

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: « Дослідження кадрової політики публічної організації на
прикладі Центру надання адміністративних послуг Оболонської районної
в місті Києві державної адміністрації»

Виконала студентка 6 курсу, групи БАмд-61

Спеціальності

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

_____ Корінь Т.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Зяйлик М.Ф.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____ Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Шерстюк Р.П.

Зав.кафедри _____ Сороківська О.А.

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

« » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня: Магістр
(назва освітнього ступеня)

заспеціальністю: 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

студентці: Корінь Тамілі Миколаївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи Дослідження кадрової політики публічної організації на прикладі Центру надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації

Керівник роботи: К.е.н. доцент Кафедри МА Зяйлик Марія Федорівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від: «25» «09» 2025 року, № 4/7-790

2.Термін подання студентом завершеної роботи: 28 грудня 2025р.

3.Вихідні дані до роботи: Звіти про фінансові результати, бухгалтерські баланси підприємства, звіти з праці, дані підприємства, що стосуються управління якістю праці та інші документи КНП «Київський міський клінічний онкологічний центр»

4.Зміст роботи: Вступ

1. Теоретичні основи кадрової політики в публічних організаціях

2. Аналіз кадрової політики цнап Оболонської районної державної адміністрації в м. Києві

3. Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики ЦНАП Оболонської РДА

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

Висновки та пропозиції. Бібліографія

5.Перелік графічного матеріалу. Комплекс заходів кадрового забезпечення. Ключові аспекти, підходи, методи мотивації, кар'єрний розвиток та соціальні фактори міжнародних моделей. Таблиця регламенту ЦНАП. Організаційна структура ЦНАПУ. SWOT- аналіз кадрової політики ЦНАП Оболонського району м. Києва. Напрями розвитку персоналу

ЦНАПУ.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Зав.каф. управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, д.е.н. Шерстюк Р.П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Ст.викл. кафедри обладнання харчових технологій, Стручок В.С.		

Дата видачі завдання: _« » _____ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	23.09.2025р.	виконано
1	Теоретичні основи кадрової політики в публічних організаціях	19.10.2025р.	виконано
2	Аналіз кадрової політики цнап Оболонської районної державної адміністрації в м. Києві	14.11.2025р.	виконано
3	Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики ЦНАП Оболонської РДА	22.11.2025р.	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	01.12.2025р.	виконано
	Висновки та пропозиції	02..12.2025р.	виконано
	Бібліографія		

Студент

Корінь Т.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Зяйлик М.Ф.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дослідження кадрової політики публічної організації на прикладі Центру надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації

Магістерська робота: 89 с., 3 рис., 16 табл., 19 додатків, 33 літературних джерела.

Метою даної роботи є всебічне вивчення кадрової політики публічної організації на прикладі ЦНАП Оболонської РДА в м. Києві.

Об'єкт дослідження – кадрова політика публічної організації.

Предмет дослідження – методи та інструменти, що забезпечують підвищення ефективності роботи персоналу.

Під час дослідження використано **методи** аналізу, порівняння, структурного та логічного підходу, що дозволило комплексно оцінити кадрові практики ЦНАП.

Наукова новизна полягає в поєднанні традиційних механізмів управління персоналом з інноваційними підходами, актуальними для кризових умов сьогодення.

Практичне значення полягає у можливості використання напрацьованих рекомендацій органами влади та навчальними закладами для підвищення ефективності кадрової роботи.

Ключові слова: кадрова політика, публічна організація, персонал, мотивація, професійний розвиток, цифровізація, ефективність управління, ЦНАП.

ABSTRACT

Research on the Personnel Policy of a Public Organization (The Administrative Services Center of the Obolon District State Administration in the city of Kyiv as a case of study)

Master's Thesis: 89 pages, 3 figures, 16 tables, 12 appendices, 33 references.

The purpose of this work is a comprehensive study of the personnel policy of a public organization, illustrated by the case of the Administrative Services Center of the Obolon District State Administration in Kyiv.

The object of the study is the personnel policy of a public organization.

The subject of the study is the methods and tools that ensure higher efficiency of staff performance.

The research applies **methods** of analysis, comparison, structural and logical approaches, which made it possible to comprehensively assess the HR practices of the Center.

The results demonstrate that effective personnel policy is based on transparent evaluation criteria, systematic professional development, the implementation of digital solutions, and modern motivational instruments.

The scientific novelty lies in combining traditional human resource management mechanisms with innovative approaches relevant to the current crisis conditions. The practical significance lies in the possibility of applying the developed recommendations by public authorities and educational institutions to improve the effectiveness of personnel management.

Keywords: personnel policy, public organization, staff, motivation, professional development, digitalization, management efficiency, Administrative Services Center.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	
1.1 Поняття кадрової політики та її значення для публічних організацій.....	13
1.2 Кадрове забезпечення як складова кадрової політики: структура, принципи, функції та методи.....	21
1.3 Зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики у публічному секторі.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЦНАП ОБОЛОНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В М. КИЄВІ.....	
2.1 Загальна характеристика ЦНАП: структура, завдання та функції.....	36
2.2 Оцінка ефективності кадрової політики: сильні та слабкі сторони.....	45
2.3 Аналіз основних проблем управління персоналом і їхній вплив на результативність роботи установи.....	50
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЦНАП ОБОЛОНСЬКОЇ РДА.....	
3.1 Стратегічні кроки до підвищення ефективності кадрової політики.....	58
3.2 Запровадження програми постійного навчання та професійного розвитку персоналу Управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної державної адміністрації м. Києва».....	64
3.3 Формування системи мотивації через нематеріальні стимули та розвиток внутрішньої культури.....	72
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	

4.1 Безпека в надзвичайних ситуаціях при роботі ЦНАП Оболонської РДА.....	74
4.2 Охорона праці як складова кадрової політики та фактор збереження здоров'я персоналу.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85
БІБЛІОГРАФІЯ.....	87
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні Україна перебуває у надзвичайно складних умовах, які впливають на всі сфери життя суспільства. Війна, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів та високі соціальні ризики створюють середовище, де публічні організації повинні діяти максимально ефективно. Особливу роль у цьому відіграє Управління (Центр) надання адміністративних послуг Оболонської районної державної адміністрації в м. Києві (далі - ЦНАП Оболонської РДА,) який забезпечує громадянам доступ до важливих адміністративних послуг. В умовах постійних змін і криз здатність організації підтримувати стабільність, надавати якісні послуги та забезпечувати безперервну роботу безпосередньо залежить від рівня організації кадрової політики.

Сучасні виклики для кадрової політики публічних організацій включають:

- військові дії, що спричиняють мобілізацію працівників, відтік кваліфікованих кадрів за кордон і підвищене навантаження на залишений персонал;
- економічну нестабільність, яка обмежує можливості матеріального стимулювання та розвитку працівників;
- швидку цифровізацію та постійні зміни законодавства, що потребують безперервного навчання персоналу;
- високі очікування громадян щодо прозорості та якості надання адміністративних послуг.

Дослідження, проведене на базі ЦНАП Оболонської РДА, дає можливість оцінити, наскільки кадрова політика відповідає сучасним

викликам, забезпечує рівність, прозорість і відкритість. Відсутність системного підходу до навчання та розвитку персоналу призводить до зниження якості послуг і втрати довіри громадян. У той же час інвестиції в підвищення кваліфікації працівників, розробку мотиваційних програм та впровадження сучасних HR-практик сприяють підвищенню ефективності, стабільності та стійкості роботи організації.

Міжнародний досвід підтверджує, що кадрова політика є ключовим чинником успіху публічних організацій у кризових умовах. У звітах Європейської комісії зазначається, що гнучкість у роботі з персоналом, інклюзивність, орієнтація на безперервне навчання та розвиток компетенцій є основою сталого розвитку державних інституцій.

Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю:

- адаптувати кадрову політику публічних організацій до умов війни та економічної нестабільності;
- формувати професійний, мотивований та стійкий кадровий склад;
- забезпечувати прозорість, рівні можливості та дотримання стандартів належного врядування;
- використовувати практичні результати для покращення роботи інших ЦНАПів та органів місцевого самоврядування.

Отже, дослідження кадрової політики у публічних організаціях, проведене на прикладі ЦНАП Оболонської РДА, має як наукове, так і практичне значення. Воно дозволяє розробити конкретні рекомендації для підвищення ефективності діяльності державних установ, покращення якості надання послуг та формування довіри громадян до влади.

Об’єкт дослідження – кадрова політика публічної організації.

Предмет дослідження – методи та інструменти, що забезпечують підвищення ефективності роботи персоналу.

Метою даної роботи є всебічне вивчення кадрової політики публічної організації на прикладі ЦНАП Оболонської РДА в м. Києві. Дослідження

спрямоване на визначення ключових підходів та методів управління персоналом, аналіз чинників, що впливають на продуктивність та мотивацію працівників, а також на розробку практичних рекомендацій для підвищення ефективності роботи організації.

Для досягнення цієї мети було поставлено кілька взаємопов'язаних **завдань**.

По-перше, важливо проаналізувати, як змінювалася кадрова політика організації протягом часу та які сучасні підходи були впроваджені для покращення роботи персоналу.

По-друге, дослідження передбачає вивчення систем мотивації, програм професійного розвитку, інструментів оцінки ефективності праці та створення комфортного робочого середовища, що сприяє продуктивності.

По-третє, увага приділяється внутрішній структурі управління кадрами: хто приймає ключові рішення, як організована взаємодія між відділами та як забезпечується реалізація кадрових процесів.

По-четверте, визначаються проблеми та труднощі, з якими стикається організація, зокрема недостатня мотивація, обмежені можливості для навчання або недосконалі організаційні структури.

І, нарешті, розробляються практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики та якості роботи персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вивчення кадрової політики публічної організації в умовах сучасних викликів, що характеризуються військовим конфліктом, економічною нестабільністю, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог громадян до якості адміністративних послуг. Дослідження дозволяє системно оцінити, як керівництво ЦНАП впливає на формування кадрової політики, організацію навчання та професійного розвитку працівників, застосування мотиваційних систем і адаптацію персоналу до нових викликів зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється тому, як управлінські рішення та

кадрові стратегії впливають на ефективність роботи установи та задоволеність працівників своєю діяльністю.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для удосконалення роботи ЦНАП Оболонської РДА та інших публічних організацій. Рекомендації дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити продуктивність та ефективність роботи співробітників, створити умови для їхнього професійного зростання і мотивації, а також підтримати колектив у кризових або стресових ситуаціях.

Таким чином, дослідження кадрової політики в ЦНАП Оболонської РДА демонструє, що головним ресурсом будь-якої організації залишаються люди. Правильна організація їхньої праці, підтримка та розвиток персоналу створюють фундамент для стабільної, результативної та ефективної роботи публічної установи, навіть у складних соціально-економічних умовах.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, наукова література, звітність підприємства, результати власного аналізу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Оцінка ефективності кадрової політики Центру надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації». XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих учсених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 5-6 грудня 2025. ТНТУ. Тернопіль.

Ключові слова: кадрова політика, публічна організація, управління персоналом, мотивація працівників, організаційна культура, охорона праці, ефективність роботи, розвиток персоналу, ЦНАП Оболонської РДА, адаптація до змін.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття кадрової політики та її значення для публічних організацій

Ефективне управління людьми має давнє коріння, що сягає часів Стародавньої Греції. Грецький філософ Геракліт підкреслював, що «найважливішою турботою суспільства є завчасна підготовка кращих людей до управління державою» [8]. Проте лише у XX столітті значення людських ресурсів стало широко визнаватися як критичний фактор розвитку організацій та держави. Розвиток систем відбору, підбору та управління кадрами має складну і багатовікову історію, що умовно можна поділити на три історичні етапи (рис. 1.1).

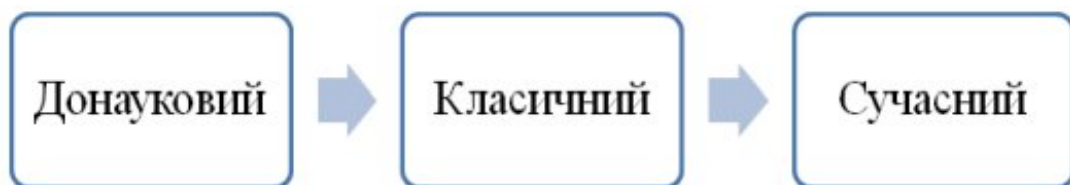


Рис. 1.1 Історичні етапи формування системи відбору та пошуку кадрів.

Донауковий етап почався приблизно 4000–5000 років тому, коли у рабовласницьких державах Стародавнього Сходу, таких як Єгипет, Аркадія та Шумер, виникли перші форми організованого управління людьми. В Єгипті існували спеціальні школи для підготовки чиновників, куди приймали лише тих, хто мав достатній рівень інтелекту, культури та фізичного розвитку.

У Стародавньому Китаї на початку нашої ери була створена потужна система відбору кадрів. Для управління державними справами формувалися

спеціальні органи – канцелярії, секретаріати, накази. Філософію відбору державних службовців і представників знаті започаткували Конфуцій та його послідовники, що стало попередником сучасної кадрової політики. У країнах Сходу управління персоналом інтегрувалося у структуру вищих органів влади. Наприклад, у царстві Ся існувала кадрова установа Гуаньцзіс, яка відповідала за управління кадрами військових і цивільних чиновників, їх кількісний і якісний склад, а також ведення обліку та накопичення даних про майбутніх урядовців і підданих.

Стародавня Греція стала етапом, коли підбір кадрів досяг високого рівня професіоналізму. Тут особливо цінувався досвід і навички моряків, солдатів, ремісників та інших фахівців, що підвищувало вимоги до професійного відбору.

У Європі служби з підбору та працевлаштування виникли у Німеччині XIV століття, а в XVIII столітті Британія та Франція активно залучали людей з унікальними знаннями та досвідом, створюючи спеціальні спілки та організації для пошуку та працевлаштування «талантів». Саме в цей період почало формуватися розуміння, що людський фактор є ключовим для розвитку будь-якої організації та економіки держави загалом.

Таким чином, розвиток системи управління персоналом – це поступовий процес, що почався тисячі років тому і поступово формував сучасні підходи до кадрової політики, підбору, розвитку та оцінки співробітників.

Індустріальна революція XVIII–XIX століть заклала основи класичного етапу розвитку європейського капіталізму. Перехід до механізованого виробництва змінив форми праці та призвів до появи нового типу керівника, який не обов'язково був власником підприємства. Це створило помітний розрив між працівниками та керівництвом і підвищило потребу у спеціальних організаційних структурах, відділах і службах, що займалися кадровими питаннями.

Наприкінці XIX – на початку XX століття великі корпорації почали створювати професійні кадрові служби. Працівників цих служб називали «секретарями з добробуту», і вони виконували роль посередників між працівниками та керівництвом. Тоді підбір та утримання кадрів відбувалися переважно через залучення досвідчених співробітників з інших організацій, пропонуючи їм матеріальні винагороди та пільги.

Американський вчений Ф. Парсонс (1854–1908) разом із німецьким психологом Г. Мюнстербергом (1863–1916) започаткували науковий підхід до проблеми відбору персоналу. Вони працювали у сфері психотехніки, яка поєднувала психологію та питання культури. Практичне застосування їхніх ідей стало можливим завдяки лекціям Ф. Тейлора про наукову організацію праці на початку XX століття.

У США багато компаній створювали «відділи формування особового складу», основними завданнями яких були підбір і відбір працівників, просування по службі, навчання, професійний розвиток, оздоровлення та підтримка здоров'я персоналу.

У Німеччині до процесу відбору кадрів залучали психологів, особливо у військових структурах і великих компаніях. Так, Берлінський інститут прикладної психології розробив опитування з 151 питання для оцінки працівників, що дозволяло визначати вимоги до конкретних професій. Вчені, такі як В. Рождественський, М. Мельников, І. Ріхтер, досліджували професійні вимоги, розробляли інструменти оцінки та їхні вимірювальні характеристики.

Дослідниця Sandhya M. зазначає, що кадрова політика – це набір принципів і правил, які визначають, як організація взаємодіє з працівниками для досягнення своїх цілей. Вона виступає як керівний принцип для прийняття рішень, базується на цінностях, філософії та принципах організації. Кадрова політика повинна включати довгострокові цілі у сфері роботи з персоналом, підтримувані етичними та соціологічними принципами,

а керівники на всіх рівнях зобов'язані підтверджувати ці цілі у своїй повсякденній діяльності. Водночас вона дозволяє гнучко застосовувати ці принципи у різних ситуаціях протягом певного часу.

На сучасному етапі розвиток управління персоналом пройшов значну еволюцію. Досвід відбору кадрів, спочатку застосовуваний у промисловості, почали використовувати в економічних та адміністративних сферах, що призвело до виникнення «Теорії якостей». Ця теорія розглядала особистість лідера через такі риси, як воля, розум, дух, енергія, характер, рішучість і дія. Однак через різні індивідуальні особливості людей вона не завжди підходить для практичного відбору керівників і вважається радше теоретичною.

Історія розвитку управління персоналом показує, що роль людини у процесах управління постійно змінювалася [37]:

Рационалізація трудових операцій. До 1960-х років важливим було визнання трудових ресурсів як фактору виробництва. Це був науковий підхід, який зосереджувався на ефективному використанні праці.

Процесний підхід до управління. З 1930-х років у рамках класичної адміністративної школи завдання розподілялися чітко, а робочі процеси розглядалися як послідовність взаємопов'язаних дій.

Управління людськими ресурсами. Починаючи з 1960-х років, виникла концепція, що базується на наукових підходах школи людських відносин і поведінкових наук. Вона розглядала колектив як соціальну групу, де міжособистісні відносини та мотивація працівників відіграють ключову роль. Цей підхід також враховував кількісні методи оцінки та прийняття рішень, розглядаючи працівників як активні ресурси.

Сучасні концепції управління (1990-ті роки). З'явилися підходи управління за цілями, управління знаннями та використання інформаційних технологій. Їхні ключові принципи включали:

- взаємодію всіх складових організацій;
- врахування впливу зовнішнього середовища;

- аналіз змінних ситуацій та розробку стратегії розвитку;
- інновації як основа конкурентоспроможності;
- демократизацію управління та участь працівників у прибутках;
- синтез роботи персоналу та високих технологій;
- формування «навчаючих організацій».

Сьогодні працівників уже не розглядають просто як ресурси чи елементи виробничих систем. Люди вважаються активними агентами управління з власними цінностями, потребами та мотивацією, і саме вони визначають ефективність та розвиток організації.

Кадрова політика публічної організації є важливим стратегічним інструментом управління людськими ресурсами. Вона визначає принципи, цілі та механізми організації роботи персоналу, забезпечує ефективне виконання завдань організації та сприяє стабільності її функціонування навіть у складних соціально-економічних умовах. Кадрова політика допомагає координувати діяльність працівників, мобілізувати їхні зусилля на досягнення спільних цілей, формує командну роботу і підтримує стабільність організації. Особливо актуальною вона стає під час кризових ситуацій та воєнного стану, коли персонал стикається з підвищеним навантаженням, швидкими змінами зовнішнього середовища та необхідністю підтримувати психологічну рівновагу [19; 22].

Простими словами, кадрова політика – це набір правил і стратегій, що регламентують взаємодію організації з її працівниками. Вона включає підбір кадрів, їхній найм, адаптацію до роботи, навчання та підвищення кваліфікації, оцінку ефективності, мотиваційні програми, створення безпечного і комфортного робочого середовища. Від якості кадрової політики залежить, наскільки раціонально використовується потенціал персоналу і чи досягає організація своїх стратегічних цілей [9].

Професор Р.А. Науменко визначає кадрову роботу як комплексну діяльність державних органів, органів управління та посадових осіб,

спрямовану на реалізацію кадрової політики. Вона охоплює планування потреб у персоналі, набір кадрів, організацію навчання та підвищення кваліфікації, оцінку роботи, систему мотивації та підтримку сприятливого психологічного клімату [27].

Українські науковці розглядають кадрову політику під різними кутами. Так, В. Золотарьов визначає її як головний напрям роботи з персоналом, який реалізується через відділ кадрів і базується на принципах прозорості, справедливості та ефективності [26]. О. Яковенко підкреслює, що кадрова політика – це продумана стратегія керівництва, яка координує дії всіх працівників і забезпечує результативність організації [16]. Професор С. Пирожков додає, що метою кадрової політики є забезпечення кожної посади кваліфікованими працівниками, організація їх навчання, оцінка та мотивація для досягнення високої ефективності та виконання соціальних функцій організації [12].

Колектив авторів зазначає, що кадрова політика – це не тільки державні правила, а й багаторівневе соціальне явище, що спрямоване на розвиток людських ресурсів, формування ефективного державного апарату та здатність організацій виконувати свої завдання навіть у кризових умовах, включно з воєнним станом [4].

Актуальність розробки та впровадження кадрової політики в умовах воєнного стану визначається кількома чинниками. По-перше, персонал публічних організацій продовжує залишатися активним учасником управління суспільними процесами, створює матеріальні та духовні цінності і водночас перебуває у стресових і непередбачуваних умовах. По-друге, проблеми управління кадрами багатогранні й потребують комплексного підходу, що включає знання організаційного управління, соціально-економічні, правові, психологічні та моральні аспекти. По-третє, під час воєнного стану особливу увагу слід приділяти оперативності реагування на кадрові виклики, впровадженню інноваційних практик, адаптації до змін

зовнішнього середовища та створенню психологічної підтримки для персоналу [24].

Державна кадрова політика реалізується на трьох рівнях: державному, регіональному та місцевому. Вона охоплює цінності і принципи, стратегічні цілі та завдання, етапи їх реалізації, відповідальних суб'єктів, ресурси та методи управління, а також формування політичної культури у сфері кадрів [1].

Основними складовими кадрової політики є психологія професійної діяльності, економіка праці, економічна соціологія, теорія управління, теорія держави і права, державна служба, механізми мотивації та соціального захисту працівників [19]. Соціальна функція кадрової політики полягає у підвищенні ефективності управління, зміцненні стабільності держави та залученні кваліфікованих кадрів до державного управління і місцевого самоврядування [17].

Головні цілі кадрової політики включають: забезпечення високої ефективності та компетентності працівників, розвиток системи мотивації, створення рівних можливостей для різних груп населення, прозорість процесів, впровадження гнучких механізмів управління та розвиток лідерських якостей [28].

Атрибути ефективної кадрової політики: чіткість цілей і завдань, законність, наукова обґрунтованість, перспективність, демократичність, інноваційність, відкритість і гуманістичний підхід до розвитку персоналу [5].

Особливу увагу під час воєнного стану приділяють безпеці персоналу, гнучким графікам, дистанційній роботі, психологічній підтримці та адаптації організаційних процесів до змін зовнішніх умов. Це дозволяє зберегти ефективність організації та підтримати мотивацію працівників навіть у критичних обставинах.

Кадрова політика публічної організації – це не просто набір правил чи наказів. Це системний підхід, який визначає, кого приймати на роботу, як

підтримувати працівників, як їх навчати, мотивувати та створювати умови, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки. Фактично, це «скелет» управління, на який спирається весь колектив.

У сучасних умовах – особливо під час воєнного стану, нестабільності, високого навантаження на державні інституції – роль кадрової політики стає ще більш важливою. Від того, наскільки грамотно організовано роботу персоналу, залежить не лише якість послуг, а й здатність організації працювати безперебійно, швидко реагувати на виклики та підтримувати громадян.

Чому кадрова політика – фундамент?

По-перше, вона забезпечує стабільність. Наприклад, якщо у Центрі надання адміністративних послуг чітко прописані обов'язки, правила роботи, порядок заміщення відсутніх співробітників, то навіть у критичних ситуаціях (повітряні тривоги, відключення електроенергії) робота продовжується без хаосу.

По-друге, кадрова політика спрямована на розвиток персоналу. Це можуть бути навчання, стажування, тренінги з цифрових сервісів чи комунікації з громадянами. Наприклад, працівників можуть навчати роботі з електронними чергами, системою «Дія», або новими правилами реєстрації транспортних засобів. Такий розвиток дає змогу швидше адаптуватися до змін.

По-третє, вона допомагає організації досягати стратегічних цілей. Якщо стратегічна мета – підвищити швидкість обслуговування громадян, то кадрова політика визначає, як це зробити:

- додаткове навчання персоналу;
- перерозподіл навантаження між працівниками;
- введення змінного графіку;
- стимулювання за якісну роботу.

Люди – ключовий ресурс будь-якої організації. Навіть найкраща техніка та сучасні системи не працюватимуть ефективно, якщо персонал буде демотивований або перевантажений. Наприклад: У публічній установі, де керівництво підтримує персонал, працівники демонструють нижчий рівень професійного вигорання, рідше допускають помилки та охочіше ініціюють нові ідеї. Але там, де співробітники не отримують підтримки, виникають конфлікти, плинність кадрів та зниження якості послуг.

Особливо в умовах війни важливо забезпечити:

- безпечне робоче місце (укриття, інструкції, тренування);
- психологічну підтримку;
- гнучкість графіків для працівників із сімейними або мобілізаційними обставинами;
- забезпечення технікою для дистанційної роботи, якщо це можливо.

До речі, у багатьох ЦНАПах після початку повномасштабного вторгнення запровадили чергування у дві зміни, дистанційні консультації, а також прості інструкції на випадок повітряних тривог. Це дозволило зберегти безперервність роботи навіть у найскладніші місяці.

Таким чином, кадрова політика публічної організації – це фундаментальний інструмент управління, який визначає ефективність роботи всього колективу. Правильно вибудована політика допомагає організації залишатися стабільною, забезпечує розвиток персоналу, підвищує якість послуг та дозволяє успішно працювати навіть у надзвичайно складних умовах. Саме підтримка, професійність і захищеність працівників забезпечують той рівень результативності, на який спирається суспільство.

1.2 Кадрове забезпечення як складова кадрової політики: структура, принципи, функції та методи

Кадрове забезпечення – це один із найважливіших елементів кадрової політики публічних організацій. Воно визначає, наскільки ефективно

організація може виконувати свої завдання, надавати послуги громадянам та стабільно функціонувати навіть у складних умовах, наприклад, під час воєнного стану чи соціально-економічних криз. Якість роботи публічних органів багато в чому залежить від професійності, компетентності та досвіду працівників, які виконують управлінські функції, координують діяльність структурних підрозділів та забезпечують реалізацію державних і суспільних завдань.

Особливо важливо кадрове забезпечення під час кризових ситуацій, коли працівники повинні швидко адаптуватися до змін, оперативно приймати рішення та забезпечувати безперервність надання послуг населенню. Це стосується всіх сфер, у яких працюють публічні органи, але особливо – соціального захисту, охорони здоров'я, реєстраційних та адміністративних послуг. Грамотне кадрове забезпечення дозволяє організації залишатися ефективною, навіть коли зовнішні умови нестабільні.

Кадрове забезпечення включає комплекс заходів, які виможете побачити на рис.2, і які допомагають формувати, розвивати та підтримувати людські ресурси організації. До таких заходів належать:

- ✓ підбір та призначення працівників на посади з урахуванням їхніх професійних і моральних якостей;
- ✓ формування кадрового резерву для заміщення ключових позицій у разі відпусток, зміни контрактів або надзвичайних ситуацій;
- ✓ організація професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, включно з дистанційними формами навчання;
- ✓ оцінка ефективності роботи працівників та їхніх моральних і професійних якостей для забезпечення справедливого службового просування;
- ✓ використання мотиваційних та соціальних заходів для стимулювання продуктивності;

✓ регламентування службових процесів, включно з плануванням кадрових потреб, розстановкою, атестацією та завершенням служби.

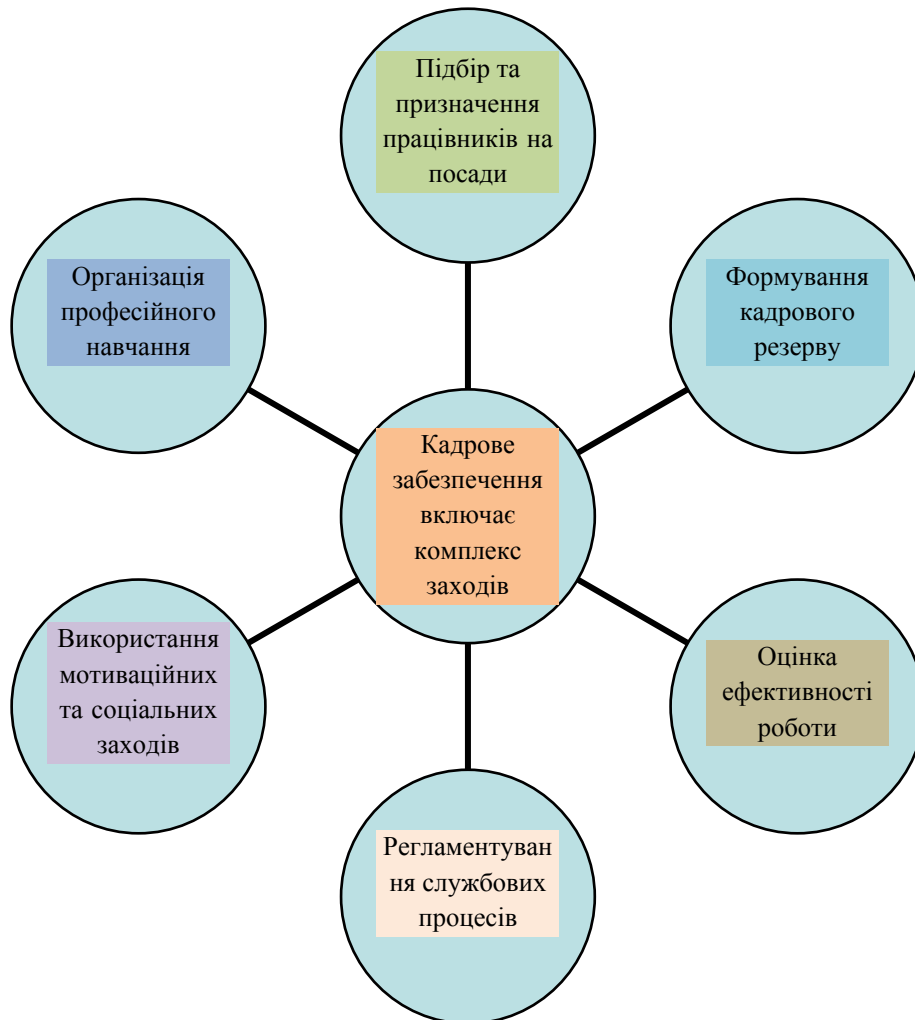


Рисунок 1.2 - Комплекс заходів кадрового забезпечення

Кадрова політика будь-якої публічної організації складається з низки важливих дій, які допомагають не лише підтримувати стабільну роботу установи, а й робити її більш ефективною. Нижче пояснено, що означає кожний захід і для чого він потрібен.

Підбір і призначення працівників

Це перший і дуже важливий крок. В організацію мають приходити не просто «люди з дипломом», а ті, хто справді підходить за професійними навичками та людськими якостями. Публічна сфера вимагає чесності,

ввічливості, відповідальності – тому на це особливо звертають увагу. Розглянемо простий приклад: Під час прийому на роботу в ЦНАП кандидатів можуть дати завдання: уявити ситуацію, коли відвідувач нервує або агресивно реагує на відмову. Те, як кандидат поводитиметься в цій ситуації, показує його справжні навички спілкування.

Кадровий резерв – це «запас працівників», які при потребі можуть швидко зайняти вакантну посаду. Це дуже важливо, особливо у воєнний час, коли ситуація може змінитися в будь-який момент. Наведемо приклад: Якщо адміністратор ЦНАП пішов у відпустку або був мобілізований, організація не зупиняється – є інша людина, яка вже пройшла співбесіду і може приступити до роботи одразу.

Закони часто змінюються, з'являються нові електронні сервіси і програми, а тому працівникам потрібно постійно вчитися. Навчання може бути очним, дистанційним, коротким або тривалим. Розглянемо приклад: Працівники ЦНАП проходять онлайн-курси з користування системою «Дія», навчаються роботі з електронними реєстрами або правилам обслуговування людей з інвалідністю.

Оцінювання потрібне для того, щоб зрозуміти, як працівник виконує свої обов'язки, які результати показує, що робить добре, а де є моменти для розвитку. На основі такої оцінки людина може отримати премію, просування по службі або рекомендації для навчання. Наведемо приклад: Якщо працівник якісно та швидко виконує свої завдання, не має скарг, допомагає колегам – це фіксується в оцінюванні та впливає на його кар'єрні можливості.

Мотивація – це не лише зарплата. Важливо, щоб працівник відчував підтримку, мав нормальні умови для роботи, можливості для розвитку й відпочинку.

Можемо навести приклади:

- гнучкий графік для батьків;

- психологічні консультації;
- додаткові дні відпочинку після інтенсивного періоду роботи;
- невеликі заохочення –подяки, грамоти, публічна відзнака.

Такі кроки підвищують лояльність і зменшують емоційне вигорання.

Чіткі правила – це основа порядку в будь-якій установі. Вони визначають усе: хто що робить, у які строки, як приймають на роботу, як проводять атестацію, як заміщають працівників, як оформляють звільнення. Наведемо простий приклад: У ЦНАПі існують чіткі стандарти, скільки часу має тривати обслуговування однієї людини. Якщо електроенергія зникла – є інструкція, як працювати далі. Якщо адміністратор захворів – є процедура заміни.

Усі ці заходи працюють як єдина система. Вони допомагають організації:

- мати кваліфікованих і відповідальних працівників;
- швидко реагувати на зміни та кризи;
- підтримувати високий рівень сервісу;
- створювати безпечні й комфортні умови для персоналу;
- розвивати людей і мотивувати їх залишатися в установі.

Простими словами: якщо правильно організувати роботу з персоналом – працюватиме вся організація.

Система кадрового забезпечення будується на певних принципах, які допомагають організації працювати ефективно, прозоро і стабільно. Основні принципи включають:

- верховенство права, тобто кадрові рішення відповідають Конституції та законам;
- патріотизм і служіння суспільству через сумлінне виконання обов’язків;
- законність і прозорість процедур, що формують довіру громадян до організації;

- рівний доступ до державної служби, де відбір працівників відбувається на основі компетенцій і знань;
- професіоналізм та компетентність персоналу;
- впровадження інновацій і наукового підходу в процеси підготовки, оцінки та розстановки кадрів;
- доброчесність і політична нейтральність у кадрових рішеннях;
- конкуренція та персональна відповідальність, що підвищують ефективність роботи.

Функції кадрового забезпечення в публічній організації охоплюють комплекс заходів, які забезпечують стабільність, ефективність та розвиток персоналу. Вони включають планування потреб у працівниках з урахуванням можливих змін і ризиків, комплектування органів управління висококваліфікованими кадрами, організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації, оцінку результатів роботи, соціальний захист персоналу, наставництво, формування кадрового резерву, а також створення системи мотивації та заохочень.

Кадрове забезпечення – це не просто набір адміністративних процедур, це стратегічний інструмент управління, що формує основу для стабільної та результативної діяльності організації. Як зазначають фахівці з управління персоналом, «люди залишаються головним ресурсом будь-якої організації, а від того, як вони організовані і підтримані, залежить успіх усіх процесів».

Давайте розглянемо, відколи український народ зацікавився кадровим питанням, відобразивши його у народних прислів'ях та приказках.

Кадрова політика, тобто системний підбір, розвиток, мотивація та управління персоналом, завжди була і залишається ключовим інструментом ефективного функціонування будь-якої організації – державної чи громадської. В українській культурі та фольклорі ця тема відображена у прислів'ях, приказках і казках, що століттями передавали знання про управління людьми, цінності праці, взаємодію в колективі та моральні

принципи. Це свідчить про те, що важливість правильного організаційного підходу до людей була усвідомлена давно, задовго до появи сучасних теорій управління.

Підбір і оцінка персоналу. Прислів'я «Без людей немає справи» підкреслює, що без компетентних, сумлінних і морально стійких працівників неможливо досягти результату. Ще наші предки розуміли: саме люди визначають успіх будь-якої справи. Сучасна кадрова політика повторює цю істину: на посади обирають тих, хто має знання, навички та відповідні моральні якості, адже саме від цього залежить ефективність роботи організації.

Структура, порядок і розподіл обов'язків. Прислів'я «Де два пани, там нема порядку» нагадує про необхідність чіткої організаційної структури і розподілу відповідальності. Ще у давнину було зрозуміло, що хаос і відсутність керівництва ведуть до конфліктів та зниження результативності. Сьогодні це реалізується через посадові інструкції, регламенти, чіткі правила роботи та системи управління, які забезпечують злагодженість і дисципліну.

Мотивація та стимулювання праці. Прислів'я «Хто рано встає, тому Бог дає» і «Без праці нема плоду» наголошують на цінності ініціативи, активності та старанності. Сьогодні кадрова політика передбачає не лише матеріальне заохочення, а й нематеріальні стимули: визнання заслуг, похвалу, можливість кар'єрного та професійного зростання. Таким чином, мудрість народу передбачала систему мотивації ще задовго до створення сучасних мотиваційних механізмів.

Професійний розвиток і навчання. Прислів'я «Не той мудрий, хто знає, а той, хто вміє застосувати знання» підкреслює, що знання мають приносити практичну користь. В українських казках часто зустрічаються сюжети, де герой здобуває навички, проходить випробування і застосовує їх для досягнення мети. У сучасній кадровій політиці це відповідає професійному

навчанні, підвищенню кваліфікації, тренінгам і програмам розвитку персоналу.

Командна робота та взаємопідтримка. Прислів'я «Один за всіх, і всі за одного» показує важливість командної взаємодії та підтримки один одного. Народна мудрість вказує, що успіх залежить від здатності колективу працювати разом, допомагати одне одному і поділяти відповідальність. У публічних організаціях це реалізується через корпоративну культуру, наставництво, формування команд та взаємодопомогу між працівниками.

Справедливість та моральні принципи. Багато казок і прислів'їв, наприклад «Хто чесний, той і багатий духом», акцентують увагу на моральних цінностях, чесності та справедливості. У кадровій політиці це відповідає прозорим критеріям оцінки працівників, справедливому просуванню по службі, дотриманню етичних норм і принципів рівності. Народна мудрість завжди наголошувала: лише справедлива організація здатна утримати мотивований і відданий колектив.

Таким чином, українські прислів'я та казки показують, що кадрова політика не є сучасним відкриттям – вона була актуальною завжди. Народна мудрість передавала знання про управління людьми, підбір та розвиток кадрів, стимулювання, мотивацію, командну роботу та моральні принципи, які сьогодні є фундаментом будь-якої ефективної кадрової політики. Це підтверджує, що люди завжди залишалися і залишаються головним ресурсом організації, а правильне управління ними – ключ до стабільності, розвитку та ефективності будь-якої установи.

Системне кадрове забезпечення дозволяє організації передбачати зміни та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, підтримувати високий рівень компетентності та професійної підготовки працівників, сприяти їхній мотивації та залученості, а також забезпечувати безперервність функціонування установи.

Сучасні підходи до кадрового забезпечення поєднують традиційні методи управління з інноваційними практиками. Це включає оцінку ефективності роботи, визначення потреб у навчанні та розвитку, впровадження мотиваційних механізмів і формування позитивної організаційної культури. Як відзначають експерти, «інвестування в розвиток персоналу завжди повертається підвищенням продуктивності та стабільністю організації».

Таким чином, кадрове забезпечення є стратегічною підсистемою публічної організації. Воно гарантує наявність компетентних, професійних і морально стійких працівників, сприяє стабільності та ефективності роботи, підтримує розвиток персоналу та забезпечує здатність організації виконувати свої завдання навіть у складних умовах, таких як кризи чи воєнний стан. Як слушно підкреслюють дослідники управління, «успішна організація – це та, яка вміє правильно управляти своїм головним ресурсом – людьми».

1.3 Зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики у публічному секторі

Управління персоналом у Японії є однією з основ успіху компаній і важливою особливістю японської системи менеджменту. Компанії організовують роботу так, щоб кожен працівник міг максимально реалізувати свій потенціал і відчувати себе повноцінним членом колективу. В основі підходу лежить колективізм: важливу роль відіграють морально-психологічні фактори, особливо почуття обов'язку перед колективом і бажання сумлінно виконувати свої завдання.

У японських компаніях успіх організації тісно пов'язаний із добробутом працівника та його родини. Відданість роботі і ретельне виконання завдань формуються з перших днів роботи і зберігаються

протягом всього трудового життя. Робота тут має не лише економічний, а й соціально-психологічний та моральний сенс.

Стабільність зайнятості має велике значення. Працівник стає частиною організації, а компанія бере на себе відповідальність за його добробут. Хоча довічний найм не є юридично обов'язковим, традиції японської праці закріплюють це у практиці. Підбір кадрів враховує особисті якості, характер і лояльність до компанії, які часто цінуються вище за професійні знання. Працівники стають членами своєрідної «родини компанії», і у випадку тимчасових фінансових труднощів колектив спільно адаптується.

Японські працівники відрізняються пунктуальністю, методичністю, любов'ю до чистоти і якості виконаної роботи. Вони пишаються своєю майстерністю та відчують особисту відповідальність за результати. Тут немає відчуття експлуатації – навпаки, робота приносить задоволення і формує гордість за власні досягнення.

Відбір працівників у Японії ретельний і багатоступеневий. За півроку до закінчення навчання компанії оголошують вакансії та проводять переговори з перспективними кандидатами. Кандидати складають тести, які оцінюють знання, логіку та загальну освіту, а потім проходять співбесіди з керівництвом і відділом кадрів. Після прийому на роботу вони проходять адаптаційні курси, які допомагають швидко інтегруватися в колектив і освоїти методи роботи компанії.

Успіх у японських компаніях залежить від колективу: важливіше досягнення групи, аніж окремих осіб. Працівники допомагають один одному, діляться знаннями, а керівники оцінюють результат роботи команди. Це сприяє ініціативності, згуртованості та створює комфортне психологічне середовище.

Ще одна особливість – ротація кадрів і кар'єрний розвиток без суворого прив'язування до однієї спеціальності. Працівники проходять різні посади в компанії, починаючи з нижчих рівнів і просуваючись у різних

підрозділах. Це формує універсальних фахівців і стимулює самостійність у прийнятті рішень. Такий підхід відрізняється від західної моделі, де працівники мають чіткі обов'язки, а оцінка роботи будується на заохоченнях і покараннях.

Оплата праці включає базову ставку, надбавки, премії та пенсійні виплати, які залежать від стажу, продуктивності та внеску працівника. Профспілки виступають партнером керівництва, слідкують за дотриманням норм, підтримують умови життя працівників і зацікавлені в розвитку компанії. Це створює атмосферу довіри, мінімізує конфлікти та підвищує ефективність праці.

Таким чином, японська система управління персоналом будує довіру між працівником і керівництвом, підвищує продуктивність, розвиває командну культуру і гнучкість у вирішенні завдань. Досвід Японії може бути корисним для українських і світових підприємств, показуючи, як стратегічне управління людськими ресурсами допомагає підвищити стійкість, конкурентоспроможність і розвиток організації (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Ключові аспекти, підходи, методи мотивації, кар'єрний розвиток та соціальні фактори міжнародних моделей

Аспект	Японська модель	Західна модель (США, ЄС)	Українська модель (сучасна)
Основний принцип	Колективізм, гармонія, довгострокова відданість компанії	Індивідуалізм, конкуренція, особиста ефективність	Перехідний характер: поєднання формальної структури та індивідуальної ініціативи, часто короткострокова орієнтація
Мета управління персоналом	Підвищення продуктивності через командну роботу, моральну мотивацію та стабільність зайнятості	Оптимізація результатів через індивідуальну продуктивність та контроль	Підвищення ефективності через поєднання контролю, мотивації та адаптації до ринку

Продовження таблиці 1.1

Система найму	Довічний найм, підбір за моральними і особистісними якостями, випускники університетів проходять багаторівневу адаптацію	Контракти на певний термін, підбір за професійними та компетенційними критеріями, велика роль резюме та досвіду	Контракти на рік/декілька років, частковий акцент на кваліфікації та досвіді, часто відсутність довгострокової стабільності
Кар'єрний розвиток	Ротація кадрів, просування по службі через усі рівні ієрархії, розвиток універсальних навичок	Кар'єрне просування за результатами конкретних показників та оцінкою ефективності	Поступове просування, але часто обмежене ресурсами та формальністю структури
Організаційна культура	Підтримка взаємодопомоги, довіри, почуття відповідальності за групу	Чітка ієрархія, індивідуальна відповідальність, оцінка через KPI	Поєднання формальної ієрархії та групових процесів, залежить від компанії
Мотивація	Морально-психологічна, колективна гордість, відданість справі; премії за командні результати; соціальні гарантії	Матеріальна: зарплата, бонуси, премії; індивідуальні заохочення; кар'єрні бонуси	Поєднання матеріальної та моральної мотивації, часто нестабільні соціальні гарантії
Оцінка роботи	Колективна, акцент на результат команди, підтримка інноваційних спроб	Індивідуальна, KPI, штрафи та заохочення	Частково індивідуальна, частково групова, нестабільна стандартизація
Соціальні гарантії	Повний соціальний пакет, пенсії, страхування, премії, підтримка сім'ї	Соціальні гарантії часто обмежені контрактом або законодавством	Соціальні гарантії нестабільні, залежать від компанії та бюджету
Взаємодія з профспілками	Профспілки компаній інтегровані, підтримують розвиток компанії, співпрацюють із керівництвом	Профспілки можуть конфліктувати з менеджментом, захищають права працівників	Профспілки часто слабкі, роль у регулюванні обмежена, не завжди ефективні
Вплив на продуктивність	Висока завдяки довгостроковій відданості, ротації кадрів, груповій роботі	Висока у короткостроковій перспективі, але залежить від мотивації окремих осіб	Середній рівень, залежить від фінансової стабільності та управлінської культури
Гнучкість і інновації	Підтримка творчості всередині групи, групові обговорення рішень	Швидке впровадження нових технологій через індивідуальні рішення	Часткова гнучкість, залежить від ресурсу та компетентності керівництва

Як бачимо, японська система управління персоналом вирізняється стабільністю, високою відданістю працівників і довгостроковим плануванням, що особливо ефективно для великих компаній із складними виробничими процесами. В основі японського підходу лежить колективізм: працівники відчують відповідальність за успіх організації та стають частиною «робочої родини», що мотивує їх сумлінно виконувати обов'язки та розвивати професійні навички [19].

Західна модель управління персоналом акцентує на швидкості прийняття рішень, індивідуальних досягненнях і результативності. Тут важлива конкуренція між працівниками та оцінка їхньої продуктивності. Такий підхід часто забезпечує динамічну роботу, але може спричиняти нижчу моральну мотивацію і більшу плинність кадрів [10].

В Україні кадрова політика перебуває на стадії трансформації. Вона поєднує елементи японського та західного підходів, проте потребує більшої стабільності зайнятості, соціальних гарантій та стратегічного планування управління персоналом [29, с. 78]. Порівняння різних моделей дозволяє українським організаціям визначати, які найкращі практики можна застосувати для підвищення ефективності роботи та мотивації працівників.

У всіх розвинутих країнах людина залишається головним ресурсом організації, а кадрова політика спрямована на розвиток, мотивацію та підтримку персоналу. Японський досвід особливо цікавий через системність і увагу до морально-психологічних аспектів: тут цінують відданість колективу, довгострокову зайнятість, ротацію кадрів і розвиток універсальних навичок, що дозволяє працівникам краще розуміти потреби всього колективу [19].

У США та європейських країнах кадрова політика спрямована на баланс між інтересами працівників та стратегічними цілями компанії. Працівників ретельно підбирають на ключові посади, забезпечують постійне навчання і професійний розвиток, впроваджують мотиваційні програми [31, с. 50]. У європейських країнах, таких як Німеччина та Італія, велика увага

приділяється соціальному захисту працівників, підтримці профспілок та розвитку колективної відповідальності [23, с. 92].

Системи стимулювання в Японії, США та Європі також відрізняються. В Японії зарплата включає базову ставку, премії за результати та спеціальні виплати за багаторічну службу. У США і Європі роблять акцент на індивідуальні стимули та оцінку продуктивності працівника [10, с. 53].

Сучасні західні підходи наголошують на ефективності командної роботи та розвитку потенціалу персоналу. Основні принципи – довіра до співробітників, делегування повноважень, розвиток мотивації та інтеграція інтересів персоналу з цілями організації [29, с. 81].

Отже, досвід різних країн показує різноманіття підходів до кадрової політики, але спільною рисою є увага до людини як головного ресурсу організації, її розвитку, мотивації та моральної підтримки. Для українських публічних організацій цей досвід може стати орієнтиром при впровадженні сучасних підходів до управління персоналом з урахуванням законодавчих вимог і потреб суспільства [29, с. 82].

Кадрова політика в публічних організаціях – це фундамент їхньої роботи, бо саме від того, як організація працює з людьми, залежить її успіх. Вона допомагає визначати, кого приймати на роботу, як навчати та підтримувати працівників, мотивувати їх і створювати умови для ефективної діяльності.

У звичайних умовах кадрова політика сприяє розвитку професійних навичок, підвищує продуктивність і забезпечує стабільну роботу установи. А в складних ситуаціях, наприклад під час воєнного стану, вона стає ще важливішою, адже вимагає швидкого реагування, гнучкості, психологічної підтримки персоналу та безпечних умов праці.

Особливе значення має кадрове забезпечення – правильний підбір, навчання і розвиток працівників. Коли на державній або муніципальній

службі працюють компетентні, чесні та стійкі люди, організація може стабільно виконувати свої завдання як у мирний час, так і під час криз.

Корисним є й досвід інших країн. Наприклад, у Японії велика увага приділяється колективній роботі, довірі та довгостроковій зайнятості. Це формує відданість працівників і зміцнює командний дух. Подібні підходи можна частково застосовувати й в Україні.

Отже, кадрова політика – це не просто правила чи інструкції. Це жива система, яка допомагає організації працювати стабільно, підтримує розвиток людей і забезпечує досягнення головних цілей навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЦНАП ОБОЛОНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В М. КИЄВІ

2.1 Загальна характеристика ЦНАП: структура, завдання та функції

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Оболонського району – це спеціальний підрозділ районної державної адміністрації, створений для того, щоб громадяни та підприємці могли швидко, зручно та прозоро отримувати різні адміністративні послуги. Мета роботи ЦНАП – спростити взаємодію населення з державними органами, скоротити час на оформлення документів і підвищити якість обслуговування.

Розглянемо Регламент управління ЦНАП Оболонського району.

Призначення ЦНАП: забезпечення прозорого, швидкого та зручного доступу громадян і підприємців до адміністративних послуг.

Юридичний статус: структурний підрозділ Оболонської районної державної адміністрації.

Основні принципи роботи: доступність, прозорість, ефективність, клієнтоорієнтованість, дотримання законодавства.

ЦНАП Оболонського району створений для того, щоб громадяни та підприємці могли швидко, зручно та прозоро отримувати адміністративні послуги. Центр є структурним підрозділом районної державної адміністрації і працює відповідно до законодавства України. Основними принципами його роботи є доступність, прозорість, ефективність, клієнтоорієнтованість та дотримання норм закону.

Керівництво центру здійснює начальник, який відповідає за організацію роботи всього ЦНАП, затверджує внутрішні інструкції та контролює якість обслуговування. Йому допомагають заступники та

керівники відділів, які координують діяльність своїх підрозділів, слідкують за дотриманням процедур і організовують навчання персоналу.

ЦНАП має кілька структурних підрозділів. Відділ прийому громадян відповідає за запис на прийом, реєстрацію звернень і ведення електронної черги. Відділ видачі документів і діловодства обробляє документи, контролює строки їх виконання та займається архівуванням. Сектор послуг для бізнесу оформлює ліцензії, дозволи та інші документи для підприємців. Відділ контролю та адміністрування перевіряє дотримання правил і проводить внутрішній аудит. Сектор управління персоналом веде кадровий облік, оцінює ефективність роботи співробітників і організовує навчання. Відділ фінансів контролює витрати та складає звітність.

Громадяни можуть звертатися до ЦНАП особисто або записатися через електронну систему. Кожне звернення реєструється та отримує унікальний номер для контролю. Працівники надають повну інформацію про документи, строки і вартість послуг, а також допомагають заповнювати заяви. Після підготовки документи видаються відповідно до закону, із дотриманням строків, і можуть бути надані як особисто, так і в електронному вигляді.

ЦНАП здійснює внутрішній контроль через регулярні наради керівництва, перевірки виконання процедур відділами та аналіз статистики обслуговування. Якість роботи оцінюється шляхом опитування відвідувачів, аналізу продуктивності персоналу і впровадження заходів для її покращення. Для запобігання корупційним ризикам застосовуються прозорі процедури та електронний документообіг.

ЦНАП працює з понеділка по суботу з 09:00 до 18:00. Доступна електронна черга для попереднього запису, а консультації можна отримати телефоном, електронною поштою або особисто. Центр забезпечує доступність для маломобільних груп населення – наявні пандуси, спеціальні робочі місця та допоміжні засоби.

У своїй діяльності ЦНАП керується Законом України «Про адміністративні послуги», Законом «Про запобігання корупції», відповідними постановами Кабінету Міністрів і розпорядженнями КМДА, а також внутрішніми наказами та інструкціями.

Структура управління:

Начальник ЦНАП: керує всією діяльністю центру; затверджує внутрішні інструкції та регламенти; відповідає за виконання планів роботи та контроль якості обслуговування.

Заступники начальника / керівники відділів: забезпечують координацію роботи конкретних відділів; контролюють дотримання процедур; організовують навчання персоналу.

Структурні підрозділи:

- ✓ Відділ прийому громадян: реєстрація звернень, консультування, ведення електронної черги.
- ✓ Відділ видачі документів і діловодства: обробка документів, контроль строків, архівування.
- ✓ Сектор дозвільних процедур та послуг для бізнесу: оформлення ліцензій і дозволів.
- ✓ Відділ контролю та адміністрування: контроль дотримання регламентів, внутрішній аудит.
- ✓ Сектор управління персоналом: кадровий облік, оцінка ефективності, навчання.
- ✓ Відділ фінансів та бухгалтерії: контроль витрат, складання звітності.

Порядок надання послуг. Прийом громадян:

- 1) запис через електронну систему або особисто;
- 2) із присвоєнням унікального номеру.

Консультування: надання повної інформації про документи, строки та вартість послуг; допомога у заповненні заяв і форм.

Виконання та видача послуг: підготовка документів згідно з законодавством; контроль строків надання послуг; можливість отримання документів електронно або через доставку.

Контроль та моніторинг:

Внутрішній контроль: регулярні наради керівництва; перевірка виконання регламентів відділами; аналіз звітності і статистики обслуговування.

Якість обслуговування: проведення опитувань відвідувачів; оцінка продуктивності та компетентності персоналу; впровадження заходів для покращення роботи.

Запобігання корупційним ризикам: прозорі процедури; ведення електронного документообігу; контроль дотримання законодавства.

Режим роботи та доступність:

Графік роботи: понеділок–субота, 09:00–18:00

Електронна черга: можливість попереднього запису через сайт ЦНАП.

Інформаційна підтримка: телефон, електронна пошта, особисті консультації.

Доступність для маломобільних груп населення: пандуси, спеціальні робочі місця, допоміжні засоби.

Нормативна база: Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про запобігання корупції», Постанови Кабінету Міністрів та розпорядження КМДА щодо ЦНАП.

Така організаційна структура дозволяє забезпечити комплексне обслуговування громадян та суб'єктів господарювання, розподілити обов'язки серед співробітників і забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами.

Внутрішні інструкції та накази ЦНАП (див. табл.2.1.)

Таблиця 2.1 – Основні процедури та механізми контролю діяльності ЦНАП Оболонського району м. Києва

Розділ / Підрозділ	Відповідальні	Основні процедури	Механізми контролю та оцінки
1. Загальні положення	Начальник ЦНАП	Визначення місії, принципів роботи, нормативної бази	Періодичний перегляд регламенту, затвердження керівництвом РДА
2. Структура управління	Начальник ЦНАП, заступники	Організація відділів, розподіл обов'язків, затвердження посадових інструкцій	Внутрішній аудит, щомісячні звіти керівників відділів
2.1 Відділ прийому громадян	Завідувач відділу	Реєстрація звернень, запис на прийом, консультування	Контроль строків обробки заяв, опитування відвідувачів
2.2 Відділ видачі документів та діловодства	Завідувач відділу	Обробка заяв, підготовка документів, архівування	Перевірка точності і своєчасності підготовки документів
2.3 Сектор дозвільних процедур та послуг для бізнесу	Керівник сектору	Оформлення ліцензій, дозволів, консультації підприємців	Звітність за видачею документів, дотримання строків
2.4 Відділ контролю та адміністрування	Начальник відділу	Перевірка дотримання процедур, внутрішній аудит	Регулярні перевірки, складання аналітичних звітів
2.5 Сектор управління персоналом	Керівник сектору	Кадровий облік, оцінка ефективності, навчання	Моніторинг продуктивності, аналіз відгуків персоналу
2.6 Відділ фінансів та бухгалтерії	Головний бухгалтер	Контроль витрат, складання фінансових звітів	Аудит, контроль відповідності нормативним актам
3. Порядок надання послуг	Всі відділи	Прийом громадян, консультування, оформлення документів, видача послуг	Контроль строків, анкетування клієнтів, внутрішній аудит
4. Контроль та моніторинг	Начальник ЦНАП, відділ контролю	Регулярні наради, перевірки, оцінка ефективності	Статистика обслуговування, опитування громадян, внутрішній аудит

Продовження таблиці 2.1

5. Режим роботи та доступність	Начальник ЦНАП	Встановлення графіку роботи, забезпечення доступності, електронна черга	Моніторинг дотримання графіку, опитування відвідувачів
6. Нормативна база	Юридичний сектор, начальник ЦНАП	Забезпечення відповідності законодавству, підготовка внутрішніх інструкцій	Періодичний аналіз змін у законодавстві, оновлення регламентів

У Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) Оболонського району працює 54 працівники, які об'єднані в декілька відділів і секторів. Така організаційна структура дозволяє забезпечити комплексне обслуговування громадян та суб'єктів господарювання, розподілити обов'язки серед співробітників і забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами.

Центр очолює начальник управління – адміністратор ЦНАП Боршуляк Лілія Петрівна. Вона відповідає за загальне керівництво, стратегічне планування діяльності центру, організацію робочих процесів, контроль за виконанням завдань усіма відділами та розвиток центру з урахуванням потреб громадян і бізнесу. Наприклад, начальник визначає пріоритети в наданні послуг, контролює впровадження електронної черги для зручності відвідувачів і стежить за тим, щоб усі процедури відповідали чинному законодавству та внутрішнім регламентам.

Крім того, начальник управління проводить особистий прийом громадян щовівторка та щосереди з 16:00 до 18:00, що дозволяє громадянам безпосередньо звернутися до керівника центру з питаннями або проблемами, які потребують оперативного вирішення. Наприклад, якщо відвідувач стикається з затримкою видачі документів або має запитання щодо

дозвільних процедур для бізнесу, він може отримати безпосередню консультацію та швидке вирішення питання від керівника.

Завдяки такій структурі та активній участі начальника в роботі центру забезпечується висока ефективність обслуговування, прозорість процесів і комфорт для відвідувачів, адже кожен етап – від прийому заяви до видачі готового документа – організований системно та професійно.

Для забезпечення ефективної роботи ЦНАП начальник управління має команду заступників, які очолюють окремі відділи та координують їхню діяльність. Це дозволяє розподілити завдання, підвищити оперативність обслуговування та контролювати якість надання послуг.

Відділ прийому суб'єктів звернень під керівництвом Овчіннікової І.А. відповідає за перший контакт із громадянами та підприємцями. Працівники цього відділу реєструють всі звернення, надають консультації щодо необхідних документів та процедур, допомагають правильно заповнити заяви та довідки. Наприклад, якщо громадянин приходить для отримання довідки про склад сім'ї або підприємець бажає зареєструвати ліцензію, співробітники відділу пояснюють порядок дій, перевіряють наявність всіх документів та реєструють заявку в електронній системі. Такий підхід дозволяє мінімізувати помилки, скоротити час очікування та уникнути повторних звернень.

Відділ видачі готових документів та організації діловодства під керівництвом Прокопової В.В. займається наступним етапом обслуговування – видачею вже оформлених документів, довідок, сертифікатів та дозволів. Крім того, працівники цього відділу слідкують за дотриманням термінів виконання послуг та ведуть облік документації. Наприклад, якщо підприємець отримав дозвіл на розміщення тимчасової торгівельної точки, співробітники відділу перевіряють, чи всі документи оформлені правильно, і забезпечують своєчасну видачу дозволу, а також реєструють інформацію у внутрішніх базах. Це гарантує прозорість процесу та контроль за дотриманням законодавчих вимог.

Завдяки такій організації роботи забезпечується чіткий розподіл обов'язків: один відділ відповідає за прийом і реєстрацію, інший – за видачу готових документів і контроль діловодства. Така структура дозволяє зменшити навантаження на працівників, підвищує ефективність роботи та створює комфортні умови для відвідувачів, адже вони отримують всю необхідну підтримку на кожному етапі оформлення документів.

До речі, у складі центру є:

Сектор управління персоналом (Савіна С.М.) – відповідає за роботу зі співробітниками, їх підготовку та кадровий облік.

Відділ бухгалтерського обліку та звітності (Комар О.М.) – веде фінансовий облік, готує звіти та контролює витрати.

Сектор контролю та адміністрування (Момот І.Г.) – слідкує за дотриманням процедур, стандартів якості та захистом персональних даних.

Дозвільний центр – спеціальний підрозділ, який займається наданням адміністративних послуг для бізнесу: видача та переоформлення дозволів, анулювання документів, надання консультацій щодо підприємницької діяльності.

ЦНАП має кілька ключових завдань:

- ✓ Надати громадянам і підприємцям адміністративні послуги якомога швидше та з мінімальною кількістю відвідувань.

- ✓ Спростити процедури отримання документів і підвищити якість обслуговування.

- ✓ Інформувати відвідувачів про порядок надання послуг та необхідні документи.

- ✓ Забезпечувати підприємців дозвільними документами та скорочувати час на отримання дозволів, погоджень і висновків.

- ✓ Взаємодіяти з місцевими органами влади та бізнесом, щоб процес надання послуг був прозорим та ефективним.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) виконує низку важливих функцій, що забезпечують ефективне та комфортне обслуговування громадян та підприємців.

Прийом та реєстрація звернень громадян і підприємців. Працівники ЦНАП приймають звернення від відвідувачів, реєструють їх у електронній системі та формують чергу на обслуговування. Наприклад, якщо мешканець району приходить оформлювати паспорт чи довідку про склад сім'ї, його звернення реєструють у системі, присвоюють номер у черзі та направляють до відповідного відділу для обробки. Це дозволяє уникнути хаосу, скоротити час очікування та забезпечити прозорість процесу.

Надання консультацій щодо документів та процедур. Співробітники ЦНАП надають детальні роз'яснення щодо порядку отримання адміністративних послуг, необхідних документів та термінів виконання. Наприклад, підприємець може звернутися за консультацією щодо отримання дозволу на відкриття магазину, і працівники центру пояснюють усі етапи процедури, вимоги до документів та можливі варіанти прискорення процесу.

Видача довідок, сертифікатів, дозволів і дублікатів документів. ЦНАП забезпечує оперативну видачу всіх оформлених документів. Наприклад, після проходження перевірки документів громадянин отримує готову довідку про склад сім'ї, а підприємець – дозвіл на розміщення торгівельної точки. У разі втрати документа ЦНАП може оформити дублікат, що зручно і економить час відвідувачів.

Забезпечення організаційної роботи та ведення діловодства. Відділи центру систематизують документи, контролюють терміни виконання послуг, ведуть облік звернень і результатів їх розгляду. Наприклад, якщо заявка на отримання дозволу вимагає узгодження з кількома органами, співробітники ЦНАП відстежують кожен етап і нагадують про завершення процедури.

Контроль якості обслуговування та дотримання нормативних вимог.

ЦНАП слідкує, щоб усі процедури відповідали законодавству та внутрішнім регламентам. Наприклад, якщо відвідувач скаржиться на затримку видачі документа, співробітники центру перевіряють причину та оперативно вирішують проблему, одночасно вдосконалюючи внутрішні процеси.

Інформаційна підтримка відвідувачів. ЦНАП надає інформацію через call-центр (тел. 202-60-38, 202-60-39), електронну пошту (оснар@kyivcity.gov.ua) та електронну чергу на порталі <https://kyivcnar.gov.ua/Equeue/Register>. Наприклад, громадянин може заздалегідь зареєструватися в електронну чергу, дізнатися про необхідні документи або отримати консультацію дистанційно, що значно зменшує час перебування у черзі та робить процес зручнішим.

Запобігання корупції та прийом повідомлень про порушення.

ЦНАП забезпечує прозорість роботи та можливість повідомляти про порушення Закону України «Про запобігання корупції» (тел. 044-426-44-00, e-mail: lawyer_osnar@kyivcity.gov.ua). Наприклад, якщо відвідувач помітив неправомірні дії під час оформлення документів, він може безпосередньо повідомити про це, а співробітники центру вживають необхідних заходів для розгляду ситуації.

Завдяки такому широкому спектру функцій ЦНАП забезпечує комплексне, якісне та прозоре обслуговування громадян і бізнесу, створюючи умови для зручного і швидкого отримання адміністративних послуг.

ЦНАП працює понеділок–субота, з 09:00 до 18:00, надаючи можливість попереднього запису через електронну чергу. Це дозволяє уникати черг, економить час громадян і робить обслуговування більш зручним.

Діяльність ЦНАП регламентується:

- Положенням про Управління (Центр) надання адміністративних послуг (розпорядження №419 від 03.09.2018, розпорядження №110 від 24.02.2023).

- Регламентом надання адміністративних послуг (розпорядження №264 від 19.04.2019, №216 від 19.04.2023).
- Порядком обробки та захисту персональних даних (наказ №39/06-05 від 28.09.2023).
- Законом України «Про запобігання корупції».

2.2 Оцінка ефективності кадрової політики: сильні та слабкі сторони

Кадрова політика ЦНАП Оболонського району спрямована на забезпечення якісного надання адміністративних послуг мешканцям громади. У центрі працює 54 працівники, які виконують завдання з прийому громадян, реєстрації звернень, видачі документів, організації діловодства та інформаційної підтримки. Для оцінки ефективності кадрової політики розглянемо її сильні та слабкі сторони.

Визначимо сильні сторони кадрової політики.

Кваліфікований персонал. У ЦНАП працюють фахівці з вищою освітою у сфері державного управління, права та економіки. Це дозволяє забезпечувати високий рівень компетентності та професіоналізму при обслуговуванні громадян. Наприклад, адміністратори здатні грамотно пояснити процедури оформлення документів або допомогти клієнту заповнити електронну заявку без помилок.

Постійне навчання та підвищення кваліфікації. Працівники беруть участь у тренінгах, семінарах, навчаннях, організованих Київською міською державною адміністрацією. Це дозволяє оновлювати знання про нові нормативні акти, електронні сервіси та правила роботи з громадянами.

Доброзичлива атмосфера в колективі. У ЦНАП панує позитивний мікроклімат, працівники допомагають один одному, що сприяє стабільності та злагодженій роботі. Це важливо, адже робота з людьми вимагає стресостійкості й підтримки колег.

Використання сучасних інформаційних технологій. Працівники центру активно працюють із системою електронної черги, реєстрами, платформою «Дія» та електронною поштою. Це підвищує оперативність обслуговування й зменшує ризик людських помилок.

Орієнтація на потреби громадян. Кадрова політика спрямована на створення сервісної культури. Працівники ЦНАП дотримуються принципів ввічливості, доступності й відкритості, що формує позитивний імідж установи серед мешканців району.

Зазначимо слабкі сторони кадрової політики.

Недостатня мотивація через рівень заробітної плати. Попри високе навантаження, заробітна плата працівників залишається порівняно низькою. Це може призводити до зниження мотивації та бажання змінити місце роботи.

Обмежені можливості кар'єрного зростання. Структура ЦНАП є сталою – кількість керівних посад невелика, тому навіть досвідчені фахівці мають обмежені перспективи підвищення.

Нерівномірне навантаження. У різні дні або в окремих секторах (наприклад, паспортних послуг чи реєстрації місця проживання) спостерігається велика кількість відвідувачів, через що працівники можуть бути перевантажені.

Недостатній рівень цифрової грамотності у частини персоналу. Хоча більшість працівників володіють сучасними ІТ-інструментами, деякі потребують додаткових навичок роботи з новими електронними платформами, що впливає на швидкість обслуговування.

Обмежені ресурси для навчання. Не завжди є фінансування для проведення додаткових курсів або участі у спеціалізованих заходах. Це стримує професійний розвиток персоналу.

Отже, кадрова політика ЦНАП Оболонського району загалом є ефективною та стабільною, оскільки забезпечує якісне обслуговування

громадян, має професійний кадровий склад і сприяє створенню комфортних умов для працівників. Однак існують певні проблеми, пов'язані з мотивацією, кар'єрним розвитком і цифровими навичками, що потребують вдосконалення.

Для підвищення ефективності кадрової політики доцільно:

- ✓ впровадити систему нематеріального стимулювання (подяки, премії, визнання кращих працівників);
- ✓ розширити програми навчання з цифрових технологій;
- ✓ удосконалити розподіл навантаження між підрозділами.

До речі, для визначення ефективності кадрової політики було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони персоналу, а також виявити можливості та загрози розвитку кадрового потенціалу (див. табл.2. 2).

Таблиця 2.2 - SWOT- аналіз кадрової політики ЦНАП Оболонського району м. Києва

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень кваліфікації працівників, які мають досвід роботи у сфері державного управління та права.	1. Недостатній рівень заробітної плати, що знижує мотивацію персоналу.
2. Наявність 54 штатних працівників, які забезпечують стабільне функціонування всіх напрямів діяльності ЦНАП.	2. Обмежені можливості кар'єрного зростання через невелику кількість керівних посад.
3. Постійне підвищення кваліфікації через участь у тренінгах, семінарах і курсах.	3. Нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, особливо у пікові періоди.
4. Використання сучасних інформаційних технологій (електронна черга, портал «Дія», електронна пошта, кол-центр).	4. Недостатній рівень цифрової грамотності окремих працівників.
5. Доброзичлива атмосфера в колективі, сприятливий мікроклімат.	5. Обмежені ресурси для організації навчання та підвищення кваліфікації.
6. Орієнтація на сервісну культуру та задоволення потреб громадян.	6. Високе емоційне навантаження через щоденне спілкування з великою кількістю відвідувачів.

Продовження таблиці 2.2

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження системи мотивації на основі результатів роботи (премії, подяки, визнання).	1. Високий ризик плинності кадрів через більшу конкурентність приватного сектору.
2. Розвиток цифрових компетентностей працівників через онлайн-курси та навчальні платформи.	2. Можливі скорочення фінансування у зв'язку з економічною нестабільністю.
3. Залучення молодих спеціалістів, які володіють сучасними ІТ-технологіями.	3. Погіршення якості послуг у разі збільшення навантаження без додаткових кадрів.
4. Поширення практики дистанційного навчання та обміну досвідом між ЦНАПами Києва.	4. Застарівання технічного обладнання або збій електронних систем.
5. Можливість отримання підтримки від Київської міської державної адміністрації для розвитку кадрового потенціалу.	5. Зростання вимог громадян до швидкості та якості послуг без збільшення кадрових ресурсів.

Проаналізуємо результати SWOT. Проведений аналіз показує, що кадрова політика ЦНАП Оболонського району м. Києва має низку переваг – зокрема, професійність персоналу, використання цифрових технологій і клієнтоорієнтований підхід. Водночас існують проблеми з матеріальною мотивацією, цифровими навичками окремих працівників та обмеженими можливостями кар'єрного зростання.

Ось узагальнені позитивні результати опитування 32 із 54 працівників ЦНАП Оболонського району м. Києва. Більшість респондентів відзначили високу задоволеність умовами праці, позитивну атмосферу в колективі та ефективність керівництва. Це свідчить про належний рівень управління персоналом і підтримку працівників адміністрацією, про що вказано на рис.3.

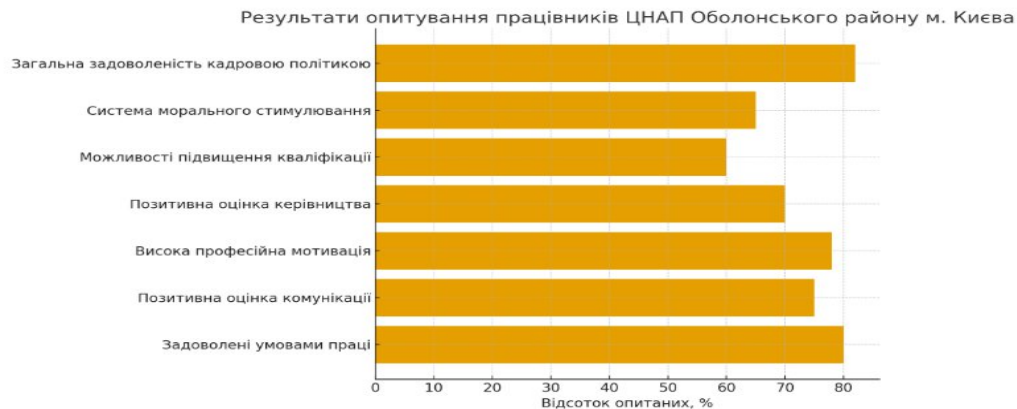


Рисунок 2.1 - Результати опитування працівників ЦНАП Оболонського району м. Києва

У перспективі важливо посилити навчальні програми, удосконалити систему стимулювання та забезпечити рівномірний розподіл навантаження, що дозволить підвищити ефективність кадрової політики й покращити якість надання адміністративних послуг.

2.3 Аналіз основних проблем управління персоналом і їхній вплив на результативність роботи установи

Основні проблеми управління персоналом у ЦНАП Оболонського району м. Києва мають системний характер і впливають як на внутрішню організацію праці, так і на кінцеву якість адміністративних послуг, які отримують громадяни. Попри загальну стабільність роботи Центру, існує низка слабких місць, які потребують комплексного вдосконалення.

По-перше – це нерівномірне навантаження та емоційне вигорання персоналу. Однією з ключових проблем є перевантаження адміністраторів, особливо у пікові періоди (наприклад, під час оновлення документів, реєстрації транспортних засобів чи звернень з питань соціальних пільг). Часто один адміністратор за день обслуговує 50–70 осіб, що перевищує оптимальну норму. Це призводить до емоційного вигорання, зниження якості

консультацій і зростання кількості скарг відвідувачів. Як зазначають працівники, «людина просто не встигає приділити кожному належну увагу».

Наприклад. У 2024 році під час масового подання заявок на субсидії кількість звернень у відділі прийому зросла у 2,5 раза, однак штат не був збільшений. Це створило черги, напруженість і зниження рівня задоволеності громадян.

По-друге – недостатня система професійного розвитку. Хоча працівники ЦНАП періодично проходять навчання, їхня тематика часто не відповідає реальним потребам. Наприклад, частина співробітників зазначає, що тренінги стосуються загальних питань документообігу, тоді як бракує практичних занять із цифрових сервісів, комунікації з людьми з інвалідністю чи подолання конфліктних ситуацій.

Наприклад. Один із адміністраторів при опитуванні зауважив: «Нас навчають теорії, але не показують, як реагувати на агресивного відвідувача чи що робити, коли система зависає під час прийому документів».

Через відсутність системного професійного росту молоді спеціалісти не завжди бачать перспективу у роботі в ЦНАП і часто переходять до приватних структур, де можливості кар'єрного розвитку ширші.

По-третє – низька мотивація та обмежені стимули. Матеріальна мотивація залишається проблемним питанням. Заробітна плата адміністратора ЦНАП у середньому становить від 11 до 15 тисяч гривень, тоді як обсяг роботи передбачає високу відповідальність і спілкування з великою кількістю відвідувачів. Преміювання здійснюється нерегулярно, здебільшого у межах загального фонду, без урахування індивідуальних досягнень.

Крім того, бракує нематеріальних форм заохочення – публічного визнання, грамот, відзначення кращих працівників місяця. Як підкреслюють фахівці, «людям важливо відчувати, що їхня робота цінується, навіть якщо це просто подяка від керівництва».

По-четверте – обмежені можливості кадрового резерву. У ЦНАП Оболонського району працює близько 54 осіб, і хоча більшість із них мають значний досвід, кадровий резерв оновлюється повільно. Молодих працівників бракує, а система наставництва для новачків – формальна. Це створює ризики для сталості роботи: у разі звільнення досвідченого спеціаліста його обов'язки доводиться перерозподіляти між іншими, що знижує ефективність.

Наприклад: після звільнення двох адміністраторів у 2023 році залишилися незакритими понад 150 заявок, що призвело до затримки у наданні послуг.

По-п'яте – недосконала внутрішня комунікація та організація роботи. Не завжди налагоджено зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Інформація про зміни у процедурах або нові нормативи іноді доводиться не через офіційні наради, а «з вуст у вуста». Це створює плутанину, особливо коли відвідувачі ставлять уточнювальні запитання, а адміністратор не має оновлених даних.

Крім того, відсутній єдиний підхід до оцінювання ефективності працівників – хтось має чітко вимірювані показники (кількість прийнятих звернень), а інші – лише загальні критерії. Це ускладнює об'єктивне планування преміювання й підвищення кваліфікації.

Усі зазначені проблеми безпосередньо впливають на результативність Центру. Нестача мотивації та перевантаження призводять до зменшення уважності й зростання кількості помилок у документах. Недостатня комунікація – до повільнішого обміну інформацією між відділами, а кадрові втрати – до тимчасових перебоїв у наданні послуг.

За даними щорічного звіту Центру, у 2024 році кількість звернень громадян зросла на 18%, тоді як штат залишився незмінним. Це свідчить про потребу у посиленні кадрового потенціалу та модернізації управлінських підходів.

Отже, проблеми управління персоналом у ЦНАП Оболонського району м. Києва мають комплексний характер – від перевантаження і недостатньої мотивації до слабкої системи навчання та кадрового резерву. Їхнє вирішення потребує цілісної кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського потенціалу.

Хочемо рекомендувати для практичної діяльності:

- упровадити систему регулярного навчання з фокусом на практичні навички;
- створити програму нематеріального стимулювання (нагороди, подяки, публічне визнання);
- розробити кадровий резерв і систему наставництва;
- запровадити внутрішню комунікаційну платформу для оперативного інформування.

Лише комплексна робота у цьому напрямку забезпечить стабільність команди, високу якість обслуговування громадян і позитивний імідж Центру.

Онлайн опитування серед 32 працівників (з 54 працівників) ЦНАП показало, що загалом кадрова політика центру сприймається позитивно. Більшість співробітників відзначають комфортні умови праці: сучасне технічне оснащення, зручний робочий графік та безпечне середовище для прийому громадян.

Колектив відзначає дружню атмосферу, взаємопідтримку та готовність керівництва реагувати на потреби працівників.

Сильні сторони:

- ☛ Працівники відчують себе в безпеці та комфорті на робочому місці.
- ☛ Налагоджена організація робочого простору сприяє ефективному виконанню завдань.
- ☛ Колективна атмосфера підтримує командну роботу та взаємодопомогу.

Слабкі сторони:

Не всі працівники повністю задоволені умовами праці, що може свідчити про окремі недоліки у технічному оснащенні чи організації робочого процесу для певних відділів.

Внутрішня комунікація

Близько 75 % респондентів задоволені внутрішньою комунікацією: вони відзначають чіткий розподіл обов'язків, оперативне інформування про зміни у законодавстві та злагоджену взаємодію між відділами.

Сильні сторони:

☛ Чітко визначені обов'язки працівників дозволяють уникати непорозумінь.

☛ Інформація про зміни у законодавстві та процедури доходить до більшості працівників.

Слабкі сторони:

Для 25 % співробітників комунікація не завжди ефективна. Іноді новини чи зміни можуть доходити із запізненням, що впливає на оперативність роботи.

Професійний розвиток і навчання.

Лише близько 60 % працівників задоволені можливістю підвищення кваліфікації. Вони відвідують тренінги, вебінари та семінари, організовані КМДА та партнерами.

Сильні сторони:

☛ Працівники мають можливість підвищувати кваліфікацію та освоювати нові навички.

☛ Навчальні програми орієнтовані на розвиток електронних сервісів та ефективну взаємодію з громадянами.

Слабкі сторони:

40 % співробітників не повністю задоволені програмами навчання, що свідчить про можливу недостатню кількість тренінгів, їх нерегулярність або невідповідність індивідуальним потребам працівників.

Мотивація та моральне заохочення

Приблизно 65 % працівників позитивно оцінюють систему морального стимулювання. Вони зазначають, що колективне визнання, подяки від керівництва та громадян, а також участь у професійних конкурсах підтримують робочий ентузіазм.

Сильні сторони:

- ☛ Працівники відчують, що їхня робота важлива для громади.
- ☛ Моральні стимули підвищують відчуття значущості і відповідальності.

Слабкі сторони:

Для 35 % працівників система морального стимулювання не є достатньою. Це може означати, що деяким співробітникам бракує індивідуального підходу або додаткових форм заохочення, наприклад матеріальної підтримки чи чіткої кар'єрної перспективи.

Стиль керівництва

Більшість респондентів (понад 70 %) оцінюють керівництво як відкрите до діалогу, справедливе та підтримуюче ініціативність. Начальниця ЦНАП Лілія Петрівна Боршуляк проводить регулярні наради, цікавиться проблемами працівників і сприяє їх професійному розвитку.

Сильні сторони:

- ☛ Відкритість керівництва до обговорення проблем і підтримка колективу.
- ☛ Заохочення професійної ініціативи та розвиток компетенцій працівників.

Слабкі сторони:

До 30 % працівників відчують нерівномірність розподілу завдань або недостатню підтримку, що може створювати відчуття перевантаження або несправедливості у колективі.

Отже, результати опитування свідчать про стабільний кадровий клімат у ЦНАП Оболонського району. Колектив характеризується високим рівнем

лояльності, відповідальності та готовності до навчання. Атмосфера в колективі переважно доброзичлива, що сприяє ефективній командній роботі та оперативному обслуговуванню громадян.

Головні сильні сторони кадрової політики:

- ✓ Комфортні умови праці та сучасне технічне забезпечення.
- ✓ Ефективна внутрішня комунікація та чіткий розподіл обов'язків.
- ✓ Високий рівень професійної мотивації та морального заохочення.
- ✓ Відкритий стиль керівництва та підтримка професійного розвитку.

Основні слабкі сторони та ризики:

- ✓ Не всі працівники задоволені можливостями підвищення кваліфікації.
- ✓ Система морального стимулювання потребує більш індивідуалізованого підходу.
- ✓ Деякі працівники відчують недостатню комунікацію та нерівномірний розподіл завдань.
- ✓ Потрібно удосконалити механізми мотивації та розвитку, щоб охопити всіх співробітників і підвищити їх задоволеність роботою.

Підсумовуючи, кадрова політика ЦНАП Оболонського району м. Києва характеризується комфортними умовами праці, сучасним технічним оснащенням, ефективною комунікацією та чітким розподілом обов'язків, високою професійною мотивацією працівників, а також відкритим стилем керівництва і підтримкою професійного розвитку. Разом із тим, існують окремі слабкі сторони та ризики: не всі працівники задоволені можливостями підвищення кваліфікації, система морального стимулювання потребує індивідуалізації, деякі співробітники відчують недостатню комунікацію або нерівномірний розподіл завдань, що потребує вдосконалення механізмів мотивації та розвитку для підвищення загальної задоволеності персоналу.

Розділ 2 демонструє як Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Оболонського району ефективно виконує своє завдання – забезпечує

громадянам та підприємцям швидке, зручне та прозоре отримання адміністративних послуг. Кадрова політика ЦНАП характеризується рядом сильних сторін: високий професійний рівень працівників, постійне підвищення кваліфікації, орієнтація на потреби громадян, доброзичлива атмосфера в колективі, активне використання електронних сервісів та прозорий стиль керівництва. Проведений SWOT-аналіз та опитування персоналу підтверджують задоволеність умовами праці та ефективністю управління. Водночас виявлено низку проблем і слабких сторін: нерівномірне навантаження на персонал у пікові періоди, недостатня матеріальна та нематеріальна мотивація, обмежені можливості кар'єрного зростання, нестача системного професійного розвитку та цифрових навичок у частини працівників, а також окремі недоліки внутрішньої комунікації. Ці фактори впливають на продуктивність, якість обслуговування та задоволеність персоналу.

Для підвищення ефективності кадрової політики доцільно: впровадити систему нематеріального стимулювання, розширити навчальні програми з цифрових технологій і практичних навичок, удосконалити розподіл навантаження між відділами, розробити кадровий резерв і систему наставництва, а також оптимізувати внутрішню комунікацію. Комплексне вирішення цих питань забезпечить стабільність команди, підвищить якість надання адміністративних послуг та зміцнить позитивний імідж ЦНАП серед громадян і бізнесу.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЦНАП ОБОЛОНСЬКОЇ РДА

3.1 Стратегічні кроки до підвищення ефективності кадрової політики

Ефективність роботи ЦНАП безпосередньо залежить від того, наскільки якісно вибудована система управління персоналом. Адміністратори, консультанти, працівники дозвільного центру, кол-центр, фахівці з діловодства, бухгалтери, керівники відділів – це велика команда, яка щодня контактує з громадянами. Тому кадрова політика має бути спрямована не тільки на виконання формальних процедур, а й на розвиток людей, оптимізацію роботи та забезпечення якості сервісу. (Нижче – поглиблений аналіз стратегічних напрямів кадрової політики ЦНАП із розгорнутими поясненнями).

Удосконалення структури та організації роботи персоналу

Ефективна структура – це не просто перелік посад, а логічний розподіл функцій, який дозволяє швидко та якісно обслуговувати громадян. Важливо, щоб жодна ланка не була перевантажена або, навпаки, недовантажена (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Оптимізація структури персоналу ЦНАП Оболонської райдержадміністрації

Напрямок	Суть	Аналіз	Очікуваний результат
Аналіз навантаження	Вивчення кількості звернень, пікових годин	Регулярна аналітика показує, де виникають «вузькі місця».	Оптимальний розподіл людських ресурсів

		Наприклад, якщо у вівторок та суботу черги значно більші – треба посилювати зміну.	
Перерозподіл функцій	Перегляд обов’язків відділів та працівників	Часто адміністратори одночасно виконують різні задачі, що знижує ефективність. Розмежування функцій допомагає уникнути дублювань.	Прискорення надання послуг
Гнучкі графіки роботи	Системне планування змін	Працюючи Пн – Сб 09:00 –18:00, ЦНАП має велике навантаження. Гнучкий графік дозволяє уникнути вигорання, зменшити конфлікти та підвищити продуктивність.	Збалансованість та менше стресу
Багатофункціональність персоналу	Навчання двом і більше напрямам	Якщо адміністратор вміє працювати у кількох реєстрах або системах, ЦНАП стає стійкішим до відпусток і лікарняних.	Безперервність надання послуг

Хочемо зазначити, оптимізація структури – це основа ефективності. У ЦНАП навантаження залежить від сезонності (паспортні питання, реєстрація місця проживання), днів тижня, навіть часу доби. Тому кадрова політика має спиратися на цифри, статистику та регулярну аналітику, а не тільки на стандартні посадові інструкції.

Професійний розвиток та навчання працівників

Навчання – це не разові курси, а безперервний процес, бо регламенти, накази, процедури та електронні сервіси постійно змінюються. Це критично

важливо, оскільки помилка працівника може призвести до скарги, повторного звернення, затримок або втрати довіри громадян (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Напрями розвитку персоналу ЦНАПУ

Напрямок	Зміст	Пояснення та аналіз	Результат
Нормативне навчання	Постійне оновлення знань про регламенти	Зміни законодавства у сфері адмінпослуг – регулярні. Ненавчений працівник легко допускає помилки.	Зменшення кількості помилок
Сервісна культура	Комунікація, етика, спілкування з громадянами	У ЦНАП звертаються люди різного віку, рівня освіти та емоційного стану. Адміністратор має бути стриманим і ввічливим.	Підвищення задоволеності
Навчання електронним системам	Електронна черга, електронний кабінет	Кадрова політика повинна підтримувати цифровізацію. Працівники мають швидко орієнтуватися у сервісах.	Прискорення обслуговування
Психологічна підтримка	Профілактика вигорання	Працівники щодня комунікують з великою кількістю людей, часто у стресових ситуаціях. Психоемоційне здоров'я – важливе.	Менше вигорання

Хочемо зазначити, що у кризових умовах та у воєнний час роль професійного навчання зростає. Працівник ЦНАП повинен бути:

- ✓ професійним,
- ✓ стресостійким,
- ✓ обізнаним у законодавстві,
- ✓ майстерним у спілкуванні з громадянами.

Навчання — інвестиція, яка напряду впливає на якість наданих послуг.

Цифровізація кадрових процесів

Автоматизація зменшує ручну роботу, підвищує точність та мінімізує корупційні ризики. Це важливо, бо ЦНАП – структура, де обіг документів великий, а процеси потребують чіткої фіксації (див табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Цифровізація кадрової політики ЦНАПУ

Інструмент	Суть	Пояснення та аналіз	Результат
Електронний документообіг	Оцифрування особових справ	Менше паперової роботи, швидший доступ до інформації, мінімізація втрат документів.	Прозорість і швидкість
Автоматичне формування графіків	Планування змін	Аналітика допомагає створювати графіки відповідно до навантаження.	Ефективне використання персоналу
Електронний кабінет працівника	Заяви, відпустки, дані	Зменшує бюрократію, пришвидшує процес ухвалення рішень.	Комфорт працівника
Аналітика звернень	Статистика навантаження	Керівництво бачить, які послуги найпопулярніші, де потрібні додаткові ресурси.	Обґрунтовані кадрові рішення

До речі, цифровізація — це основа сучасного управління. Вона дозволяє:

- ✓ уникати конфліктів щодо графіків;
- ✓ швидко приймати кадрові рішення;
- ✓ бачити реальний стан роботи;
- ✓ зменшувати прояви людського фактора.

Мотивація та підтримка персоналу

ЦНАП – це установа з постійним навантаженням і високою відповідальністю. Тому працівники мають отримувати не лише зарплату, а й мотивацію залишатися, розвиватися та якісно працювати (див табл.3.4).

Мотивація має бути комплексною. Одна зарплата не утримує фахівця, але й самі грамоти без доплат – теж. Центр має забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, щоб створити мотивовану та стабільну команду.

Таблиця 3.4 - Мотивація персоналу досліджуваної установи

Вид мотивації	Приклади	Пояснення та аналіз	Ефект
Матеріальна	Премії, надбавки	Мотивує до результату, але потребує справедливої оцінки.	Зростання продуктивності
Нематеріальна	Відзнаки, грамоти	Формує позитивний імідж працівника та підвищує самооцінку.	Відданість роботі
Психологічна підтримка	Гнучкі графіки	Дає можливість уникнути перевтоми.	Менше вигорання
Професійна	Кар'єрне зростання	Мотивує працівника старатися більше.	Вища якість роботи

Отже, мотивація має бути комплексною. Одна зарплата не утримує фахівця, але й самі грамоти без доплат – теж. Центр має забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, щоб створити мотивовану та стабільну команду.

Прозорість, контроль якості і запобігання корупції

ЦНАП працює з документами, дозволами, заявами та оплатами – це потенційно ризикові процеси. Тому система контролю має бути прозорою та стандартною (див.табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Заходи контролю ЦНАПУ Оболонської РДА

Напрямок контролю	Суть	Пояснення та аналіз	Результат
Стандартизація процедур	Чіткі алгоритми роботи	Якщо кожен адміністратор діє однаково – це мінімізує ризики.	Прозорість
Внутрішній аудит	Перевірка відповідності регламентам	Виявляє системні проблеми та помилки.	Покращення якості
Канали для повідомлень про корупцію	Телефон, e-mail	Відвідувачі та працівники можуть повідомити про порушення.	Підвищення довіри
Аналіз скарг	Вивчення причин незадоволення	Усі скарги – це можливість для поліпшення.	Зменшення проблем у майбутньому

Хочемо підкреслити, що корупційні ризики виникають там, де є:

- непрозорі процедури,
- низький контроль,
- непрописані правила,
- слабка відповідальність працівників.

Тому антикорупційна кадрова політика – критично важлива.

Комунікація та командна взаємодія

Ефективний ЦНАП – це команда, яка працює як єдиний механізм. Внутрішня комунікація впливає на швидкість реагування, якість сервісу та загальний клімат у колективі (див. табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Напрями зміцнення комунікації досліджуваної установи

Напрямок	Суть	Пояснення та аналіз	Результат
Регулярні наради	Обмін інформацією	Виробляється спільне бачення, синхронізація роботи відділів.	Скоординована діяльність
Електронні канали	Чат, e-mail	Швидке інформування та вирішення оперативних питань.	Менше непорозумінь
Командні зустрічі	Обговорення проблем	Працівники можуть висловлюватися та пропонувати зміни.	Покращення атмосфери
Система наставництва	Допомога новачкам	Зменшує стрес адаптації та помилки нових працівників.	Швидше входження в посаду

З впевненістю хочемо сказати, що там, де комунікація слабка, — там виникають:

- конфлікти;
- непорозуміння;
- дублювання функцій;
- плутанина.

Тому внутрішня комунікація – стратегічний інструмент кадрового управління.

Спрямованість кадрової політики на потреби громадянина

ЦНАП існує для людей. І якість послуги завжди залежить від того, хто її надає – від професійності, уваги та ввічливості працівника (див. табл.3.7).

Таблиця 3.7- Вплив кадрової політики на сервіс обслуговування в ЦНАПі

Інструмент	Вплив на громадянина	Пояснення та аналіз
Навчання персоналу	Швидке та правильне обслуговування	Менше помилок – менше повторних звернень
Мотивація працівників	Вища ввічливість і доброзичливість	Мотивований працівник більше старається
Цифровізація	Менше черг, більше зручності	Електронна черга, електронні кабінети
Контроль якості	Надійність і прозорість	Громадянин знає, що його питання вирішать коректно
Комунікація	Скоординована і швидка робота	Менше затримок між відділами

Отже, підвищення ефективності кадрової політики ЦНАП – це комплекс заходів, що охоплюють:

- організацію роботи персоналу,
- постійне навчання,
- цифровізацію процесів,
- мотивацію та підтримку працівників,
- контроль і прозорість,
- налагоджену комунікацію,
- орієнтацію на потреби громадянина.

У результаті впроваджених змін працівники працюють упевненіше й професійніше, що робить їхню роботу більш організованою та стабільною. Завдяки цьому відвідувачі проводять менше часу в чергах, а самі послуги надаються швидше й якісніше. Люди бачать покращення у роботі Центру, тому більше довіряють його фахівцям та сервісам. Установа поступово перетворюється на сучасний, зручний і клієнтоорієнтований сервісний центр, де громадяни отримують саме той рівень обслуговування, на який очікують.

3.2 Запровадження програми постійного навчання та професійного розвитку персоналу Центру надання адміністративних послуг Оболонської районної державної адміністрації м. Києва

У сучасних умовах реформування державного управління в Україні зростає потреба у створенні ефективної та системної моделі постійного навчання й професійного розвитку працівників Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Саме від кваліфікації персоналу, їхньої вмотивованості та здатності адаптуватися до нових норм залежить якість надання адміністративних послуг громадянам, швидкість опрацювання звернень, рівень довіри до органів влади та загальна ефективність функціонування публічної служби.

Працівники Управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної державної адміністрації м. Києва виконують широкий спектр завдань, що потребують постійного оновлення компетенцій, знань законодавства, навичок роботи з електронними сервісами та комунікації з відвідувачами. Проте існуюча система підвищення кваліфікації у державному секторі часто не відповідає сучасним викликам і не забезпечує достатніх можливостей для безперервного професійного зростання.

Однією з ключових проблем є відсутність цілісної програми постійного навчання, яка враховує індивідуальні потреби працівників, їхній рівень підготовки та специфіку роботи кожного структурного підрозділу. Загальні тренінги та нерегулярні курси не формують у персоналу стійкої мотивації до розвитку, що, у свою чергу, позначається на якості обслуговування громадян.

Також простежується нестача позитивного психологічного клімату й підтримки, що є критично важливим у період воєнного стану. Постійне навантаження, робота з великим потоком відвідувачів та складні життєві ситуації громадян створюють додатковий стрес для працівників. Відсутність психологічної підтримки та достатніх нематеріальних стимулів знижує їхню мотивацію та професійну стійкість.

Сучасні дослідження (Ткаченко О., Бондаренко Л., Козак К., Корсікова Н.) підкреслюють необхідність переходу до моделі, де мотивація та розвиток персоналу базуються одночасно на:

- оновленні професійних знань;
- розвитку soft skills;
- створенні умов для самореалізації;
- формуванні позитивного робочого середовища;
- чіткій прив'язці кар'єрного зростання до рівня компетентності;
- систематичній оцінці результатів роботи.

Запровадження Програми постійного навчання та професійного розвитку персоналу ЦНАП Оболонської РДА, побудованої на цих принципах, дозволить:

- Удосконалити якість надання послуг через підвищення професійного рівня адміністраторів, спеціалістів фронт-офісу та бек-офісу.
- Сформувані персоніфіковані траєкторії навчання, що враховуватимуть індивідуальні компетентнісні прогалини та можливості працівників.
- Посилити нематеріальну мотивацію, зокрема через наставництво, корпоративну підтримку, оцінювання досягнень.
- Створити внутрішню мотиваційну платформу («мотиваційне ядро»), що поєднає професійні цілі працівника з цілями установи.
- Покращити психологічний стан персоналу, забезпечивши регулярний моніторинг, доступ до допомоги, колективні активності та розвиток корпоративної культури.
- Підвищити ефективність управлінських рішень шляхом системного моніторингу результатів навчання та його впливу на роботу ЦНАП.

В умовах цифровізації адміністративних послуг, переходу на електронні реєстри, розширення застосування платформи «Дія» та збільшення навантаження на ЦНАП, безперервний професійний розвиток

стає не рекомендацією, а обов'язковою умовою ефективного функціонування установи.

Отже, запровадження програми постійного навчання та професійного розвитку персоналу Управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської РДА є стратегічним кроком до підвищення ефективності роботи установи, підвищення мотивації персоналу, формування сучасної культури сервісу та забезпечення високого рівня якості адміністративних послуг. Така програма має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, передбачати психологічну підтримку, створювати умови для професійного зростання та сприяти зміцненню корпоративної культури.

Пропонуємо проєкт Програми постійного навчання та професійного розвитку персоналу Управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної державної адміністрації м. Києва

Загальна характеристика програми. Програма постійного навчання персоналу ЦНАП – це комплексний, системний документ, спрямований на формування високопрофесійної команди адміністраторів, яка здатна забезпечити якісне, швидке та комфортне надання адміністративних послуг населенню.

В умовах децентралізації, цифрової трансформації, воєнного стану та зростання потреб громадян у швидкому сервісі, роль компетентного персоналу суттєво зростає. Тому програма враховує: сучасні стандарти обслуговування; вимоги законодавства; цифровізацію державних послуг; психологічні виклики роботи у фронт-офісі; необхідність формування культури сервісного публічного управління.

Мета програми. Метою є створення безперервної системи професійного розвитку працівників, яка забезпечує оновлення знань відповідно до змін законодавства; підвищення цифрової компетентності; розвиток сервісних, комунікаційних і етичних навичок; посилення психологічної стійкості; формування єдиного стандарту якості роботи.

Завдання програми. -Забезпечити регулярне правове, професійне та психологічне навчання працівників.

-Удосконалити компетентності персоналу відповідно до європейських стандартів обслуговування.

-Оптимізувати роботу з цифровими інструментами, реєстрами та «Дія.ЦНАП».

-Створити систему наставництва та обміну досвідом у колективі.

-Розробити механізми вимірювання якості роботи персоналу шляхом впровадження чітких KPI.

Методики навчання персоналу. Програма передбачає використання різноманітних методів, які доповнюють один одного та забезпечують комплексний розвиток компетентностей.

Основні методики

Тренінгова методика. Використовується для розвитку soft skills, стандартів обслуговування, етики, конфлікт-менеджменту. Особливості: інтерактивні вправи; моделювання реальних ситуацій; групове обговорення.

Метод кейсів (ситуаційні завдання). Дає змогу проаналізувати конкретні виклики роботи адміністраторів: складні відвідувачі, нестандартні випадки, робота з документами.

Метод сценарного моделювання. Працівники проходять повний “сервісний шлях”: зустріч клієнта → визначення послуги → оформлення → супровід → консультування.

Онлайн-навчання

Використання платформ: НАДС, Дія.Цифрова освіта, Власний внутрішній портал ЦНАП.

Наставництво та шефство. Нові працівники закріплюються за досвідченими адміністраторами на 3–6 місяців.

Психологічні методики: вправи на стресостійкість, техніки саморегуляції, дихальні методики, формування безпечного емоційного середовища.

Метод зворотного зв'язку. Щомісячні зустрічі: аналіз помилок, складних випадків, пропозиції від працівників.

Структура модулів навчання. Нижче подано таблицю з модулями, методиками та очікуваними результатами (див. табл.3.8).

Таблиця 3.8 - Навчальні модулі, методики та очікувані результати програми постійного навчання персоналу ЦНАП

Навчальний модуль	Зміст	Методики	Очікувані результати
Нормативно-правова підготовка	Закон "Про адмін. послуги", зміни законодавства, антикорупція	семінари, кейси, онлайн-курси	правильність оформлення документів, зменшення помилок
Цифрова грамотність і робота з реєстрами	Реєстри МВС, Мін'юсту, ДПС, "Дія", КЕП	майстер-класи, робота в тестових середовищах	швидкість реєстраційних дій ↑ на 20%
Комунікація та сервіс	техніки активного слухання, конфлікт-менеджмент, культура мовлення	рольові ігри, тренінги	підвищення задоволеності громадян
Психологічна стійкість та профілактика вигорання	емоційна регуляція, робота зі стресом	психологічні техніки, групові вправи	зниження емоційного вигорання
Етика та стандарт публічного сервісу	поведінка службовця, етика спілкування	аналіз ситуацій, семінари	зменшення конфліктних випадків
Наставництво і професійне зростання	адаптація новачків, внутрішній обмін досвідом	наставництво, супервізії	швидше входження в роботу
Робота з вразливими групами населення	люди з інвалідністю, ветерани, ВПО	практичні тренінги, кейси	інклюзивність у сервісі
Кризові ситуації та безпека	евакуація, правила поведінки у воєнний час	практичні тренування	підготовленість до надзвичайних ситуацій

Ключові показники ефективності роботи персоналу (KPI)

Для оцінки впливу навчання та якості роботи персоналу пропонується система вимірників (див. табл.3.9).

Таблиця 3.9 - Система вимірників якості роботи персоналу ЦНАПУ Оболонської РДА

Група КРІ	Показник	Норма / Ціль	Джерело даних
Сервісні КРІ	Середній час обслуговування	↓ на 15–20% протягом року	електронна черга
	Рівень задоволеності відвідувачів	≥ 90% позитивних оцінок	опитування
	Кількість скарг	↓ не менше ніж на 30%	журнал скарг
Професійні КРІ	Кількість помилок у документах	≤ 1% від загального обсягу	контроль якості
	Якість виконання процедур	100% відповідність стандартам	внутрішні перевірки
Цифрові КРІ	Швидкість роботи з реєстрами	покращення на 20–30%	лог-файли систем
	Кількість електронних послуг, оформлених працівником	+15%	статистика ЦНАП
Поведінкові та етичні КРІ	Дотримання стандартів сервісу	100%	моніторинг керівництва
Психологічні КРІ	Рівень емоційного вигорання	зниження за результатами тестів	психологічний аудит
Організаційні КРІ	Участь у навчанні	100% працівників	реєстр навчання
	Виконання індивідуальних планів розвитку	≥ 80%	кадрова служба

Система оцінювання результатів навчання

Результати навчання оцінюються за багаторівневою системою:

- Первинна діагностика (тестування, опитування, оцінка керівника).
- Поточний контроль під час модулів (виконання практичних завдань, участь у тренінгах, моделювання ситуацій).
- Підсумкова оцінка (контрольні ситуаційні задачі, тест на знання законодавства, оцінка роботи з реєстрами).

- Аналіз впливу на якість роботи (зменшення часу обслуговування, зниження кількості помилок, покращення відгуків громадян)

Очікувані результати впровадження програми

Очікувані результати від упровадження програми виглядають як комплекс позитивних змін, що поступово охоплюють і персонал, і саму систему надання адміністративних послуг. Передусім запроваджується цілісна система безперервного професійного розвитку, яка дозволяє кожному працівнику постійно оновлювати знання, опановувати нові технології, удосконалювати навички спілкування з громадянами та працювати за сучасними стандартами публічного сервісу.

Завдяки цьому підвищується якість адміністративних послуг: вони стають швидшими, точнішими, зручнішими для громадян. Працівники, які регулярно проходять навчання, демонструють вищий рівень відповідальності, оскільки краще розуміють нормативні вимоги, алгоритми роботи та принципи сервісної етики.

Важливою складовою є зростання цифрової компетентності. Уміння працювати з електронними реєстрами, цифровими сервісами, платформами дистанційного обслуговування та сучасними інформаційними системами дає можливість Центру працювати прозоро, ефективно та без зайвих черг.

У результаті формується колектив, який не лише володіє необхідними знаннями, а й має стійку мотивацію, підтримує один одного та працює на спільний результат. Такий колектив створює сучасну сервісну культуру – культуру відкритості, доброзичливості, швидкого реагування, поваги до кожного відвідувача.

Завдяки цьому зростає довіра громадян до органів влади. Коли люди отримують якісний сервіс, бачать компетентних, уважних та ввічливих працівників, вони відчують повагу до себе та впевненість у державних інституціях. Саме такий ефект і є ключовим результатом впровадження програми безперервного навчання та професійного розвитку персоналу.

3.3 Формування системи мотивації через нематеріальні стимули та розвиток внутрішньої культури

Сьогодні ефективна мотивація працівників вже не обмежується лише фінансовими винагородами. Важливою складовою є нематеріальні стимули, які впливають на внутрішню зацікавленість людей, їхню лояльність до організації, бажання розвиватися та працювати ефективно. Разом із тим, великий вплив на мотивацію має внутрішня культура організації, яка визначає атмосферу в колективі, стиль взаємодії між людьми та керівництвом, а також підтримку професійних та особистісних цінностей співробітників.

Основні складові системи мотивації через нематеріальні стимули:

Визнання та похвала. Регулярне відзначення досягнень працівників – це не просто слова підтримки, а важливий інструмент формування позитивної мотивації. Похвала за результат роботи, ініціативу або внесок у команду підвищує впевненість людини, створює відчуття значущості та стимулює працювати ще краще.

Можливості для професійного розвитку та навчання. Працівники мотивовані, коли бачать, що організація підтримує їхній розвиток. Це можуть бути внутрішні або зовнішні курси, тренінги, участь у конференціях, стажування, внутрішні проєкти чи наставництво. Такий розвиток не лише підвищує компетенції, а й допомагає працівникам реалізовувати свої кар'єрні амбіції.

Автономія, довіра та відповідальність. Надання працівникам свободи у прийнятті рішень у межах їхніх повноважень демонструє довіру з боку керівництва. Це стимулює відчуття відповідальності, залученості та бажання активно впливати на результати своєї роботи.

Кар'єрне зростання та розвиток ролей. Чіткі перспективи просування по службі або розширення професійних обов'язків мотивують співробітників проявляти ініціативу і прагнути до кращих результатів. Коли люди бачать,

що їхня праця цінується і відкриває нові можливості, вони більш активно працюють і залишаються в організації.

Розвиток внутрішньої культури організації. Корпоративна культура, що будується на цінностях, взаємоповазі, підтримці та спільних цілях, формує комфортне робоче середовище. Це включає спільні командні заходи, святкування досягнень, відкритий обмін ідеями, дружню атмосферу в колективі. Така культура сприяє зміцненню командного духу, підвищує задоволеність роботою та підтримує позитивну взаємодію між співробітниками та керівництвом.

Зворотний зв'язок та участь у прийнятті рішень. Конструктивний зворотний зв'язок, обговорення ідей та пропозицій, опитування співробітників дозволяють їм відчувати свою значущість та вплив на організацію. Це підвищує мотивацію, залученість та відповідальність за результати.

Позитивний ефект від застосування нематеріальних стимулів:

- Зростання внутрішньої мотивації та відповідальності;
- Підвищення лояльності працівників і зменшення плинності кадрів;
- Покращення командної взаємодії та атмосфери в колективі;
- Стимулювання творчості, ініціативи та прагнення до саморозвитку;
- Підвищення продуктивності та ефективності роботи без додаткових фінансових витрат.

Таким чином, поєднання нематеріальних стимулів із розвитком внутрішньої культури дозволяє організації створити середовище, де працівники мотивовані, залучені до процесів, підтримують цінності компанії та прагнуть досягати високих результатів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Мотивація персоналу: ефективні інструменти та підтримка зацікавленості у роботі ЦНАП Оболонської РДА

У Центрі надання адміністративних послуг Оболонської РДА ефективність роботи багато в чому залежить від правильної кадрової політики, мотивації працівників та підтримки позитивного колективного клімату. Щоб забезпечити високу якість обслуговування громадян, Центр застосовує комплекс заходів з управління персоналом, орієнтованих на задоволеність співробітників умовами праці, оплатою, стилем керівництва, емоційним кліматом у колективі та відчуттям значущості результатів своєї праці.

Основні групи показників мотивації персоналу ЦНАП:

- Задоволеність умовами праці – оцінюються робочі місця, графік роботи, комфорт і безпека. Відповідні умови сприяють продуктивності, збереженню здоров'я та позитивному ставленню до роботи.
- Задоволеність оплатою праці – враховуються рівень зарплати, система премій та матеріальних стимулів. Справедлива оплата підвищує мотивацію і ефективність роботи.
- Задоволеність стилем керівництва – демократичне управління та залучення працівників до прийняття рішень формує довіру, позитивний настрій і підвищує залученість у процеси обслуговування громадян.
- Емоційний клімат у колективі – доброзичлива атмосфера, командна взаємодія, підтримка кар'єрного розвитку та різноманітності завдань сприяють стабільності та ефективності роботи персоналу.
- Задоволеність результатом праці – важливо, щоб співробітники розуміли значущість своєї роботи для громади. Відчуття користі результатів

своєї праці підвищує відданість роботі та якість обслуговування (див. табл.4.1)

Таблиця 4.1 - Основні групи показників мотивації персоналу ЦНАП

Група показників	Що оцінюється	Вплив на роботу персоналу
Задоволеність умовами праці	Організація робочих місць, графік, безпека	Продуктивність, здоров'я, ставлення до роботи
Задоволеність оплатою праці	Рівень зарплати, система стимулів	Мотивація, якість обслуговування громадян
Задоволеність стилем керівництва	Демократичний або авторитарний стиль	Довіра, настроїв, участь у прийнятті рішень
Емоційний клімат у колективі	Позитивні/негативні соціально-психологічні фактори	Командна взаємодія, ефективність роботи
Задоволеність результатом праці	Відчуття користі для громади	Відданість, якість обслуговування, активність

Приклад бланку опитування працівників ЦНАП:

Пропозиції щодо покращення умов праці та мотивації (див. табл.4.2).

Таблиця 4.2 - Приблизні результати опитування (на основі 30 працівників ЦНАП)

Показник	Середній бал (1–5)	Коментар
Умови роботи	4,2	Працівники задоволені комфортом і безпекою, проте потребують більш гнучкого графіка
Оплата праці	3,8	Більшість вважає оплату достатньою, але пропонують премії за досягнення КРІ
Стиль керівництва	4,5	Демократичний стиль оцінюється позитивно, працівники відчують себе залученими
Емоційний клімат	4,0	Гарна командна взаємодія, однак часом виникає стрес через велику кількість звернень громадян
Значення роботи	4,7	Працівники відчують користь своєї роботи, що мотивує на високі результати

Аналіз результатів:

Опитування показало, що персонал ЦНАП загалом задоволений умовами праці та стилем керівництва, високо оцінює значення своєї роботи

для громади. Водночас є можливості для покращення в аспектах матеріального стимулювання та оптимізації робочого графіка. Це дозволяє керівництву планувати конкретні заходи щодо підвищення мотивації персоналу, наприклад:

- ☛ Впровадження системи KPI та преміювання за досягнення конкретних результатів.
- ☛ Організація гнучкого графіка або частково дистанційної роботи для певних посад.
- ☛ Проведення регулярних тренінгів та навчальних програм для підвищення кваліфікації.
- ☛ Формування програм нематеріальної мотивації (подяки, сертифікати, внутрішні конкурси).

Таким чином, системна робота з оцінки мотивації та умов праці дозволяє ЦНАП підтримувати стабільну і результативну команду, підвищувати ефективність обслуговування громадян та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Для ефективної оцінки задоволеності працівників ЦНАП Оболонської РДА доцільно розробити метод загальної оцінки, який дозволяє визначати рівень мотивації персоналу та ефективність їхньої роботи. Найзручніше це робити за допомогою бальної системи оцінювання, яка дозволяє аналізувати різні аспекти роботи та взаємозв'язок між мотивацією працівників і якістю надання адміністративних послуг.

Модель взаємозв'язку показників мотивації та ефективності роботи включає кілька груп: задоволеність умовами праці, оплатою, стилем керівництва, емоційним кліматом у колективі та усвідомленням значущості своєї роботи для громади. Ці показники взаємопов'язані: поліпшення умов праці впливає на мотивацію, яка, в свою чергу, підвищує ефективність надання послуг громадянам.

Завдяки такій системі можна виявити слабкі місця та визначити пріоритети для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Наприклад, якщо низька задоволеність оплатою праці або стилем управління, слід впроваджувати програми матеріального та нематеріального стимулювання, вдосконалювати комунікацію та організаційні процеси.

Для досягнення високого рівня ефективності роботи працівників необхідно планувати кадрову реорганізацію. Вона включає:

- створення або вдосконалення відділу управління персоналом;
- оцінку роботи кадрового відділу;
- розробку та впровадження програм професійного навчання та розвитку.

Реорганізація персоналу тісно пов'язана з усіма процесами роботи ЦНАП, оскільки покращення кадрової політики впливає на швидкість, якість і доступність адміністративних послуг для громадян. Вона потребує системного підходу та врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, а також може здійснюватися поступово або паралельно на кількох рівнях одночасно.

Таким чином, правильне управління персоналом та оцінка задоволеності працівників створює основу для стабільної, ефективної та мотивованої команди, що забезпечує якісне обслуговування громадян у ЦНАП Оболонської РДА.

Процес реструктуризації персоналу в ЦНАП Оболонської РДА включає кілька ключових етапів, що спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики та організації роботи.

Аналіз кадрової служби. Спочатку потрібно оцінити роботу відділу управління персоналом, визначити його завдання, структурне розташування та вплив на кадрові процеси, а також перевірити відповідність чисельності працівників потребам Центру.

Аналіз кадрової політики. Наступним кроком є виявлення факторів, що впливають на кадрову політику, аналіз системи матеріального та морального

стимулювання, перегляд документів, які регламентують роботу персоналу, та перевірка відповідності кадрової політики загальній стратегії організації.

Аналіз організаційної структури управління. Необхідно оцінити структуру управління, чітко визначити цілі та функції підсистем, встановити взаємозв'язки між відділами, переглянути чисельність керівників та рівнів управління, а також проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності.

Діагностика кадрового потенціалу. Важливо оцінити рівень кваліфікації персоналу, рівень плинності кадрів, відповідність керівників своїм посадам, соціальну структуру колективу та продуктивність праці. Також слід проаналізувати конфліктні ситуації та оцінити корпоративний імідж організації.

Реструктуризація персоналу передбачає внесення змін у кадрову політику та управління персоналом для підвищення ефективності роботи Центру, зменшення ризиків втрати співробітників і підтримки стабільності надання послуг громадянам. Важливим аспектом є залучення працівників до корпоративної культури, організація спільних заходів і розвиток мотиваційних систем.

В результаті реструктуризації формується сучасний відділ управління персоналом, який забезпечує координацію роботи, підвищує мотивацію працівників і сприяє оптимізації процесів у ЦНАП. Це дозволяє покращити якість обслуговування громадян і ефективність роботи організації загалом.

Ось приклад наочної таблиці реструктуризації персоналу для ЦНАП Оболонської РДА, адаптованої під зрозумілу прозу (див. табл.4.3).

Хочемо зазначити, що ця таблиця демонструє послідовність дій для модернізації кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом у ЦНАП.

Таблиця 4.3 - Реструктуризація персоналу для ЦНАП Оболонської РДА

Блок	Ціль (завдання)	Необхідні дії
1. Кадрова служба (КС)	Оцінка роботи відділу управління персоналом	- Визначити коло завдань відділу - Оцінити структурне розташування та вплив на кадрові процеси - Провести діагностику кадрового забезпечення - Перевірити відповідність чисельності відділу потребам Центру
2. Кадрова політика (КП)	Оптимізація кадрової політики	- Виявити фактори, що впливають на кадрову політику - Проаналізувати систему стимулювання (матеріальні та моральні бонуси) - Переглянути документи та порядок регламентації кадрових процесів - Перевірити відповідність кадрової політики стратегії Центру
3. Організаційна структура управління (ОСУ)	Підвищення ефективності управлінських процесів	- Визначити ключові фактори впливу на структуру управління - Чітко сформулювати цілі та функції підсистем - Встановити взаємозв'язки між відділами - Переглянути чисельність керівників і рівні управління - Проаналізувати нормативно-правову базу
4. Кадровий потенціал (КПП)	Оцінка і розвиток персоналу	- Оцінити професійний рівень і компетентність працівників - Визначити рівень плинності кадрів - Перевірити відповідність керівників займаним посадам - Проаналізувати соціальну структуру колективу та продуктивність - Виявити конфліктні ситуації та запропонувати шляхи їх усунення - Оцінити імідж Центру серед працівників

Хочемо зазначити, що ця таблиця демонструє послідовність дій для модернізації кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом у ЦНАП. Першим кроком є оцінка кадрової служби, далі – оптимізація кадрової політики, удосконалення організаційної структури управління та оцінка кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів допомагає підвищити мотивацію співробітників, покращити внутрішню взаємодію відділів і забезпечити стабільність надання адміністративних послуг.

4.2 Охорона праці як складова кадрової політики та фактор збереження здоров'я персоналу

Законодавством України передбачено право кожної особи на працю в безпечних і здорових умовах. Охорона праці – це сукупність заходів організаційного, технічного, санітарно-гігієнічного та профілактичного характеру, спрямованих на збереження життя і здоров'я працівників. В умовах Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Оболонського району охорона праці є невід'ємною складовою кадрової політики, яка забезпечує ефективну роботу персоналу та високий рівень обслуговування громадян.

Організаційні заходи з охорони праці

Для забезпечення безпеки праці в ЦНАПі:

- Створено службу охорони праці, відповідальною за організацію контролю та навчання персоналу;
- Призначено відповідальних осіб за дотримання правил безпеки у кожному відділі (наприклад, секторі з питань управління персоналом, відділі прийому суб'єктів звернень, дозвільному центрі);
- Розроблено та затверджено внутрішні інструкції та положення з охорони праці, які регламентують порядок дій на робочих місцях, порядок евакуації, використання засобів індивідуального та колективного захисту;
- Проведено оцінку робочих місць на відповідність державним нормативам (атестація 100% робочих місць щороку).

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу

Персонал ЦНАПу проходить обов'язкове навчання та інструктажі:

- Вступний інструктаж – при прийомі на роботу (100% нових працівників);
- Первинний інструктаж – перед початком роботи на робочому місці (100% працівників);

- Повторний та цільовий інструктаж – щорічно та при зміні технологічних процесів;

- Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою (наприклад, робота з документами, комп'ютерною технікою та електроприладами) проходять спеціальне навчання і перевірку знань щороку.

Крім того, працівники отримують знання з надання першої допомоги, правил поведінки при аварійних ситуаціях, пожежах, хімічних та радіоактивних загрозах.

Практичні заходи щодо безпеки

У ЦНАПі Оболонського району застосовуються такі заходи:

- Забезпечення робочих місць ергономічними меблями та устаткуванням (100% столів та стільців відповідають стандартам);
- Використання індивідуальних засобів захисту (рукавички, антисептики, маски) у разі необхідності;
- Регулярний контроль та обстеження приміщень на предмет електробезпеки та пожежної безпеки (щоквартально);
- Планові та позапланові тренування з евакуації та дій у надзвичайних ситуаціях (щорічно мінімум двічі);
- Ведення журналів обліку інструктажів, перевірки знань та медичних оглядів працівників (100% персоналу).

Підготовка до надзвичайних ситуацій

ЦНАП забезпечує готовність персоналу до можливих надзвичайних ситуацій, відповідно до Кодексу цивільного захисту України:

- Розроблені плани локалізації та ліквідації аварій, погоджені з ДСНС;
- Підтримуються матеріальні резерви та засоби індивідуального захисту для працівників;
- Працівники знають сигнали оповіщення та порядок дій при загрозі пожежі, хімічного чи радіоактивного забруднення;

○ Проводиться евакуація персоналу та відвідувачів за планом, з використанням наявного транспорту.

Вплив на кадрову політику та ефективність роботи

Інтеграція охорони праці у кадрову політику дозволяє:

- Знизити ризик травматизму та професійних захворювань серед персоналу (ціль – 0 нещасних випадків на рік);
- Підвищити рівень задоволеності працівників роботою та мотивацію (опитування показують зростання задоволеності на 15–20% після впровадження заходів з охорони праці);
- Забезпечити безперервність надання адміністративних послуг і скоротити простої через аварії чи травми;
- Підвищити якість обслуговування громадян через організовану, безпечну та дисципліновану роботу персоналу.

Очікуваний ефект показує, як заходи з охорони праці впливають на безпеку та здоров'я персоналу, а також на їхню продуктивність.

Такий підхід дозволяє інтегрувати охорону праці у кадрову політику, показати її реальний вплив на роботу ЦНАП і підкреслити відповідальність керівництва та самих працівників за безпечні умови праці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження кадрової політики Центру надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації показало, що ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів якісної роботи установи. Аналіз історії та сучасних практик кадрової політики показав, що організація постійно вдосконалює підхід до підбору, оцінки та розвитку співробітників.

Система мотивації ЦНАП включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Працівники отримують можливості для професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри. Водночас деякі працівники потребують додаткового стимулювання та підтримки, особливо у вигляді похвали, визнання досягнень і створення комфортного робочого середовища.

Внутрішня структура управління кадрами забезпечує чіткий розподіл завдань і відповідальностей, однак деякі процеси, такі як планування роботи, облік результатів та взаємодія між відділами, потребують оптимізації. Крім того, виявлено проблеми, пов'язані з обмеженими можливостями для навчання, недостатньою мотивацією та відсутністю комплексної системи оцінки ефективності праці.

Дослідження підтвердило, що кадрова політика прямо впливає на продуктивність, якість обслуговування громадян та задоволеність працівників. Ефективна кадрова політика сприяє створенню здорового, мотивованого та професійно підготовленого колективу, що позитивно відображається на роботі всього Центру.

Хочемо запропонувати деякі рекомендації:

Покращення системи мотивації. Організації варто приділити більше уваги нематеріальним стимулам: регулярному визнанню досягнень працівників, похвалі за ініціативу та якісну роботу, наданню свободи у

прийнятті рішень у межах компетенцій. Варто також впровадити програми підтримки психологічного стану персоналу, профілактики стресу та вигорання.

Розвиток професійних компетенцій. Рекомендується регулярно проведення тренінгів, вебінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також створення внутрішньої системи наставництва. Це дозволить працівникам постійно розвивати свої професійні навички і підвищувати ефективність роботи.

Оптимізація організаційних процесів. Необхідно удосконалити розподіл завдань між відділами, зробити процес прийняття кадрових рішень прозорим та оперативним. Використання електронних систем для обліку роботи персоналу, планування завдань та контролю результатів допоможе підвищити ефективність управління.

Система оцінки ефективності персоналу. Рекомендується розробити комплексну методику оцінки роботи працівників, яка враховуватиме кількісні та якісні показники. Отримані результати можна використовувати для планування навчання, корекції мотиваційних заходів та підвищення продуктивності.

Розвиток корпоративної культури. Важливо формувати позитивну внутрішню атмосферу в колективі, базовану на цінностях взаємоповаги, взаємопідтримки та командної роботи. Регулярні командні заходи, святкування досягнень та відкритий обмін ідеями допомагають зміцнити колектив і підвищують мотивацію працівників.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність кадрової політики, створити мотивований і професійно підготовлений колектив, покращити якість надання послуг громадянам та зміцнити внутрішню культуру організації.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Авраменко Н. Формування організаційної культури та кадрова політика / Н. Авраменко // Публічне управління та адміністрування. – 2015. – №2. – С. 45–56.
2. Алюшина Н.О., Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану 2021, Публічне управління та регіональний розвиток, 16 (2021), Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/298/253>
3. Амоша О. Сучасні підходи до управління персоналом / О. Амоша. – Київ: КНЕУ, 2015. – 168 с.
4. Амоша О. Управління персоналом у публічних організаціях / О. Амоша. – Київ: КНЕУ, 2015. – 168 с.
5. Амоша О., Ковальчук Т. Принципи ефективної кадрової політики / – Київ, 2015. – 160 с.
6. Бойко Л.О., Мариняк Л.В., «Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України», «Державне управління: удосконалення та розвиток», № 10, 2018, С. 6.
7. Голобор Н.Ю., «Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні», НАДУ 2015, С. 8.
8. Золотарьов В. Принципи ефективної кадрової політики / В. Золотарьов // Державне управління: теорія та практика. – 2015. – №3. – С. 22–30.

9. Золотарьов В.В. Сучасні підходи до управління персоналом. – Х.: ХНУ, 2017. – 200 с.
10. Кавалер В. В. Кадрова політика у сфері державного управління: теоретико-методологічний аспект / В. В. Кавалер. — Дніпро: ДСАУ, 2020. — 248 с. — Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8980/1/Кавалер%20В.В..pdf>
11. Ковальчук Т. Цифровізація HR-процесів у публічних організаціях / Т. Ковальчук // Інформаційні технології в управлінні. – 2015. – №1. – С. 33–41.
12. Костенко О., Грущинська Н., «Формування та реалізація кадрової політики в публічних органах влади: вітчизняний та зарубіжний досвід», Економічний простір, Збірник наукових праць, 2020, № 158, С. 77-82.
13. Лаврук О., «Кадрове планування в системі управління персоналом», Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства, №1, 2016, С 118-123.
14. Мінаєва І.М., «Складові поняття «Публічна влада», Хар РІ НАДУ, №69, 2018, 10 с.
15. Лібанова Е. Кадрова політика в умовах соціально-економічних трансформацій / Е. Лібанова // Державне управління: теорія та практика. – 2015. – №3. –С. 22–31.
16. Лібанова Е., Золотарьов В. Управління людськими ресурсами в публічному секторі / – Київ, 2015. – 245 с.
17. Незяць В., «Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування», «Державне управління та місцевесамоврядування», 2019, №1 (40), С. 130-136.
18. Науменко Р.А. Кадрова робота в публічних організаціях: теорія та практика / Р.А. Науменко. – Київ: ВД “Київський університет”, 2015. – 256 с.

19. Наumenко Р.А., Пирожков С. Основи кадрової політики в публічних організаціях. – Київ, 2015. – 312 с.
20. Наumenко Р.А. Управління персоналом: теорія та практика. – К.: КНТ, 2018. – 320 с.
21. Пирожков С. Соціальні аспекти кадрової політики / С. Пирожков // Публічне управління та адміністрування. – 2015. – №2. – С. 34–45.
22. Пирожков С. Соціологія управління персоналом у західних країнах. – Л.: ЛНУ, 2016. – 180 с.
23. Пономаренко Л. Реінтеграція внутрішньо переміщених осіб у кадрову політику / Л. Пономаренко // Соціальна політика України. – 2015. – №5. – С. 14–22.
24. Сидоренко М. Формування кадрового резерву в умовах війни / М. Сидоренко // Вісник держслужби. – 2015. – №4. – С. 19–27.
25. Сидоренко М. Кадрова політика в умовах воєнного стану / М. Сидоренко // Вісник державної служби. – 2015. – №4. – С. 19–27.
26. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>
27. Яковенко О. Стратегія кадрової політики та управління персоналом / О. Яковенко. – Київ: КНЕУ, 2015. – 198 с.
28. Яковенко О., Сидоренко М. Кадрова політика: цілі та інструменти / – Київ, 2015. – 198 с.
29. Яковенко О.О. Кадрова політика публічної організації: стратегічні підходи. – К.: НАДУ, 2019. – 250 с.

30. Офіційний веб-портал ЦНАП, 2024.
31. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р.
32. Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, Національне Агентство України з питань державної служби, Наказ № 158 від 05.08.2016.
33. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців, Кабінет Міністрів України - Постанова № 65 від 11 лютого 2016 р. Урядовий портал: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>

ДОДАТКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Розпорядження Оболонської
районної в місті Києві державної
адміністраціївід 01.10.2024 № 8100Чисельність
Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації

№ з/п	Керівництво, структурні підрозділи апарату	Чисельність (од.)
1.	Голова	1
2.	Перший заступник голови	1
3.	Заступник голови	2
4.	Керівник апарату	1
5.	Відділ організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови	3
6.	Архівний сектор	2
7.	Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції	1
8.	Відділ оборонної роботи, мобілізаційної підготовки та мобілізації	3
9.	Головний спеціаліст з питань режимно-секретної роботи	1
10.	Відділ управління персоналом	6
11.	Відділ адміністративно-господарського забезпечення	3
12.	Головний спеціаліст внутрішнього аудиту	1
13.	Відділ ведення Державного реєстру виборців	7
14.	Організаційний відділ	3
15.	Відділ роботи із зверненнями громадян	7
16.	Відділ організації діловодства та контролю виконавської дисципліни	8
17.	Відділ інформаційних технологій	3
18.	Юридичний відділ	8
19.	Відділ з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю	3
20.	Відділ обліку та розподілу житлової площі	4
21.	Відділ з питань майна комунальної власності	6
22.	Відділ економіки	5
23.	Відділ торгівлі та споживчого ринку	5
24.	Відділ з питань благоустрою та екології	14
25.	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	7
26.	Відділ муніципальної безпеки	6
27.	Головний спеціаліст з питань охорони праці	1

28.	Відділ з питань державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців	10
29.	Відділ з питань реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб	11
30.	Сектор з питань охорони здоров'я	2
31.	Головний спеціаліст з питань праці та соціально-трудова відносин	1
	Всього по апарату:	136
Структурні підрозділи Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації (з правом юридичної особи)		
1.	Відділ культури	7
2.	Управління житлово-комунального господарства	17
3.	Управління освіти	28
4.	Фінансове управління	15
5.	Служба у справах дітей та сім'ї	25
6.	Управління соціальної та ветеранської політики	90
7.	Управління будівництва	10
8.	Управління (Центр) надання адміністративних послуг	54
9.	Відділ молоді та спорту	6
	Всього:	252
	Всього по структурі:	388

Начальник відділу
управління персоналом

Андрій ЛИТВИНОВ

ПОГОДЖЕНО

Голова Київської
міської державної адміністрації

Віталій КЛИЧКО

2024 року



ЗАТВЕРДЖЕНО

Розпорядження Оболонської
районної в місті Києві державної
адміністраціївід 01.10.2024 № 81-ОС

Структура
Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації

№ з/п	Керівництво, структурні підрозділи апарату
1	Голова
2	Перший заступник голови
3	Заступники голови
4	Керівник апарату
5	Відділ організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови
6	Архівний сектор
7	Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції
8	Відділ оборонної роботи, мобілізаційної підготовки та мобілізації
9	Головний спеціаліст з питань режимно-секретної роботи
10	Відділ управління персоналом
11	Відділ адміністративно-господарського забезпечення
12	Головний спеціаліст внутрішнього аудиту
13	Відділ ведення Державного реєстру виборців
14	Організаційний відділ
15	Відділ роботи із зверненнями громадян
16	Відділ організації діловодства та контролю виконавської дисципліни
17	Відділ інформаційних технологій
18	Юридичний відділ
19	Відділ з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю
20	Відділ обліку та розподілу житлової площі
21	Відділ з питань майна комунальної власності
22	Відділ економіки
23	Відділ торгівлі та споживчого ринку
24	Відділ з питань благоустрою та екології
25	Відділ бухгалтерського обліку та звітності
26	Відділ муніципальної безпеки
27	Головний спеціаліст з питань охорони праці
28	Відділ з питань державної реєстрації юридичних осіб, фізичних

	осіб – підприємців
29	Відділ з питань реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб
30	Сектор з питань охорони здоров'я
31	Головний спеціаліст з питань праці та соціально-трудових відносин
	Структурні підрозділи Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації (з правом юридичної особи)
1	Відділ культури
2	Управління житлово-комунального господарства
3	Управління освіти
4	Фінансове управління
5	Служба у справах дітей та сім'ї
6	Управління соціальної та ветеранської політики
7	Управління будівництва
8	Управління (Центр) надання адміністративних послуг
9	Відділ молоді та спорту

Голова

Кирило ФЕСИК

Начальник відділу
управління персоналом

Андрій ЛИТВИНОВ





**ОБОЛОНСЬКА РАЙОННА В МІСТІ КИЄВІ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

19 сер. 2023

№ 216

Про внесення змін до Регламенту
управління (Центру) надання
адміністративних послуг
Оболонської районної в місті Києві
державної адміністрації

Відповідно до законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про адміністративні послуги», Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 серпня 2013 року № 588, Положення про управління (Центр) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації, затвердженого розпорядженням Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації від 24 лютого 2023 року № 110, з метою приведення Регламенту управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації у відповідність до вимог законодавства :

1. Внести зміни до Регламенту управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації, затвердженого розпорядженням Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації від 19 квітня 2019 року № 264, виклавши його у новій редакції, що додається.

2. Контроль за виконанням цього розпорядження залишаю за собою.

Голова



Кирило ФЕСИК



ЗАТВЕРДЖЕНО

Розпорядження Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації від 19 квітня 2019 р № 264 (у редакції розпорядження Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації від 19.04.2023 № 216)

РЕГЛАМЕНТ управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації

(Нова редакція)

Загальна частина

1. Регламент управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації (далі – Регламент) визначає порядок організації роботи управління (Центру) надання адміністративних послуг Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації (далі - Центр), його територіальних підрозділів, віддалених (у тому числі пересувних) робочих місць адміністраторів, порядок дій адміністраторів Центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг.
2. У цьому Регламенті терміни вживаються у значенні, наведеному в Законі України "Про адміністративні послуги".
3. Надання адміністративних послуг у Центрі здійснюється з дотриманням таких принципів:
 - верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
 - стабільності;
 - рівності перед законом;
 - відкритості та прозорості;
 - оперативності та своєчасності;
 - доступності інформації про надання адміністративних послуг;
 - захищеності персональних даних;
 - раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг;
 - неупередженості та справедливості;

доступності та зручності для суб'єктів звернення.

4. Центр у своїй діяльності керується Конституцією України та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями центральних та місцевих органів виконавчої влади, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), розпорядженнями Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації, наказами Центру, Положенням про Центр та цим Регламентом.

Вимоги до приміщення, в якому розміщується Центр

5. Центр розміщено за адресою: вул. Левка Лук'яненка, 16, м. Київ, 04205.

На вході до приміщення (будівлі) розміщуються вивіска з найменуванням Центру та інформацією про його місцезнаходження, графіком роботи тощо, які дублюються у тактильному вигляді та шрифтом Брайля.

Перед входом до приміщення розміщуються тактильні та контрастні позначки для осіб з інвалідністю з порушеннями зору.

Вхід до приміщення Центру, який має сходи, облаштований кнопкою виклику, пандусом та поручнями з обох боків для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

У приміщенні Центру облаштовані санітарна кімната з урахуванням потреб осіб з інвалідністю, зокрема тих, що пересуваються на кріслах колісних, та інших маломобільних груп населення та кімната матері та дитини.

Облаштування центру здійснюється з дотриманням вимог щодо інклюзивності будівель і споруд, передбачених Державними будівельними нормами ДБН В.2.2-40:2018 "Будинки і споруди. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення" стосовно їх доступності для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

На прилеглої до Центру території облаштовуються місця для безоплатної стоянки автомобільного транспорту суб'єктів звернень, зокрема відповідно позначені місця для автотранспортних засобів, якими керують (в яких перевозяться) особи з інвалідністю, у кількості, визначеній Законом України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні". Будівлі, приміщення та стоянки Центру облаштовуються з урахуванням потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення згідно з вимогами відповідних державних будівельних норм, стандартів і правил. На прилеглих вулицях розміщуються інформаційні таблички, на яких зазначається місце розташування Центру.

Графік роботи Центру, його територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів (у разі їх утворення):

понеділок – з 9.00 до 20.00;

вівторок – з 9.00 до 20.00;

середа – з 9.00 до 20.00;

четвер – з 9.00 до 20.00;

п'ятниця – з 9.00 до 16.45;

субота – з 9.00 до 18.00.

Графік роботи Центру може бути змінено згідно з рішенням Київської міської ради або розпорядженням Оболонської районної в місті Києві державної адміністрації.

6. Приміщення Центру поділяється на відкриту та закриту частини.

У відкритій частині працівники Центру здійснюють прийом, консультування, інформування та обслуговування суб'єктів звернень. Суб'єкти звернення мають безперешкодний доступ до такої частини центру.

Відкрита частина включає:

рецепцію;

сектор інформування;

сектор надання послуг;

сектор очікування.

Відкрита частина розміщується на першому поверсі будівлі, де створені належні умови для безперешкодного доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення до приміщень будівлі.

Закрита частина призначена виключно для опрацювання документів, пошти, надання консультацій та здійснення попереднього запису суб'єктів звернення на прийом до адміністраторів за допомогою засобів телекомунікації (телефону, електронної пошти, інших засобів зв'язку), а також збереження документів, справ, журналів обліку/реєстрації (розміщення архіву).

Вхід до закритої частини Центру суб'єктам звернення забороняється.

Закрита частина може розміщуватися на інших поверхах, ніж відкрита частина.

7. Рецепцію облаштовано при вході до приміщення Центру. У ній проводиться загальне інформування та консультування суб'єктів звернень з питань роботи Центру.

8. Сектор інформування облаштовується з метою ознайомлення суб'єктів звернення з порядком та умовами надання адміністративних послуг.

У секторі інформування розміщуються інформаційні стенди, постери (плакати) та/або інформаційні термінали в зручному для перегляду місці, що містять актуальну, вичерпну інформацію, необхідну для одержання

адміністративних послуг, інформацію щодо здійснення прийому суб'єктів звернення з надання безоплатної правової допомоги (у разі проведення такого прийому в приміщеннях Центру).

Сектор інформування облаштовується столами, стільцями, кутком самообслуговування з комп'ютерною технікою та вільним доступом до Інтернету, забезпечується канцелярськими товарами для заповнення (у разі необхідності) суб'єктами звернення документів.

Для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг приміщення, де розміщені сектор інформування Центру, територіальний підрозділ Центру, віддалене (у тому числі пересувне) робоче місце адміністратора (у разі їх утворення), облаштовуються відповідними засобами (зокрема скринькою) та/або в них розміщується в доступному місці книга відгуків і пропозицій.

Для встановлення зворотного зв'язку із суб'єктами звернень в електронній формі у зазначеному приміщенні розміщується інформація, що містить гіпертекстові посилання та QR-коди на форми-опитувальники (анкети) для оцінювання суб'єктами звернення якості наданих їм адміністративних послуг, в тому числі на комп'ютерній техніці, у терміналах, інших технічних засобах, а також на відповідних веб-сайтах. Зазначена інформація розміщується окремо на рецепції, секторах надання послуг, інформування та очікування.

9. Сектор очікування розміщено в просторому приміщенні та облаштовано столами для оформлення документів, кутком самообслуговування для суб'єктів звернень та в достатній кількості стільцями, кріслами тощо.

Сектор очікування обладнано автоматизованою системою керування чергою, системою звукового інформування осіб похилого віку та осіб з інвалідністю з порушеннями зору.

У приміщенні Центру, його територіальних підрозділах, у приміщеннях, де розміщені віддалені робочі місця адміністраторів та на пересувних віддалених робочих місцях адміністраторів (у разі їх утворення) створюються умови для оплати суб'єктами звернень адміністративного збору (зокрема, розміщуються банкомати, платіжні термінали (у тому числі POS-термінали, програмно-технічні комплекси самообслуговування).

10. Сектор надання послуг утворений за принципом відкритості розміщення робочих місць. Для швидкого обслуговування суб'єктів звернень робочі місця адміністраторів розподіляються за принципом прийому і видачі готових документів. Кожне робоче місце для прийому суб'єктів звернень має інформаційну табличку із зазначенням номера такого місця.

11. Площа секторів очікування та надання послуг Центру, його територіального підрозділу та приміщення, де розміщено віддалене робоче місце адміністратора, є достатньою для забезпечення зручних та комфортних умов для прийому суб'єктів звернення і роботи адміністраторів Центру.

12. На інформаційних стендах або інформаційних терміналах розміщується інформація, зокрема, про:

найменування Центру, його місцезнаходження та місцезнаходження його територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів (у разі їх утворення), номери телефонів для довідок, факсу, адресу веб-сайту, електронної пошти;

графік роботи Центру, його територіальних підрозділів, віддалених (у тому числі пересувних) робочих місць адміністраторів (в разі їх утворення) (приймні дні та години, вихідні дні), затверджується органом, що утворив Центр, з урахуванням потреб суб'єктів звернення та відповідно до вимог Закону України "Про адміністративні послуги";

перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр, його територіальні підрозділи, віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів (в разі їх утворення);

бланки заяв та інших документів, необхідних для звернення за отриманням адміністративних послуг, а також зразки їх заповнення;

платіжні реквізити для оплати платних адміністративних послуг;

супутні послуги, які надаються в приміщенні Центру;

прізвище, ім'я, по батькові керівника Центру, контактні телефони, адресу електронної пошти;

користування інформаційними терміналами;

користування автоматизованою системою керування чергою;

положення про Центр;

Регламент Центру;

графік надання консультацій, прийому суб'єктів звернень суб'єктами, які забезпечують консультування та прийом у приміщеннях Центру;

можливості отримання послуг онлайн в електронному вигляді.

13. Перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр, його територіальні підрозділи, віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів (в разі їх утворення), розміщено у доступному та зручному для суб'єктів звернення місці, у тому числі на інформаційному терміналі. Адміністративні послуги в переліку групуються за моделлю життєвих ситуацій суб'єктів звернення та сферами правовідносин (законодавства), а також суб'єктами надання адміністративних послуг.

Перелік адміністративних послуг, які надаються через територіальні підрозділи Центру, віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів (у разі їх утворення), затверджується Київською міською радою з урахуванням потреб суб'єктів звернень.

14. Бланки заяв, необхідні для замовлення адміністративних послуг, розміщуються на рецепції та у інформаційній системі "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві" із вільним доступом до них суб'єктів звернень.

15. Особам з інвалідністю та іншим маломобільним групам населення забезпечується вільний доступ до інформації, зазначеної в цьому розділі, шляхом розміщення буклетів, інформаційних листів на стендах, інших необхідних матеріалів, надрукованих шрифтом Брайля.

Для забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктам звернення, які є глухими, німими або глухонімими, до роботи Центру може залучатися перекладач жестової мови.

16. У разі надання адміністративних послуг через Центр консультації з питань надання таких послуг проводяться (у тому числі представниками суб'єктів надання адміністративних послуг) виключно у Центрі, його територіальних підрозділах, на віддалених робочих місцях адміністраторів.

Інформаційна та технологічна картки адміністративних послуг

17. Директор Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), а також керівник Центру можуть вносити суб'єктові надання адміністративної послуги пропозиції щодо необхідності внесення змін до затверджених інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг (у тому числі для документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності).

18. У разі внесення змін до законодавства щодо надання адміністративної послуги суб'єкт її надання своєчасно інформує про це керівника Центру, готує пропозиції щодо внесення змін до інформаційних та/або технологічних карток згідно із законодавством.

Робота у секторі інформування та рецепції Центру

19. Для надання допомоги суб'єктам звернення у користуванні інформаційними терміналами та автоматизованою системою керування чергою, консультування із загальних питань організації роботи Центру та порядку прийому суб'єктів звернення у Центрі утворено сектор інформування та рецепцію, в яких працівники Центру:

інформують за усним клопотанням суб'єкта звернення про належність порушеного ним питання до компетенції Центру;

консультують суб'єктів звернення щодо порядку внесення плати (адміністративного збору) за надання платних адміністративних послуг, надають інформацію про платіжні реквізити для сплати адміністративного збору;

надають іншу інформацію та допомогу, що необхідні суб'єктам звернення до прийому їх адміністратором.

20. Центр у своїй роботі використовує інформаційну систему "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві" де розміщується інформація, зазначена в пункті 12 цього Регламенту, а також відомості про найближчі зупинки громадського транспорту, під'їзні шляхи, місця паркування, доступність центру для осіб з інвалідністю з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату, інша корисна для суб'єктів звернення інформація.

21. Інформація, яка розміщується в приміщенні Центру (в тому числі на інформаційних терміналах) та в інформаційній системі "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві" є актуальною і вичерпною.

Інформація в інформаційній системі "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві" є зручною для пошуку та копіювання.

22. Суб'єктам звернення, які звернулися до Центру (його територіальних підрозділів, до адміністраторів, що працюють на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях, з використанням засобів телекомунікаційного зв'язку (телефону, електронної пошти, інформаційної системи "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві"), забезпечується можливість отримання інформації про надання адміністративних послуг у спосіб, що аналогічний способу звернення, або в інший вибраний суб'єктом звернення спосіб.

Керування чергою в Центрі

23. З метою забезпечення зручності та оперативності обслуговування суб'єктів звернення у Центрі (його територіальних підрозділах, на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях адміністраторів) вживаються заходи для запобігання утворенню черги, а у разі її утворення - для керування чергою.

24. У Центрі запроваджено автоматизовану систему керування чергою. Суб'єкт звернення для прийому адміністратором Центру реєструється за допомогою терміналу в такій системі, отримує відповідний номер у черзі та очікує на прийом. Автоматизована система керування чергою може передбачати персоніфіковану реєстрацію суб'єкта звернення (із зазначенням його прізвища та імені).

25. У Центрі, його територіальних підрозділах, на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях адміністраторів, може здійснюватися попередній запис суб'єктів звернення на прийом до адміністратора на визначену дату та час.

Попередній запис може здійснюватися шляхом особистого звернення до Центру, його територіальних підрозділів, адміністраторів Центру, що працюють на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях, з використанням телефонного зв'язку або електронної реєстрації в інформаційній системі "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві". Прийом суб'єктів звернення, які зареєструвалися шляхом попереднього запису, здійснюється у визначені керівником Центру години.

20. Центр у своїй роботі використовує інформаційну систему "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві" де розміщується інформація, зазначена в пункті 12 цього Регламенту, а також відомості про найближчі зупинки громадського транспорту, під'їзні шляхи, місця паркування, доступність центру для осіб з інвалідністю з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату, інша корисна для суб'єктів звернення інформація.

21. Інформація, яка розміщується в приміщенні Центру (в тому числі на інформаційних терміналах) та в інформаційній системі "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві" є актуальною і вичерпною.

Інформація в інформаційній системі "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві" є зручною для пошуку та копіювання.

22. Суб'єктам звернення, які звернулися до Центру (його територіальних підрозділів, до адміністраторів, що працюють на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях, з використанням засобів телекомунікаційного зв'язку (телефону, електронної пошти, інформаційної системи "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві"), забезпечується можливість отримання інформації про надання адміністративних послуг у спосіб, що аналогічний способу звернення, або в інший вибраний суб'єктом звернення спосіб.

Керування чергою в Центрі

23. З метою забезпечення зручності та оперативності обслуговування суб'єктів звернення у Центрі (його територіальних підрозділах, на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях адміністраторів) вживаються заходи для запобігання утворенню черги, а у разі її утворення - для керування чергою.

24. У Центрі запроваджено автоматизовану систему керування чергою. Суб'єкт звернення для прийому адміністратором Центру реєструється за допомогою терміналу в такій системі, отримує відповідний номер у черзі та очікує на прийом. Автоматизована система керування чергою може передбачати персоніфіковану реєстрацію суб'єкта звернення (із зазначенням його прізвища та імені).

25. У Центрі, його територіальних підрозділах, на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях адміністраторів, може здійснюватися попередній запис суб'єктів звернення на прийом до адміністратора на визначену дату та час.

Попередній запис може здійснюватися шляхом особистого звернення до Центру, його територіальних підрозділів, адміністраторів Центру, що працюють на віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях, з використанням телефонного зв'язку або електронної реєстрації в інформаційній системі "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві". Прийом суб'єктів звернення, які зареєструвалися шляхом попереднього запису, здійснюється у визначені керівником Центру години.

26. Центр може здійснювати керування чергою в інший спосіб, гарантуючи дотримання принципу рівності суб'єктів звернення.

27. З метою усунення черг та з метою забезпечення оперативності обслуговування суб'єктів звернень до роботи в Центрі можуть залучатися адміністратори відділу адміністраторів мобільного реагування Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Прийняття заяви та інших документів у Центрі

28. Прийняття від суб'єкта звернення заяви та інших документів, необхідних для надання адміністративної послуги (далі - вхідний пакет документів), та повернення документів з результатом надання адміністративної послуги (далі - вихідний пакет документів) здійснюється виключно в Центрі або його територіальних підрозділах, віддалених (у тому числі пересувних) робочих місцях адміністраторів (у разі їх утворення).

У випадках, передбачених законодавством, а також на вимогу суб'єкта звернення адміністратор Центру складає заяву в електронній формі, друкує її та надає суб'єкту звернення для перевірки та підписання.

Прийняття заяв для отримання адміністративних послуг від фізичних осіб, у тому числі фізичних осіб - підприємців, здійснюється незалежно від реєстрації їх місця проживання, крім випадків, передбачених законом.

Заяви від юридичних осіб приймаються за місцезнаходженням таких осіб або у випадках, передбачених законом, за місцем провадження діяльності або місцезнаходженням відповідних об'єктів, якщо інше не встановлено законом.

29. Прийняття від суб'єктів господарювання заяви про видачу документів дозвільного характеру та документів, що додаються до неї, декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства, видача (переоформлення, анулювання) документів дозвільного характеру, які оформлені дозвільними органами, та зареєстрованих декларацій здійснюються відповідно до Закону України "Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності".

30. Суб'єкт звернення має право подати вхідний пакет документів у Центрі (його територіальному підрозділі, віддаленому (у тому числі пересувному) робочому місці адміністратора (в разі їх утворення) особисто, через представника (законного представника), надіслати його поштою (рекомендованим листом з описом вкладення) або у випадках, передбачених законом, за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку, в тому числі через інформаційну систему "Міський WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві", із застосуванням електронного підпису та інших засобів автентифікації особи.

Заява для отримання адміністративної послуги в електронній формі подається через Єдиний державний вебпортал електронних послуг, у тому числі

через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування.

31. У разі коли вхідний пакет документів подається представником (законним представником) суб'єкта звернення, пред'являються документи, що посвідчують особу представника та засвідчують його повноваження.

32. Адміністратор Центру перевіряє відповідність вхідного пакета документів інформаційній картці адміністративної послуги, у разі потреби надає допомогу суб'єктові звернення в заповненні бланка заяви. У разі коли суб'єкт звернення припустився неточностей або помилки під час заповнення бланка заяви, адміністратор повідомляє суб'єктові звернення про відповідні недоліки та надає необхідну допомогу в їх усуненні.

33. Адміністратор Центру складає опис вхідного пакета документів, у якому зазначаються інформація про заяву та перелік документів, поданих суб'єктом звернення до неї, у двох примірниках.

34. Суб'єктові звернення надається примірник опису вхідного пакета документів за підписом і з проставленням печатки (штампа) відповідного адміністратора Центру, а також відмітки про дату та час його складення. Другий примірник опису вхідного пакета документів зберігається в матеріалах справи (зокрема в електронній формі) у суб'єкта надання адміністративної послуги.

35. Адміністратор Центру під час отримання вхідного пакета документів зобов'язаний з'ясувати прийнятний для суб'єкта звернення спосіб його повідомлення про результат надання адміністративної послуги, а також бажане місце отримання оформленого результату надання адміністративної послуги (в Центрі, його територіальному підрозділі, віддаленому (у тому числі пересувному) робочому місці адміністратора (в разі їх утворення)), спосіб передачі суб'єктові звернення вихідного пакета документів, з урахуванням особливостей, передбачених законодавством України (особисто, засобами поштового зв'язку, у тому числі кур'єром за додаткову плату, або телекомунікаційного зв'язку чи в інший вибраний суб'єктом звернення спосіб), про що зазначається в описі вхідного пакета документів у паперовій або електронній формі.

36. Адміністратор Центру здійснює реєстрацію вхідного пакета документів шляхом внесення даних до журналу реєстрації (у паперовій та/або електронній формі). Після внесення даних справі присвоюється номер, за яким здійснюється її ідентифікація та який фіксується на бланку заяви і в описі вхідного пакета документів.

Реєстрація та облік заяв, вхідних пакетів документів та оформлених результатів надання адміністративних послуг у Центрі, його територіальному підрозділі та на віддаленому (у тому числі пересувному) робочому місці адміністратора ведеться централізовано в інформаційній системі "Міський

WEB-портал адміністративних послуг в місті Києві”, з урахуванням особливостей, передбачених законодавством України,

37. У разі коли вхідний пакет документів отримано засобами поштового зв'язку і він не містить інформації про прийнятний для суб'єкта звернення спосіб його повідомлення, адміністратор Центру не пізніше наступного робочого дня надсилає суб'єктові звернення опис вхідного пакета документів електронною поштою (та/або його відскановану копію) чи іншими засобами телекомунікаційного зв'язку або поштовим відправленням.

38. Після реєстрації вхідного пакета документів адміністратор Центру формує справу у паперовій та/або електронній формі та в разі потреби здійснює її копіювання та/або сканування.

39. Інформацію про вчинені дії адміністратор Центру вносить до листа про проходження справи у паперовій та/або електронній формі (крім випадків, коли адміністратор є суб'єктом надання адміністративної послуги). Лист про проходження справи також містить відомості про послідовність дій (етапів), необхідних для надання адміністративної послуги, та залучених суб'єктів надання адміністративних послуг.

Опрацювання справи (вхідного пакета документів)

40. Після вчинення дій, передбачених пунктами 28-39 цього Регламенту, адміністратор Центру зобов'язаний невідкладно, але не пізніше наступного робочого дня з урахуванням графіка роботи суб'єкта надання адміністративної послуги, надіслати (передати) вхідний пакет документів суб'єктові надання адміністративної послуги, до компетенції якого належить питання прийняття рішення у справі, про що робиться відмітка в листі про проходження справи із зазначенням часу, дати та найменування суб'єкта надання адміністративної послуги, до якого її надіслано, та проставленням печатки (штампа) адміністратора, що передав відповідні документи, та у разі потреби оформляється акт приймання-передачі.

41. Передача справ у паперовій формі від Центру (його територіального підрозділу, віддаленого робочого місця адміністратора (в разі їх утворення) до суб'єкта надання адміністративної послуги здійснюється в порядку, визначеному Київською міською радою, але не менше ніж один раз протягом робочого дня, шляхом отримання справ представником суб'єкта надання адміністративної послуги, їх доставки працівником Центру або Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), надсилання відсканованих документів з використанням засобів телекомунікаційного зв'язку або в інший спосіб.

Передача справ до суб'єкта надання адміністративної послуги може здійснюватися шляхом надсилання електронних копій оригіналів паперових документів (фотокопій) з використанням засобів телекомунікаційного зв'язку, зокрема через систему електронної взаємодії державних електронних

інформаційних ресурсів, передача справ у паперовій формі у такому разі не здійснюється, крім випадків, передбачених законодавством.

42. Після отримання справи суб'єкт надання адміністративної послуги зобов'язаний внести запис про її отримання із зазначенням дати та часу, прізвища, імені, по батькові відповідальної посадової особи до листа про проходження справи та до акта приймання-передачі (у разі його оформлення).

43. Контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг строків розгляду справ та прийняття рішень здійснюється адміністраторами Центру відповідно до розподілу обов'язків за рішенням керівника Центру.

44. Суб'єкт надання адміністративної послуги зобов'язаний:

своєчасно інформувати Центр про перешкоди у дотриманні строку розгляду справи та прийнятті рішення, інші проблеми, що виникають під час розгляду справи;

надавати інформацію на усний або письмовий запит (у тому числі шляхом надсилання на адресу електронної пошти) адміністратора Центру про хід розгляду справи.

У разі виявлення факту порушення вимог законодавства щодо розгляду справи (строків надання адміністративної послуги тощо) адміністратор Центру невідкладно інформує про це керівника Центру.

Передача вихідного пакета документів суб'єктові звернення

45. Суб'єкт надання адміністративної послуги невідкладно, але не пізніше наступного робочого дня після оформлення результату надання адміністративної послуги, формує вихідний пакет документів та передає його до Центру (його територіального підрозділу, віддаленого (у тому числі пересувного) робочого місця адміністратора (в разі їх утворення), про що зазначається в листі про проходження справи та в акті приймання-передачі (у разі його оформлення).

46. Адміністратор Центру невідкладно у день надходження вихідного пакета документів, але не пізніше наступного робочого дня, повідомляє про результат надання адміністративної послуги суб'єктові звернення у спосіб, зазначений в описі вхідного пакета документів, здійснює реєстрацію вихідного пакета документів шляхом внесення відповідних відомостей до листа про проходження справи, а також до відповідного реєстру в паперовій та/або електронній формі.

47. Вихідний пакет документів передається суб'єктові звернення особисто під підпис (у тому числі його представникові (законному представникові)) у разі пред'явлення документа, що посвідчує особу та засвідчує його повноваження, або у випадках, передбачених законодавством, передається в інший прийнятний для суб'єкта звернення спосіб.

Інформація про дату отримання вихідного пакета документів суб'єктом звернення зазначається в описі вхідного пакета документів і зберігається в матеріалах справи.

У разі коли способом отримання результатів надання адміністративних послуг обрано засоби поштового зв'язку, такий документ вкладається в рекомендований лист з позначкою "Адміністративна послуга", яка проставляється працівником Центру, і передається представнику оператора поштового зв'язку за накладною, під підпис.

48. У разі незазначення суб'єктом звернення зручного для нього способу отримання вихідного пакета документів та/або його неотримання в Центрі протягом трьох місяців відповідні документи передаються суб'єкту надання адміністративних послуг для архівного зберігання.

49. У разі коли адміністративна послуга надається невідкладно, адміністратор Центру реєструє інформацію про результат розгляду справи в журналі (у паперовій та/або електронній формі), негайно формує вихідний пакет документів та передає його суб'єктові звернення.

50. Відповідальність за несвоєчасне та неналежне надання адміністративних послуг несуть суб'єкти надання таких послуг та в межах повноважень адміністратори і керівник Центру.

51. Інформація про кожну надану адміністративну послугу та справу в паперовій (копія документів) та/або електронній (скановані копії документів) формі (заява суб'єкта звернення та інші документи, визначені Київською міською радою) за рішенням Київської міської ради може зберігатися в приміщенні Центру, його територіального підрозділу, приміщенні, де розміщено віддалене робоче місце адміністратора (у разі їх утворення).

У разі надання адміністративної послуги за допомогою державних реєстрів інформація про послугу зберігається у відповідному реєстрі.

Інформація про адміністративні послуги, надані територіальним підрозділом, адміністратором Центру, що працює на віддаленому (у тому числі пересувному) робочому місці, подається Центру для узагальнення в порядку, визначеному цим Регламентом.

Усі матеріали справи зберігаються у суб'єкта надання адміністративної послуги.

52. Суб'єкт звернення може відкликати свою заяву про надання адміністративної послуги до моменту прийняття рішення у справі, крім випадків, визначених законодавством.

Адміністратор Центру невідкладно у день надходження заяви здійснює її реєстрацію, про що робиться відмітка в листі про проходження справи із зазначенням часу та дати отримання заяви про відкликання, та невідкладно, але не пізніше наступного робочого дня, передає суб'єкту надання адміністративної послуги, якому передано вхідний пакет документів щодо даної справи.

Суб'єкт надання адміністративної послуги невідкладно, але не пізніше наступного робочого дня після отримання заяви про відкликання, повертає

оригінали документів, подані для надання адміністративної послуги, до Центру, про що зазначається в листі про проходження справи та в акті приймання-передачі (у разі його оформлення).

Адміністратор Центру невідкладно у день надходження оригіналів документів від суб'єкта надання адміністративної послуги, але не пізніше наступного робочого дня, повідомляє про це суб'єкту звернення.

Відкликання заяви про надання адміністративної послуги здійснюється з урахуванням процедур, визначених пунктами 28-51 цього регламенту.

Особливості діяльності територіального підрозділу Центру, адміністратора Центру, що працює на віддаленому робочому місці

53. Рішення про утворення та розміщення територіального підрозділу, віддаленого (у тому числі пересувного) робочого місця адміністратора приймається Київською міською радою відповідно до вимог, зазначених у цьому Регламенті, та з урахуванням потреб суб'єктів звернень, кількості населення, що буде ними обслуговуватися, та обсягу послуг, що надаватимуться.

Територіальний підрозділ, віддалене робоче місце адміністратора розміщується на першому або другому поверсі будівлі за умови створення належних умов для безперешкодного доступу для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення до такої будівлі.

53. У приміщенні територіального підрозділу, приміщенні, де розміщене віддалене робоче місце адміністратора, або на пересувному віддаленому робочому місці адміністратора забезпечується розміщення актуальної, вичерпної інформації, необхідної для одержання адміністративних послуг, з дотриманням вимог, встановлених пунктом 8 цього Регламенту.

54. Територіальний підрозділ, приміщення, де розміщено віддалене робоче місце адміністратора (крім пересувного віддаленого робочого місця адміністратора), облаштовуються місцями для очікування суб'єктами звернень.

Начальник управління – адміністратор
управління (Центру) надання
адміністративних послуг



Лілія БОРШУЛЯК