

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки і підприємництва

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Опанасюк Богдана Анатоліївна

УДК 331.108.26

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня Магістр

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

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: Кравчук Н. І.  
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2021

## АНОТАЦІЯ

Опанасюк Б. Стратегічне управління персоналом на державній службі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

Роботу присвячено вивченню особливостей стратегічного управління персоналом на державній службі (на прикладі НАЗК). У дослідженні розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом. Проаналізовано моделі стратегічного управління, визначено ключові функції даної діяльності, виявлено основні проблеми управління персоналом та охарактеризована доцільність впровадження інноваційних методів, особливо в державних установах. Окрему увагу приділено антикризовому управлінню персоналом. Практичне значення даного дослідження полягає в тому, що представлені теоретичні положення і практичні рекомендації можуть покращити систему стратегічного управління персоналом на державній службі.

Ключові слова: стратегія, персонал, управління, державна служба, НАЗК.

## SUMMARY

Opanasiuk B. Strategic personnel management in the civil service. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 051 "Economics". – Polissia National University, Zhytomyr, 2021.

The work is devoted to the study of the peculiarities of strategic personnel management in the civil service (on the example of NAPC). The study considers the theoretical aspects of strategic personnel management. Models of strategic management are analyzed, key functions of this activity are defined, the basic problems of personnel

management are revealed and expediency of introduction of innovative methods, especially in state establishments is characterized. Special attention is paid to anti-crisis personnel management. The practical significance of this study is that the presented theoretical provisions and practical recommendations can improve the system of strategic personnel management in the civil service.

Key words: strategy, personnel, management, civil service, NAPC.

## Зміст

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом.....	6
1.1 Управління персоналом як ключовий фактор ефективного функціонування установи	
1.2 Структура та функції стратегічного управління персоналом на державній службі .....	9
1.3 Економічні методи управління персоналом.....	11
Розділ 2. Сучасний рівень ефективності управління персоналом підприємства	
2.1. Особливості стратегічного управління персоналом у НАЗК .....	13
2.2. Оцінка продуктивності праці .....	19
2.3. Проблеми управління персоналом .....	22
Розділ 3. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління персоналом	
3.1. Моделі стратегічного управління персоналом.....	25
3.2. Антикризове управління персоналом .....	26
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом.....	27
Висновки .....	29
Список використаних джерел .....	31

## ВСТУП

Економічне зростання, стабільний розвиток та ефективна робота будь-якої установи визначаються насамперед правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють у якнайкращий спосіб реалізувати потенційний людський капітал і основні ресурси установи. Більшість процвітаючих організацій досягли успіху завдяки впровадженню системи стратегічного управління, оскільки будь-яка діяльність на основі науково обґрунтованої стратегії дозволяє передбачати і досягти очікуваних результатів.

Питання стратегічного управління персоналом, зокрема, у сфері державної служби, досліджує низка вчених, серед яких О.І. Амоша, Т.Е. Василевська, О.О. Гетьман, Н.Р. Нижник, В.Г. Никифорова, Л.М. Черчик та ін. Серед зарубіжних досліджень варто відзначити праці О. Гьюза, Г. Десслера, М. Портера, В. Ротвелла, Й. Хенца.

**Актуальність** теми дослідження зумовлена необхідністю створення підходу для аналізу стратегічного управління персоналом на державній службі, оскільки в науковій літературі здебільшого представлено особливості стратегічного менеджменту установ приватного сектору економіки.

**Метою** даної праці є обґрунтування принципів та методів стратегічного управління персоналом в органах державної служби України (на прикладі НАЗК).

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення наступних **завдань**:

- вивчення теоретико-методичних питань стратегічного управління персоналу,
- дослідження чинників, що обумовлюють зміст та форми стратегічного менеджменту персоналу у НАЗК;
- розробка стратегічних інструментів удосконалення системи управління персоналом установи.

**Об'єктом** дослідження є процес стратегічного управління персоналом в державній установі. **Предметом** дослідження є теоретичні та практичні

особливості управління персоналом як умова ефективного функціонування одного з центральних органів виконавчої влади.

У праці були використані системний метод, логічний, економічного аналізу для формування цілей та шляхів реалізації стратегії управління персоналом; статистичні прийоми, метод узагальнення для визначення рівнів та перспектив стратегічного управління персоналом.

За темою дослідження була опублікована стаття на тему «Трансформація елементів корпоративної культури в епоху пандемії COVID-19: досвід світових корпорацій» [Приазовський економічний вісник, випуск 5 (28) 2021, с.92].

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації можуть покращити систему стратегічного управління персоналом на державній службі.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури.

## РОЗДІЛ I

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### **1.1 Управління персоналом як ключовий фактор ефективного функціонування установи**

Стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку організації, має бути узгоджена з усіма іншими функціональними стратегіями і бути органічною частиною корпоративної стратегії розвитку організації.

Поняття стратегії запозичене з військової лексики. Стратегія стосується мети виграти війну, на відміну від «тактики» – цілі виграти конкретну битву [54, с. 133]. У будь-якій сфері, де б це поняття не вживалося, лишається загальне значення цього слова – використання довгострокових заходів або підходів для досягнення мети. Як зазначає Б. Карлоф, розуміння стратегії як управління ресурсами пов'язане з ім'ям офіцера американської армії, що служив у 1926 р. у військово-повітряних силах на базі Райт Паттерсон у Дайтоні, штат Огайо [22, с. 147]. Він з'ясував, що при кожному подвоєнні виробництва витрати на одиницю продукції падають на 20%. Згодом поняття стратегії розповсюдилось на різні контексти: географію, економіку, ділову політику, теорію ігор та інші сфери. Зокрема, з теорії ігор бере початок ототожнення стратегії з планом, оскільки там стратегія визначається як план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента [44, с. 9].

Економічний словник дає наступне визначення: «Стратегія (англ. strategy) – мистецтво керувати соціально-економічними процесами, визначення головного напрямку у досягненні кінцевого результату» [17, с. 298]. Стратегія дозволяє визначити початковий і кінцевий стан суб'єкта і способи забезпечення найкращого результату його діяльності.

Як зазначає З.Є. Шершньова: «стратегічне управління полягає в тому, щоб знайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їхнього досягнення» [52, с. 3]. За її визначенням: «стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку» [52, с. 12].

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем [52, с. 13]. Можна сказати, що це є основою для забезпечення конкурентоспроможного існування підприємства в довгостроковій перспективі.

Феномен стратегічного управління персоналом виник у країнах Західної Європи у 1980-х рр. Стратегічне управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно впливають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому [49, с. 250]. Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації [45, с. 293].

За словами І.Р. Бузько, стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом [8, с. 169]. Це передбачає переведення фокусу уваги керівництва на необхідність пошуку перспективних методів роботи з персоналом. Важливо не лише сумлінно обирати кандидатів на посаду, але й постійно наголошувати на необхідності неперервності навчання і вдосконаленні професійних навичок.

Деякі дослідники відзначають більш глибоке розуміння даного феномена. Так, А.Д. Чикуркова зазначає, що стратегія виступає як засіб зв'язку організації із зовнішнім ринковим середовищем [51], а М.І. Мурашко вказує, що стратегічне



управління персоналом впливає й на такий важливий чинник, як імідж установи [29, с. 328].

Як наголошують В.Я. Брич та О.Я. Гугул: «розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем» [7].

Суб'єктом стратегічного управління персоналом виступають система управління персоналом організації та вищі лінійні і функціональні керівники.

Об'єкт стратегічного управління персоналом організації – це трудовий потенціал організації, динаміка його розвитку, а також принципи і методи управління.

Державна служба як соціально-правовий інститут почала своє формування в сучасній Україні з 16 грудня 1993 р., коли було прийнято закон «Про державну службу». Основні елементи нині існуючої системи професійного навчання управлінців були закладені указом Президента України від 30 травня 1995 р. № 398 «Про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців» [41], відповідно до якого на базі Інституту державного управління та самоврядування (ІДУС) створювалася Українська академія державного управління. В Україні забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) [39].

Управління персоналом має бути узгоджене з державним управлінням, що вимагає застосування централізованих механізмів управління державними службовцями. Державну службу слід вважати спільною функцією управління державних органів, причому відбір та управління діяльністю державних службовців мають здійснюватися за єдиними стандартами професійних і ділових якостей та на конкурсній основі [13]. Прийняття таких стандартів і контроль за здійсненням управління персоналом у державних установах є важливим завданням центрального органу з питань державної служби. Адже саме він покликаний розробляти політику для таких сфер, як набір, добір кадрів,

службова кар'єра, оплата праці, присвоєння рангів, підвищення професійної компетентності та переведення державних службовців, здійснення моніторингу управління державною службою і якості персоналу та обліку витрат на персонал шляхом збирання та аналізу відповідної професійної інформації стосовно державних службовців [13, с. 351].

Отже, в контексті державної служби стратегія – це комплексний план розподілу ресурсів, спрямований на досягнення цілей. Тактика – концептуальна дія, яка здійснюється у вигляді одного або ряду конкретних завдань, розробляється на рівні керівників середньої ланки (керівників основних структурних підрозділів) [50, с. 35]. Їхнім формуванням та впровадженням має займатися служба управління персоналом.

Одним із принципів демократичного врядування є принцип постійного розвитку персоналу органів муніципального управління. Він передбачає створення спеціалізованих систем навчання й підвищення кваліфікації персоналу, що працюють за умов конкуренції, з основ прогресивних управлінських технологій і інструментів, лідерства, командної роботи, організаційної культури та кодексу ділової та службової етики; формування стратегічного мислення управлінців, розвиток службового підприємництва, прогресивних гнучких систем стимулювання персоналу, зокрема на засадах атестації і щорічного оцінювання успішності діяльності [15, с. 141].

Таким чином, стратегічне управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування установи.

## **1.2 Структура та функції стратегічного управління персоналом на державній службі**

Головним ресурсом будь-якої організації є людський потенціал [44, с. 242]. Як наголошує О.М. Скібіцький, жодна фірма чи установа не має цілей – їх мають люди, що працюють там. Треба розрізняти функцію управління персоналом і роботу з управління персоналом, що виконується спеціальною службою [46, с.

293]. У великих організаціях кадрова робота виконується здебільшого спеціальними службами, які консультують менеджерів усіх рангів, виробляють єдину кадрову політику і вирішують частину її завдань.

Існує два загальних типи стратегій: класичні та інноваційні. Класичні стратегії в управлінні персоналом створюють фундамент для забезпечення ефективного управління персоналом. Водночас інноваційні стратегії є інструментом для вирішення питань планування та реалізації інноваційних проектів кадрових нововведень, які орієнтовані на якісні зміни в соціально-економічній сфері установи [2, с. 5]. Вказані типи мають характер бізнес-стратегій, оскільки застосовуються переважно у комерційних організаціях. На відміну від державних установ, керівництво таких підприємств має більший діапазон для маневрування з економічними факторами регуляції роботи персоналу. Якщо активні стратегії передбачають інвестування в людський капітал коштів компанії, а пасивні – зміни людського капіталу за рахунок самого персоналу, то державні організації мають регламентований бюджет і змушені обирати інші шляхи впливу.

Науковці виділяють переважно 6 позицій загальних принципів управління персоналом [46, с. 294]. *Довгостроковість оцінюваних перспектив* передбачає, що реалізація системи управління потребує тривалого періоду часу, а керівництво має подбати про належну систему мотивації. Другий принцип – *спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу персоналу*, тобто створення оптимальних умов для ефективною реалізації потенціалу. *Альтернативність вибору* в залежності від стану зовнішнього і внутрішнього середовища дає змогу пристосуватися до гнучких чинників середовища, і тут в пригоді стануть різноманітні методи стратегічного управління (А.Я. Кібанов, А.М. Михненко). Також розрізняють принцип *здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища і своєчасне внесення змін в управлінські рішення* [24].

А.М. Ткаченко наголошує, що «одним із найголовніших принципів управління персоналом у державній установі є відповідність стратегій і цілей

управління персоналом загальній стратегії і стратегічним цілям державного органу» [47, с. 35]. Це означає відповідність річному плану роботи державного органу, функціям і обов'язкам працівників, посадовій інструкції.

Важко уявити собі два однакових підприємства і неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Унікальні показники системи стратегічного управління будь-якої установи залежать від взаємодії взаємовпливу низки факторів:

- загальної стратегії організації [32, с. 83];
- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо [52, с. 13].

Таким чином, стратегічне управління персоналом протиставляється оперативному. Якщо оперативне управління передбачає відношення до працівників як до ресурсів організації, виконавців окремих робіт і функцій, то в стратегічному управлінні персонал – головна цінність і джерело добробуту.

### **1.3 Методи управління персоналом**

Стратегія реалізації управління персоналом та принципи роботи з кадрами передбачають створення відповідного організаційного механізму, здатного вирішувати завдання, створюючи необхідні умови для здійснення ефективної роботи.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі

функціонування організації. Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [24, с. 106].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і стягненнях. Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів (преміювання, соцпакет тощо), з допомогою яких персонал ефективно працює для досягнення визначеної мети [11]. До соціально-психологічних методів відносять створення творчої атмосфери, участь співробітників в управлінні, задоволення культурних і духовних потреб, створення благополучного психологічного клімату, розвиток ініціативності у працівників, визначення заохочень – все те, що може гармонійно впливати на продуктивність колективу.

У контексті керівного персоналу зазвичай використовують економічні методи. Вони стимулюють і підвищують його мотивацію, сприяють підвищенню ефективності й продуктивності. Це реалізується шляхом підвищення заробітної плати в залежності умов і характеру посади, виплати премій, надання можливих пільг і заохочень.

Оскільки від кадрових ресурсів організації багато в чому залежить реалізація виробленої нею стратегії, розробка стратегії управління персоналом організації – одне з головних завдань, що стоять перед кадровою службою. Специфіка державної служби обумовлює низку вимог до державного службовця, таких як: професіоналізм, лояльність, неупередженість, сувора дисципліна, законослухняність.

Стратегія управління персоналом на державній службі має ґрунтуватися на нормативно-правовій базі, що регламентує механізм її реалізації. Саме це зумовлює характер управління персоналом в системі державної служби.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ (НА ПРИКЛАДІ НАЗК)

#### 2.1. Особливості стратегічного управління персоналом у НАЗК

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) – центральний орган виконавчої влади України зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику [30].

Створення Національного агентства було передбачене Законом України «Про запобігання корупції», прийнятим 14 жовтня 2014 року [38]. Закон набув чинності 26 квітня 2015 року.

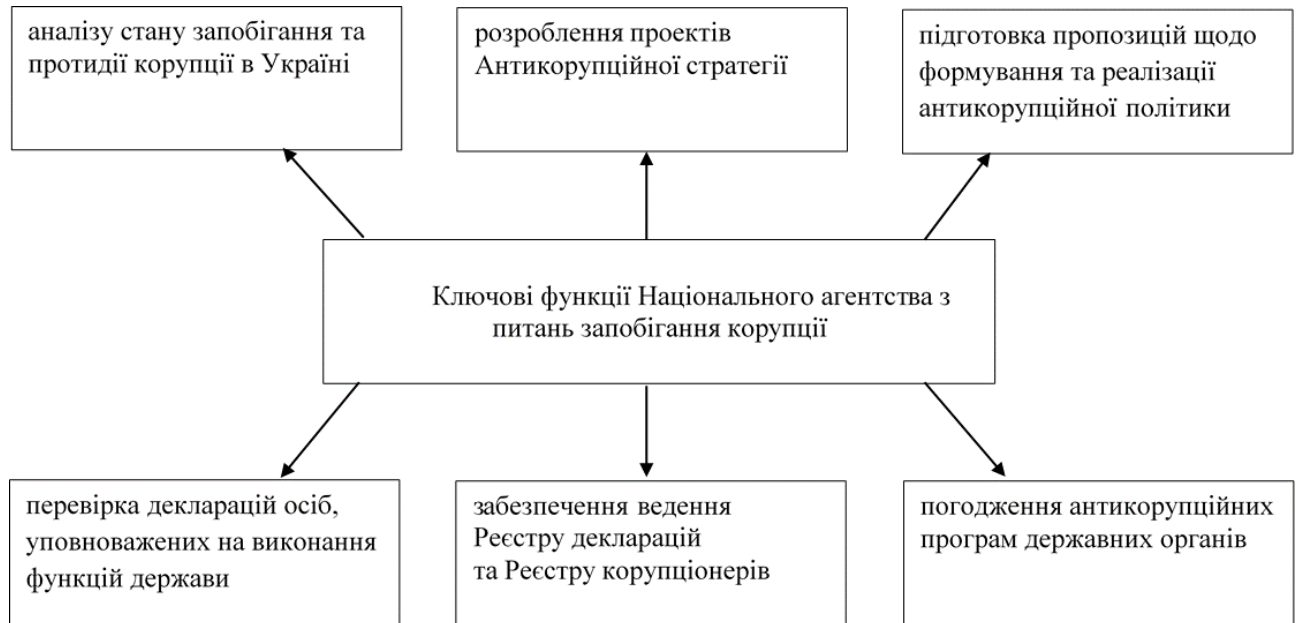
Національне агентство з питань запобігання корупції має превентивну функцію, зокрема щодо перевірки декларацій державних службовців і стилю їх життя, розкриття будь-якої інформації з приводу фактів корупції чи зловживання посадою [30].

Як сказано в пояснювальній записці до законопроекту, НАЗК створено як спеціалізований превентивний антикорупційний орган.

НАЗК відповідальне перед Верховною Радою України і підзвітне Кабінету Міністрів України. Національне агентство утворюється Кабінетом Міністрів України.

Керівництво діяльністю НАЗК здійснює його Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Урядом відповідно до результатів відкритого конкурсного відбору. Голова призначається строком на чотири роки, при чому не можна обіймати цю посаду два строки підряд [36].

На Національне агентство покладаються ряд функцій, кожна з яких має важливе значення для країни. Ключові функції наведено в рис. 1.



**Рис.1 Функції НАЗК**

Для забезпечення всіх вищеперерахованих функцій в НАЗК функціонують самостійні структурні підрозділи: департаменти, управління та відділи.

Загальна кількість працівників станом на 01.12.2021 року – 332 працівників.

Як і в більшості сучасних державних органів, в Національному агентстві велику роль приділяють всебічному розвитку своїх працівників. Для цього в структурі створено Управління по роботі з персоналом. Це самостійний структурний підрозділ апарату Національного агентства з питань запобігання корупції, який забезпечує виконання повноважень у сфері кадрового адміністрування, організації добору, адаптації персоналу, професійного розвитку, формуванні сприятливої організаційної культури.

Першочерговим завданням Управління по роботі з персоналом є реалізація державної політики з питань управління персоналом у Національному агентстві. Законом визначено, що основні обов'язки Голови НАЗК як особи, відповідальної за питання управління персоналом, передбачають передусім забезпечення організаційного розвитку Національного агентства. Окрім організаційних функцій, на кшталт добору та адаптації персоналу, документального оформлення

та координації проходження служби, Голова відповідає за професійне зростання персоналу, мотивацію співробітників, підвищення їх професійного авторитету. Усе вищезазначене має базуватися на безперервній аналітичній та організаційній роботі.

Ключові функції Управління по роботі з персоналом наведено в рис. 2 (Додаток А).

У межах нашого дослідження проведемо економіко-статистичний аналіз трудових ресурсів Національного агентства з питань запобігання корупції за останні 2 роки, від початку 2020 по кінець 2021 року.

*Таблиця 1*

### **Склад трудових ресурсів НАЗК**

Категорія персоналу	Середньооблікова чисельність, осіб		Зміна з 2021 р. на % до 2020
	2020 р.	2021 р.	
По НАЗК всього	290	332	14,4
Керівники	55	80	45,5
Головні спеціалісти	214	224	4,6
Провідні спеціалісти	21	28	33,3

Штат працівників у 2021 році збільшився, оскільки після перезавантаження НАЗК на початку 2020 року було остаточно сформовано цілі органу, структуру та функції. Дані розрахунки по НАЗК взято зі штатного розпису.

Дані для аналізу руху персоналу наведено в таблиці 1.1 (Додаток Б).

Як зазначає Р.П. Вдовиченко: «до показників оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін.» [11].



Розрахунок показує, що в НАЗК у 2021 році збільшилась загальна кількість персоналу, однак прийнято було на 35,7 % нових працівників менше, ніж в 2020 році. Це пов'язано з тим, що у 2020 році активно формувався штат, і станом на початок 2021 року кількість вільних вакансій зменшилась. Коефіцієнт плинності персоналу у 2021 році виріс на 1,8%. Однак істотних причин для збільшення плинності не було, відсоток збільшився за рахунок загального збільшення штату.

Окрім кількісних показників (чисельність, процент плинності та ін.), важливими є якісні показники, які оцінюють рівень освітньої, професійної підготовки державних службовців, результативність та ефективність виконання ними завдань, професійну компетентність тощо.

Однією з вимог для кандидатів на заняття посад державної служби є наявність диплому про вищу освіту (для категорій «Б» – ступінь магістра, для категорій «В» – бакалавра або магістра, залежно від посади та державного органу).

Аналіз рівня освітньої підготовки працівників НАЗК наведено в таблиці 1.2 (Додаток В).

Як показують дані, більшість працівників мають рівень магістра або ж отримують його. Найпоширеніша спеціальність – юридична, оскільки напрям діяльності НАЗК вимагає ідеального знання законодавства.

Щороку всі державні службовці обов'язково проходять оцінювання результатів службової діяльності. Кабінет Міністрів України 23.08.2017 р. затвердив Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [40]. Процедура передбачає оцінку якості виконання державним службовцем поставлених завдань. Відповідні завдання і ключові показники формуються на початку року та мають співпадати зі стратегічними цілями державного органу. Роботу працівників НАЗК частіше всього оцінюють за якісними показниками, адже діяльність органу спрямована на формування та реалізую антикорупційну політику держави.

Для прикладу було проаналізовано завдання і ключові показники заступника керівника відділу комунікацій та інформаційної політики за 2020 рік.

Таблиця 1.3

## Завдання і ключові показники ефективності

Номер завдання	Завдання (визначається після їх обговорення з державним службовцем)	Ключові показники результативності, ефективності та якості	Строк виконання
1.	Підготовка Комунікаційної стратегії НАЗК	Проведено аналіз та підготовлено аналітичну записку щодо стану взаємодії НАЗК з громадськістю	Вересень 2020 року
		Організовано та проведено стратегічну сесію щодо напрацювання ключових положень Комунікаційної стратегії НАЗК, результати якої узагальнено та передано безпосередньому керівнику	
2.	Впровадження нових методів роботи із зверненнями громадян	На офіційному вебсайті НАЗК розміщено інформацію про порядок, канали та форми звернення громадян	Жовтень 2020 року
3.	Запровадження ефективних форм інформування громадськості щодо діяльності органу	Забезпечено підготовку різних видів інформаційних матеріалів щодо напрямків діяльності	Жовтень 2020 року
		Забезпечено охоплення через соціальні мережі (Facebook, Twitter) 100 тис. осіб	

Дані взято з внутрішнього порталу Національного агентства [30].

За результатами щорічної оцінки приймають рішення щодо преміювання держслужбовця, планування його службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні. Загалом оцінювання як інструмент стратегічного управління персоналом у державному органі відіграє велику роль.

В таблиці 1.4 наведено результати щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців НАЗК за 2020-2021 роки (Додаток Г). В 2021 році зменшився відсоток працівників, які отримали оцінку «Відмінно». Це пов'язано з підвищенням критеріїв ефективності для працівників НАЗК та з формуванням відділу організаційного розвитку, який контролює процес оцінювання.

Важливе значення має підвищення кваліфікації державних службовців. Для підвищення кваліфікації можливі такі форми: самостійне удосконалення кваліфікації, участь у професійних курсах підвищення кваліфікації, відвідування індивідуальних занять, конференцій, семінарів, тренінгів, проходження загальних (сертифікатних) програм.

В таблиці 1.5 (Додаток Д) наведено дані щодо підвищення кваліфікації працівниками Національного агентства в 2021 році.

Вибір стратегії управління персоналом визначається загальною (базовою, корпоративною) стратегією розвитку всієї організації та конкурентною стратегією організації (бізнес-стратегія) [50, с. 39]. Зазвичай виділяють стратегію росту, стратегію помірному росту, стратегію скорочення та комбіновану стратегію. У межах даного дослідження було визначено, що керівництву НАЗК властива стратегія розвитку людських ресурсів як відгалуження комбінованої стратегії. Стратегія розвитку людських ресурсів – активна стратегія, яка здійснюється у рамках інноваційної базової стратегії.

## 2.2. Оцінка продуктивності праці персоналу НАЗК

Вдосконалення системи управління персоналом характеризується освоєнням ефективних і сучасних процедур оцінки діяльності персоналу. Як вже зазначалось в роботі, більшість державних службовців оцінюються за якісними показниками роботи, в той час як кількісні показники майже не застосовуються. Тому питання кількісної оцінки ефективності та продуктивності праці було досліджено теоретично, а також запропоновано можливі шляхи удосконалення процесу.

Важливим чинником ефективного управління є мотивація та заохочення працівників з боку керівництва. Але вона можлива при максимальній відповідності щодо виконання посадових обов'язків працівників і наявності визначеного спектру компетентностей. Вимоги щодо компетентностей працівників різних структурних підрозділів можна усереднити і виділити наступне: добросесність, управління організацією роботи, прийняття ефективних рішень, аналітичні здібності, ефективність координації з іншими, робота з великими масивами інформації [30].

Провівши попередній аналіз профільних посад, вимог до них, відповідних нормативно-правових актів та показників ефективності, для працівників НАЗК можна запропонувати кількісну оцінку, яка включає наступне:

на основі вимог скласти критерії і визначити оцінку за кожним з них. Сумарна оцінка кожного критерію визначає підсумковий коефіцієнт відповідності займаної посади ( $K_{\text{взн}}$ ):

$$K_{\text{взн}} = \sum_{i=1}^n K_{\text{зні}} * K_{\text{сі}}$$

де  $K_{\text{зні}}$  – пропорційна оцінка значущості кожного критерію;

$K_{\text{сі}}$  - коефіцієнт відповідності заданому критерію (встановлюється від 1-12) [16].

За результатами оцінки ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

- ідеально відповідають займаній посаді ( $K_{\text{взн}} =$  від 0,85 до 1);
- службові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності ( $K_{\text{взн}} > 1,05$ );
- службові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності ( $K_{\text{взн}} =$  від 0,75 до 0,85);
- службові якості цілком не відповідають вимогам ( $K_{\text{взн}} < 0,75$ ).

З огляду на коефіцієнти відповідності працівників займаній посаді, можна скласти наступну сітку виплати премій і дати рекомендації щодо подальшого перебування працівника на займаній посаді [16].

При  $K_{\text{взн}} < 0,75$  – працівник підлягає чи звільненню або зниженню по службі, за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді, без премії.

$K_{\text{взн}} =$  від 0,75 до 0,85 – працівника можна залишити на займаній посаді, рекомендувати пройти курси підвищення кваліфікації. Якщо після цього результати роботи не зміняться – понизити на посаді. За кожну 0,1 зниження  $K_{\text{взн}}$  у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (у даному випадку нормативний коефіцієнт складає 0,85-1,01) працівник депреміюється на 4% запланованого обсягу премії [16].

$K_{\text{взн}}$  - від 0,85 до 1,01 – працівник залишається на займаній посаді, може просуватися по службі, за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новому робочому місці. Переходить у резерв на підвищення. Премія виплачується в повному обсязі [16].

$K_{\text{взн}} = 1,05$  і вище – рекомендується підвищення по службі. При відсутності вакантного місця працівника заносять у резерв на підвищення. За кожну 0,05 збільшення  $K_{\text{взн}}$  розмір премії зростає на 5% [16].

Згідно Закону України «Про державну службу» оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності,

ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, дотримання ним правил етичної поведінки, вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) [37].

Державний службовець ознайомлюється з результатами оцінювання під підпис протягом 3 календарних днів після проведення оцінювання. Сам висновок щодо результатів оцінювання затверджується наказом чи розпорядженням суб'єкта призначення [40].

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця може виставлятися негативна, позитивна або відмінна оцінка. Якщо державний службовець отримує негативну оцінку, то він може бути звільненим. Однак такий висновок з негативною оцінкою підлягає оскарженню державним службовцем у порядку, визначеному статтею цього Закону «Про державну службу».

Державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до Закону «Про державну службу». [37]. Загальний розмір премій, на яку може претендувати державний службовець за результатами року, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік [37].

Розмір місячної або кварталної премії державного службовця залежить від його особистого внеску в загальний результат роботи державного органу (важливі фактори ініціативності, якості виконання завдань, вчасність виконання, участь у додаткових заходах – у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо) [37].

За особливі заслуги державним службовцям дозволено оголошення подяки, нагородження грамотою та іншими відомчими відзнаками державного органу. Крім того, передбачено дострокове присвоєння рангу і можливість

представлення до нагородження урядовими відзнаками та державними нагородами.

### **2.3. Проблеми управління персоналом**

У 2006 році Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу провів експертизу та дійшов висновку, що державна служба в Україні не відповідає в повному обсязі вимогам до адміністративного простору ЄС.

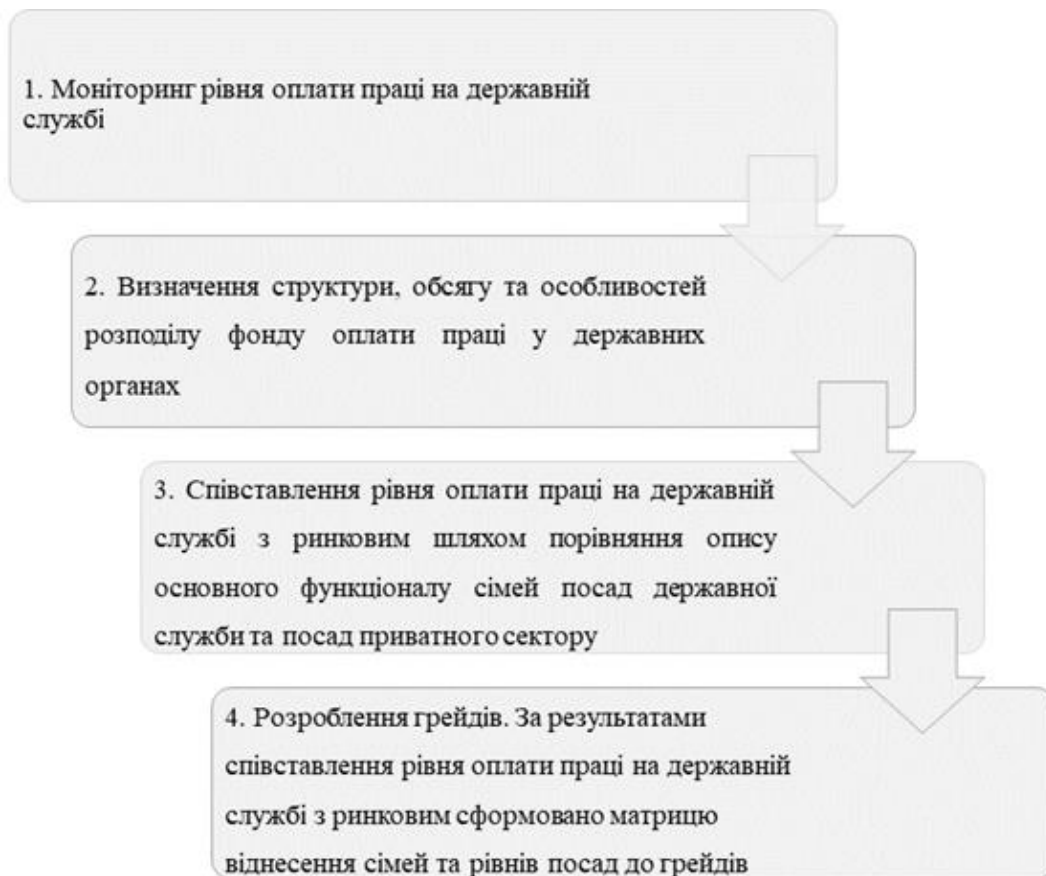
Зокрема, було рекомендовано забезпечити цю відповідність шляхом:

- подолання низького професіоналізму державних службовців;
- установлення чітких меж у законодавстві про державну службу для відокремлення публічного права від приватного;
- запровадження єдиних процедур вступу на державну службу;
- упорядкування і забезпечення справедливої оплати праці;
- визначення прав державних службовців для унеможливлення конфлікту інтересів, участі в політичній діяльності, а також застосування права заперечувати проти неправомірних розпоряджень керівництва;
- застосування верховенства права при провадженні дисциплінарних заходів;
- упровадження в системі професійного навчання програм прискореного просування по службі та інтенсивного навчання для державних службовців [13, с. 349].

Всі зауваження та пропозиції були взяті до уваги Національним агентством України з питань державної служби. Шляхом залучення зовнішніх консультантів з бізнесу та закордонних експертів декілька років тому було впроваджено ряд практик і процедур, спрямованих на підвищення статусу державної служби та покращення ефективності державних службовців.

Загалом відбулася реформа державного управління, покликана творити єдину державну політику задля суспільного розвитку.

В НАЗК працюють над всіма рекомендаціями та активно долучаються до всіх проєктів реформування державної служби. Восени НАЗК стало учасником експериментального проєкту з розробки умов оплати праці державних службовців. Проєкт складався з кількох етапів, наведених в рис. 2.



**Рис. 2 Етапи проєкту реформування державної служби**

Над реформою працюють ряд органів, серед яких Міністр Кабінету Міністрів України, Секретаріат Кабінету Міністрів України (СКМУ), Міністерство цифрової трансформації, Директорат публічної адміністрації СКМУ, НАДС, Офіс реформ Кабінету Міністрів України, проєкт ЄС EU4PAR [13, с. 351].

Ключові результати цієї реформи наведено в рис. 3 (Додаток Е).



Дані взяті з відповідного звіту НАДС за результатами підготовки експериментального проекту з проектом умов оплати праці державних службовців державних органів [18].

Підсумовуючи вище сказане, можна сказати, що Управління по роботі з персоналом в НАЗК своєчасно реагує на всі зауваження працівників та зовнішніх організацій, аби будь-які проблеми, що виникають з персоналом, було вирішено якісно та в оптимальні терміни.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1 Моделі стратегічного управління персоналом

Стратегія управління персоналом – це плани, напрями дій, послідовність прийнятих рішень і унікальні методи.

Організація формує функціональну модель управління персоналом, що включає підбір персоналу, адаптацію, навчання; управління кар'єрою; організацію і мотивацію праці. Центральний елемент цієї моделі – моніторинг персоналу, що включає оцінку його компетентності та результативності. Для функціональної моделі управління персоналом формується обліково-аналітичне і нормативно-правове забезпечення, що дозволяє проводити реалізацію кадрової політики і здійснювати контроль її ефективності і результативності виходячи з досягнення генеральної мети кадрової політики – формування кадрів високої результативності. Якщо мета не досягнута, все знову починається з перегляду бачення.

Таким чином, характер функціональної моделі управління персоналом визначають наступні чинники: бачення, парадигма управління, рівень зрілості організації, типи організаційної структури і культури, стратегія розвитку, фінансові можливості, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Функціональна модель управління персоналом забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, якщо: забезпечується адаптація організації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці; формуються гнучкі системи організації робіт, оплати праці та комунікацій.

Мотиваційна модель дозволяє активізувати розвиток компетенцій персоналу. Серед способів досягнення цієї мети можна виокремити систему стимулів, відповідних мотиваційній структурі працівника і його домінуючим

мотивами в ній, ентузіазм працівника, інтерес до праці та професійного розвитку тощо.

В основі концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації лежить зростаюча роль особистості працівника, знання його психології, вміння формувати правильні мотиваційні установки і направляти його діяльність відповідно до рішення тих завдань, які стоять перед організацією.

Важливою перевагою компетентнісного підходу в управлінні персоналом є переорієнтація цілей управління персоналом від вирішення оперативних кадрових проблем (таких як своєчасність навчання співробітників або заміщення керівних посад) до стратегічних цілей всієї організації, які виходять за межі звичайної відповідальності служби управління персоналом.

Результатом управління персоналом повинно бути підвищення продуктивності праці та організаційні зміни, які підвищують ефективність роботи організації в цілому. Дана концепція концентрує увагу не на процесі роботи, а на механізмах та інструментах управління на основі компетентнісного підходу та їх вплив на довгострокову ефективність організації.

Ефективність управління персоналом збільшується за рахунок активної розробки нових методик, підходів, адаптація західного досвіду до специфіки вітчизняних підприємств різної спеціалізації.

### **3.2 Антикризове управління персоналом**

Стратегічне управління персоналом має вчасно реагувати на проблеми і зміни, коригувати завдання та напрямки роботи. Стратегія дозволяє попередити виникнення кризових ситуацій. Навіть якщо їх не можна обійти, за належного управління їх можна подолати з мінімальними витратами економічних та психологічних ресурсів.

До типових факторів появи кризових ситуацій в організації можна віднести наступні [52]:

- проблеми в області адміністративного управління;
- жорсткі моделі поведінки управлінського складу;
- проблеми в комунікації всередині та поза організацією;
- неадекватне уявлення менеджменту про стан організації;
- невідповідні компетенції співробітників вищої ланки займаним посадам, що перешкоджають розвитку організації;
- недосконалий процес прийняття рішень;
- погано сформульовані завдання і обов'язки персоналу;
- відсутність корпоративної відповідальності.

Відповідальність за вживання антикризових дій покладається на керівництво всієї установи так окремих відділів зокрема. Врегулювання будь-яких труднощів, на нашу думку, має відбуватися превентивно то прозоро.

Агентство Forbs рекомендує компаніям дотримуватися золотих правил для управління кризовими ситуаціями, серед яких вказано наявність плану виходу з кризи, відсутність спонтанних дій та усунення першопричини кризи [35, с. 172].

Таким чином, антикризове управління передбачає активну залученість вищих посадових осіб організації в проблемну ситуацію до і після кризи. Ефективна антикризова стратегія передбачає виявлення ознак і усунення ключових причин складних робочих ситуацій.

### **3.3 Пропозиції щодо вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом**

На відміну від комерційних структур, більшість з яких можуть собі дозволити дороговартісні тренінги задля підвищення ефективності роботи колективу, система державних органів не передбачає витрат коштів на подібні ініціативи. Державним структурам переважно властива відсутність гнучкості у запровадженні нововведень, таким чином, частіше керівникам притаманно

послугуватися застарілими принципами, закладеними ще радянською бюрократичною системою. Однак і тут є місце для творчого підходу.

Передусім, у виборі додаткового впливу доцільніше використовувати методи заохочення (подяка, премія), а не пригнічення (зауваження, догани, пониження у посаді). Не варто нехтувати психологічними методами, адже працівники державної служби часто переживають стрес через тиск внаслідок напруженої організаційної атмосфери. Таким чином, потрібно займатися проблемами міжособистісних стосунків, вдосконаленням стилю роботи працівників.

Необхідно звернути увагу на інноваційні методи розвитку персоналу, які доцільно використовувати в державних установах. Наприклад, *buddying* – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (з англ. *buddy* – друг), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі [12, с. 557]. Важливий чинник у цьому методі – учасники є рівноправними.

Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств (або в контексті нашого дослідження можна рекомендувати архівні справи діяльності державної установи), що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень [12, с. 558].

Серед економічних важелів покращення роботи персоналу варті намагатися перейняти досвід європейських країн. Зокрема, в Естонії закон про держслужбу гарантує службовцям право на отримання тримісячної оплачуваної відпустки на навчання кожні 5 років. Держдепартаменти мають виділяти на навчальні заходи 3% від фонду оплати праці. В Україні ці видатки не перевищують 0,5%, в той час як для розвитку необхідно 1,5%.

## ВИСНОВКИ

Дієве управління персоналом є ефективним засобом покращення організації і функціонування органів державної влади. Стратегічне управління персоналом передбачає таке управління колективом, що спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Економіко-статистичний аналіз трудових ресурсів Національного агентства з питань запобігання корупції (2020-2021) показав, що ключовим питанням у сфері стратегічного управління, яке вимагає реконфігурації системи, є передусім збільшення штату працівників. Коефіцієнт плинності персоналу склав 9%. Найбільший контроль керівництва було зосереджено на питанні розподілу завантаження між співробітниками та ефективність праці нових працівників.

У процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що про компетентність працівників при прийомі на роботу до державного органу свідчить наявність диплому про повну вищу освіту. В рамках статистичних розрахунків було визначено, що найбільший відсоток працівників (52,6%) складають магістри (170 осіб), а найменший (6,5%) – магістри державного управління.

Одним із найбільш мотивуючих факторів для співробітників, як показують дані опитування, є щорічне оцінювання результатів службової діяльності, яке було затверджене урядом у 2017 році. У порівнянні з даними 2020 року, кількість працівників, що отримала оцінку «Відмінно» знизилася (водночас збільшилась кількість оцінок «Позитивно»), але попри це подібний контроль за якістю роботи державного службовця оцінюється колективом схвально.

Крім того, серед освітніх проєктів (замученість до яких є необхідною умовою для всіх працівників) позитивна динаміка спостерігається у рівні самоосвіти (89,7%). Серед трьох можливих форм навчання вона знаходиться на другому місці, випереджаючи додаткові тренінги та внутрішнє навчання.

Таким чином, важливо забезпечувати систематичну роботу на різних рівнях управління, що забезпечує увагу до самопочуття працівників, відносин всередині колективу, ступінь задоволеності співробітників своєю роботою та інших факторів, які визначаються не тільки внутрішньою організацією професійної діяльності, а й фінансовим станом організації, рівнем безпеки праці тощо. Необхідно формувати спільні цілі і тренувати готовність до запровадження інновацій в умовах сучасного світу.

Неабияке значення має роль освіти, особливо самоосвіти, персоналу державної установи, адже багато моделей вирішення поточних професійних питань є застарілими, потребують переосмислення і реформування.

Також дуже важливим є вдосконалення системи управління персоналом, що визначається освоєнням ефективних процедур оцінки діяльності персоналу. Це можливо обчислити за допомогою спеціальної формули. Усі працівники мають виконувати обов'язки, кожен з яких має окремий коефіцієнт. Проводячи моніторинг та враховуючи коефіцієнти відповідності працівників займаній посаді, можна скласти стратегію виплати премій і дати рекомендації щодо подальшого перебування працівника на займаній посаді.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязов Р.А. Командний менеджмент. Київ: «Видавничий дім «Професіонал»», 2008. 352 с.
2. Агафонова С.Н., Н.В. Таланова, М.С. Абросимова Стратегии управления персоналом организации: классический и инновационный подходы. *Экономический вестник*, 2002. №2(40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-personalom-organizatsii-klassicheskiy-i-innovatsionnyu-podhody> (дата звернення 11.09.2021)
3. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму. *Вісник НАН України*. 2002. № 1. С. 11–15.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. 519 с.
5. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк, 2010. 238 с.
7. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_2/pdf/013-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf).
8. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
9. Василевська Т. Е. Етика державного службовця як засіб запобігання та протидії корупції: навч.-метод. Матеріали. Київ: НАДУ, 2011. 72 с.
10. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учеб. Пособие. Москва: ИНФРА-М, 2020. 167 с.



11. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18)
12. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С.556 – 561.
13. Державна служба : підручник. у 2-х т. Київ; Одеса : НАДУ, 2012. Т.1. 372 с.
14. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит". Житомир: ПП "Рута", 2003. 680 с.
15. Енциклопедія державного управління у 8 т. Київ: НАДУ, 2011. Т. 8. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
16. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т.2. Київ : Вид-во Європейського університету, 2003. 640 с.
17. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.
18. Звіт про результати підготовки експериментального проекту з проектом умов оплати праці державних службовців державних органів, які є учасниками експериментального проекту, на 2022 рік з урахуванням результатів класифікації посад. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.07.21/zvit-uryad-reforma-01-07.pdf> (дата звернення 18.10.2021 р.)
19. Євсеєнко О. Деякі аспекти статистичного аналізу зайнятості та безробіття на ринку праці України. *Економіст*. 2005. № 9. С.37-39.
20. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
21. Кадровий менеджмент : Навчальний посібник / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль, 2017. 210 с.
22. Карлоф Д. Деловая стратегия. Москва: Экономика, 1991. 239 с.
23. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

25. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие. Київ: МАУП, 2005. 752 с.
26. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
27. Михненко А. М. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України. *Командор*. 2011. № 1. С. 9–13.
28. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. 404 с.
29. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2008. 435 с.
30. Національне агентство з питань запобігання корупції. [Електронний ресурс].  
Режим доступу: <https://nazk.gov.ua/uk/>
31. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. Київ : ДП «Експрес — Поліграф», 2001. 560 с.
32. Падурець Г. І. Алгоритм створення управлінської команди. *Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інформаційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції*. Черкаси: СУЕМ, 2013. С. 93—94 с.
33. Попазова О. А. Модели стратегического управления персоналом: учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. 129 с.
34. Портал вакансій. Нова державна служба. URL: <https://career.gov.ua/> (дата звернення 20.10.2021 р.)
35. Потапюк І. П., Даниленко К. О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. 5 (05). С. 170-175.
36. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення ефективності інституційного механізму запобігання корупції : Закон України від 2 жовтня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140-20#Text> (дата звернення 14.10.2021 р.)

37. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 10 жовтня 2021 р.)
38. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 08.10.2021 р.)
39. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 14.10.2021 р.)
40. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 11.10.2021 р.)
41. Про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців : Указ Президента України від 30 травня 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95#Text> (дата звернення 20.11.2021 р.)
42. Про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції : Типове положення від 27 травня 2021 р. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/Typove-polozhennya-pro-upovnovazhenyj-pidrozdil.pdf> (дата звернення 1.12.2021 р.)
43. Ру Домінік, Сульє Даніель. Управління. Київ : Основи, 1995. 442 с.
44. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
45. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. Київ: МАУП, 2001. 168 с.
46. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

- 47.Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
- 48.Ткаченко Л.В. Методи та інструменти посилення впливу механізму управління на діяльність підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3. С. 92-96.
- 49.Управление и экономика персонала : учеб. пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2017. 330 с.
- 50.Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
- 51.Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49
- 52.Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 53.Dubrovski D. Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition. // *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 20, Iss. 1, 2009, pp. 333–353. URL: [https://www.researchgate.net/publication/5173668\\_Management\\_Mistakes\\_as\\_Causes\\_of\\_Corporate\\_Crises\\_Countries\\_in\\_Transition](https://www.researchgate.net/publication/5173668_Management_Mistakes_as_Causes_of_Corporate_Crises_Countries_in_Transition)
- 54.Golden Rules of PR Crisis Management // Forbes Agency Council, 20.06.2017. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/06/20/13-golden-rules-of-pr-crisis-management/#39197c401bcf> (дата звернення 11.09.2021)



**Рис. 2. Функції Управління по роботі з персоналом, взяті офіційного порталу НАЗК (nazk.gov.ua)**

*Додаток Б*

*Таблиця 1.1*

### **Аналіз руху персоналу**

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміна з 2021 р. на % до 2020
1.Середньоспискова чисельність працівників, осіб	290	332	12,6
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	57	42	-35,7
3. Вибуло працівників	21	30	30
5. Коефіцієнт плинності персоналу, %	7,2	9,0	1,8

*Додаток В*

*Таблиця 1.2*

### **Рівень освітньої підготовки працівників НАЗК**

Рівень освіти	Кількість працівників	Структура,%
Бакалавр	49	15,2
Спеціаліст	52	16,1
Магістр	170	52,6
Магістр державного управління	21	6,5
Отримують диплом магістра	31	9,6

Додаток Г

Таблиця 1.4

**Результати оцінювання державних службовців НАЗК**

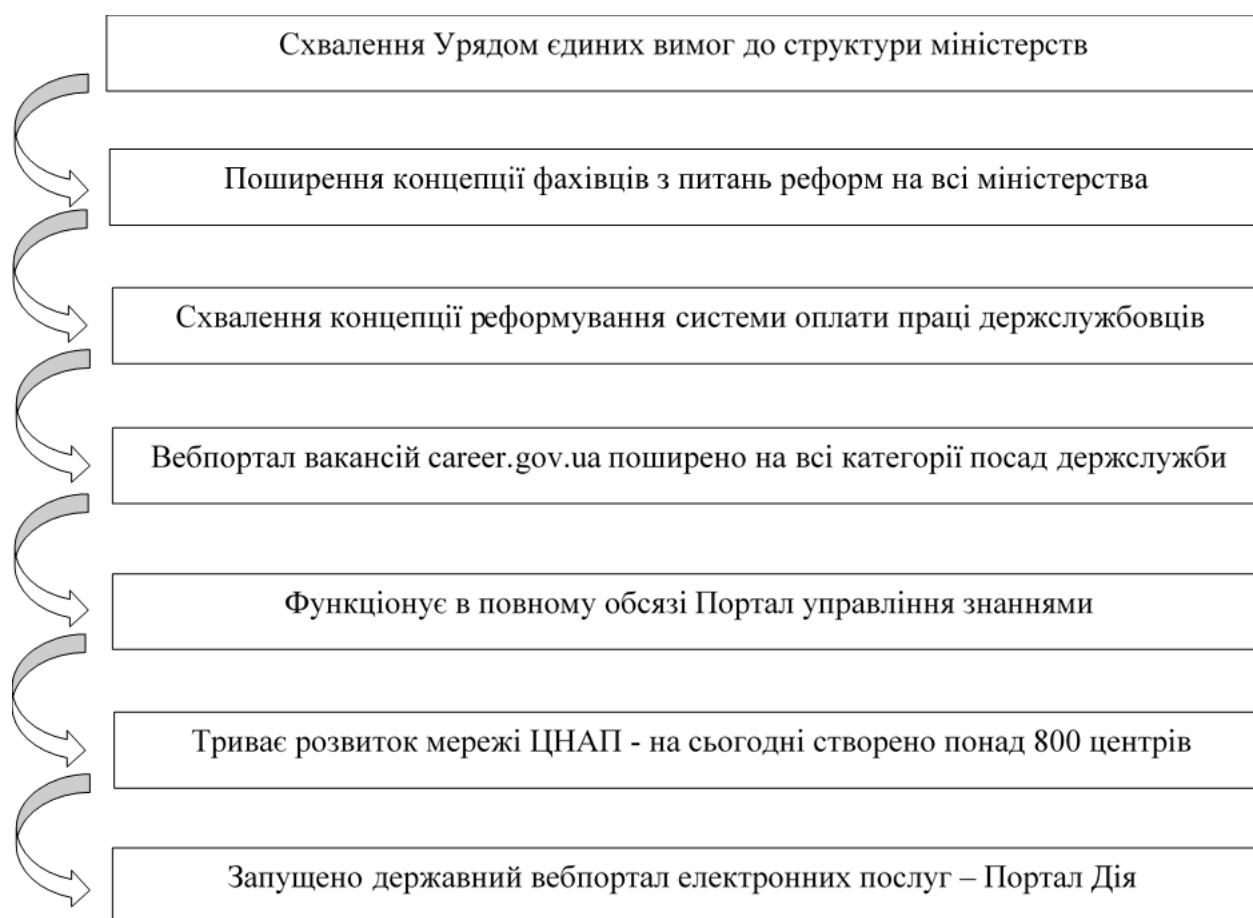
Оцінка	2020 р.		2021 р.	
	працівників	%	працівників	%
Відмінна	98	46,2	77	33,5
Позитивна	114	53,8	156	66,5
Негативна	0	0,0	0	0,0

Додаток Д

Таблиця 1.5

**Проходження навчання працівниками НАЗК**

Вид навчання	Кількість, осіб	Структура, %
Загальнообов'язкові (сертифікатні) програми	311	94,5
Додаткові тренінги та внутрішнє навчання	220	66,9
Самоосвіта (книги, вебінари, лекції)	295	89,7



**Рис. 3. Результати реформи державного управління**