впровадження, згідно інформації керівників регіонального рівня поки що не дала відчутних позитивних результатів (див.табл.2.5) [43].

Нажаль, запровадження нових підходів до нарахування посадових окладів державних службовців з 01 січня 2024 року, скоріше навпаки призвели до зниження зарплат працівників обласних військових державних адміністрацій на 36% до 50% залежно від посади [43]. Це передбачає необхідність пошуку можливостей вдосконалення запропонованого підходу до здійснення класифікації посад на законодавчо – нормативному рівні.

Таблиця 1.1

Порівняння посадових окладів державних службовців з 01 січня 2024 року згідно Постанови КМУ від 29.12.2023 року №1409

Посада	РВА	ОВА	Центральні органи виконавчої влади	Міністерства	Секретаріат Кабінету Міністрів України
Керівник апарату ОВА, РВА та держсекретар міністерства, КМУ, керівник ЦОВВ	21 536	25 842	52 548	70 694	91 896
Директор департаменту ОВА, директорату, Міністерства, СКМУ, ЦОВВ	-	25 842	29 330-42 038	37 942-54 380	49 321-70 689
Начальник управління, відділу, сектору	9 880 -14 405	11 855-17 285	23 464-39 936	22 451-41 831	29 186-54 376
Головний спеціаліст	8 591-11 362	10 309-13 633	15017-23464	17 270-29 186	22 449-37 939

Таблиця наводиться за [43]

Нажаль, запровадження нових підходів до нарахування посадових окладів державних службовців з 01 січня 2024 року, скоріше навпаки призвели до зниження зарплат працівників обласних військових державних адміністрацій на 36% до 50% залежно від посади [43]. Це передбачає необхідність пошуку можливостей вдосконалення запропонованого підходу до здійснення класифікації посад на законодавчо – нормативному рівні.

З'ясовано що, на держслужбі спостерігається очевидний довготривалий тренд на скорочення працівників. Отримані нам під час дослідження дані

свідчать про відчутне скорочення кількості посад державної служби. Наразі їх за штатним розписом 198 638. Це на 8 222 менше, ніж у першому кварталі. Кількість вакантних посад наразі складає 34 865, що майже на 6 тис. менше, ніж було у першому кварталі [38] .

Таблиця 1.2.

Кількість посад державної служби за штатним розписом станом на 24.06.2024р.  
(розроблено автором за [37-38] )

№	Основні індикатори	Кількісні показники (посад)
1.	Загальна кількість посад	198 638
2.	Кількість вакантних посад	34 865
	Кількість вакантних посад (співвідношення із I кварталом 2024 року)	менше на 8 222

Треба ще зауважити, що у процесі внутрішніх змін у держорганах людей звільняють, аби далі призначити на іншу посаду. Тому час від часу фіксується зростання кількості звільнень і призначень, що може відбуватися у межах одного органу через погодження нової штатної структури. Звісно, це не має стосунку до масових скорочень [38] .

Однак наявність упродовж тривалого часу великої кількості вакантних посад свідчить про відчутну проблему з кадрами на державній службі. Вакансії скорочуємо, але брак підготовлених людей дедалі гостріший. Так відбувається, оскільки публічний сектор в певних напрямках програє конкуренцію приватному. Адже державна служба за своєю природою менш гнучка і більш регламентована.

Публічний сектор має певні переваги. Заробітна плата в ньому сплачується регулярно і вчасно, збережено певні соціальні гарантії. Схема посадових окладів вже є прозорою, з огляду на нову систему оплати праці. Тож люди шукають у держсекторі стабільності, якої їм бракує у житті.

Ціннісна пропозиція державної служби може бути релевантною ринковим вимогам. Держслужбовці мають змогу вивчати англійську, отримувати знання з основ проектного менеджменту, опанувати навички дотримання психологічної рівноваги та уникнення професійного вигорання.

Таблиця 1.3

## Основні проблеми в управлінні персоналом

Проблеми	Необхідні зміни
1. Формалізація вимог	– надання більшої автономії щодо формування штатів органам виконавчої влади; – надання переваги досвіду роботи порівняно з формальними вимогами
2. Нееквівалентний розподіл заробітної плати в системі державної служби	– переглянути систему преміювання з тим, щоб преміальний фонд не перевищував 30% фонду заробітної плати; – оплату праці прив'язати до ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) – KPI; – розмір ставок заробітної плати всередині установи має формуватися на принципах гармонізації (38:62)
3. Орієнтація відділів управління кадрами на контроль за дотриманням формальних ознак	– перетворення відділів кадрів у HR-підрозділи
4. Жорсткі режими роботи	– впровадження гнучких графіків роботи
5. Відсутність можливостей для використання термінових контрактів	– формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

Джерело: узагальнено автором за [16;20;36-38].

Ключовим маркером, згідно офіційної інформації від керівника НАДС Н. Алюшиної [38], є завершення реформування системи оплати праці і створення умов для залучення кадрів, які раніше не розглядали держслужбу як альтернативу. З 1 січня цього року Україна перейшла на нову систему оплати праці держслужбовців. Це унормовано Прикінцевими положеннями Закону «Про держбюджет на 2024 рік». Рішення було непростим, оскільки країна значною мірою фінансується за рахунок залучених коштів. Але навіть у цих умовах Мінфін знайшов додаткові 22 млрд грн на оплату праці держслужбовців [38].

Проаналізовано інформацію щодо характерних недоліків в роботі керівників державної служби та служб управління персоналом державних

органів, які призводять до порушення вимог законодавства в сфері державної служби, за 2022 рік(див.табл.1.4).

Таблиця 1.4

Інформація щодо характерних недоліків в роботі керівників державної служби та служб управління персоналом державних органів, які призводять до порушення вимог законодавства в сфері державної служби, за 2022 рік \*

№	Основні проблемні зони	Характерні недоліки в роботі керівників державної служби та служб управління персоналом державних органів
1	<b>З питань організаційно-правових засад реалізації державної політики у сфері державної служби</b>	<p>-порушення вимог абзацу третього пункту 1 розділу I Типового положення про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби 03 березня 2016 року № 47, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 року за № 438/28568 (далі - Типове положення про службу управління персоналом), а саме - кількість працівників служб управління персоналом є нижчою за встановлену чисельність служби управління персоналом;</p> <p>- в Положенні про структурний підрозділ з питань персоналу не визначено структурний підрозділ з питань персоналу як самостійний структурний підрозділ, що не відповідає вимогам абзацу першого пункту 1 розділу I Типового положення про службу управління персоналом;</p> <p>- порушення пункту 4 розділу II Типового положення про службу управління персоналом, а саме - покладання на службу управління персоналом обов'язків, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби;</p>
2	<b>З питань вступу на державну службу</b>	<p>під час організації та проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби не дотримано вимоги Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 (далі – Порядок № 246), а саме:</p>

		<p>до проходження конкурсу на посаду державної служби було допущено кандидатів, резюме яких не відповідає додатку 21 Порядку № 246, зокрема, в резюме не зазначені відомості про загальний досвід роботи;</p> <p>не забезпечено права на участь у етапі «співбесіда» в конкурсах на зайняття вакантних посад державної служби, чим не дотримано вимог пункту 34 Порядку № 246, яким встановлено, що адміністратор через особистий кабінет на Єдиному порталі вакансій державної служби роздруковує відповідний звіт та додає його до відомості про результати тестування;</p>
3	<b>З питань проходження державної служби</b>	<p>-накази про призначення на посади державної служби відповідно до статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом в порядку просування по службі з посиланням на статтю 40 Закону, видано з порушенням вимог статті 40 Закону, оскільки просування державного службовця по службі здійснюється виключно за результатами конкурсу;</p> <p>- накази про переведення державних службовців в межах одного державного органу відповідно до пункту 1 частини першої статті 41 Закону містять формулювання «звільнивши з посади», що не відповідає вимогам статті 41 Закону, оскільки зазначена стаття Закону не передбачає підстав для звільнення;</p> <p>- ненарахування премії державному службовцю за місяць, в якому винесена догана;</p> <p>- не виплати премії у випадку притягнення працівника до дисциплінарної або адміністративної відповідальності у зв'язку з невиконанням посадових обов'язків;</p> <p>- не виплати премії працівникам, які звільнилися з роботи за ініціативою адміністрації за порушення трудової чи виконавської дисципліни в місяці, за який проводиться преміювання;</p> <p>- зменшення виплати премії державним службовцям, які звільняються з роботи за власним бажанням, у місяці звільнення;</p>
4	<b>З питань припинення державної</b>	<p>- в наказах про звільнення державних службовців з підстав, визначених Законом, крім посилання на норму Закону, міститься також посилання на</p>

	<b>служби</b>	<p>Кодекс законів про працю України, що не відповідає нормам частини другої статті 5 Закону;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- під час скорочення посад державної служби категорії «Б» не запропоновано рівнозначної посади при її наявності в державному органі, чим порушено вимоги абзацу 2 частини третьої статті 87 Закону;</li> <li>- під час здійснення реорганізації державного органу не всіх працівників попереджено про наступне звільнення, чим порушено вимоги частини третьої статті 87 Закону;</li> <li>- в державному органі відсутні акти про факт передачі справ і майна державних службовців, які звільняються з посад державної служби, відтак не дотримано вимоги частини другої статті 89 Закону,</li> </ul>
--	---------------	---

Укладено автором за[11]

В закладах, що перебувають у сфері управління Міністерства охорони здоров'я України на кінець 2023 року зареєстровано 167 793 штатні лікарські посади. Укомплектованість штатних лікарських посад фізичними особами лікарями в цілому становить 79,4%, (в 2022 році – 80,6 %). Укомплектованість штатних посад лікарями (фізичними особами) в лікувально-профілактичних закладах становить 75,7 % (2022 рік – 76,2 %). В окремих типах закладів укомплектованість фізичними особами становить: в обласних лікарнях – 82,2 %, міських лікарнях – 74,1 %, ЦРЛ – 72,3 %, дільничних лікарнях – 68,0 %; в сільських лікарських амбулаторіях – 72,9 %. Розрив між штатними лікарськими посадами і фізичними особами складає 34556, кількість посад зайнятих по сумісництву 2474, коефіцієнт сумісництва – 1,02.

В закладах, що перебувають у сфері управління Міністерства охорони здоров'я України на лікарських посадах працює 2,5 тис. осіб з вищою немедичною освітою, переважно в лікувально-профілактичних закладах: на посадах лікарів-лаборантів 1415, лікарів статистиків – 147, лікувальної фізкультури – 64, психологів – 122.

Таблиця 1.5

## Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні у 2020 та 2023 роках

Адміністративні одиниці	2020 рік %укомплектованості штатних посад фізичними особами	2023 рік %укомплектованості штатних посад фізичними особами	2020 рік Забезпеченість лікарями на 10000 населення	2023 рік Забезпеченість лікарями на 10000 населення
Україна	82,07	79,41	36,96	32,50
Львівська обл.	97,76	95,61	48,68	46,69

Таблицю розроблено автором за [42]

За даними центру медичної статистики МОЗ [42] в Україні спостерігаються негативні тенденції у системі кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я, що характеризується:

– зменшенням кількості лікарів та молодших медичних спеціалістів з медичною освітою, особливо це прогресує у сільській місцевості;

– зниженням престижності лікарської та сестринської спеціальностей, як наслідок скорочення обсягів підготовки медиків у медичних закладах вищої та післядипломної освіти;

– нерівномірним розподілом медичних кадрів між містом та селом, між первинною, вторинною і третинною ланками надання медичної допомоги;

– міграцією великої частки медичних кадрів з України до інших країн [42]

Також згідно «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» [35] для забезпечення ефективної діяльності закладів охорони здоров'я доцільно впровадити систему управління персоналом системний підхід, яка враховує особливості і потреби медика з однієї сторони та виконання завдання національної системи охорони здоров'я з іншої сторони, що відповідає за розподіл, контроль фінансових і трудових ресурсів.

Вищенаведені результати проведеного аналізу різних аспектів функціонування системи управління персоналом органів державної влади та закладів охорони здоров'я дозволяють виділити пріоритетні напрямки розвитку та реалізації нового стратегічного бачення майбутньої системи управління персоналом органів державної влади та закладах охорони здоров'я Європейського Союзу [44-65], особливо у контексті інтенсифікації

євроінтеграційних перспектив України, та вітчизняної державної служби є, яка має бути прогновною, гнучкою та задовольняти потреби суспільства, органів влади та державних службовців.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСІВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

#### **2.1. Основні стратегічні пріоритети реформування системи управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу та ОСЕР**

У контексті зростаючої невизначеності система управління персоналом державних служб долає велику кількість викликів та використання значних можливостей. Стратегія розроблена у 2021 році для публічних служб країн ЄС та ОСЕР : «Майбутнє державної служби: Підготовка робочої сили до змін в контексті невизначеності» [58] сприяє формуванню бачення того, що може бути можливим і бажаним для майбутнього суспільства послуги, щоб уряди могли узгоджувати політику з цим баченням, коли вони виходять із кризи.

Стратегія в листопаді 2019 року, керівниками державних служб країн ЄС та ОСЕР на стратегічній сесії у Парижі . Ці лідери загалом погодилися з такими пунктами:

- Нові технології для покращення надання державних послуг буде досягнута лише з відповідні інвестиції в здібності державних службовців.
- Зміни не є новими, але відбуваються такими темпами, що вимагають постійного перегляду того, що є громадянським слуги знають, і як вони навчаються та набувають нових знань.
- Державні служби повинні стати більш гнучкими, гнучкими та чуйними у тому, як вони організують, винагороджують і працевлаштувати.
- Існують важливі нові можливості зосередити управління людьми на досвіді роботи, цінності державної служби, місія та суспільне благо для залучення та утримання різноманітних працівників.

Разом ці загальні міркування створюють основу бачення державної служби, яка орієнтована на майбутнє, гнучкою та задовольняючою для різноманітного кола державних службовців. Багато в чому криза COVID-19 підкреслив важливість цих принципів, які звучать істинно в нових обставинах, і, якщо взагалі, є стають ще більш актуальними та актуальними.

У цьому документі представлено бачення можливого – державна служба майбутнього, здатна залучати, утримувати і розвивати таланти, які можуть спрямовувати нові технології та інновації в сфері гострої суспільної потреби швидко реагувати на глобальні обставини, що швидко змінюються. У якості вступу в цьому розділі розглядаються деякі тенденції, що впливають на майбутнє роботи в державному секторі: цифровізація, зміна кар’єрних очікувань, і старіння робочої сили[58].

Таблиця 2.1

Перспективна державна служба: бачення системи управління персоналом в органах державної влади \*

	Від	До
1	Одна домінуюча професія широкого профілю (наприклад, державна адміністрація, право)	Більше розмаїття технічних професій і навичок
2	Зосередженість на роботі та навичках на основі завдань.	Зосередженість на поведінкових компетенціях та метакогнітивних навичках
3	Ієрархічний фокус на лідерських навичках	Узагальнений розподіл лідерських навичок
4	Жорсткі процеси оперативного планування	Стратегічне планування з гнучкими операційними процесами
5	Рудиментарні дані про робочу силу	Складні дані про робочу силу, які використовуються для прийняття управлінських рішень

Адаптовано автором за [58]

Узагальнення аспектів функціонування системи управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу дозволяє констатувати,

що управління персоналом в органах державної влади стикається з низкою викликів, що впливають на її функціональність і ефективність. Загалом, система управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу потребує комплексного підходу для подолання цих проблем.

Демографічні зміни, зокрема старіння населення та зменшення чисельності робочої сили, ставлять під загрозу стабільність кадрів у державних установах. В багатьох випадках органи державної влади стикаються з браком кваліфікованих кадрів. Це може бути пов'язано з недостатньою підготовкою спеціалістів у вищих навчальних закладах або з низьким іміджем держслужби, який не приваблює молодь до роботи в цих структурах. Відтік молодих фахівців в приватний сектор і недостатня кількість нових кадрів створюють необхідність у перегляді стратегій набору та утримання талантів.

Однією з основних проблем є низька мотивація працівників. Це може бути спричинено обмеженими можливостями для кар'єрного зростання та відсутністю гнучкості в робочих умовах. Бюрократичні структури часто ускладнюють ініціативи, які сприяють залученню та утриманню талановитих спеціалістів.

Фахівці, які працюють в державному секторі, повинні мати специфічні навички в управлінні, комунікації та аналізі. Відсутність тренінгів та програм підвищення кваліфікації може призводити до невідповідності між вимогами роботи та можливостями працівників.

В Європейських країнах існує велика різноманітність культурних і соціальних факторів, які можуть впливати на управління персоналом. Різниця в підходах до роботи, управлінських стилях та комунікаційних методах може ускладнити співпрацю між різними підрозділами та країнами.

Оскільки Європейський Союз постійно змінює регуляції, органи державної влади повинні швидко адаптуватися до нових умов. Це може призвести до нестабільності в управлінні персоналом, а також до необхідності постійного навчання.

Сучасні технології змінюють спосіб управління персоналом, проте не всі органи державної влади мають ресурси для впровадження нових технологій. Це може знижувати ефективність процесів підбору, навчання та оцінки працівників.

Фінансування органів державної влади часто обмежене, що не дозволяє проводити необхідні інвестиції в розвиток персоналу. Недостатнє фінансування може також вплинути на можливість реалізації програм навчання та підвищення кваліфікації, що є критично важливими для розвитку компетентностей працівників.

В цілому, система управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу стикається з кількома серйозними викликами, які вимагають термінового вирішення. Необхідно розробити стратегічні підходи для подолання цих викликів, щоб забезпечити ефективне функціонування держслужби та підвищити якість обслуговування громадян. Це може включати зміни в політиці, інвестиції в технології та вдосконалення навчальних програм для працівників.

Старіння робочої сили державного сектору визначатиме майбутнє державної служби. Старші працівники можуть бути більше наражаються на ризики, пов'язані з цифровізацією, ніж молодші когорти. Дійсно, поверх нижніх рівнів цифрової готовності, ніж інші верстви населення, працівники у віці 55-64 років менше залучені до роботи, навчання. Майбутня державна служба повинна буде максимально використовувати знання старші когорти. Можуть з'явитися нові спеціальні ролі радників або тренерів із гнучкими умовами роботи баланс між збереженням здібностей і знань старших працівників і потребою молодших працівників для вступу на державну роботу.

Працівники державної служби в країнах ЄС та ОЕСР стикаються з подібними проблемами та тенденціями, і багато з чим невизначеність. У сукупності це свідчить про те, що державна служба, готова до майбутнього, повинна бути більш перспективною щоб визначити, як зміниться робота,

навички та таланти, які знадобляться, а також плани перейти від поточного до майбутнього стану готовності.

Для цього знадобиться гнучке управління робочою силою отримати доступ до навичок, необхідних для вирішення швидко виникаючих, часто непередбачуваних викликів.

Крім того, буде потрібно забезпечити повноцінний досвід роботи, щоб залучати, утримувати та мотивувати все більш різноманітну робочу силу.

Крім того, йому потрібно буде зробити це таким чином, щоб захистити та зміцнити цінності суспільних послуг, які служать як основу для державної зайнятості, як-от верховенство права, підзвітність, об'єктивність і політичний нейтралітет, заслуги та захист від дискримінації.

Державний сектор не може просто пересадити людей управління з приватного сектору, але має подавати приклад.

У стратегічному документі ЄС та ОСЕР «Майбутнє державної служби: Підготовка робочої сили до змін в контексті невизначеності» [58] викладено бачення майбутньої державної служби, яка є перспективною, гнучкою та повноцінною для різноманітних державних службовців.

<b>Готова до майбутнього державна робоча сила: бачення системи управління персоналом в органах державної влади</b>			
<b>№</b>	<b>Прогнозна державна служба</b>	<b>Гнучка державна служба</b>	<b>Повноцінна державна служба</b>
1	Нові набори навичок	Працюючи на будь-кого з в будь-якому місці в будь-який час	Різноманітність та інклюзія
2	Послідовне стратегічне планування робочої сили	Навчання протягом усього життя	Змістовна робота
3	Надійні дані	Доступ до навичок з ринку праці	Досвід співробітника, залучення та продуктивність

Рис. 2.1. Готова до майбутнього державна робоча сила: бачення системи управління персоналом в органах державної влади (адаптовано автором за [58])

Прогнозна державна служба розуміє, як працює державні службовці змінюються і знають, як підготувати свою робочу силу для виконання роботи. Це громадськість служба, яка може передбачити необхідні навички та має інструменти для планування наперед, щоб кваліфіковані працівники

готові до розгортання, коли вони знадобляться. Криза COVID-19 привернула увагу до необхідності планувати невизначеність і підтримувати стійкість державної служби. На додаток до нових технічних навичок, когнітивних, соціальні та емоційні навички, такі як здатність вчитися, адаптуватися та керувати неоднозначними ситуаціями ймовірно, зросте важливість для всіх професій державної служби.

Гнучка державна служба може переміщати людей з необхідними навичками в ті місця, де вони потрібні обставини, що швидко змінюються, незалежно від організаційної чи програмної силосності. Це може перестати робити щось які більше не потрібні, і зміщують таланти, щоб зосередитися на нових пріоритетах. Він здатний підвищувати кваліфікацію та перекваліфіковуватися наявна робоча сила для використання нових технологій, і це сприяє культурі, яка заохочує досвідчене навчання, рефлексія та вдосконалення. Гнучка державна служба також може отримати доступ до навичок ринку праці швидко та ефективно. Нарешті, він здатний адаптувати роботу до індивідуальних потреб працівників, включаючи час і місце роботи, умови найму. Гнучка публіка служба визнає, що універсальні рішення та політики є застарілими.

Повноцінна державна служба залучить, утримає та найкращим чином використає необхідні навички, звертаючись до них мотивації все більш різноманітної громадської робочої сили – не лише демографічно різноманітної, але й різноманітні за набором навичок, професійним досвідом, досвідом і способами мислення та вирішення складних завдань проблеми.

Повноцінна державна служба – це та, яка розуміє досвід співробітників шляхом відстеження даних і поведінка співробітника. Він використовує це

розуміння для покращення управління та лідерства для створення отримання досвіду роботи в інклюзивному середовищі; покращити структуру роботи, щоб збільшити автономію та відчуття досягнення; а також розробляти політику зайнятості, яка забезпечить відповідним чином адаптовану підтримку.

## **2.2. Напрямки вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції**

Реалізація стратегічних документів у публічних службах країн Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку щодо розвитку системи управління персоналом органів державної влади здійснюється у контексті "Принципів публічного адміністрування" . Прийняття "Принципів публічного адміністрування" ЄС у листопаді 2023 [57] року має на меті значне вдосконалення системи управління персоналом у органах державної влади (див.табл.2.2).

Однією з ключових цілей є створення умов для безперервного навчання та розвитку державних службовців. Це передбачає впровадження програм, які допоможуть покращити знання та навички персоналу, забезпечуючи їх здатність реагувати на швидкі зміни в державному управлінні та суспільстві.

Таблиця 2.2

Структура видання Принципів державного управління [57]

Тематичні сфери	Основні цінності
<b>Стратегія</b>	Уряд забезпечує стратегічне бачення та лідерство для гнучкого, інноваційного та постійно вдосконалюваного державного управління, здатного реагувати на нові виклики.
<b>Формування і координування політики</b>	Уряд гарантує, що політика та бюджети узгоджені, ефективно плануються, узгоджуються всім урядом, впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до чітко визначених цілей політики. Міністерства розробляють узгоджену державну політику у рамках відкритого, заснованого на широкій участі процесу, спираючись на обґрунтовані факти та аналіз.
<b>Державна служба та управління людськими ресурсами</b>	Державні службовці діють професійно, порядно та нейтрально. Їх набирають і просувають по службі на основі заслуг і рівних можливостей, і для ефективного виконання своїх завдань вони мають відповідні компетенції.
<b>Організація, підзвітність та нагляд</b>	Організація державного управління є ефективною та дієвою на всіх рівнях державного управління. Органи державного управління є відкритими та прозорими та застосовують чітко визначені внутрішні та зовнішні механізми підзвітності. Сильні наглядові органи захищають права громадян та інтереси суспільства.
<b>Надання послуг та цифровізація</b>	Органи державного управління ставлять користувачів у центр і надають високоякісні та легкодоступні послуги онлайн і особисто усім особам і підприємствам. Цифровізація дає змогу приймати рішення на основі даних, уможлиблює ефективні та дієві процеси, а також високоякісні та доступні послуги.
<b>Управління державними фінансами</b>	Органи державного управління планують та управляють державними фінансами, щоб забезпечити їх сталість і прозорість і уможливити досягнення цілей політики. Механізми контролю, закупівель і нагляду діють для забезпечення ощадливого, ефективного та результативного використання державних ресурсів, які розподіляються на всіх рівнях державного управління.

Однією з ключових цілей є створення умов для безперервного навчання та розвитку державних службовців. Це передбачає впровадження програм, які допоможуть покращити знання та навички персоналу, забезпечуючи їх здатність реагувати на швидкі зміни в державному управлінні та суспільстві.

Принципи акцентують на необхідності модернізації процедур добору кадрів, щоб забезпечити залучення найбільш кваліфікованих спеціалістів. Це дозволяє підвищити загальний професійний рівень і компетентність державних службовців. Удосконалення системи управління персоналом також означає впровадження механізмів, що гарантуватимуть відкритість у процесах управління, таких як призначення на посади, просування кар'єри та оцінка результатів роботи. Це сприятиме формуванню довіри між громадянами та адміністрацією.



Рис.2.2. Структура Принципів державного управління [57]

Принципи також підкреслюють важливість створення інклюзивного середовища, яке б враховувало різноманітність суспільства. Запровадження політик, що забезпечують гендерну рівність та рівні можливості, є важливим кроком до формування більш справедливої системи. Сучасний світ вимагає від адміністрацій бути гнучкими і готовими до змін. Принципи закликають до впровадження інноваційних підходів у управління персоналом, щоб органи державної влади могли швидко реагувати на нові виклики та потреби.

Процес реалізації принципів передбачає багатоетапний підхід, який включає аналіз існуючих практик, консультації з учасниками публічного адміністрування, розробку конкретних рекомендацій та програм дій, а також проведення моніторингу впровадження.

Внаслідок прийняття "Принципів державного управління" ЄС, система управління персоналом органів державної влади має стати більш ефективною, результативною та з орієнтацією на потреби громади. Це не лише покращить

якість надання публічних послуг, але й сприятиме розвитку демократичних цінностей і принципів у суспільстві.

Реформа державного управління є однією з фундаментальних реформ на шляху до членства в ЄС.

Згідно з представленим звітом: «Звіт За Результатами Проведення Первинної Оцінки Стану Імплементатії Актів Права Європейського Союзу (Acquis ЄС)»[65] Європейська комісія відзначає стійкість української публічної адміністрації під час повномасштабного вторгнення та певний прогрес у сфері реформи державного управління. Найбільшого прогресу досягнуто у цифровізації надання послуг.

При цьому відмічається сповільнення у деяких сферах:

- у сфері найму та відбору на основі заслуг,
- у розгортанні інформаційної системи управління персоналом HRMIS [64-65].

Рекомендації щодо реформування держуправління на шляху до членства в ЄС включають:

- забезпечення своєчасного приведення чинного законодавства у відповідність до Закону України «Про адміністративну процедуру» в усіх сферах його дії;
- відновлення найму та процесу відбору на основі заслуг, а також впровадження комплексної реформи оплати праці;
- досягнення прогресу в розгортанні інформаційної системи управління людськими ресурсами на всю систему публічного управління [64-65].

У контексті вимог наведено напрямки за якими рекомендовано відновлення найму та процесу відбору на основі заслуг, а також впровадження комплексної реформи оплати праці

**Принцип 9: Орган державного управління залучає та набирає на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей.**

- a. Орган державного управління аналізує людські ресурси (HR), готує та реалізує узгоджені з бюджетом кадрові плани, щоб забезпечити належні штатну кількість, поєднання компетенцій, навичок і досвіду для виконання своєї місії, враховуючи як поточні, так і майбутні потреби.
- b. Державні службовці набираються на прозорих та відкритих конкурсах на основі заслуг.
- c. Інклюзивна політика та практика прийому на роботу підтримують різноманітність та рівні можливості в державному управлінні.
- d. Орган державного управління залучає велику кількість кандидатів, що відповідають критеріям, використовуючи брендинг працедавця та інші інструменти найму.
- e. Комплектування кадрами здійснюється на основі точних посадових інструкцій, що містять необхідний профіль кандидата (досвід, знання, навички, компетенції) для ефективної роботи, відображений, як й умови праці та заробітної плати, в оголошеннях про вакансії.
- f. Відбіркові комісії складаються з членів, кваліфікованих здійснювати оцінювання кандидатів відповідно до вимог посади, без конфлікту інтересів і політично незаангажованих.
- g. Методи відбору забезпечують справедливе та обґрунтоване оцінювання необхідних для виконання роботи досвіду, знань, навичок і компетенцій і дають змогу вибрати найбільш підходящих кандидатів.
- h. Процеси набору та відбору є ефективними, своєчасними, зручними та підтримуються цифровими технологіями.
- i. Претенденти своєчасно інформуються про рішення щодо прийому на роботу та мають право вимагати обґрунтування та оскарження в адміністративному та судовому порядку.
- j. Процес адаптації забезпечує швидку адаптацію до роботи та організації, завдяки чому нові працівники почуваються впевнено, компетентно та добре працюють.

Рис.2.3. Зміст Принципу 9 «Принципів державного управління» щодо залучення та набору персоналу на основі заслуг і рівних можливостей [64]

Згідно вимог Принципа 9 «Принципів державного управління» у контексті План для Ukraine Facility який стане основою для реалізації програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу протягом 2024-2027 років [64].

Заплановано у Третійому квартал 2025-го – прийняття законодавства про удосконалення порядку проходження та припинення державної служби, а також впровадження процедури добору на основі професійних компетентностей [64].

# План України

наше завдання










-  узгодження конкурсних процедур з принципами державного управління ОЕСР (SIGMA) та створення необхідної інституційної спроможності для впровадження таких процедур
-  практична реалізація принципу доброчесності під час конкурсних процедур
-  автоматизація конкурсної процедури
-  покращення добору й пошуку потенційних кандидатів
-  забезпечення відкритості та прозорості конкурсної процедури шляхом покращення взаємодії з кандидатами
-  забезпечення доступності конкурсу на зайняття посад державної служби для осіб з інвалідністю
-  професійна підготовка членів конкурсних комісій та працівників служб управління персоналом

Рис.2.4. Кроки НАДС на 2024 рік на виконання Плану для Ukraine Facility щодо вдосконалення системи управління персоналом органів державної влади[34]

Голова НАДС Наталія Алюшина наголосила під час засідання Ради управління людськими ресурсами 30.04.2024 року [34] що у НАДС підготували алгоритм із 14 завдань, реалізація якого дозволить виконати це завдання.

Під час засідання Ради управління людськими ресурсами 30 квітня 2024 року щодо вдосконалення системи управління персоналом органів державної влади затверджено Заходи щодо відновлення конкурсної процедури на посади державної служби : «Кроки НАДС на 2024 рік на виконання Плану для Ukraine Facility» (див.рис.2.2-2.4).

Актуальною моделлю системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я буде така модель, яка враховує сучасні інструменти стратегічного та інноваційного менеджменту, економічні та соціально-психологічні методи впливу спрямовані на підвищення ефективності праці медичного персоналу, якості медичних послуг. Також згідно «Стратегії

розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року»[35] є необхідність впровадження суттєвих змін у системі мотивації медичного персоналу.

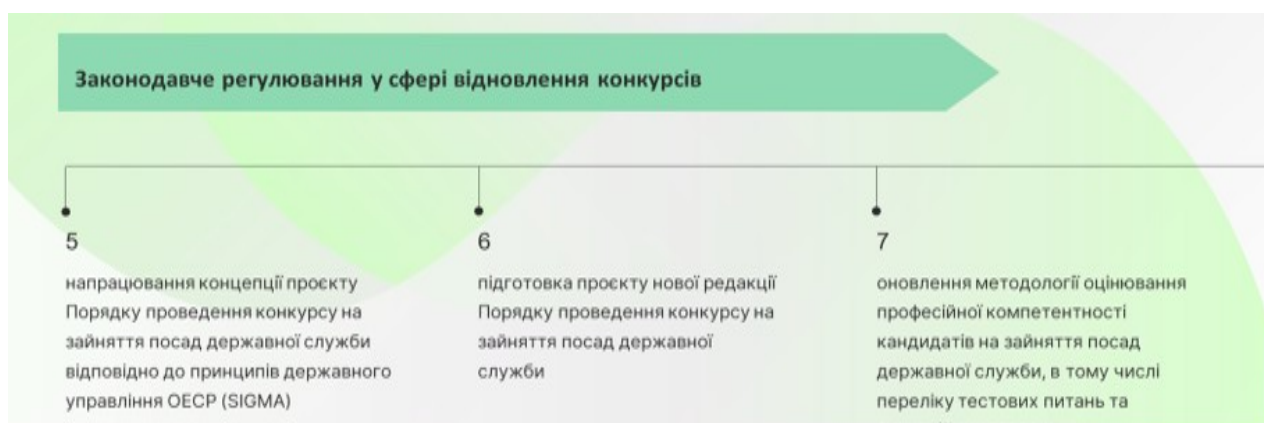
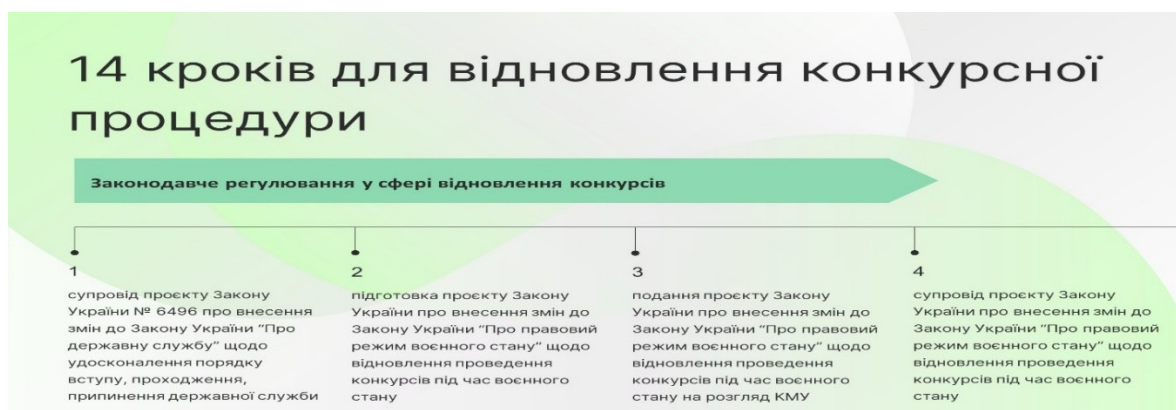


Рис.2.5. Сім Кроків щодо законодавчого регулювання відновлення конкурсної процедури на посади державної служби[34]

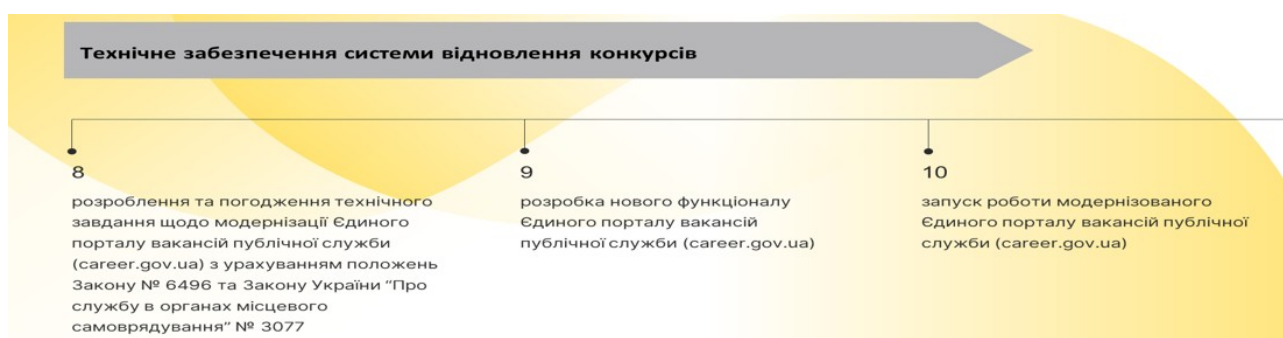


Рис.2.6. Три Кроки щодо технічного забезпечення відновлення конкурсної процедури на посади державної служби[34]

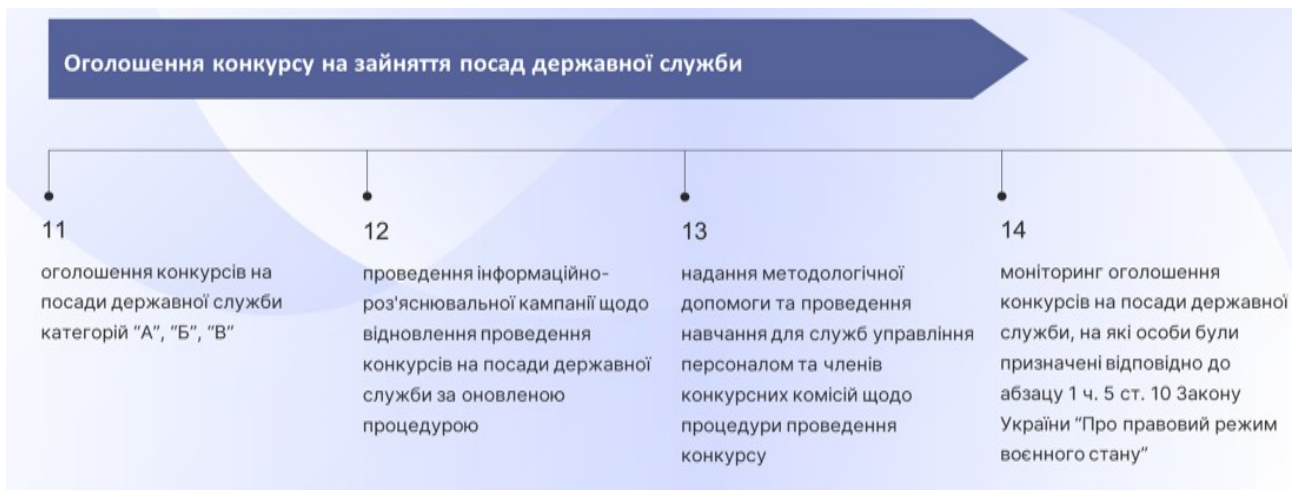


Рис.2.7. Чотири Кроки щодо технічного оголошення конкурсу на посади державної служби[34]

Система мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я України повинна бути багатокомпонентною та враховувати всі аспекти, що впливають на професійну діяльність медичного працівника. Передусім, фінансове стимулювання має бути справедливим і конкурентоспроможним. Це включає в себе належну базову зарплату, а також надбавки за складність і важливість виконуваної роботи, роботу в нічний час, вихідні чи святкові дні.

Кар'єрний розвиток є ще одним важливим елементом ефективної системи мотивації. Працівники повинні мати доступ до навчання та підвищення кваліфікації, можливостей участі у конференціях, тренінгах та стажувальному обміні, що допоможе покращити їхні професійні навички та знання.

Умови праці у медичних закладах мають бути безпечними, комфортними та сучасними. Важливим є забезпечення новітнім обладнанням, зменшення бюрократичного навантаження, розв'язання проблем із надмірним навантаженням та розробка гнучких графіків роботи для підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

Система визнання та нагородження за досягнення повинна відзначати ефективність, відданість і професійний підхід працівника. Це може здійснюватися через сертифікати визнання, премії або публічне відзначення.

Крім того, психологічна підтримка є важливою частиною мотиваційної системи, оскільки вона допомагає медичним працівникам справлятися зі

стресом і запобігати професійному вигоранню. Наявність служб підтримки та консультування здатна значно підвищити моральний дух колективу.

Нарешті, важливим аспектом є соціальні пільги, які можуть включати медичне страхування, додаткові відпустки, можливість користування дитячими садками при закладах та інші переваги, що підвищують якість життя працівників.

Такий комплексний підхід до мотивації персоналу сприятиме зростанню задоволеності роботою, зміцненню команди, зменшенню плинності кадрів, а також покращенню якості наданих медичних послуг.

Україна демонструє прагнення до прозорості та ефективності в державному управлінні, що є важливим кроком на шляху модернізації державних інституцій. Реалізація цих заходів сприяє формуванню професійного та компетентного кадрового складу, якісний відбір кадрів на основі заслуг дозволяє забезпечити ефективність державних службовців. Реформа оплати праці робить державну службу більш привабливою для кваліфікованих фахівців, що в довгостроковій перспективі зміцнить кадровий потенціал держави.

Загалом, ці реформи сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій і підкреслюють прагнення України до інтеграції найкращих міжнародних практик в управлінні.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі досліджено актуальні питання управління персоналом в органах державної влади. Отримані у магістерському дослідженні результати свідчать про досягнення визначеної мети, виконання поставлених завдань і дають можливість для формулювання висновків.

1. З'ясовано, що дослідження системи управління персоналом в органах державної влади ґрунтується на ряді теоретичних засад, які забезпечують глибше розуміння функціонування цієї сфери та дозволяють ідентифікувати шляхи її вдосконалення.

По-перше, важливою є теорія управління персоналом, що охоплює основні принципи та практики в роботі з кадрами. До таких принципів належать раціональне планування потреб у персоналі, ефективний підбір та навчання, система мотивації працівників, а також регулярна оцінка їхньої роботи. В державних органах ці процеси повинні бути спрямовані на забезпечення ефективного виконання державних функцій.

Організаційна поведінка, як ще одна засада, досліджує поведінку працівників та груп в рамках установ, що допомагає зрозуміти динаміку колективу, важливість корпоративної культури та вплив лідерства на загальну продуктивність. В цих організаціях важливим чинником є формування сприятливого робочого середовища, яке підвищує мотивацію та залученість співробітників.

Теорія змін та адаптації надає інструменти для розуміння та впровадження необхідних змін у державних установах. Це особливо актуально в контексті реформування державного управління, де інституції повинні бути здатні швидко адаптуватися до нових умов та викликів, таких як технологічний прогрес чи зміни в законодавстві.

Системний підхід підкреслює взаємозв'язок всіх елементів системи управління персоналом. Це означає, що зміни в одному компоненті, наприклад,

у процесах навчання, можуть вплинути на всю організацію, зокрема, на ефективність роботи та задоволеність працівників.

Нарешті, правові та етичні засади визначають нормативну рамку, в межах якої здійснюється управління персоналом. Вони мають забезпечувати дотримання законодавчих вимог, включаючи захист персональних даних, заборону дискримінації та дотримання етичних стандартів у професійній діяльності.

2. Виявлено, що функціонування системи управління персоналом в органах державної влади України стикається з рядом викликів, які вимагають ретельного аналізу та стратегічних рішень. Одним з найбільш суттєвих викликів є необхідність модернізації кадрових процесів та процедур, щоб вони відповідали сучасним вимогам. Це включає автоматизацію процесів, впровадження нових технологій для підвищення ефективності та точності роботи з персональними даними.

Ще одним викликом є залучення та утримання кваліфікованих кадрів. На тлі конкуренції з приватним сектором, державні установи зіштовхуються з необхідністю створити привабливі умови праці, які б включали сучасні можливості професійного розвитку, конкурентні заробітні плати та мотиваційні пакети.

Професійний розвиток є важливою складовою, але й тут існують виклики, пов'язані з браком фінансування та якісних програм підвищення кваліфікації. Необхідність у створенні інтегрованої системи навчання, яка б дозволила постійно оновлювати знання та навички працівників, є ключовим фактором успішного управління персоналом.

Також варто відзначити важливість удосконалення законодавчої бази. Вона повинна бути адаптована до оперативних потреб та містити чіткі вимоги до ефективного функціонування кадрових служб у державних органах. Реформа законодавства у контексті євроінтегації має забезпечити гнучкість та спроможність швидко реагувати на зміни в суспільних та політичних умовах.

Отже, для подолання цих викликів потрібен комплексний підхід, який би враховував технологічні, економічні та соціально-культурні аспекти. Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи державних установ, а й зміцнити довіру суспільства до державних структур через покращення їх діяльності.

3. Досліджено, що Стратегії реформування системи управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу (ЄС) та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) зосереджені на кількох ключових напрямках, які відображають сучасні виклики та глобальні тренди.

Перш за все, основним стратегічним пріоритетом є цифровізація та інтеграція новітніх технологій у процеси управління персоналом. Це включає впровадження електронних систем для управління кадрами, автоматизацію рутинних процесів, а також розвиток платформ для навчання та професійного розвитку державних службовців. Такі ініціативи спрямовані на підвищення оперативності й прозорості роботи державних органів.

Інший важливий пріоритет – гнучкість та адаптивність кадрової політики. Це означає створення умов для гнучких режимів роботи, включаючи дистанційну роботу та гнучкі графіки, що актуально в умовах постійно змінюваного світового контексту. Гнучкість дозволяє підвищити задоволеність працівників і зберегти високий рівень продуктивності.

Підвищення кваліфікаційного рівня та компетентності державних службовців є ще одним важливим напрямом. Європейські країни та члени ОЕСР активно вкладають у програми безперервної освіти, щоб держслужбовці могли адаптуватися до нових вимог і задач. Такий підхід забезпечує високу професійність і ефективність державних структур.

Також варто відзначити пріоритет розвитку лідерства та управлінських навичок, особливо серед керівного складу. Це допомагає забезпечити стратегічне мислення й ефективне прийняття рішень, які критично важливі для успішної реалізації реформ.

Нарешті, велике значення надається питанням інклюзивності та рівних можливостей у державній службі. Це передбачає створення рівних умов для всіх категорій працівників, незалежно від статі, віку, етнічної приналежності чи інших факторів, що сприяє побудові більш справедливого і різноманітного робочого середовища.

Узагальнюючи, можна сказати, що стратегічні пріоритети реформування системи управління персоналом в органах державної влади в країнах ЄС та ОЕСР спрямовані на підвищення ефективності, адаптивності та інклюзивності, що дозволяє їм впевнено відповідати на виклики сучасного світу.

4. Проаналізовано, що система управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу стикається з кількома серйозними викликами, які вимагають термінового вирішення. У стратегічних документах ЄС та ОЕСР, щодо розвитку державної служби та системи управління персоналом органів державної влади, у контексті невизначеності, викладено бачення майбутньої державної служби, яка має стати: перспективною, гнучкою та повноцінною для різноманітних державних службовців.

Прогнозна державна служба розуміє, як працює державні службовці змінюються і знають, як підготувати свою робочу силу для виконання роботи. Це громадськість служба, яка може передбачити необхідні навички та має інструменти для планування наперед, щоб кваліфіковані працівники

Гнучка державна служба може переміщати людей з необхідними навичками в ті місця, де вони потрібні обставини, що швидко змінюються. Гнучка державна служба здатна підвищувати кваліфікацію та перекваліфіковувати наявну робочу силу для використання нових технологій, і це сприяє культурі, яка заохочує досвідчене навчання, рефлексія та вдосконалення.

Повноцінна державна служба залучить, утримає та найкращим чином використає необхідні навички, звертаючись до них мотивації все більш різноманітної громадської робочої сили – не лише демографічно різноманітної,

але й різноманітні за набором навичок, професійним досвідом, досвідом і способами мислення та вирішення складних завдань проблеми.

Повноцінна державна служба – це та, яка розуміє досвід співробітників шляхом відстеження даних і поведінка співробітника. Він використовує це розуміння для покращення управління та лідерства для створення отримання досвіду роботи в інклюзивному середовищі; покращити структуру роботи, щоб збільшити автономію та відчуття досягнення; а також розробляти політику зайнятості, яка забезпечить відповідним чином адаптовану підтримку.

5. Узагальнено рекомендації щодо стратегічних напрямків вдосконалення системи управління персоналом органів державної влади, а саме забезпечення прозорого найму та процесу відбору на основі заслуг, а також впровадження системи класифікації посад.

З'ясовано, що вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади України є важливим аспектом для успішної інтеграції в європейський простір. У цьому контексті варто звернути увагу на декілька ключових напрямків, які допоможуть адаптувати управлінські процеси до стандартів Європейського Союзу.

Перш за все, важливим завданням є оновлення нормативно-правової бази, яка регулює трудові відносини та управління персоналом. Це передбачає приведення законодавчих актів у відповідність до європейських стандартів, що забезпечує захист прав працівників та сприяє розвитку прозорих і зрозумілих процедур управління.

Не менш важливим є підвищення кваліфікації державних службовців. В умовах динамічних змін та нових викликів необхідно запровадити систему постійного навчання, орієнтовану на використання європейських практик. Це сприятиме розвитку компетенцій персоналу та підвищенню їхньої професійної підготовки.

Важливим компонентом є також забезпечення прозорості та підзвітності в управлінні персоналом. Для цього необхідно вдосконалити механізми підбору кадрів та оцінки їхньої ефективності, впровадивши чіткі критерії та прозорі

процедури. Такий підхід сприятиме збільшенню довіри суспільства до державних інституцій.

Диджиталізація процесів є ще одним критично важливим напрямком вдосконалення. Використання сучасних інформаційних технологій може значно підвищити ефективність діяльності державних органів, наприклад, через автоматизацію обробки даних та взаємодію з громадянами.

Крім цього, важливо звернути увагу на мотиваційні програми для державних службовців. Створення умов, які сприятимуть професійному зростанню та підвищенню продуктивності праці, є важливим чинником у розвитку кадрового потенціалу.

Нарешті, українські органи державної влади повинні гармонізувати свої практики з європейськими стандартами, адаптуючи кращі приклади управлінських рішень, які були успішно застосовані в країнах ЄС.

Усі ці зміни в системі управління персоналом державної влади України є невід'ємною частиною інтеграційного процесу з Європейським Союзом, спрямованого на підвищення ефективності державного управління та забезпечення стійкого розвитку країни.

6. Виявлено, що у світлі процесів Європейської інтеграції, вдосконалення системи управління персоналом в закладах охорони здоров'я України стає дедалі актуальнішим завданням. Це стосується не лише підвищення якості медичних послуг, а й адаптації систем управління закладів охорони здоров'я до європейських стандартів у сфері охорони здоров'я. Напрацьовано підходи щодо імплементації вимог стратегічних документів ЄС та ОЕСД до процесів вдосконалення системи управління персоналом закладів охорони здоров'я, у контексті національних стратегічних документів з розвитку системи охорони здоров'я України .

Одним із ключових напрямків є оновлення нормативної та правової бази, що регулює діяльність медичних працівників і закладів охорони здоров'я. Це має на меті створення умов, які спонукають до забезпечення прав персоналу і

пацієнтів відповідно до європейських норм, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг.

Підвищення кваліфікації медичних працівників є ще одним важливим аспектом. Запровадження безперервного професійного навчання з акцентом на передових європейських практиках дасть можливість українським медичним працівникам відповідати сучасним вимогам та покращити якість обслуговування пацієнтів.

У цьому контексті важливо також забезпечити прозорість та ефективність управління у кадрових питаннях. Забезпечення відкритих і чесних процесів найму, а також впровадження чітких критеріїв оцінки праці персоналу, допоможе створити середовище, в якому стимулюється професійний розвиток і покращується моральний клімат у робочих колективах.

Використання сучасних інформаційних технологій є ще одним зі способів підвищення ефективності управління в охороні здоров'я. Диджиталізація обліку кадрів, автоматизація процесів запису та обробки даних зменшить бюрократичні навантаження та підвищить зручність для працівників і пацієнтів.

Крім того, важливо впроваджувати програми мотивації для медичного персоналу, що орієнтовані на вдосконалення умов праці та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання. Це сприятиме залученню і утриманню талановитих спеціалістів у системі охорони здоров'я. Розглядаючи питання впровадження сучасних підходів до формування ефективної системи мотивації в управлінні персоналом закладів охорони здоров'я, важливо підкреслити, що цей процес є динамічним і повинен еволюціонувати не лише на рівні окремого закладу охорони здоров'я, але також на регіональному і державному рівнях.

Система мотивації персоналу має бути ретельно збалансованою, поєднуючи матеріальні та нематеріальні заохочення. Вона повинна враховувати особливості діяльності медичного закладу та соціально-психологічні характеристики колективу, бути прозорою і зрозумілою, щоб уникнути конфліктів і відчуття несправедливості, а також орієнтуватися на досягнення

конкретних результатів роботи медиків, створюючи додаткові стимули для їхньої праці.

Необхідно зосередити увагу на врахуванні потреб медичних працівників, а також на факторах, що впливають на їхню мотивацію. Важливо орієнтуватися на досягнення конкретних результатів у роботі медиків, створюючи додаткові стимули для їхньої праці. Система повинна надавати умови, які сприяють безперервному розвитку та самовдосконаленню персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану.// Ефективність державного управління : № 70/71 .-2022. - С.11-16. URL: DOI: <https://doi.org/10.36930/507001> URL: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbov-civ-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2024)
2. Алюшина Н.О., Василевська Т. , Ібрагімова та ін. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури./Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова та ін – К. -НАДС, CIDS, ОБСЄ , EU4PAR.- 2021.- URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciynakultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-luzhbi>
3. Боссарт Д., Демке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко). Київ: Міленіум, 2004.128 с.
4. Гурбик Ю.Ю. , Біляєв С.С. , Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом»у системі менеджменту організації// Економіка та управління підприємствами. - Випуск # 17 / 2018.URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32> (дата звернення: 29.10.2024)
5. Васильєва В. М. Реформування системи державної служби України: виклики євроінтеграції. Київ: Інститут державного управління, 2020.- с.34-40. (дата звернення: 29.10.2024)
6. Гайдученко С. О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом. державної служби. : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. – 20 с.
7. Гудак, Ю. Європейські стандарти управління персоналом: імплементація в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2020, №5, с. 23-29. (дата звернення: 29.10.2024)
8. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського,Ю. П. Сурміна; уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
9. Європейські підходи в системі управління людськими ресурсами.// Петров, І. Д. Київ: Либідь, 2018. - с.5-9. (дата звернення: 29.10.2024)
10. Євроінтеграційні процеси та публічна служба: український вимір.// Сидоренко, Т. Є. Одеса: Чорноморська обсерваторія, 2021.- с.15-22. (дата звернення: 29.10.2024)
11. Інформація щодо характерних недоліків в роботі керівників державної служби та служб управління персоналом державних органів, які призводять до порушення вимог законодавства в сфері державної служби, за 2022 рік. НАДС – 07.03.23.URL.: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Kontrolna%20dijalnist/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202022/dod2kharakterni-porushennya2022-1.pdf>

12. Іванов, Г. В. Адаптація правових норм України до стандартів ЄС. Київ: Юрінком Інтер, 2021. (дата звернення: 29.10.2024)
13. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
14. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40.
15. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
16. Коваленко, О. В. Особливості кадрової політики в контексті інтеграції до ЄС. Державне управління: теорія та практика, 2019, №3. с. 45-52. (дата звернення: 29.10.2024)
17. Компанець О.І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні.// Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2022 р., № 2 (76). URL.: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf)
18. Литвин, П. О. Стандарти публічної служби ЄС: виклики для України. Наукові записки НаУКМА, 2019, №2, с. 15-21. (дата звернення: 29.10.2024)
19. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні та прикладні аспекти): монографія / за заг. ред. Бандурки О.М. Харків: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. 287 с.
20. План відновлення України. *Проект* // Матеріали робочої групи «Державне управління» від 04 липня 2022 року. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)
21. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування // НАДС від 29 червня 2022 року URL.: <https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voennogo-stanu-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2024)
22. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України від 20.09.2023 № 3384/XI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2024)
23. Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади: Постанова КМУ від 29 грудня 2023 р. № 1410. URL.: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-skorochennia-chyselnosti-pratsivnukiv-uki-v-orhaniv-vykonavchoi-vlady-1410-291223> (дата звернення 24.04.2022)
24. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [Електронний ресурс]: Закон України № 2259-IX у від 12.05.2022. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>. (дата звернення: 29.10.2024)

25. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. - URL: [www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19](http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19). (дата звернення: 29.10.2024)

26. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури./Алюшина Н., Василевська Т., Ібрагімова та ін –К. -НАДС, CIDS, ОБСЄ , EU4PAR.- 2021.- URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-luzhbi> (дата звернення: 23.09.2024).

27. Посібник для керівників державної служби./ за заг. ред. Н. Алюшиної .- К.: ТОВ «Вістка», 2020.-422с. (дата звернення: 23.09.2024).

28. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України "Про державну службу" щодо кандидатського резерву: Постанова Верховної Ради України від 17 червня 2020 року № 713-IX. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?pf3516=3491&skl=10](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=3491&skl=10) (дата звернення: 15.10.2024)

29. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020:Указ Президента України від 01 лютого 2012р. № 45/2012 ( Указ втратив чинність на підставі Указу Президента №214/2020 від 05,06.2020)роки<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 15.10.2024)

30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах.Наказ НАДС від від 05 серпня 2021 р. № 120-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopriznachenih-derzhavnih-sluzhbov-civ-u-derzhavnih-organah> (дата звернення: 23.10.2024)

31. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу.Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 23.10.2024)

32. Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад [Електронний ресурс] : Розпорядження КМУ від 11 листопада 2020 р. № 1414-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pidgotovku-ta-realizaciyu-eksperimentalnogo-proektu-shchodo-zaprovadzhennya-sistemi-oplati-praci-t111120> (дата звернення: 15.10.24.)

33. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1199-2022-%D1%80#Text>

34. Рада з управління людськими ресурсами при НАДС: Засідання від 30 квітня 2024 року. URL:<https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulasia-rada-upravlin-nia-liudskymu-resursamy> (дата звернення: 29.10.2024)

35. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Проект від 23 лютого 2022 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor.2022.pdf> (дата звернення: 29.10.2024)
36. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки.// Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 29.10.2024).
37. Функціонування служб управління персоналом.// Національне агентство України з питань державної служби URL.: <https://nads.gov.ua/persons>
38. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців.//НАДС.- 30.06.2024 URL.: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/ksds/\\_%d0%9a%d0%a1%d0%94%d0%a1\\_2%d0%ba%d0%b2.2024%d1%80.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/ksds/_%d0%9a%d0%a1%d0%94%d0%a1_2%d0%ba%d0%b2.2024%d1%80.pdf)
39. Тотальний брак кадрів і нова система зарплат. Інтерв'ю з головою Нацдержслужби України Н. Алюшиною 11 вересня 2024 року. URL.: <https://te.court.gov.ua/tu20/pres-centr/news/1664694/>(дата звернення: 29.10.2024)
40. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
41. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
42. Центр медичної статистики МОЗ України <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>
43. Як зміняться зарплати держслужбовців у 2024 році та чому це загрожує дефіцитом кадрів?/ Козицький М.- Економічна правда.- 15 січня 2024року. URL.: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708731/> (дата звернення: 23.09.2024).
44. Baker, S. Integration of European Standards in National Policies. *European Journal of Public Administration*, 2018, Vol. 9, No. 1, pp. 55-67. (дата звернення: 23.09.2024).
45. Brown, R. The Challenge of Public Administration Reform in Eastern Europe. Oxford: Oxford University Press, 2019. pp.12-17. (дата звернення: 23.09.2024).
46. Clarke, M. The Europeanisation of National Civil Services. *Comparative Politics*, 2019, Vol. 8, No. 3, pp. 96-110. (дата звернення: 23.09.2024).
47. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government. 1985. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168007a09b> (дата звернення: 23.09.2024).
48. Council of Europe. Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms. 1950. [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.echr.coe.int/documents/convention\\_eng.pdf](https://www.echr.coe.int/documents/convention_eng.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).
49. Council of Europe. Recommendation of the Committee of Ministers to the member states regarding the management of public services. Recommendation

No. R (2000) 10. 2000. [Electronic resource]. – Access mode: <https://rm.coe.int/16806c6b76> (дата звернення: 23.09.2024).

50. European Council in Copenhagen 21-22 June 1993. Conclusions of the Presidency // Access mode: <https://www.consilium.europa.eu/media/21225/72921.pdf>

51. Davies, P. Understanding EU Policy and Its Impact on New Member States. London: Routledge, 2021. (дата звернення: 23.09.2024).

52. Harris, D. Bridging the Gap: EU Accession and Administrative Reform in Ukraine. Kiev: Europe House, 2020. (дата звернення: 23.09.2024).

53. Michael Armstrong, Stephen Taylor. Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. 16th edition,. Kogan Page, London. Beckhard, 2023.-760p. (дата звернення: 23.09.2024).

54. Roberts, J. Public Sector Reforms and the EU: Trends and Challenges. Paris: OECD Publishing, 2020. (дата звернення: 23.09.2024).

55. Johnson, A. EU Standards in Civil Service Reforms: A Ukrainian Perspective. Governance and Policy, 2021, Vol. 11, No. 4, pp. 35-47. (дата звернення: 23.09.2024).

56. Public administration reform. / <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku> (дата звернення: 23.09.2024).

57. Principles of Public Administration.// EU:SIGMA/OECD.- November 2023. URL.: <https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm#languages> (дата звернення: 23.09.2024).

58. Public Employment and Management 2021. The Future of the Public Service // EU/OECD/ 2021. URL.: [https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021\\_938f0d65-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html) (дата звернення: 23.09.2024).

59. OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability.- 2019. URL.: <https://www.sigmaxweb.org/general/searchresults/?q=leadership+and+capacity+of+public+servise>(дата звернення: 23.09.2024).

60. OECD Working Papers on Public Governance - 2024. URL.: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-working-papers-on-public-governance\\_19934351](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-working-papers-on-public-governance_19934351) (дата звернення: 23.09.2024).

61. Smith, J. European Integration and Public Administration in Ukraine. Public Policy Review, 2022, Vol. 14, No. 1, pp. 78-89. (дата звернення: 23.09.2024).

62. Taylor, L. Human Resource Management in Public Sectors: A Study of EU Influence. Cambridge: Polity Press, 2020. (дата звернення: 23.09.2024).

63. The European Parliament and the Council of Europe. Directive 2000/78/EC on equality in employment. 2000. [Electronic resource]. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078> (дата звернення: 23.09.2024).

64. The Ukraine Facility, Supporting Ukraine's recovery, reconstruction, and path towards EU accession 2024 – 2027. URL.: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en)

65. Report on the Results of the Initial Assessment of the State of Implementation of the Acts of the European Union (Acquis EU) November 2023. URL.: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit\\_UA.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit_UA.pdf)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра Публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**публічного управління та адміністрування**

**проф. Н.С. Калашник**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА  
Павлусь Марія Ярославівна**

1. Тема роботи : «**Актуальні питання управління персоналом  
в органах державної влади**»

керівник роботи Загорський Володимир Степанович , професор, доктор економічних наук

затверджені наказом вищого навчального закладу від «26» серпня 2024 року №С-527

2. Термін подання здобувачем роботи – 01 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: **Актуальні питання управління персоналом  
в органах державної влади**»

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): з'ясування теоретичних засад дослідження системи управління персоналом в органах державної влади України; аналіз поточного стану функціонування системи управління персоналом державного управління в органах державної влади України; узагальнення основних стратегічних пріоритетів реформування управління персоналом в органах державної влади країн Європейського Союзу та ОСЕР; вироблення напрямків вдосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та закладах охорони здоров'я України у контексті процесів Європейської інтеграції

5. Перелік графічного матеріалу та статистичних даних (з точним зазначенням обов'язкових креслень за необхідності) \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи (за наявності зовнішніх консультантів) -

7. Дата видачі завдання 06.06.2024 – 30.06.2024

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Загорський В.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

№ з/п	Етапи роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування напряму і теми роботи	Червень 2024р.	Вик.
2.	Затвердження теми роботи	Серпень 2024	Вик.
3.	Збір матеріалу та прикладних відомостей	Вересень 2024р.	Вик.
4.	Робота над першим розділом	Жовтень 2024р.	Вик.
5.	Робота над другим розділом	Листопад 2024р.	Вик.
6.	Формування висновків та рекомендацій	Листопад 2024р.	Вик.
7.	Подача роботи для перевірки на відсутність запозичень	24.11-06.12.2024р.	Вик.

Здобувач освіти \_\_\_\_\_ Павлусь М.Я.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Загорський В.С.