

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Формування кадрової політики підприємства (організації)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
МАГІСТР
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Гричина Ілля Валерійович

Кваліфікаційна робота
Допущена до захисту

Науковий керівник:
професор
Соляніченко М.О.

Зав. кафедри _____
«__» _____ 20__ р.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	9
1.1. Кадрова політика як об'єкт наукового дослідження.....	9
1.2. Кадрові процеси: сутність, види та форми організації.....	16
1.3. Поняття, функції та завдання кадрової служби.....	24
1.4. Кадровий менеджмент: принципи, технології та основні завдання.....	29
1.5. Нормативно-правове регулювання кадрового менеджменту.....	35
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВОКУ «СЛУЖБА ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ЗА ОБ'ЄКТАМИ ЖКГ».....	40
2.1. Загальна характеристика та структура ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ».....	40
2.2 Управління ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ».....	47
2.2. Кадрова політика ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» на сучасному етапі.....	54
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВОКУ «СЛУЖБА ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ЗА ОБ'ЄКТАМИ ЖКГ».....	64
3.1. Удосконалення механізму адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» до умов воєнного стану.....	64
3.2. Інноваційні інструменти розвитку кадрового потенціалу у сфері технічного нагляду за об'єктами ЖКГ.....	77
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження зумовлена сучасними соціально-економічними умовами розвитку суспільства, які вимагають підвищення ефективності управління людськими ресурсами. У сучасних умовах саме персонал виступає одним із ключових ресурсів організації, від якого значною мірою залежить результативність її діяльності, рівень конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим формування ефективної кадрової політики є важливою складовою стратегічного управління підприємством.

Кадрова політика визначає основні напрями роботи з персоналом, охоплює процеси підбору, розстановки, розвитку, мотивації та раціонального використання трудових ресурсів. Саме від її ефективності залежить формування професійного, компетентного та мотивованого колективу, здатного забезпечити стабільний розвиток організації та досягнення поставлених цілей.

Особливої актуальності проблема формування кадрової політики набуває в умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, швидких змін на ринку праці, цифровізації управлінських процесів та необхідності підвищення професійної компетентності працівників. Крім того, в Україні на сучасному етапі розвитку суспільства значний вплив на кадрові процеси мають наслідки воєнного стану, що призводить до міграції населення, дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання навантаження на працівників та необхідності адаптації кадрової політики до нових умов функціонування організацій.

У зв'язку з цим дослідження особливостей формування кадрової політики підприємств та організацій є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє визначити основні принципи та механізми управління персоналом, виявити існуючі проблеми кадрового забезпечення та обґрунтувати напрями вдосконалення кадрової політики, спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації.

Отже, актуальність дослідження теми зумовлена необхідністю

удосконалення системи управління персоналом, формування ефективної кадрової політики та забезпечення раціонального використання трудового потенціалу організацій в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Стан розробки проблеми. Проблема формування та реалізації кадрової політики підприємств і організацій є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі управління персоналом, менеджменту та економіки праці. Значна увага у науковій літературі приділяється визначенню сутності кадрової політики, її принципів, функцій, механізмів реалізації та ролі у забезпеченні ефективного функціонування організацій.

Теоретичні засади управління персоналом та формування кадрової політики були закладені у працях зарубіжних дослідників, серед яких важливе місце займають роботи М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Ульріха, Ф. Герцберга, А. Маслоу та інших учених. У їхніх дослідженнях розкриваються питання стратегічного управління людськими ресурсами, мотивації працівників, формування організаційної культури та розвитку кадрового потенціалу організації.

Суттєвий внесок у дослідження проблем кадрової політики зробили також українські науковці. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти управління персоналом і кадрової політики підприємств висвітлено у працях таких учених, як О. Грішнова, А. Колот, С. Крушельницька, О. Савченко, І. Петрова, В. Данюк, Н. Балабанова, Л. Балабанова та інших. У своїх дослідженнях вони розглядають кадрову політику як складову системи управління персоналом, визначають її основні принципи, напрями формування та механізми реалізації в умовах сучасного розвитку економіки.

Окремі аспекти кадрової політики, зокрема питання кадрового планування, підбору та розстановки кадрів, розвитку професійної компетентності працівників, мотивації та оцінювання результатів трудової діяльності, досліджуються також у роботах сучасних науковців, присвячених проблемам ефективного використання трудового потенціалу та розвитку

людського капіталу.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням управління персоналом, проблема формування ефективної кадрової політики в окремих галузях, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, потребує подальшого наукового дослідження. Особливої актуальності набуває вивчення особливостей реалізації кадрової політики в умовах сучасних соціально-економічних викликів, зокрема в умовах воєнного стану, коли організації стикаються з новими кадровими ризиками, дефіцитом кваліфікованих фахівців та необхідністю адаптації системи управління персоналом до змінних умов функціонування.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про достатній рівень теоретичної розробки питань кадрової політики, однак водночас існує потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на вдосконалення механізмів її формування та реалізації з урахуванням специфіки діяльності окремих організацій та сучасних умов їх функціонування.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування кадрової політики підприємства (організації), аналіз особливостей її реалізації на прикладі ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ», а також визначення основних проблем та обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики установи в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні **завдання:**

- визначити теоретичні підходи до вивчення кадрової політики як об'єкта наукового дослідження та з'ясувати її роль у системі управління персоналом організації;
- проаналізувати сутність, види та форми організації кадрових процесів, що забезпечують ефективне функціонування підприємств та організацій;
- дослідити поняття, функції та завдання кадрової служби як структурного підрозділу, що відповідає за управління персоналом;
- розглянути принципи, технології та основні завдання кадрового

менеджменту в контексті формування кадрової політики;

- проаналізувати нормативно-правове регулювання кадрового менеджменту та його вплив на формування кадрової політики організації;

- охарактеризувати структуру та основні напрями діяльності ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» як об'єкта практичного дослідження;

- дослідити сучасний стан кадрової політики ВОКУ та виявити проблемні аспекти її реалізації;

- обґрунтувати напрямки удосконалення механізму адаптації кадрової політики ВОКУ до умов воєнного стану;

- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних інструментів розвитку кадрового потенціалу у сфері технічного нагляду за об'єктами ЖКГ.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства (організації) у процесі формування та реалізації кадрової політики.

Предметом дослідження є теоретичні засади, принципи, механізми та особливості формування кадрової політики підприємства (організації) на прикладі ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ».

Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, управління персоналом та економіки праці, у яких розкрито сутність, принципи та механізми формування кадрової політики підприємств і організацій. У процесі дослідження використано положення нормативно-правових актів України, що регулюють трудові відносини та діяльність у сфері управління персоналом, а також наукові статті, монографії, навчальні посібники та інші джерела, присвячені проблемам формування та реалізації кадрової політики.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи аналізу і синтезу, узагальнення, системного підходу, порівняльного аналізу, а також методи логічного та статистичного аналізу. Використання зазначених методів дало змогу всебічно дослідити особливості формування кадрової політики

підприємства, проаналізувати стан кадрового забезпечення та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування та реалізації кадрової політики підприємства (організації) в сучасних умовах функціонування. У роботі узагальнено наукові підходи до визначення сутності та змісту кадрової політики, проаналізовано особливості її реалізації на прикладі ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ», а також виявлено основні проблеми кадрового забезпечення установи.

Крім того, у дослідженні запропоновано напрями удосконалення кадрової політики організації з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів та умов воєнного стану, що спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу та підвищення результативності діяльності установи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані у кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики підприємств та організацій, зокрема у сфері житлово-комунального господарства.

Отримані результати дослідження можуть бути застосовані у діяльності ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» з метою підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення процесів підбору, розстановки та розвитку кадрів, а також формування дієвої системи мотивації працівників.

Крім того, практичні рекомендації, запропоновані у роботі, можуть бути використані під час розроблення заходів щодо підвищення професійної компетентності працівників, формування кадрового резерву та вдосконалення організаційних механізмів управління персоналом. Результати дослідження також можуть бути корисними для керівників та фахівців кадрових служб підприємств і організацій, а також використані у навчальному процесі під час

підготовки фахівців з управління персоналом та менеджменту.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи представлено на 83 сторінках. Список використаних джерел складається з 81 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Кадрова політика як об'єкт наукового дослідження

Термін «кадрова політика» доцільно розглядати через розкриття змісту понять «кадри» та «політика».

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «кадри» визначається як основний склад працівників підприємства або організації [1, с. 409].

Слово «політика» (від грец. *politiké* – мистецтво управління державою) у цьому ж словнику тлумачиться як певна лінія поведінки, спосіб дій щодо об'єктів впливу [1, с. 849]. У Політичному словнику подано два основні значення цього терміна:

- сукупність принципів, норм і напрямів діяльності, спрямованих на здійснення державної й суспільної влади;
- особлива сфера суспільного життя, що охоплює відносини між соціальними суб'єктами з приводу встановлення, організації, функціонування та зміни влади в державі і суспільстві.

Німецький соціолог і класик політичної науки Макс Вебер зазначав, що політика завжди пов'язана з прагненням влади [2, с. 42]. Він розглядав її як прагнення людини брати участь у владі чи впливати на її розподіл між різними групами у межах держави.

Однак зазначені визначення не повністю розкривають цілі, зміст та результати діяльності, що дозволяє трактувати політику інакше. З точки зору теорії менеджменту, А.В. Шегда розуміє політику як сукупність принципів і норм прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях [3, с. 379].

На основі аналізу низки джерел [4–6], можна зробити висновок, що політика організації - це система правил, норм і принципів, що регулюють взаємини між людьми. У контексті сучасного управління політику підприємства

можна визначити як сукупність норм і принципів впливу на реальні чи потенційні об'єкти з метою досягнення стратегічних цілей [6, с. 233].

Основними складовими кадрової політики виступають [7]:

- політика зайнятості - забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, створення безпечних і привабливих умов праці, можливостей кар'єрного зростання та підвищення задоволення роботою;
- політика навчання - формування системи розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та професійного зростання;
- політика оплати праці - встановлення конкурентного рівня заробітної плати відповідно до досвіду, здібностей і внеску працівника;
- політика добробуту - надання працівникам соціальних пільг і благ, створення сприятливих умов праці, вигідних для обох сторін;
- політика трудових відносин - упровадження процедур для запобігання трудовим конфліктам і розвитку конструктивного стилю керівництва та співпраці з профспілками.

Дослідник В. Ю. Лисак звертає увагу, що термін «кадри», поширений раніше в Україні та країнах Європи, має військове походження. У німецькій і французькій мовах він уживається для позначення складу командного резерву, а в галузі господарювання - сукупності працівників високої кваліфікації та з великим досвідом роботи [8, с. 710].

Михайлова Л.І. під поняттям «кадри» розуміє кваліфікованих працівників, які отримали відповідну професійну підготовку та мають спеціалізовану освіту. До цієї категорії не включаються тимчасові, сезонні, позаштатні працівники, а також особи, що виконують роботу за сумісництвом [9, с. 215].

Інший підхід до визначення пропонують Скібіцька Л.І. та Скібіцький О.М., які зазначають, що кадровий склад (кадри) становить сукупність осіб, які перебувають у трудових відносинах із певною організацією. Іншими словами, це всі працівники, що формують дану організацію незалежно від виду трудового договору чи строку його дії [10, с. 390].

На думку Шимановської-Діанич Л.М., кадри слід розглядати як соціально-економічну категорію, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону або держави. На відміну від поняття «трудові ресурси», яке охоплює все працездатне населення країни (як зайнятих, так і потенційних працівників), термін «кадри» стосується саме постійного штатного складу працівників, тобто осіб, які перебувають у стабільних трудових відносинах з організаціями різних форм власності [11, с. 47].

В енциклопедичних наукових джерелах кадри розглядаються як політична та соціально-економічна категорія, що охоплює постійний штат працівників різних галузей суспільного виробництва, які перебувають у тривалих трудових відносинах із державними та недержавними підприємствами, установами, організаціями або громадськими об'єднаннями. Здебільшого до них належать фахівці з відповідною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, практичними навичками чи досвідом роботи у певній сфері діяльності, які забезпечують реалізацію завдань і досягнення цілей організації, в якій вони працюють.

Кадровий склад може охоплювати працівників виробничої сфери, системи управління, громадських організацій, а також представників наукових, військових, культурних, медичних та інших установ. Водночас у вузькому професійному розумінні кадри трактуються як частина найбільш підготовленого та компетентного персоналу, що має відповідний статус і виконує управлінські функції або сприяє їх реалізації [12, с. 305]. У цьому контексті кадри визначаються також як основна частина працівників, зайнятих економічною діяльністю та включених до штатного складу підприємств, організацій чи установ [13, с. 11].

У більшості зарубіжних і вітчизняних джерел термін «кадри» часто використовується як синонім частини працівників, які мають високий рівень кваліфікації та значний досвід роботи на певному підприємстві [14, с. 11]. Аналіз наукових досліджень цієї категорії свідчить, що її розгляд здебільшого здійснюється з облікового та ресурсного підходів.

Дослідження сутності поняття «кадрова політика» показує, що вона є одним із ключових напрямів управління сучасною організацією. Так, Р. Бухнер визначає кадрову політику як складову загальної підприємницької політики, яка охоплює процеси планування, організації та управління персоналом з метою досягнення визначених цілей діяльності [15, с. 76].

Л.В. Балабанова розглядає кадрову політику як систему теоретичних положень, ідей, вимог, принципів і напрямів роботи з персоналом. Вона орієнтована на вирішення виробничих, соціальних та особистісних проблем працівників на різних рівнях управлінської відповідальності [16, с. 68].

Кадрова діяльність базується на сукупності правил, традицій і процедур, а також на комплексі заходів, пов'язаних із добором персоналу, його професійною підготовкою, раціональним розподілом, ефективним використанням, підвищенням кваліфікації, мотивацією та кар'єрним просуванням. У зв'язку з цим у науковій літературі кадрова політика трактується по-різному, що пояснюється застосуванням різних наукових підходів і методів дослідження [17].

Отже, аналіз наукових підходів до визначення поняття «кадрова політика» свідчить, що дослідники розглядають його як певну «лінію», «напрямок», «систему» або «стратегію» роботи з персоналом. Водночас відсутність єдиного підходу до тлумачення цієї категорії зумовлює певну термінологічну невизначеність, що проявляється у змішуванні самого поняття «кадрова політика» із засобами її реалізації - принципами, методами, нормами, формами, напрямами та конкретними заходами [21].

Кадрова політика (політика управління персоналом) організації займає важливе місце в системі загальної політики управління, виступаючи тактичним інструментом реалізації стратегічних цілей, визначених організацією. Саме вона покликана забезпечувати узгодженість і кадрову підтримку інших напрямів діяльності організації, зокрема науково-технічної, організаційно-виробничої, інженерної, фінансово-економічної, маркетингової, інноваційної та інвестиційної, інформаційної, соціальної тощо.

Значення кадрової політики та її роль у досягненні організацією стратегічних цілей, що впливають із її місії, а також у реалізації визначених завдань, проявляється в кількох аспектах [22, с. 43].

По-перше, з позиції роботодавців це пов'язано зі зростанням вимог до якості праці персоналу, звуженням ринку вузькоспеціалізованих працівників, постійним збільшенням витрат на утримання кадрів та підвищенням соціального тиску з боку працівників на керівництво.

По-друге, з точки зору працівників кадрова політика має бути спрямована не лише на створення належних і безпечних умов праці, але й на забезпечення можливостей професійного розвитку, кар'єрного зростання та формування впевненості у стабільності зайнятості.

По-третє, з позиції інтересів особистості слід враховувати підвищення рівня життя населення впродовж останніх десятиліть, що спричинило зростання вимог до змісту та умов професійної діяльності.

На формування кадрової політики, її зміст та особливості реалізації кадрових програм і заходів впливає низка факторів, які щодо організації поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, належать норми національного трудового законодавства, взаємовідносини з профспілками, стан економічної кон'юнктури, а також ситуація на ринку праці. Серед внутрішніх чинників виділяють стратегічні цілі підприємства, часові горизонти їх реалізації та рівень їхньої деталізації, стиль управління, умови праці, а також якісні характеристики трудового колективу.

Основні цілі кадрової політики традиційно поділяють на економічні та соціальні. Економічні цілі полягають у досягненні оптимального співвідношення між витратами на персонал та отриманими результатами діяльності організації.

О.А. Шаповал та С.Л. Таранічев зазначають, що в сучасних економічних умовах кадрові рішення значною мірою спрямовані на скорочення витрат, пов'язаних із персоналом. Такі заходи необхідні для досягнення оптимального співвідношення між витратами на утримання кадрів та рівнем продуктивності

праці. Соціальна складова кадрової політики передбачає покращення матеріального й нематеріального становища працівників підприємства. Насамперед це стосується рівня заробітної плати, скорочення робочого часу, збільшення соціальних витрат, покращення умов праці та облаштування робочих місць, а також забезпечення участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень [24, с. 98].

На думку О.А. Шаповала, формування кадрової політики організації має ґрунтуватися на низці основоположних засад [25, с. 219]:

- узгодження кадрової політики зі станом і стратегічними завданнями розвитку організації;
- забезпечення балансу між економічними та соціальними складовими кадрової політики;
- врахування особливостей регіонального ринку праці, зокрема рівня кваліфікації працівників, умов і оплати праці, професійної структури персоналу, темпів розвитку підприємства та наявності трудових ресурсів;
- погодження управлінських рішень щодо кадрової політики між адміністрацією та трудовим колективом із дотриманням вимог чинного законодавства;
- урахування ролі особистості керівника у формуванні системи кадрової роботи. У зв'язку з цим важливим завданням управління персоналом є постійна увага до підготовки та розвитку керівних кадрів, що передбачає оновлення управлінського складу, підвищення рівня їхньої теоретичної підготовки та практичного досвіду, формування принципового підходу до добору й ротації керівників, а також посилення відповідальності за результати діяльності та постійне вдосконалення системи управління;
- зміцнення правових засад кадрової діяльності, забезпечення дотримання законності у сфері роботи з персоналом на всіх рівнях організації, що є гарантією захисту державних і суспільних інтересів та ефективного розвитку різних сфер суспільного життя;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей працівника вимогам конкретної посади або робочого місця. Це передбачає врахування загальних і спеціальних здібностей, професійних, особистісних та ділових якостей працівників у процесі добору і розстановки кадрів;

- розвиток демократичних засад управління, підтримка самоврядування та підвищення відкритості кадрової роботи, що сприяє соціально-економічному розвитку підприємства;

- оновлення та вдосконалення соціально-демографічної і професійно-кваліфікаційної структури персоналу, забезпечення соціальної мобільності кадрів з урахуванням змін у техніці й технологіях. Цей принцип передбачає поєднання досвідчених працівників із значним стажем роботи та молодих, ініціативних спеціалістів;

- раціональне використання праці працівників відповідно до їхньої професійної підготовки та рівня освіти [25, с. 114].

Ю.К. Мороз підкреслює, що результативна кадрова політика повинна створювати низку важливих передумов для ефективного функціонування організації [26].

Насамперед йдеться про організаційну інтеграцію, що передбачає прийняття вищим керівництвом та лінійними менеджерами узгодженої стратегії управління людськими ресурсами як невід’ємної складової їхньої управлінської діяльності. Така стратегія має впроваджуватися у щоденну практику управління шляхом активної взаємодії керівників із функціональними підрозділами організації.

Іншим важливим аспектом є підвищення рівня відповідальності працівників, що проявляється у їхньому ототожненні з основними цінностями підприємства та наполегливому досягненні визначених цілей у професійній діяльності.

Крім того, кадрова політика повинна забезпечувати функціональну гнучкість, яка полягає у різноманітності трудових завдань і поступовому відході

від жорсткого поділу видів робіт. Це також передбачає застосування різних форм зайнятості, зокрема повної, часткової або погодинної.

Не менш важливим є забезпечення структурної адаптивності організації, що проявляється у здатності пристосовуватися до безперервного професійного навчання персоналу, організаційних трансформацій, розвитку гнучкого кадрового потенціалу, підвищення якості виконуваної роботи та формування сприятливих умов праці, включаючи належне робоче середовище, зміст трудової діяльності та рівень задоволеності працівників.

1.2. Кадрові процеси: сутність, види та форми організації

Л.В. Поп'юк зазначає, що кадрові процеси становлять сукупність різних за змістом, цілями та тривалістю процесів. Кожен із них має власні особливості, що зумовлює необхідність використання відповідних форм і методів управління. Залежно від поставлених цілей кадровий процес поділяється на взаємопов'язані та узгоджені етапи (стадії), які мають визначені часові межі та спрямовані на досягнення конкретного результату. Після виконання всіх поставлених завдань відповідний кадровий процес вважається завершеним [27].

Серед основних принципів формування кадрової політики організації можна виділити такі:

- принцип законності, згідно з яким формування та реалізація кадрової політики повинні здійснюватися відповідно до чинного законодавства України та встановлених соціальних стандартів;
- принцип доцільності, що передбачає відповідність кадрових заходів специфіці діяльності організації та її стратегічним цілям;
- принцип системності, відповідно до якого кадрова політика розглядається як цілісна система норм, правил, управлінських рішень і заходів, спрямованих на досягнення цілей діяльності підприємства;
- принцип наукової обґрунтованості, що передбачає розроблення кадрових заходів на основі комплексного аналізу та прогнозування кадрових процесів і ситуацій;

- принцип соціальної відповідальності, який передбачає взаємну відповідальність власників, керівництва та працівників за дотримання корпоративних норм, організаційної культури та вимог охорони праці;

- принцип дотримання соціальних стандартів, відповідно до якого кадрова політика має гарантувати належний рівень соціального захисту та соціальних гарантій для всіх категорій працівників;

- принцип розвитку, що передбачає створення умов для постійного вдосконалення кадрового потенціалу організації, а також сприяння професійному зростанню працівників, їхній самореалізації та підвищенню рівня професійних компетентностей.

У попередні періоди діяльність кадрових служб зосереджувалася переважно на виконанні обмеженого кола функцій, серед яких можна виокремити такі.

1. Забезпечення організації персоналом, що включало визначення потреби у працівниках, пошук і підбір фахівців, укладання трудових контрактів, ознайомлення працівників з робочим місцем і умовами праці, а також припинення трудових відносин, залучення та переміщення персоналу.

2. Професійний розвиток працівників, який передбачав підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок персоналу.

3. Формування системи стимулювання та компенсацій, що включало проведення атестації робочих місць, визначення структури заробітної плати та системи пільг, встановлення показників результативності праці, а також аналіз ситуації на ринку праці.

4. Моніторинг соціально-психологічного стану трудового колективу, зокрема виявлення можливих проявів соціальної напруженості та створення сприятливого мотиваційного клімату в організації.

У сучасних умовах роль кадрових служб і зміст їхніх функцій істотно трансформуються. Такі зміни відображаються як у наукових дослідженнях, так і в практиці управління організаціями. Поява нових функцій кадрових підрозділів зумовлена низкою факторів, серед яких розвиток поведінкової економіки,

трансформація системи цінностей людини, зростання темпів інформаційних потоків, а також потреба у безперервному професійному та соціальному розвитку персоналу.

Функціональне наповнення діяльності кадрових служб визначається цілями HR-менеджменту. Серед основних цілей виокремлюють формування висококваліфікованого персоналу, здатного відповідально виконувати покладені завдання, володіти сучасним економічним мисленням та демонструвати високий рівень професійної відданості. Крім того, важливим завданням є забезпечення соціальної та професійної ефективності трудового колективу. Традиційні функції кадрової служби в умовах стабільного функціонування організації наведені у Додатку А [28, с. 18].

Незалежно від специфіки кадрової політики, до її формування висувається низка вимог. Передусім вона повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства та сприяти реалізації стратегічних цілей шляхом належного кадрового забезпечення.

Водночас кадрова політика має характеризуватися гнучкістю. З одного боку, вона повинна зберігати певну стабільність, що забезпечує передбачуваність для працівників і дає можливість планувати їхню професійну діяльність. З іншого боку, вона має бути достатньо динамічною, щоб адаптуватися до змін у стратегії організації, економічних умовах та ситуації на ринку праці.

Кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто формуватися з урахуванням реальних фінансових можливостей організації, що сприятиме впровадженню індивідуального підходу до кожного працівника. Водночас вона має виступати гарантією врахування особистісних особливостей працівників у процесі управління персоналом.

Розроблення та впровадження усвідомленої кадрової політики здійснюється поетапно.

Перший етап – нормування. Його метою є узгодження принципів і цілей управління персоналом із загальною стратегією розвитку організації, її

цінностями та етапом життєвого циклу. На цьому етапі проводиться аналіз корпоративної культури, стратегічних орієнтирів і перспектив розвитку підприємства, прогнозуються можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Крім того, формується модель «ідеального» працівника, визначаються шляхи його підготовки та основні напрями роботи з персоналом.

Другий етап – програмування. Його основним завданням є розроблення конкретних програм та заходів, спрямованих на досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням сучасних умов та можливих змін у майбутньому. На цьому етапі формується система процедур і практичних заходів, які дозволяють реалізувати визначені цілі. Важливим аспектом є вибір ефективних інструментів і методів впливу на персонал, що мають відповідати цінностям та культурі організації.

Третій етап – моніторинг персоналу. Його метою є створення системи діагностики та прогнозування кадрової ситуації в організації. Для цього визначаються ключові індикатори стану кадрового потенціалу, розробляються програми регулярної оцінки персоналу та механізми прийняття управлінських рішень щодо розвитку і ефективного використання знань, умінь і навичок працівників.

Реалізація зазначених етапів формування ефективної кадрової політики дає змогу забезпечити [28, с. 63]:

- організаційну інтеграцію, що передбачає сприйняття керівництвом усіх рівнів узгодженої стратегії управління людськими ресурсами як складової власної управлінської діяльності та її реалізацію у щоденній практиці у взаємодії з функціональними підрозділами;
- високий рівень відповідальності працівників, який проявляється у їхній ідентифікації з базовими цінностями організації та активному досягненні поставлених цілей;
- функціональну гнучкість, що передбачає різноманітність трудових завдань, відмову від жорсткого розмежування видів діяльності та використання різних форм зайнятості, зокрема повної, часткової чи погодинної;

- структурну адаптивність, яка полягає у здатності організації до постійного навчання персоналу, адаптації до організаційних змін, підвищення гнучкості кадрового потенціалу, забезпечення високої якості роботи та створення сприятливих умов праці (робоче середовище, зміст праці, задоволеність працівників).

У результаті кадрова політика здатна забезпечити своєчасне формування оптимального балансу між процесами комплектування персоналу, його збереження та розвитку відповідно до потреб організації, вимог законодавства і ситуації на ринку праці.

Крім того, в організації формуються та вдосконалюються такі кадрові процеси [28, с. 64]:

- планування трудових ресурсів, що включає оцінювання наявного кадрового потенціалу, визначення майбутньої потреби у персоналі та аналіз результативності попереднього набору;

- відбір і адаптація працівників, що передбачає оцінку ефективності процедур добору персоналу та заходів адаптації нових працівників;

- формування системи стимулювання, яка включає проведення атестації персоналу, індивідуалізацію оплати праці та постійний моніторинг рівня заробітної плати на ринку праці;

- ротація персоналу, що передбачає функціонування системи кадрового моніторингу, підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток внутрішніх комунікацій та оцінювання ефективності планування кар'єри.

Залежно від рівня впливу керівництва організації на кадрову ситуацію, а також ступеня відкритості підприємства до зовнішнього середовища у процесі формування кадрового складу, у науковій літературі виокремлюють різні типи кадрової політики, які представлено у Додатку Б.

Залежно від рівня відкритості організації до зовнішнього середовища під час формування кадрового складу, тобто орієнтації підприємства переважно на власні кадрові ресурси або на залучення працівників із зовнішнього ринку праці,

у науковій літературі виокремлюють різні типи кадрової політики. Особливості реалізації кадрових процесів в умовах відкритої та закритої кадрової політики узагальнено у Додатку В.

У разі відкритої кадрової політики організація має можливість залучати до роботи будь-яких спеціалістів, які відповідають встановленим кваліфікаційним вимогам, незалежно від попереднього досвіду роботи саме в цій організації. Такий підхід характерний передусім для новостворених підприємств, які проводять активну стратегію завоювання ринку. Подібні організації орієнтуються на швидкі темпи розвитку, динамічне розширення діяльності та прагнуть у короткі строки зайняти провідні позиції у відповідній галузі.

Закрита кадрова політика передбачає залучення нових працівників переважно на нижчі посади, тоді як просування на вищі рівні посадової ієрархії здійснюється за рахунок уже наявного персоналу організації. Такий тип кадрової політики характерний для підприємств, що прагнуть сформувати стабільну корпоративну культуру, підтримувати атмосферу згуртованості та розвивати у працівників відчуття приналежності до організації. Крім того, подібна модель управління персоналом притаманна організаціям, які функціонують в умовах обмежених кадрових ресурсів [28, с. 63].

Класифікація кадрової політики організації також може здійснюватися залежно від рівня впливу керівництва на формування та використання людських ресурсів, а також на загальну кадрову ситуацію в організації. За цим критерієм виокремлюють кілька типів кадрової політики [29, с. 23–24].

Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чітко сформованої програми управління персоналом. У такому випадку кадрова робота здебільшого спрямована на усунення негативних наслідків уже виниклих проблем. Організація не здійснює прогнозування кадрових потреб, не використовує системних підходів до оцінювання діяльності персоналу та діагностики кадрової ситуації. Управлінські рішення приймаються переважно у режимі реагування на конфлікти чи кризові явища без належного аналізу їх причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика передбачає здійснення керівництвом контролю за проявами негативних тенденцій у сфері роботи з персоналом, аналіз причин їх виникнення та розвитку кризових явищ. Водночас у таких умовах часто спостерігається недостатня мотивація працівників до високопродуктивної діяльності. Кадрова служба має інструменти для діагностики ситуації та за потреби може надавати оперативну допомогу, проте складнощі виникають у процесі середньострокового прогнозування кадрового розвитку.

Превентивна кадрова політика характеризується наявністю обґрунтованих прогнозів щодо розвитку кадрової ситуації в організації, однак при цьому відсутні ефективні механізми впливу на неї. Кадрові служби володіють інструментами оцінювання персоналу та здійснюють прогнозування кадрових процесів на середньострокову перспективу. Основним недоліком такого підходу є відсутність чітко сформованих цільових програм кадрового розвитку.

Активна кадрова політика передбачає, що керівництво організації не лише володіє прогнозами розвитку кадрової ситуації, але й має ефективні механізми впливу на неї. Кадрові служби розробляють антикризові програми управління персоналом, здійснюють постійний моніторинг кадрових процесів та коригують реалізацію програм відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У таких умовах організація має чітко структуровані програми кадрової роботи з можливістю їх адаптації до різних управлінських ситуацій.

Авантюристична кадрова політика характеризується відсутністю обґрунтованого аналізу кадрової ситуації при одночасному прагненні керівництва активно впливати на неї. Кадрова служба не володіє достатніми інструментами прогнозування, проте у стратегічних документах організації передбачаються певні кадрові заходи. Як правило, такі рішення базуються на емоційних або недостатньо аргументованих підходах без ґрунтовного аналізу. У разі різких змін на ринку праці організація виявляється неспроможною оперативно здійснити перепідготовку персоналу або залучити необхідних фахівців із зовнішніх джерел.

Незалежно від обраного типу кадрової політики до її формування висувається низка вимог. Насамперед вона повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку організації та забезпечувати її реалізацію через ефективне кадрове забезпечення. Водночас кадрова політика має поєднувати стабільність і гнучкість: з одного боку, вона повинна забезпечувати передбачуваність для працівників, а з іншого — адаптуватися до змін економічної ситуації та тактики розвитку підприємства. Важливою вимогою є її економічна обґрунтованість, що передбачає врахування реальних фінансових можливостей організації. Крім того, кадрова політика має гарантувати індивідуальний підхід до працівників і сприяти ефективному використанню їхнього потенціалу.

Кадрова політика формується на основі кадрової концепції організації, яка поряд із виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною та маркетинговою політикою становить складову загальної стратегії її розвитку. Саме кадрова концепція визначає основні підходи до формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів.

На думку західних науковців і практиків, кадрова політика організації майбутнього має ґрунтуватися на низці ключових принципів. Насамперед ідеться про формування атмосфери довіри до працівників та надання їм максимальної самостійності у виконанні професійних завдань. Важливим є також зміщення акценту в системі управління з фінансових показників на людський фактор, зокрема на ініціативність та творчий потенціал працівників. Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем згуртованості колективу та здатністю працівників до спільної реалізації поставлених цілей. У цьому контексті важливим принципом виступає широке делегування управлінських повноважень, а також створення умов для розвитку мотивації персоналу.

1.3. Поняття, функції та завдання кадрової служби

Розвиток ринкової економіки, а також трансформаційні процеси у національному законодавстві, зумовлені євроінтеграційним курсом України, сприяли появі на ринку праці нових роботодавців, які прагнуть організувати свою діяльність максимально ефективно. У таких умовах результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників та ефективності системи управління персоналом.

На сучасних підприємствах основним структурним підрозділом, що здійснює управління персоналом, традиційно залишаються відділи кадрів, які сформувалися ще у радянський період. На них покладаються функції прийняття на роботу та звільнення працівників, їх переведення, організація навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Водночас такі підрозділи здебільшого не виконують методичних, інформаційних або координаційних функцій у сфері управління персоналом. Крім того, вони часто організаційно відокремлені від інших структурних підрозділів - відділів організації праці, бухгалтерії, служби охорони праці, юридичних служб та інших, які також беруть участь у реалізації кадрової політики підприємства [30].

Традиційно відділ кадрів розглядається як структурний елемент системи управління організацією, на який покладається реалізація кадрової політики підприємства. Працівники цього підрозділу здійснюють аналітичну та оперативну діяльність, виконуючи виконавчі, розпорядчі й контрольні функції, а також забезпечуючи координацію процесів управління персоналом.

Слід також зазначити, що використання терміна «відділ кадрів» для вітчизняних роботодавців має історичне підґрунтя, оскільки він сформувався ще у радянський період. Значна частина організацій, особливо у державному секторі, досі не поспішає впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, що пояснюється, зокрема, обмеженим рівнем фінансування та організаційними труднощами.

До основних завдань відділів кадрів належить забезпечення дотримання вимог трудового законодавства у діяльності підприємства, організація процесу

працевлаштування працівників, що включає оформлення на роботу, інколи підбір персоналу, ознайомлення з робочим місцем, проведення інструктажу щодо умов праці та техніки безпеки, переведення працівників на інші посади та їх звільнення. Крім того, такі підрозділи беруть участь у розробленні форм і систем оплати праці, систем преміювання, визначенні обсягу соціальних пільг, здійснюють контроль за умовами праці, оформлюють дисциплінарні порушення та контролюють дотримання вимог охорони праці [31].

Одним із важливих напрямів діяльності відділу кадрів є також організація та проведення атестації персоналу, підготовка положень про атестацію, а також проведення конкурсів на заміщення вакантних посад. Значну роль цей підрозділ відіграє у процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. У деяких випадках працівники кадрової служби беруть активну участь у розробленні проєкту колективного договору підприємства [32, с. 80].

На сьогодні систему управління персоналом у більшості організацій можна охарактеризувати як таку, що перебуває на етапі трансформації. Багато служб управління персоналом орієнтуються переважно на поточні потреби підприємства, тоді як стратегічна концепція кадрової діяльності часто залишається недостатньо опрацьованою. У результаті це призводить лише до тимчасового поліпшення кадрової ситуації та не дозволяє комплексно вирішити наявні проблеми у сфері управління персоналом [33].

У вітчизняній практиці управління персоналом виділяють такі види кадрових служб [34]:

- управління розвитку трудових ресурсів – у міністерствах та відомствах;
- управління соціального планування – у концернах та промислових об'єднаннях;
- департамент управління персоналом – у корпораціях;
- відділ роботи з персоналом – у державних адміністраціях, виконкомах місцевих рад та органах управління громадськими організаціями;
- відділ або сектор кадрів – в організаціях, установах або на підприємствах.

У закладах, які не мають спеціалізованих структурних підрозділів, відповідальність за кадрову роботу може покладатися на секретаря або на спеціально призначену особу. У невеликих недержавних структурах часто спостерігається поєднання основних обов'язків із функціями роботи з персоналом, наприклад поєднання обов'язків бухгалтера з розрахунку заробітної плати та інспектора з кадрів.

Кількісний та якісний склад кадрових служб визначається організаційно-штатними структурами та статутом установи. У своїй діяльності кадрові служби керуються законами та підзаконними актами України, що регламентують організацію та діяльність управлінського апарату, нормативними документами органів державної влади та місцевого самоврядування, Кодексом законів про працю України, державними стандартами та іншими нормативними актами щодо роботи з персоналом, типовими положеннями про кадрову службу, інструкціями, розпорядчими документами вищого керівництва та вказівками керівника організації [35].

До типових функцій кадрової служби належать [36, с. 32]:

- участь у розробленні та реалізації цілей і політики підприємства в галузі управління людськими ресурсами;
- прогнозування та планування потреби у персоналі;
- організація навчання та професійного розвитку працівників;
- удосконалення систем оплати праці та стимулювання персоналу;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства;
- постійне вдосконалення форм і методів управління персоналом із використанням сучасних технологій;
- здійснення представницьких функцій від імені організації.

Завдання кадрової служби визначаються специфікою роботи організації з урахуванням її розмірів, напрямку діяльності (виробництво, торгівля, сфера послуг), стратегічних цілей, стадії розвитку, чисельності персоналу та пріоритетних завдань у сфері управління кадрами [37].

За словами Палехи, ключовими завданнями сучасних кадрових служб є реалізація кадрової політики та координація дій з управління персоналом, що включає [38]:

- прогнозування та визначення поточної й перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення;
- планування та регулювання професійного і кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів звільнення та переведення працівників, уточнення потреб у підготовці фахівців у взаємодії з навчальними закладами;
- визначення критеріїв оцінки праці та навантаження співробітників, ефективне використання матеріального й морального стимулювання;
- проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, оцінка діяльності керівників;
- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів з урахуванням потреб виробництва;
- навчання керівників нижчого рівня управлінню підлеглими та культурі ділових відносин;
- забезпечення розвитку самоврядування, демократичних процедур висування кандидатур на керівні посади;
- організація професійної орієнтації молоді, адаптації молодих спеціалістів, аналіз плинності кадрів, стабілізації та вдосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;
- оцінка професійних, ділових та особистісних якостей працівників на основі атестації та соціологічних досліджень, розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання;
- розробка і реалізація заходів формування трудового колективу з метою сприяння досягненню стратегічних цілей організації.

Реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової служби значною мірою залежить від наявності висококваліфікованих та професійно здібних працівників. У провідних країнах з десяти працівників

кадрової служби 6–7 є фахівцями з психології, соціології, економіки, трудових відносин, методів ділової оцінки та навчання, аналітики, вербування персоналу у вищих навчальних закладах або консультантами з планування кар'єри. У найбільших світових компаніях понад 30 % спеціалістів з управління персоналом мають найвищий рівень освіти – диплом магістра або доктора наук [38].

Структура, чисельність працівників та Положення про відділ кадрів затверджуються вищим керівництвом відповідно до встановленого порядку. Положення регламентує основні питання організації роботи підрозділу з урахуванням специфіки підприємства та механізму управління персоналом. Воно зазвичай містить:

- загальні положення та основні функції відділу;
- завдання та роль керівника й провідних фахівців;
- права та відповідальність працівників за доручену ділянку роботи;
- взаємодію з іншими структурними підрозділами [39].

Вдосконалення роботи кадрової служби насамперед залежить від менеджера підрозділу. Він повинен регулювати діяльність служби, впроваджувати інновації, своєчасно коригувати процеси та ефективно використовувати потенціал працівників. Особливу роль відіграє первинний підбір персоналу та дотримання випробувального терміну, під час якого оцінюється ефективність новоприйнятого співробітника. Також важливим механізмом підвищення продуктивності служби є організація навчання, перепідготовки та розвитку кваліфікації працівників [40].

Основою сучасної концепції управління персоналом є зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння формувати та спрямовувати їх відповідно до завдань організації. Розвиток цієї концепції безпосередньо пов'язаний із еволюцією управлінських підходів до роботи з людським капіталом та зміною умов економічного та соціального середовища.

1.4. Кадровий менеджмент: принципи, технології та основні завдання

Сучасний процес управління кадрами як у державних установах, так і в приватних компаніях часто не відповідає потребам суспільства. Це зумовлено історичними особливостями становлення незалежної України та низкою актуальних проблем. Зокрема, Руденко О.М. зазначає, що: «Відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено в основному обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки» [42, с. 88].

Смірнова К.В. підкреслює, що кадровий менеджмент – це діяльність з управління, що полягає у розробці концепції кадрової політики підприємства, організації чи установи, кадрової стратегії, її принципів та методів, здійснювана для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу. Поняття «кадровий менеджмент» споріднене з терміном «управління людськими ресурсами» і відрізняється специфічним підходом до працівника як ресурсу виробництва. У сучасних умовах концепція кадрового менеджменту логічно трансформується в концепцію управління людськими ресурсами як складової виробничих ресурсів поряд із фінансовими, матеріальними та технологічними [43, с. 8].

За визначенням термінологічного словника з публічного управління [44], кадровий менеджмент – це: «система планування, організації, мотивації та контролю персоналу, спрямована на вирішення завдань організації шляхом комплексного цілеспрямованого впливу на персонал через пошук, збереження, звільнення, навчання, створення необхідних умов, удосконалення та належне використання людських ресурсів».

Система кадрового менеджменту складається з трьох взаємопов'язаних підсистем:

Стратегічна підсистема – управління людськими ресурсами на рівні стратегічного розвитку організації;

Тактична підсистема – управління персоналом, включно з плануванням і розвитком;

Оперативна підсистема – кадрова робота, яка забезпечує щоденне функціонування кадрових процесів.

Михайліченко М.В. виділяє п'ять підходів до змісту кадрового менеджменту персоналу: системний, функціональний, процесійний, особистісний та ситуаційний [45, с. 10] (Див. додаток Г).

Таким чином, кадровий менеджмент у публічному управлінні та приватних структурах є комплексною системою, що забезпечує ефективне планування, організацію, мотивацію та контроль персоналу з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

С.М. Серьогін у своєму посібнику виділяє основні завдання служб управління персоналом у державних органах [46, с. 52–53]:

- Реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі.
- Забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень щодо управління персоналом.
- Забезпечення організаційного розвитку державного органу.
- Добір персоналу державного органу, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до кар'єрного зростання та підвищення рівня професійної компетентності.
- Здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.
- Організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах.
- Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Служби управління персоналом повинні впроваджувати сучасні методи роботи, брати на себе відповідальність за комунікацію з працівниками та керівниками структурних підрозділів під час розробки індивідуальних програм підвищення професійної компетентності публічних службовців. Крім того, важливо узгоджувати результати професійного розвитку та досягнень колективу з керівником служби для мотивації працівників до ініціативної та ефективної роботи.

Розглянемо принципи кадрового менеджменту. Кадровий менеджмент базується на певних правилах і установках, що визначають підхід керівників до управління персоналом. Смірнова К.В. виділяє основні принципи сучасного кадрового менеджменту [47, с. 13–14]:

- Планомірність – процеси та операції з управління кадрами повинні здійснюватися скоординовано та ритмічно; відсутність планомірності спричиняє порушення ритму роботи, втрати ресурсів і погіршення якості послуг.

- Системність – необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією, її структурними підрозділами та працівниками.

- Єдиноначальність – чіткий розподіл прав, повноважень і відповідальності між керівниками та структурними підрозділами; підпорядкування працівників лише одному керівнику.

- Соціальне партнерство – досягнення взаєморозуміння між персоналом та роботодавцем, баланс інтересів, соціальна згода для спільної продуктивної праці.

- Економічна ефективність – обґрунтованість витрат на розвиток персоналу та оплату праці з урахуванням їх окупності.

- Демократизм – оптимальне поєднання єдиноначальності та участі працівників у формуванні стратегії та оперативних рішень.

- Економічна зацікавленість – створення гнучкої системи стимулів для максимального використання потенціалу персоналу.

- Соціальна доцільність – дії керівництва мають бути соціально обґрунтовані, адже задоволена роботою людина працює ефективніше.

Деякі науковці [48] підкреслюють, що перелік принципів кадрового менеджменту у державному управлінні має велике значення та потребує постійного вдосконалення та розширення. У додатку Д наведено систематизацію принципів кадрового менеджменту у публічному управлінні.

Шкробот М.В. під технологією управління персоналом розуміє «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» [49, с. 23].

При цьому важливо відрізнити поняття «кадрові технології» та «персонал-технології», оскільки вони мають різну сутність і сфери застосування.

Кадрові технології – комплекс формальних процедур і методів управління персоналом, які застосовуються для забезпечення ефективного функціонування організації.

Персонал-технології – практичні інструменти та методи роботи з працівниками, орієнтовані на розвиток їхнього потенціалу, мотивацію та адаптацію до змін у роботі.

У сучасному розумінні, за думкою Шкробот М.В., технологія управління персоналом – «це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом. Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань» [49, с. 24].

Балановська Т.І. зазначає, що всі технології управління персоналом можна об'єднати у такі групи:

- технології позикової праці;

- навчальні технології;
- технології підбору та найму персоналу;
- технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології [50, с. 321].

І.М. Сочинська-Сибірцева поділяє актуальні технології управління персоналом для сучасних HR-практик на такі групи [51, с. 34]:

- технології підбору та найму персоналу;
- технології адаптації;
- навчальні технології;
- технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- технології стимулювання персоналу;
- технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Мохова Ю.Л. підкреслює, що важливим інструментом вибору технологій управління є критерії порівняння, основними з яких є [52]:

- вартісні – витрати на придбання та впровадження;
- часові – тривалість апробації;
- операційні – досвід використання, кількість об'єктів управління;
- технічні – наявність програмного забезпечення, сумісність з іншими

системами і технологіями.

- Закон України «Про державну службу» посилює необхідність стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, покладаючи на них відповідальність за реалізацію кадрових питань: добір персоналу, планування та організацію заходів з підвищення професійної компетентності державних службовців, а також документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [53].

Важливо відзначити, що відповідно до Закону України «Про державну службу» [53] запроваджується компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів, який спрямований на всебічну підготовку особи

не лише як фахівця своєї справи, а й як особистості, повноправного члена соціуму. Поширення цього підходу у вітчизняній практиці державного управління пов'язується з імплементацією положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби відповідно до вимог країн-кандидатів на вступ до ЄС (розділ 3 «Публічна служба і менеджмент людських ресурсів» документа-рекомендації «Принципи публічного адміністрування») [54].

У контексті державної служби управління людськими ресурсами передбачає реалізацію всіх функцій менеджменту, пов'язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, а також удосконаленням потенціалу персоналу державних органів.

Гончарук Н.Т. та Прудіус Л.В. вважають, що «управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності» [55, с. 44].

Таким чином, сучасні реалії вимагають нової моделі управління персоналом, яка забезпечує колективну роботу та налагоджену співпрацю [56].

Теплов С.О. підкреслює, що така нова модель повинна бути спрямована на формування сучасних HR-служб, які координуються державним органом за такими напрямками:

- здійснення кадрової політики та ведення статистики і HR-аналітики;
- розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу;
- забезпечення призначень за заслугами (професійна кваліфікація, навички, досвід, особисті здібності та характеристики);
- залучення кваліфікованих кандидатів та утримання цінного персоналу;
- забезпечення прозорого та ефективного процесу відбору і підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад);
- підготовка та вдосконалення професійних навичок;
- забезпечення об'єктивного оцінювання службової діяльності;

- впровадження системи винагород, здатної приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів;
- створення сприятливих умов праці та необхідної інфраструктури персоналу [56].

1.5 Нормативно-правове регулювання кадрового менеджменту

Ефективне функціонування системи кадрового менеджменту потребує своєчасного та достатнього ресурсного забезпечення, яке включає:

- нормативно-правову та інформаційну базу;
- науково-методичне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- матеріально-технічне та фінансове забезпечення.

Специфіка кадрового менеджменту полягає у тому, що робота з людьми – працевлаштування, переведення або звільнення, організація оплати праці, підготовка та підвищення кваліфікації, регулювання робочого часу, створення сприятливих умов праці, оцінювання персоналу – вимагає чіткої регламентації прав і обов’язків усіх учасників трудових відносин. Це реалізується шляхом прийняття відповідних законодавчих актів та розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Невід’ємне право громадянина України на працю гарантує Конституція України, яка встановлює його найвищу юридичну силу. Вона проголошує працю вільною (ст. 43): «кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, отримувати за свою працю заробітну плату, не нижче встановленого законом мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці». Крім того, Конституція закріплює право на вільний розвиток особистості (ст. 23) [57].

Трудове законодавство України включає низку ключових нормативних актів, які регулюють права та обов’язки працівників і роботодавців, а також забезпечують функціонування системи кадрового менеджменту:

Кодекс законів про працю (КЗпП) України [58] – визначає правові засади і гарантії реалізації громадянами права на продуктивну та творчу працю. КЗпП містить розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні матеріальної відповідальності на працівників; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок і молоді; пільги для працівників, що поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки та участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю.

Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI [59] – визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення, його захист від безробіття та соціальні гарантії у реалізації права на працю.

Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР [60] – регулює економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників усіх форм власності, спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII [61] – гарантує конституційне право працівників на охорону життя та здоров'я, встановлює безпечні та здорові умови праці, регулює взаємовідносини роботодавця та працівника щодо безпеки та гігієни праці.

Закон України «Про відпустки» № 504/96-ВР [62] – встановлює державні гарантії права на відпустки, їх умови та тривалість, зокрема для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, виховання дітей та всебічного розвитку особи.

Закон України «Про колективні договори і угоди» № 3356-XII [63] – визначає правові засади укладання та виконання колективних договорів для регулювання трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» № 137/98-ВР [64] – регулює організаційні засади врегулювання колективних трудових спорів між сторонами соціально-трудових відносин.

Закон України «Про пенсійне забезпечення» № 1788-XII [65] – гарантує право на державне пенсійне забезпечення, враховує суспільно-корисну працю, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення.

Закон України «Про державну службу» № 889-VIII [53] – визначає принципи та організаційні засади державної служби, порядок реалізації права на рівний доступ до державної служби, категорії посад, правовий статус державного службовця та процедури конкурсного відбору [66].

До нормативно-правової бази менеджменту персоналу належить Класифікатор професій ДК 003-2010, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України [67].

Призначення Класифікатора професій:

- розрахунок чисельності працівників та планування кадрових потреб;
- систематизація статистичних даних про працю за професійними ознаками;
- підготовка статистики та прогнозів зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів;
- формування даних для міжнародних оглядів статистики праці (МОП);
- контроль і аналіз міжнародної міграції та працевлаштування громадян.

Протягом останніх 20 років в Україні було розроблено низку документів, що регламентують окремі аспекти державної кадрової політики, більшість із яких мають практичне спрямування. Серед них особливе місце займають законодавчо-правові акти: Закон України «Про державну службу» [53] та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [68].

Водночас на сьогодні відсутній законодавчо-нормативний акт, який би з позицій наукового підходу чітко визначав концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення.

Державна кадрова політика є ключовим фактором, що визначає ефективність відомчої, галузевої, регіональної та організаційної кадрової політики. Її вплив залежить від наукового підходу, системного аналізу стану роботи з кадрами у різних сферах, а також від наявності правового, організаційного та фінансового забезпечення.

Рішення про призначення на посаду державної служби або відмову в такому призначенні приймаються за результатами конкурсу (або іншої процедури, передбаченої законодавством), спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» [69] та перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади» [70]. Конкурс дозволяє відібрати найбільш відповідних кандидатів та виявити прогалини в їх професійному розвитку, сприяючи самовдосконаленню.

Аналіз здійснення кадрової політики у публічному управлінні свідчить про наявність таких проблем [71, с. 89]:

- недосконалість системи призначення, просування та ротації кадрів;
- надмірна політизація добору кадрів;
- недосконалість управління персоналом;
- недостатньо ефективні антикорупційні заходи;
- низький рівень оплати праці;
- недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- відсутність дієвого громадського та державного контролю, а також недосконалість критеріїв оцінки діяльності персоналу.

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні значною мірою залежить від ефективної роботи органів державної влади всіх рівнів.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика є системою теоретичних поглядів, ідей та принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи. Вона формується власниками організації, вищим керівництвом та кадровими службами для визначення генерального напрямку роботи з кадрами, а також загальних і специфічних вимог до працівників.

Кадрова політика є однією з базових сфер соціально-економічної політики держави, безпосередньо пов'язаною з активізацією людського фактора та реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Через кадрову політику реалізуються цілі та завдання управління персоналом, що робить її стрижнем системи управління організацією. Вона охоплює організацію управління людьми, їх підготовку, розподіл і ефективне використання, а також взаємодіє з економічною, культурною та соціальною сферами діяльності.

Соціальна складова кадрової політики приділяє увагу потребам, інтересам і мотивації працівників, що забезпечує ефективне вирішення кадрових проблем та розвиток організації в цілому.

Зміст кадрової політики визначається концепцією розвитку організації, вимогами чинного трудового законодавства та станом ринку праці в регіоні. Вона базується на принципах справедливості, послідовності, дотримання законодавства, рівності та відсутності дискримінації.

Формування кадрової політики залежить від зовнішніх чинників (трудове законодавство, взаємодія з профспілками, стан економічної кон'юнктури, ринок праці) та внутрішніх чинників (цілі організації, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу).

Сучасні умови вимагають перегляду підходів до розробки та реалізації кадрової політики. Її слід розглядати не як формальний документ, а як важливий інструмент системи соціально-трудових відносин, що забезпечує ефективність організації та розвиток персоналу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВОКУ СЛУЖБА ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ЗА ОБ'ЄКТАМИ ЖКГ»

2.1 Загальна характеристика та структура ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ»

Вінницька обласна комунальна установа «Служба технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства» була створена на підставі рішення 23 сесії Вінницької обласної Ради IV скликання від 12 жовтня 2005 року № 920. Основною метою її діяльності є здійснення технічного нагляду за станом житлового фонду, об'єктів благоустрою, систем водопостачання та водовідведення, теплопостачання, доріг загального користування місцевого значення, а також контроль за виконанням ремонтних робіт, реконструкції та будівництва об'єктів, проведення експертизи проектної документації.

Служба є об'єктом права спільної власності територіальних громад сіл, селищ та міст Вінницької області, управління якою здійснює Вінницька обласна Рада (далі – Орган управління майном). У своїй діяльності вона керується Конституцією України, законами та іншими нормативно-правовими актами України, указами Президента, постановами Кабінету Міністрів, наказами Міністерства розвитку громад та територій України, рішеннями Органу управління майном, розпорядженнями голови обласної Ради та обласної державної адміністрації, наказами Департаменту житлово-комунального господарства, енергетики та інфраструктури, а також власним Положенням.

Повне найменування установи українською мовою – Вінницька обласна комунальна установа «Служба технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства», скорочене – ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ». Місцезнаходження: м. Вінниця, вул. В. Порика, 29, 21021 [72].

Служба є юридичною особою з моменту державної реєстрації, наділена цивільною правоздатністю та дієздатністю, має право оперативного управління закріпленим за нею майном, веде бухгалтерський облік та статистичну звітність

відповідно до законодавства, укладає договори з фізичними та юридичними особами, може виступати позивачем або відповідачем у судах, набувати майнових і немайнових прав та виконувати обов'язки, визначені Положенням.

Служба має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку з власним найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити. Вона не відповідає за зобов'язаннями Органу управління майном, а Орган управління майном – за зобов'язаннями Служби. Установа є неприбутковою і відповідає за своїми зобов'язаннями коштами, що перебувають у її розпорядженні.



Рис. 3.1. Структура та повноваження ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ»

Мета діяльності Служби полягає у:

- забезпеченні покращення технічного стану житлового фонду, об'єктів благоустрою, систем водо-, теплопостачання та водовідведення; здійсненні технічного нагляду під час проведення ремонтних робіт, реконструкції та будівництва об'єктів житлово-комунального господарства, соціальної сфери та інших;

- контролі за виконанням поточних та капітальних ремонтних робіт, реконструкції та будівництва доріг загального користування місцевого значення;
- проведенні експертизи проектної документації з метою оцінки якості проектних рішень, виявлення відхилень від вимог щодо міцності, надійності та довговічності будинків і споруд, їхньої експлуатаційної безпеки, інженерного забезпечення, у тому числі доступності для осіб з обмеженими фізичними можливостями, санітарного та епідеміологічного благополуччя населення, охорони праці, екологічної, пожежної, техногенної та радіаційної безпеки, енергозбереження та енергоефективності, а також перевірки кошторисної частини проектів будівництва [72].

Основні завдання Служби включають:

- контроль дотримання проектних рішень, строків виконання ремонтних робіт та вимог нормативно-технічних документів;
- перевірку відповідності обсягів, вартості та якості виконаних робіт проектно-кошторисній документації та будівельним нормам і правилам;
- контроль відповідності матеріалів, виробів і конструкцій, що використовуються під час виконання ремонтних робіт, державним стандартам, технічним умовам, санітарним нормам та висновкам державної санітарно-епідеміологічної експертизи;
- проведення експертизи проектів будівництва відповідно до вимог чинного законодавства.

Функції Служби включають:

- участь у відборі об'єктів житлово-комунального господарства, соціальної сфери та інших для проведення ремонтних або будівельних робіт і складання титульних списків;
- проведення обстеження технічного стану об'єктів та контроль за підготовкою проектно-кошторисної документації;
- здійснення технічного нагляду за технологічністю, якістю та обсягами виконаних робіт;

- перевірка кошторисів на проведення ремонтних та будівельних робіт, актів виконаних робіт;
- контроль за організацією та якістю проведення ремонтних робіт об'єктів житлово-комунального господарства, соціальної сфери та комплексних заходів підготовки до робіт у осінньо-зимовий період;
- перевірка відповідності виконаних будівельно-монтажних робіт, конструкцій, матеріалів та обладнання проектним рішенням, державним стандартам, будівельним нормам і правилам, технічним умовам та іншим нормативним документам при виконанні поточних та капітальних ремонтів, реконструкції і будівництві доріг місцевого значення;
- проведення експертизи проектів будівництва відповідно до чинного законодавства;
- складання звітів про виконані обсяги ремонтних робіт та подання їх до Департаменту житлово-комунального господарства, енергетики та інфраструктури обласної державної адміністрації;
- участь у роботі робочих та приймальних комісій після завершення ремонтів чи реконструкції об'єктів;
- виконання інших робіт, пов'язаних з організацією, проведенням ремонту, реконструкції або будівництва об'єктів житлово-комунального господарства, соціальної сфери та інших, а також надання платних послуг.



Рис. 3.2. Мета, завдання та функції ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ»

Права Служби включають:

- самостійне планування діяльності, визначення стратегії та основних напрямів розвитку відповідно до галузевих науково-технічних прогнозів, пріоритетів, кон'юнктури ринку товарів, робіт і послуг, а також економічної ситуації;
- створення за погодженням з Органом управління майном філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів;
- придбання цінних паперів юридичних осіб України відповідно до чинного законодавства;
- укладення договорів (контрактів) з юридичними та фізичними особами на виконання робіт та надання послуг;
- придбання та оренду майна, необхідного для забезпечення діяльності Служби;

- здійснення контролю за виконанням підприємствами, установами та організаціями усіх форм власності, а також громадянами нормативних актів щодо капітального ремонту, реконструкції та будівництва об'єктів житлово-комунального господарства, соціальної сфери та благоустрою територій населених пунктів;

- внесення пропозицій до органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади про припинення будівництва, реконструкції або розширення об'єктів житлово-комунального господарства, соціальної сфери та інших об'єктів усіх форм власності у разі виявлення порушень законодавства, стандартів чи технічних умов під час виконання робіт;

- отримання від органів місцевого самоврядування, структурних підрозділів облдержадміністрації, підприємств, установ та організацій у встановленому порядку інформації, документів та інших матеріалів, необхідних для виконання покладених завдань;

- скликання нарад у встановленому порядку з питань, що належать до компетенції Служби, та участь у нарадах, які проводять замовники щодо проведення ремонтних і будівельних робіт;

- взаємодію з іншими структурними підрозділами облдержадміністрації, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями та об'єднаннями громадян у процесі виконання покладених завдань;

- у разі виявлення відхилень від вимог проектно-кошторисної документації, будівельних і санітарних норм, державних стандартів та технічних умов вимагати від замовника та підрядника усунення допущених порушень;

- проведення експертизи проектів будівництва відповідно до чинного законодавства [72].

Відповідальність працівників Служби: працівники, які здійснюють технічний нагляд за об'єктами будівництва, реконструкції та капітального ремонту, несуть повну відповідальність за ухвалені ними на місці рішення з технічних і організаційних питань. Вони відповідають за прийняття від

підрядника робіт неналежної якості, а також за прийняття завищених обсягів робіт та їх вартості.



Рис. 3.3. Права та відповідальність ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ»

Обов'язки Служби включають:

- дотримання вимог чинного законодавства, рішень Органу управління майном та положень Положення;
- забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності, своєчасної сплати податків, зборів, обов'язкових платежів та інших відрахувань у відповідності до законодавства України;
- організацію виконання робіт та надання послуг відповідно до укладених договорів;
- створення належних умов для високопродуктивної праці, забезпечення дотримання законодавства про працю, правил і норм з охорони праці, техніки безпеки та соціального страхування;

- впровадження заходів щодо оптимізації організації виплати заробітної плати працівникам з метою підвищення їх матеріальної зацікавленості як у результатах індивідуальної праці, так і в загальних результатах діяльності Служби, забезпечення раціонального використання фонду оплати праці та своєчасних розрахунків з працівниками;
- ведення оперативного та бухгалтерського обліку результатів своєї діяльності, формування статистичної звітності та надання фінансової та статистичної інформації відповідно до вимог чинного законодавства;
- проведення інвентаризації закріпленого майна для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності та статистичної інформації;
- повне та якісне виконання інших обов'язків, покладених на Службу відповідно до Положення.

2.2 Управління ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ»

Управління Службою здійснюється відповідно до Положення Органом управління майном.

До виключної компетенції Органу управління майном належать:

- прийняття рішень щодо реорганізації або ліквідації Служби;
- затвердження Положення Служби;
- контроль за дотриманням вимог Положення та прийняття відповідних рішень у разі його порушень;
- призначення та звільнення з посади начальника Служби;
- контроль за ефективним використанням майна, закріпленого за Службою;
- виконання інших повноважень, визначених чинним законодавством України та Положенням.

Безпосереднє керівництво діяльністю Служби здійснює начальник, який призначається та звільняється Органом управління майном у встановленому законодавством порядку.

Повноваження начальника Служби включають:

- управління діяльністю Служби та персональна відповідальність за виконання покладених завдань, законність прийнятих рішень і визначення ступеня відповідальності працівників;
- затвердження структури та штатного розпису Служби у межах встановленої граничної чисельності працівників та фонду оплати праці;
- затвердження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників;
- видачу наказів і розпоряджень у межах компетенції та організацію контролю за їх виконанням;
- розпорядження коштами Служби у межах затвердженого кошторису на цілі, визначені Положенням;
- призначення на посаду та звільнення працівників Служби відповідно до встановленого порядку;
- застосування заохочень та накладення дисциплінарних стягнень на працівників;
- контроль за ефективним використанням майна, переданого в оперативне управління;
- виконання інших повноважень, передбачених законодавством.

Служба технічного нагляду має багаторівневу організаційну структуру, що забезпечує ефективне виконання завдань щодо технічного контролю за об'єктами житлово-комунального господарства, соціальної сфери та інфраструктури.

1. Керівництво Служби – очолює всю діяльність установи, несе відповідальність за виконання завдань, прийняття рішень та організацію роботи всіх підрозділів.

Перший заступник керівника – забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, виконує обов'язки керівника у його відсутність.

2. Відділ технічного нагляду відповідає за контроль якості виконання ремонтних, будівельних та реконструкційних робіт.

Начальник відділу – керує діяльністю відділу, організовує та контролює роботу інженерів.

Провідний інженер з технічного нагляду – здійснює технічний контроль над виконанням робіт, оцінює якість матеріалів та дотримання нормативів.

Інженер з технічного нагляду I категорії – виконує технічний нагляд на об'єктах та веде відповідну документацію.

Інженер з технічного нагляду – підтримує роботу відділу, виконує контрольні функції під керівництвом старших інженерів.

3. Кошторисно-договірний відділ забезпечує підготовку кошторисної документації і планування фінансових ресурсів для робіт.

Начальник відділу – керує роботою відділу та здійснює кадрову роботу.

Кошторисник – головний фахівець – формує кошториси, здійснює фінансово-договірну експертизу.

Інженер з комп'ютерних систем – забезпечує автоматизацію процесів та ведення електронної документації.

Інженер з підготовки виробництва – готує виробничі документи та планує реалізацію проектів.

4. Відділ бухгалтерського обліку відповідає за ведення фінансового обліку та підготовку звітності.

Головний бухгалтер – контролює облік коштів та фінансову дисципліну.

Бухгалтер – веде оперативний бухгалтерський облік, готує фінансові та статистичні звіти.

5. Відділ експертизи проектно-кошторисної документації (ПКД) здійснює експертизу проектів будівництва для оцінки відповідності вимогам стандартів і норм.

Начальник відділу – очолює відділ та координує діяльність фахівців.

Провідні інженери будівельні – проводять детальну експертизу проектів та оцінюють якість проектних рішень.

Інженери з підготовки виробництва (фахівці I категорії та інженери) – готують документацію та забезпечують контроль за відповідністю робіт проектним рішенням.

6. Службовий персонал. Водій – забезпечує логістичне супроводження роботи Служби, транспортування матеріалів та співробітників до об'єктів.

Структура ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ»

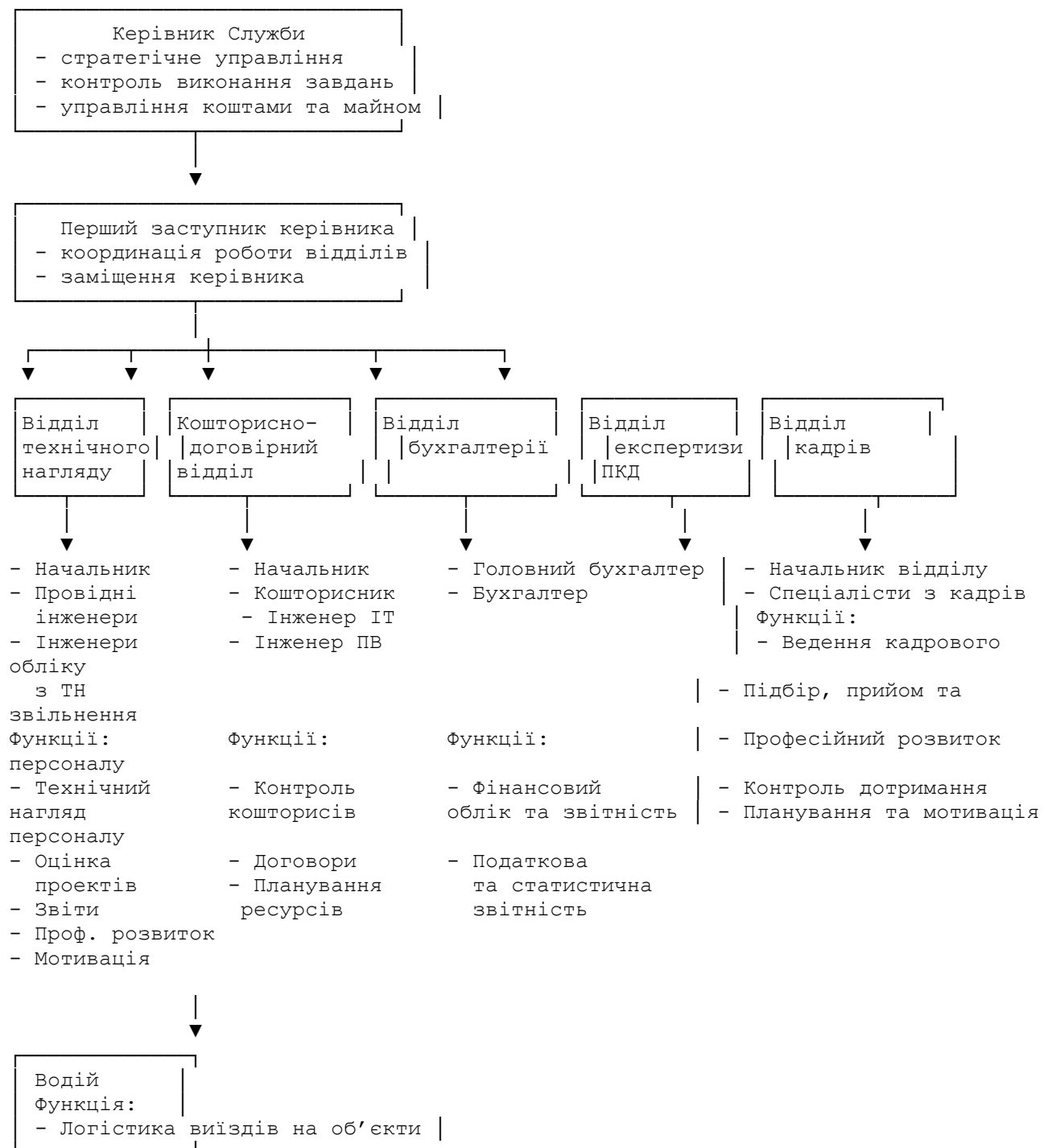


Рис. 3.4. Структура ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ»

Трудові та соціально-економічні відносини між Службою та її працівниками регулюються законодавством України про працю. Встановлюється колективний договір, який у межах чинного законодавства визначає порядок прийому та звільнення працівників, систему та розміри оплати праці, режим робочого дня та змінність роботи, порядок надання вихідних днів і відпусток.

Організаційно-методичне керівництво, державний контроль та нагляд за професійною діяльністю Служби здійснює департамент житлово-комунального господарства, енергетики та інфраструктури обласної державної адміністрації.

Майно Служби складається з основних фондів, оборотних коштів та інших матеріальних цінностей, вартість яких відображається у самотійному балансі. Це майно є спільною власністю територіальних громад області і закріплене за Службою на праві оперативного управління. Служба здійснює володіння та користування цим майном, а право його розпорядження здійснюється з дозволу Органу управління майном. На майно Служби не може бути накладене стягнення на вимогу кредиторів.

Відчуження основних засобів, закріплених за Службою, проводиться за погодженням з Органом управління майном відповідно до чинного законодавства. Орган управління майном контролює використання та збереження переданого майна, має право вилучати надлишкове або використовуване не за призначенням майно. Збитки, завдані Службі внаслідок порушення її майнових прав, відшкодовуються за рішенням суду. Питання щодо земельних ділянок, що перебувають у користуванні Служби, включно з їх відчуженням чи вилученням, вирішуються за погодженням з Органом управління майном.

Фінансування діяльності Служби здійснюється відповідно до чинного законодавства. Служба веде податковий і бухгалтерський облік, складає статистичну та фінансову звітність у порядку, визначеному законодавством. Обсяги фінансування визначаються згідно із законодавством.

Служба має право надавати платні послуги відповідно до чинного законодавства, а отримані доходи використовуються виключно для фінансування її діяльності та реалізації завдань, визначених Положенням. Покращення майна, здійснені за рахунок цільового фінансування або добровільних внесків, належать до спільної власності територіальних громад області.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Служби здійснюється відповідними органами згідно із законодавством, а контроль за збереженням та ефективним використанням майна – Органом управління майном. Служба зобов'язана надавати Органу управління майном будь-яку інформацію про свою діяльність.

Служба веде облік військовозобов'язаних, реалізує заходи з цивільної оборони та протипожежної безпеки відповідно до законодавства. Вона не має права розподіляти отримані доходи або їх частини серед засновників, працівників (за винятком оплати праці та нарахувань на соціальне страхування), членів органів управління чи інших пов'язаних осіб. Всі доходи спрямовуються виключно на фінансування видатків Служби та реалізацію її цілей і завдань.

Припинення Служби відбувається шляхом її реорганізації або ліквідації. Ліквідація проводиться з дотриманням вимог чинного законодавства на підставі рішення Органу управління майном або судового рішення.

Реорганізація Служби здійснюється на підставі рішення Органу управління майном. Ліквідація Служби можлива у випадках, передбачених чинним законодавством України.

Ліквідація проводиться ліквідаційною комісією, призначеною відповідно до встановленого законодавством порядку. Порядок та строки проведення ліквідації, а також строки для пред'явлення кредиторами своїх вимог визначаються відповідно до законодавства. З моменту призначення ліквідаційної комісії повноваження щодо управління справами Служби переходять до комісії.

У разі припинення юридичної особи (внаслідок ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення) активи Служби передаються одній або кільком

неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховуються до доходу бюджету.

Під час реорганізації чи ліквідації Служби працівникам гарантується дотримання їхніх прав та інтересів відповідно до законодавства України про працю.

Служба вважається офіційно реорганізованою або ліквідованою з моменту внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.

Викладена характеристика та структура ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» дозволяє зробити кілька ключових висновків. Служба є юридичною особою, що діє на засадах неприбутковості та виконує функції технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства та соціальної сфери на території Вінницької області. Орган управління майном визначає основні напрями діяльності, контролює ефективність використання майна та забезпечує дотримання законодавчих вимог.

Структура Служби побудована за функціональним принципом і включає відділи технічного нагляду, кошторисно-договірний відділ, відділ бухгалтерського обліку, відділ експертизи проектно-кошторисної документації, а також адміністративні та допоміжні посади. Керівництво діяльністю Служби здійснює начальник, який відповідає за організацію роботи, дотримання законодавства та реалізацію покладених завдань.

Такий організаційний устрій забезпечує чіткий розподіл функцій і повноважень, ефективний контроль за виконанням ремонтних, будівельних та експертних робіт, а також стабільне управління майном та ресурсами. Наявна структура дозволяє Службі оперативно реагувати на зміни у законодавстві, потреби територіальних громад та умови ведення діяльності, зокрема у періоди надзвичайних ситуацій або воєнного стану.

Отже, організаційна структура та правовий статус ВОКУ створюють ефективну основу для забезпечення технічного нагляду та сталого розвитку житлово-комунальної інфраструктури області.

2.3. Кадрова політика ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» на сучасному етапі

Кадрова політика ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» спрямована на забезпечення ефективного функціонування установи через раціональне управління персоналом, підвищення кваліфікації працівників та оптимізацію організаційних процесів. Основними завданнями кадрової політики є:

- Забезпечення професійної компетентності персоналу.
- Працівники Служби повинні володіти необхідними технічними, організаційними та правовими знаннями для виконання завдань технічного нагляду. Це досягається через систему підвищення кваліфікації, навчальні семінари, тренінги та участь у професійних конференціях.
- Формування стабільного та мобільного кадрового складу.
- Служба здійснює планування чисельності та структури персоналу з урахуванням змін у законодавстві, потреб територіальних громад та специфіки об'єктів житлово-комунального господарства. Особлива увага приділяється гнучкості кадрових рішень у періоди надзвичайних ситуацій або воєнного стану.
- Мотивація та соціальний захист працівників.
- Кадрова політика передбачає поєднання матеріальних (заробітна плата, премії) та нематеріальних стимулів (професійне зростання, визнання досягнень) для підвищення ефективності та зацікавленості персоналу. Дотримання трудового законодавства, колективного договору, правил охорони праці та соціальних гарантій є обов'язковою складовою кадрової політики.
- Оптимізація організаційної структури та розподілу повноважень. В Службі чітко визначені повноваження керівника, його заступників та структурних підрозділів: відділу технічного нагляду, кошторисно-договірному відділу, бухгалтерії, відділу експертизи проектно-кошторисної документації та адміністративних позицій. Це дозволяє ефективно координувати роботу персоналу, контролювати виконання завдань та забезпечувати безперервність діяльності.

- Впровадження інноваційних підходів у управління персоналом. Для підвищення ефективності кадрової політики Служба активно застосовує цифрові системи управління персоналом, сучасні методи оцінювання компетентності та індивідуальні програми професійного розвитку. Ці інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни в сфері ЖКГ, підвищувати якість надання послуг та зміцнювати кадровий потенціал установи.

Правова та організаційна підтримка. Кадрова політика базується на Конституції України, законах України, указах Президента, постановах Кабінету Міністрів, наказах Міністерства розвитку громад та територій, а також на Положенні про Службу. Це забезпечує правову визначеність, стабільність та контроль у роботі з персоналом.

У ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом, яке знаходиться під керівництвом директора підприємства.

Відділ кадрів є структурним підрозділом Служби, який забезпечує ефективне управління людським ресурсом та реалізацію кадрової політики установи. Основна мета відділу - формування висококваліфікованого персоналу, підтримка трудових відносин та забезпечення відповідності діяльності Служби чинному законодавству у сфері праці.

Основні завдання відділу кадрів:

- управління персоналом;
- планування чисельності та структури працівників відповідно до потреб Служби;
- формування штатного розпису та контроль за його дотриманням;
- організація підбору та прийому на роботу спеціалістів з урахуванням кваліфікаційних вимог;
- документообіг та облік персоналу;
- ведення особових справ, облік трудового стажу та руху кадрів;
- оформлення наказів, розпоряджень та договорів з працівниками;
- ведення обліку відпусток, лікарняних та іншого часу роботи персоналу;

- професійний розвиток та навчання;
- організація внутрішніх і зовнішніх навчальних програм, тренінгів, семінарів;
- планування і контроль проходження підвищення кваліфікації працівників.
- оцінка потреб у навчанні та розвиток компетенцій персоналу для виконання завдань Служби;
- мотивація та соціальний захист;
- формування системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників;
- забезпечення дотримання законодавства щодо оплати праці, соціального страхування та пільг;
- підтримка конструктивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- дотримання трудового законодавства
- контроль за виконанням законів України про працю, нормативних актів, локальних положень Служби;
- консультаційна підтримка керівництва та працівників щодо трудових відносин;
- участь у вирішенні конфліктних ситуацій, пов'язаних із трудовими відносинами;
- взаємодія з іншими підрозділами;
- надання кадрової інформації керівництву та бухгалтерії для планування фонду оплати праці;
- участь у складанні планів розвитку персоналу разом з керівниками відділів.
- забезпечення взаємодії з органами державної влади та контролюючими структурами у частині кадрових питань.

Роль відділу кадрів у діяльності ВОКУ полягає у забезпеченні сталого кадрового потенціалу, підвищенні професійної компетентності персоналу та

підтримці ефективної роботи всіх структурних підрозділів Служби. Відділ кадрів відіграє ключову роль у реалізації кадрової політики, спрямованої на адаптацію працівників до сучасних умов діяльності, підвищення мотивації та забезпечення стабільності функціонування Служби.

Згідно штатного розкладу у відділі кадрів значиться 3 працівника:

- Начальник відділу кадрів.
- Інженер.
- Спеціаліст.

Робоче місце кожного працівника кадрової служби організоване так, що його розумові та фізичні зусилля повною мірою спрямовані на виконання безпосередніх функціональних обов'язків. Відділ кадрів на підприємстві поділяється на такі зони:

- управління (робоче приміщення начальника відділу кадрів, окремий кабінет) ;
- роботи з відвідувачами (об'єднує зону робочого місця спеціаліста з кадрів і зону відвідувача) ;
- роботи з документами;
- приймальня (відвідувачі чекають прийому і одночасно можуть отримати первинну інформацію про підприємство і, в разі потреби, заповнити формуляри кадрових документів) ;
- кодування і зберігання документів (зберігаються картотеки, особові справи, звіти, а трудові книжки працівників зберігаються в окремому сейфі).

За своїм статусом положення про структурний підрозділ є внутрішнім нормативним документом, на підставі якого організовують повсякденну діяльність структурного підрозділу, оцінюють результати роботи, складають посадові інструкції, визначають завдання, функції, права та обов'язки, а головне – відповідальність працівників.

Положення про відділ кадрів підприємства розроблено керівником відділу кадрів та затверджено директором підприємства.

Після затвердження один примірник положення зберігається в керівника відділу, другий – у кадровій службі.

Положення про відділ кадрів складається з наступних пунктів:

- Загальні положення.
- Основні завдання.
- Функції.
- Права.
- Організація управління.
- Взаємовідношення іншими підрозділами та організаціями.
- Відповідальність.

До основних напрямків діяльності кадрової служби на підприємстві належать:

1. Організація ведення кадрового діловодства;
2. Виконання вимог законодавства про працю з питань найму, переведення та звільнення працівників, забезпечення умов їх праці та соціального захисту;
3. Підвищення кваліфікації кадрів, їх перепідготовка;
4. Формування кадрового резерву та робота з ним;
5. Підготовка документів для призначення працівникам усіх видів пенсій, нагородження їх нагородами, присвоєння почесних звань, проведення атестації, надання відпусток.

Згідно з Конвенцією МОП № 98 колективний договір – це будь-яка письмова угода про умови праці та найму, яка укладається, з одного боку, підприємцем, групою підприємців або однією чи декількома організаціями підприємців і, з іншого боку, однією або декількома представницькими організаціями трудящих або, при відсутності таких організацій, представниками самих трудящих, які належним чином обрані й уповноважені відповідно до законодавства України.

В Україні правове регулювання колективних договорів і угод здійснюється Законом України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р., главою II «Колективний договір» КЗпП. Закон визначає правові основи розробки,

укладення і виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Метою колективного договору є поліпшення господарської діяльності підприємства, підвищення його рентабельності і якості продукції, що випускається, забезпечення трудящим можливості брати участь в управлінні виробництвом, удосконалення винагороди за працю, підняття рівня охорони праці, матеріально-побутового та культурного обслуговування працюючих.

Згідно із Законом № 3356, перед укладенням колективного договору проводяться колективні переговори. Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору на підприємстві мусить бути створена робоча комісія з представників сторін, наділених відповідними повноваженнями. Якщо колективні переговори закінчилися успішно і робоча комісія сформувала проект колективного договору, то він передається на обговорення трудового колективу. Доопрацьований проект колективного договору виноситься на загальні збори чи конференцію трудового колективу для його обговорення і прийняття. Загальні збори трудового колективу вважаються правомочними, якщо в них бере участь не менше половини працюючих на даному підприємстві. Конференція представників трудового колективу правомочна при участі в ній не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію. Якщо загальні збори чи конференція трудового колективу схвалює проект колективного договору, його підписують уповноважені представники сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами чи конференцією трудового колективу. Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з моменту, що встановлений в самому договорі, незалежно від терміну його реєстрації.

Нормативне регулювання трудових відносин на підприємстві доповнюється правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це розроблений роботодавцем у встановленому порядку документ, який регламентує організацію

праці і за допомогою якого підприємство забезпечує дотримання трудової дисципліни та нормативну поведінку працівників. Правила внутрішнього трудового розпорядку згідно зі статтею 142 КЗпП мусять бути затверджені трудовим колективом за поданням власника чи уповноваженого ним органу або виборного органу первинної профспілкової організації.

Штатний розпис є внутрішнім (локальним) нормативно-правовим документом підприємства, який у зведеному вигляді:

- фіксує розподіл праці між працівниками;
- закріплює структурний та чисельний склад працівників і місячний фонд заробітної плати;
- конкретизує перелік посад і професій;
- встановлює розмір основної заробітної плати щодо конкретної посади, професії, а також розмір надбавок (доплат), якщо це передбачено положенням про оплату праці.

Саме на підставі штатного розпису, як і Правил внутрішнього трудового розпорядку та посадових (робочих) інструкцій, власник або уповноважений ним орган приймає рішення з кадрових питань, зокрема щодо прийняття громадян на роботу, переведення працівників на іншу роботу, визначення посадового окладу, тарифної ставки (окладу) конкретного працівника відповідно до його посади (кваліфікації). А кадрова служба – здійснює добір персоналу, оформляє відповідні кадрові документи, у т. ч. накази про прийняття на роботу, переведення на іншу роботу, встановлення надбавок (доплат), аналізує якісний склад працівників і вносить пропозиції щодо його поліпшення, в установленому порядку готує облікову та інформаційно-довідкову документацію, відповідну статистичну звітність.

У ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» штатний розпис розробляється відділом кадрів та є конфіденціальним документом. На підставі штатного розпису кадрові служби складають і ведуть штатно-посадову книгу. Дані штатно-посадової книги, яка певним чином дублює штатний розпис, зручно використовувати при вирішенні як внутрішніх питань (прийняття на роботу,

переведення працівників, встановлення розміру оплати праці, доплат, надбавок, розроблення посадових або робочих інструкцій, здійснення відповідних записів у трудових книжках тощо), так і під час підготовки до державних органів встановленої звітності, зокрема про зайнятість, наявність вакансій, працевлаштування інвалідів та ін.

Аналіз кадрових показників свідчить, що ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» підтримує стабільну чисельність штатних працівників, яка на кінець звітного періоду складає 12 осіб, з яких 7 жінок. Прийом та звільнення персоналу здійснюється у межах чинного законодавства та внутрішніх процедур установи, що забезпечує оперативне реагування на потреби служби без порушення трудових прав працівників.

Фінансова складова кадрової політики демонструє збалансований підхід до оплати праці. Загальний фонд оплати праці штатних працівників становить 885,5 тис. грн, з яких основна заробітна плата – 481,3 тис. грн, додаткові виплати та надбавки – 313,7 тис. грн, а на матеріальну допомогу виділено 90,5 тис. грн. Це свідчить про комплексне застосування стимулюючих та соціальних заходів для підвищення мотивації персоналу.

Середня чисельність працівників за категоріями демонструє гендерну збалансованість та включає 6 осіб, що працюють за цивільно-правовими договорами, що забезпечує гнучкість у формуванні кадрового складу відповідно до завдань Служби. Кількість відпрацьованих людино-годин становить 2 904 годин, що свідчить про ефективне використання робочого часу.

За наданими даними, прийом та звільнення штатних працівників відсутні у звітному періоді, що свідчить про стабільність кадрового складу.

Відсутність масових звільнень або ротацій через організаційні зміни вказує на мінімальний рівень плинності кадрів.

Жінки складають понад 58% штатних працівників, що свідчить про дотримання гендерного балансу.

Працівники, які працюють за цивільно-правовими договорами (6 осіб), дозволяють установі оперативно залучати спеціалістів без збільшення постійного штату (Див. Додаток Е).

Кадрова політика спрямована на стабільність і збереження штатного складу, що забезпечує безперервність виконання функцій установи.

Наявність системи матеріальної стимуляції та соціальної підтримки свідчить про турботу про працівників.

Використання позаштатних та цивільно-правових працівників дозволяє оперативно вирішувати поточні завдання без збільшення штатного фонду.

Загалом кадрова політика характеризується стабільністю, соціальною орієнтованістю та гнучкістю залучення персоналу (Див. Додаток Е).

Отже, сучасна кадрова політика Служби спрямована на підтримку стабільного кадрового потенціалу, забезпечення високої продуктивності праці та мотивації персоналу через системний підхід до оплати праці та соціальних гарантій. Наявність збалансованого складу персоналу та контроль за його ефективністю дозволяють Службі ефективно виконувати завдання з технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства. Кадрова політика ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» спрямована на формування висококваліфікованого, мотивованого та ефективного персоналу, здатного забезпечити належний технічний нагляд за об'єктами житлово-комунального господарства та стабільну діяльність установи в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

Висновок до розділу 2

Дослідження кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» дозволяє зробити висновок про її комплексний і системний характер, спрямований на забезпечення стабільного та ефективного функціонування організації. Кадрова політика охоплює всі основні аспекти управління персоналом: від планування чисельності та структури працівників,

підбору та розстановки кадрів, до організації навчання, підвищення кваліфікації та оцінки ефективності їхньої діяльності.

Відділ кадрів виконує центральну роль у формуванні кадрового потенціалу організації. Він забезпечує своєчасне комплектування персоналом з необхідними професійними та морально-етичними якостями, проводить аналітику кадрового складу, розробляє і впроваджує заходи щодо мотивації та утримання висококваліфікованих фахівців. Система оцінювання та контролю продуктивності праці дозволяє виявляти резерви розвитку персоналу та своєчасно реагувати на кадрові потреби організації.

Особлива увага в кадровій політиці приділяється професійному розвитку працівників. Впровадження програм підвищення кваліфікації, тренінгів та семінарів сприяє формуванню компетентного колективу, здатного ефективно виконувати завдання технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства. Крім того, система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що підвищує залученість і зацікавленість працівників у результатах роботи.

Кадрова політика також враховує сучасні виклики та тенденції, такі як потреба в цифровізації процесів, оптимізація робочих процесів, адаптація до змін у законодавстві та підвищення вимог до професійної підготовки персоналу. Комплексний підхід до управління кадрами дозволяє організації не лише підтримувати поточну стабільність, а й планувати стратегічний розвиток, забезпечуючи конкурентоспроможність та ефективність діяльності служби у довгостроковій перспективі.

Таким чином, кадрова політика ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» є ключовим елементом управлінської системи організації, спрямованим на формування висококваліфікованого, мотивованого та стабільного колективу, здатного ефективно виконувати завдання, що стоять перед службою, та забезпечувати безперебійну роботу об'єктів житлово-комунального господарства.

РОЗДІЛ 3.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВОКУ «СЛУЖБА ТЕХНІЧНОГО НАГЛЯДУ ЗА ОБ'ЄКТАМИ ЖКГ»

3.1. Удосконалення механізму адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» до умов воєнного стану

В умовах воєнного стану кадрова політика установ та організацій зазнає суттєвих трансформацій, що пов'язано із загальними соціально-економічними та демографічними викликами, які постали перед державою. Для ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ», діяльність якої спрямована на забезпечення контролю за станом об'єктів житлово-комунального господарства, питання ефективного кадрового забезпечення набуває особливого значення, оскільки від професійності та стабільності кадрового складу залежить належне виконання функцій технічного нагляду.

Однією з основних проблем кадрової політики в умовах воєнного стану є скорочення кадрового потенціалу, що зумовлено мобілізацією працівників до лав Збройних Сил України, вимушеною міграцією населення та зміною пріоритетів на ринку праці. У результаті цього установи стикаються з дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, особливо у технічних та інженерних напрямках, що може негативно впливати на ефективність виконання професійних обов'язків.

Ще однією суттєвою проблемою є зростання навантаження на наявних працівників, оскільки скорочення чисельності персоналу призводить до перерозподілу функціональних обов'язків між співробітниками. Це, у свою чергу, може спричиняти підвищення рівня професійного вигорання, зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату в колективі.

Важливим викликом є також обмежені можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Умови воєнного стану часто ускладнюють організацію навчальних заходів, стажувань та професійних тренінгів, що може уповільнювати процес оновлення професійних знань і

навичок персоналу. Водночас постійні зміни у законодавстві та нормативно-правовій базі у сфері житлово-комунального господарства потребують від працівників постійного вдосконалення професійної компетентності.

Не менш важливою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів, що може впливати на рівень матеріального стимулювання працівників. Недостатній рівень оплати праці та обмежені можливості преміювання можуть знижувати мотивацію персоналу та ускладнювати процес залучення нових кваліфікованих спеціалістів.

Крім того, в умовах воєнного стану актуалізується проблема психологічної напруженості та емоційного навантаження працівників, що пов'язано з постійною небезпекою, нестабільною соціальною ситуацією та необхідністю працювати в умовах підвищеної відповідальності. Це потребує впровадження додаткових заходів підтримки персоналу, спрямованих на збереження їхнього психоемоційного стану та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, кадрова політика ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» в умовах воєнного стану стикається з низкою складних викликів, серед яких скорочення кадрового потенціалу, зростання навантаження на працівників, обмеженість ресурсів для професійного розвитку та матеріального стимулювання, а також підвищене психологічне навантаження. Подолання зазначених проблем потребує удосконалення системи управління персоналом, впровадження сучасних підходів до мотивації та підтримки працівників, а також формування гнучкої кадрової політики, здатної адаптуватися до умов воєнного часу.

Удосконалення механізму адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства» в умовах воєнного стану є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування установи та забезпечення стабільності її кадрового потенціалу. Сучасні виклики, спричинені воєнними діями, зумовлюють необхідність перегляду підходів до

управління персоналом, підвищення гнучкості кадрових процесів та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

У таких умовах кадрова політика установи повинна бути спрямована на збереження професійного потенціалу працівників, підтримання безперервності виконання службових функцій, а також створення належних умов для ефективної діяльності персоналу. Важливого значення набуває формування системи управлінських рішень, які забезпечують адаптацію працівників до нових організаційних, правових і соціально-економічних умов.

Механізм адаптації кадрової політики в цій установі має включати комплекс організаційних, управлінських та правових заходів, спрямованих на оптимізацію кадрового складу, підвищення професійної мобільності працівників, розвиток їхніх компетентностей та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами. Реалізація такого механізму сприятиме підвищенню стійкості установи до зовнішніх викликів, зокрема тих, що виникають у період воєнного стану, а також забезпечить належний рівень виконання покладених на неї функцій у сфері технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства.

Сучасні умови функціонування органів публічного управління в Україні характеризуються значними соціально-економічними та безпековими викликами, пов'язаними з воєнним станом. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективної кадрової політики, здатної забезпечити стабільність діяльності установ та їхню адаптацію до кризових умов. Важливу роль у цьому процесі відіграють комунальні установи, діяльність яких пов'язана із забезпеченням належного функціонування об'єктів житлово-комунального господарства.

Як зазначають дослідники у сфері публічного управління, ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості кадрового потенціалу та рівня його управління. Зокрема, на нашу думку розвиток системи управління персоналом у публічному секторі повинен ґрунтуватися на принципах гнучкості, інноваційності та адаптивності до сучасних викликів. В

умовах кризових ситуацій особливої ваги набуває здатність кадрової політики швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність функціонування організацій.

Однією з таких установ є ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ», діяльність якої спрямована на здійснення контролю за технічним станом об'єктів житлово-комунальної інфраструктури, забезпечення належної якості виконання будівельних та ремонтних робіт, а також моніторинг дотримання технічних стандартів у сфері житлово-комунального господарства. В умовах воєнного стану значення діяльності цієї установи суттєво зростає, оскільки інфраструктура житлово-комунального господарства часто зазнає пошкоджень і потребує постійного технічного контролю та оперативного відновлення.

За таких обставин особливого значення набуває удосконалення механізму адаптації кадрової політики установи до нових умов діяльності. Адаптація кадрової політики передбачає комплекс заходів організаційного, управлінського та правового характеру, спрямованих на забезпечення стабільності кадрового потенціалу, підвищення ефективності діяльності персоналу та створення умов для безперервного виконання установою покладених на неї функцій.

В умовах воєнного стану кадрова політика повинна характеризуватися високим рівнем гнучкості та здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це пов'язано з тим, що діяльність установи може супроводжуватися такими проблемами, як скорочення чисельності персоналу через мобілізацію, підвищене навантаження на працівників, необхідність виконання нових функцій, пов'язаних із ліквідацією наслідків руйнування інфраструктури.

З метою забезпечення ефективної адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» до умов воєнного стану доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом. Насамперед важливим є формування кадрового резерву, який дозволить забезпечити оперативне заміщення вакантних посад у разі виникнення кадрового дефіциту. Такий резерв може формуватися як з числа

працівників установи, так і шляхом залучення фахівців з інших організацій або випускників профільних навчальних закладів.

Наступним важливим напрямом є підвищення професійної мобільності працівників. В умовах воєнного стану персонал повинен бути готовим до виконання різноманітних функціональних завдань, що потребує розвитку універсальних професійних компетентностей. З цією метою доцільно організовувати систематичні заходи з підвищення кваліфікації, професійного навчання та перекваліфікації працівників.

Важливим елементом адаптації кадрової політики є також удосконалення системи внутрішньої комунікації. Ефективний обмін інформацією між структурними підрозділами установи сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій персоналу у складних умовах.

Крім того, значну роль відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Використання електронного документообігу, цифрових систем управління кадрами та онлайн-комунікаційних платформ дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити безперервність діяльності установи навіть у разі обмежень, пов'язаних із безпековою ситуацією.

Особливої уваги потребує також питання забезпечення безпеки працівників. З огляду на специфіку діяльності установи, яка передбачає перевірку технічного стану об'єктів інфраструктури, важливим є проведення навчань з питань цивільного захисту, розроблення інструкцій щодо дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечення належних умов праці.

Умови воєнного стану суттєво впливають на функціонування органів державної влади та комунальних установ, зокрема тих, що забезпечують контроль і нагляд за об'єктами житлово-комунального господарства. В таких умовах підвищується значення ефективної кадрової політики, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стабільність роботи установи. Саме тому важливого значення набуває удосконалення механізму

адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» до нових умов функціонування.

Адаптація кадрової політики у період воєнного стану передбачає впровадження комплексу організаційних, управлінських і правових заходів, спрямованих на підтримання стабільності кадрового складу, підвищення ефективності діяльності персоналу, а також забезпечення безперервності виконання основних функцій установи. Особливої актуальності набуває формування гнучких підходів до управління персоналом, які дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та мінімізувати негативний вплив кризових факторів.

Удосконалення механізму адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» до умов воєнного стану може здійснюватися за такими основними напрямками.

По-перше, важливим є забезпечення стабільності кадрового складу установи. Воєнний стан спричиняє значні кадрові втрати, пов'язані з мобілізацією працівників, вимушеним переміщенням населення або зміною умов праці. У зв'язку з цим доцільним є формування кадрового резерву, а також створення механізмів оперативного залучення фахівців у разі виникнення кадрового дефіциту.

По-друге, необхідним є підвищення професійної мобільності та універсальності працівників. В умовах воєнного стану значення набуває здатність персоналу виконувати різні функції та швидко адаптуватися до нових службових завдань. Це передбачає організацію системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників з урахуванням потреб установи.

По-третє, важливим напрямом є впровадження цифрових інструментів управління персоналом. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між працівниками, організувати дистанційну роботу, а також оптимізувати процеси кадрового обліку та

документообігу. Це особливо актуально в умовах обмежень, пов'язаних із безпековою ситуацією.

По-четверте, необхідно удосконалити систему мотивації та соціальної підтримки працівників. Робота в умовах воєнного стану пов'язана з підвищеним рівнем психологічного навантаження, тому важливим є впровадження заходів матеріального і нематеріального стимулювання, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

По-п'яте, важливим аспектом є посилення безпекових компонентів кадрової політики. Це передбачає організацію навчань з цивільного захисту, розроблення планів дій у надзвичайних ситуаціях, а також формування навичок швидкого реагування на кризові ситуації.

По-шосте, доцільним є удосконалення внутрішньої комунікації та управлінської взаємодії між структурними підрозділами установи. Чітка координація дій, своєчасний обмін інформацією та ефективне управлінське керівництво сприяють підвищенню результативності діяльності персоналу навіть у складних умовах.

Таким чином, удосконалення механізму адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» до умов воєнного стану має базуватися на комплексному підході, що поєднує організаційні, управлінські та технологічні інструменти. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи установи, зміцненню її кадрового потенціалу та забезпеченню належного виконання покладених на неї функцій у сфері технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства.

Механізму адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» в умовах воєнного стану включає:

1. Нормативно-правовий блок:

- законодавство про воєнний стан;
- трудове законодавство;
- внутрішні кадрові положення установи;
- накази та розпорядження керівництва.

2. Організаційний блок:

- формування кадрового резерву;
- перерозподіл функціональних обов'язків;
- оптимізація структури підрозділів;
- забезпечення безперервності роботи установи.

3. Професійний розвиток персоналу:

- підвищення кваліфікації працівників;
- перекваліфікація у разі потреби;
- розвиток універсальних компетентностей;
- навчання з питань цивільного захисту;

4. Цифровізація управління персоналом:

- електронний документообіг;
- дистанційні форми роботи;
- використання інформаційних систем управління;
- цифрові комунікаційні платформи.

5. Мотиваційний блок:

- матеріальне стимулювання;
- нематеріальна мотивація;
- підтримка психологічної стійкості працівників;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату.

6. Безпековий блок:

- планування дій у кризових ситуаціях;
- навчання персоналу правилам безпеки;
- організація заходів цивільного захисту;
- забезпечення безпечних умов праці.

Результат реалізації механізму:

- стабільність кадрового потенціалу;
- підвищення ефективності діяльності установи
- оперативне реагування на кризові виклики;

забезпечення безперервності функціонування системи ЖКГ.

Ефективність функціонування установ у сфері житлово-комунального господарства значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення та рівня організації управління персоналом. В умовах воєнного стану, коли зростає навантаження на інфраструктуру та підвищуються ризики для її стабільного функціонування, особливого значення набуває вдосконалення кадрової політики комунальних установ. З огляду на це виникає необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ».

Основні проблеми кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення показані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення

Проблеми кадрової політики	Прояви проблеми в умовах воєнного стану	Шляхи вдосконалення
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Мобілізація працівників, вимушене переміщення населення, відтік фахівців	Формування кадрового резерву; залучення молодих спеціалістів; співпраця з профільними закладами освіти
Підвищене навантаження на персонал	Збільшення обсягів контролю за станом об'єктів ЖКГ, необхідність оперативних перевірок пошкоджених об'єктів	Оптимізація розподілу функціональних обов'язків; тимчасовий перерозподіл повноважень між працівниками

Недостатній рівень професійної адаптації до кризових умов	Працівники не завжди мають досвід роботи в умовах надзвичайних ситуацій	Організація спеціальних тренінгів, підвищення кваліфікації з питань управління у кризових ситуаціях
Психологічне навантаження на працівників	Робота в умовах постійної небезпеки, відповідальність за контроль технічного стану інфраструктури	Впровадження програм психологічної підтримки, створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Недостатній рівень цифровізації кадрових процесів	Ускладнення документообігу та комунікації у разі дистанційної роботи	Запровадження електронного документообігу, використання цифрових платформ управління персоналом
Потреба у посиленні безпекових заходів	Ризики для працівників під час перевірки об'єктів інфраструктури	Розроблення інструкцій безпеки, проведення навчань з цивільного захисту

Першочерговим напрямом удосконалення кадрової політики є формування ефективної системи кадрового планування. Установа повинна здійснювати систематичний аналіз потреб у персоналі з урахуванням можливих змін у чисельності працівників, пов'язаних із мобілізацією, ротацією кадрів або розширенням обсягів робіт. Важливим інструментом такого планування є створення кадрового резерву, що дозволить забезпечити оперативне заміщення вакантних посад та зберегти безперервність виконання функцій установи.

Другим важливим напрямом є розвиток професійної компетентності працівників. У сучасних умовах працівники повинні володіти не лише

спеціалізованими знаннями у сфері технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства, а й навичками роботи в умовах кризових ситуацій. З цією метою доцільно організовувати систематичні заходи з підвищення кваліфікації, проведення тематичних тренінгів, семінарів та навчальних програм, спрямованих на розвиток професійних та управлінських компетентностей персоналу.

Наступним напрямом є впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Цифровізація кадрових процесів сприятиме підвищенню ефективності управління та оптимізації робочих процесів. Зокрема, доцільним є впровадження електронного документообігу, створення електронних баз даних персоналу, використання сучасних програмних засобів для планування кадрової роботи та оцінювання результатів діяльності працівників.

Важливим елементом вдосконалення кадрової політики є підвищення ефективності системи мотивації працівників. В умовах підвищеного навантаження та складної безпекової ситуації особливої актуальності набуває формування системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні форми заохочення. До таких форм можна віднести преміювання за результатами роботи, можливості професійного розвитку, публічне визнання досягнень працівників, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Окрему увагу слід приділити забезпеченню безпеки працівників. Діяльність працівників установи пов'язана з перевіркою технічного стану об'єктів житлово-комунального господарства, що в умовах воєнного стану може супроводжуватися підвищеними ризиками. У зв'язку з цим доцільним є проведення регулярних інструктажів з техніки безпеки, навчання з питань цивільного захисту та розроблення чітких алгоритмів дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Ще одним важливим напрямом є удосконалення системи внутрішньої комунікації в установі. Ефективна комунікація між керівництвом та

працівниками, а також між структурними підрозділами сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій персоналу. Для цього доцільно використовувати сучасні комунікаційні платформи, проводити регулярні робочі наради та створювати умови для відкритого обміну інформацією.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді системи практичних рекомендацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики установи

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Кадрове планування	формування кадрового резерву, аналіз потреб у персоналі	стабільність кадрового складу
Професійний розвиток	підвищення кваліфікації, навчальні тренінги	підвищення компетентності працівників
Цифровізація управління	електронний документообіг, кадрові інформаційні системи	оптимізація кадрових процесів
Мотиваційна політика	матеріальні та нематеріальні стимули	підвищення продуктивності праці
Безпека працівників	інструктажі, навчання з цивільного захисту	зниження професійних ризиків
Комунікація в установі	розвиток внутрішніх комунікаційних каналів	ефективна взаємодія персоналу

Отже, реалізація запропонованих практичних рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ», забезпеченню стабільності її кадрового потенціалу та створенню умов для ефективного виконання покладених на установу функцій у

сфері технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства. Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити адаптивність установи до сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, та сприятиме її сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення механізму адаптації кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» до умов воєнного стану передбачає реалізацію комплексного підходу, що поєднує організаційні, управлінські та технологічні інструменти. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування установи та забезпеченню стабільності її кадрового потенціалу.

Однією з основних проблем кадрової політики у період воєнного стану є скорочення чисельності персоналу, зумовлене мобілізацією працівників, міграційними процесами та зміною умов праці. У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення кадрової політики є формування кадрового резерву, що дозволить забезпечити оперативне заміщення вакантних посад та зберегти стабільність кадрового складу установи.

Крім того, важливим аспектом є підвищення професійної мобільності працівників. Персонал установи повинен бути готовим до виконання різноманітних функціональних завдань, пов'язаних із технічним наглядом за об'єктами житлово-комунального господарства. Це потребує розвитку універсальних професійних компетентностей, організації системи професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Значну роль у процесі адаптації кадрової політики відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання електронного документообігу, цифрових систем управління персоналом та дистанційних засобів комунікації сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та забезпечує безперервність діяльності установи навіть у складних умовах.

3.2. Інноваційні інструменти розвитку кадрового потенціалу у сфері технічного нагляду за об'єктами ЖКГ

У сучасних умовах розвитку системи публічного управління важливого значення набуває впровадження інноваційних інструментів управління персоналом. Особливо актуальним це питання є для установ, діяльність яких пов'язана із забезпеченням функціонування критичної інфраструктури, зокрема об'єктів житлово-комунального господарства.

Інноваційні підходи до формування кадрової політики передбачають використання сучасних управлінських технологій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності персоналу, розвиток професійних компетентностей працівників та забезпечення їхньої адаптації до нових умов діяльності.

Одним із важливих інструментів є цифровізація кадрових процесів. Запровадження електронних систем управління персоналом дозволяє оптимізувати процеси планування кадрового складу, ведення кадрової документації, оцінювання результатів діяльності працівників та організації їхнього професійного розвитку.

Важливим інноваційним напрямом є також використання сучасних методів оцінювання персоналу. Це можуть бути системи оцінювання ефективності діяльності працівників, які дозволяють визначати рівень їхньої професійної компетентності, виявляти потреби у професійному навчанні та формувати індивідуальні програми розвитку.

Не менш важливим є впровадження системи безперервного професійного розвитку працівників. У сучасних умовах знання та навички швидко застарівають, тому персонал повинен постійно вдосконалювати свою професійну підготовку. Це може здійснюватися шляхом організації навчальних семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, а також участі у професійних конференціях та обміну досвідом.

Крім того, важливим інструментом розвитку кадрового потенціалу є формування ефективної системи мотивації працівників. Вона повинна

поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення зацікавленості персоналу у результатах своєї діяльності.

Значну роль у цьому процесі відіграє створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Підтримка конструктивних взаємовідносин між працівниками, розвиток корпоративної культури та забезпечення належних умов праці сприяють підвищенню рівня задоволеності персоналу роботою та ефективності його діяльності.

Сучасні дослідження у сфері управління персоналом, підкреслюють, що підвищення ефективності організацій у кризових умовах неможливе без комплексного впровадження інноваційних управлінських технологій. Це стосується як процесів планування та оцінювання персоналу, так і формування мотиваційної та системи безперервного професійного розвитку.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності кадрової політики є цифровізація управління персоналом. Впровадження електронних систем управління дозволяє:

- вести автоматизований облік та планування кадрового складу;
- формувати електронні кадрові досьє працівників;
- контролювати виконання посадових обов'язків та терміни підвищення кваліфікації;
- оперативно оцінювати продуктивність та ефективність роботи персоналу;
- забезпечити дистанційну взаємодію між підрозділами та керівництвом.

У практичному аспекті це означає, що керівництво ВОКУ може в реальному часі аналізувати стан кадрового забезпечення, прогнозувати дефіцит персоналу та оперативно коригувати плани щодо розподілу робочого навантаження.

Інноваційним підходом до управління кадрами є використання систем оцінювання ефективності та компетентності персоналу. Такі системи дозволяють:

- визначати сильні та слабкі сторони працівників;
- ідентифікувати потреби у додатковому навчанні;

- формувати індивідуальні та командні програми розвитку;
- здійснювати планування кар'єрного росту та ротації кадрів.

Це сприяє більш раціональному використанню ресурсів та підвищенню результативності діяльності установи в умовах підвищеної відповідальності та ризику.

Сучасні тенденції розвитку професійних компетенцій вимагають від працівників постійного оновлення знань та навичок. Безперервний професійний розвиток включає:

- організацію навчальних семінарів та тренінгів;
- курси підвищення кваліфікації;
- участь у професійних конференціях, форумах та обмінах досвідом;
- електронне навчання та дистанційні курси, що забезпечують гнучкість графіків.

Особливо актуально це для ВОКУ, де працівники мають оперувати сучасними методами технічного нагляду та контролю об'єктів ЖКГ у складних умовах воєнного стану.

Ефективна кадрова політика неможлива без системи стимулювання персоналу. Інноваційний підхід передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема:

- премії та надбавки за результативність роботи;
- публічне визнання досягнень працівників;
- надання можливостей професійного розвитку;
- впровадження системи внутрішнього рейтингу ефективності роботи;
- створення сприятливого психологічного та соціального середовища в колективі.

Такі заходи підвищують мотивацію працівників, їхню залученість до процесів роботи та відповідальність за виконання завдань.

Дослідження показують, що позитивний соціально-психологічний клімат у колективі є ключовим фактором підвищення продуктивності праці та збереження кадрового потенціалу. Для цього доцільно:

- підтримувати конструктивні міжособистісні взаємовідносини;
- заохочувати командну роботу та колективне прийняття рішень;
- впроваджувати програми корпоративного навчання та тренінги з розвитку комунікативних навичок;
- створювати механізми зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом.

Сприятливий клімат знижує рівень стресу, особливо у воєнних умовах, та забезпечує високий рівень задоволеності роботою.

Узагальнюючи викладене, інноваційні інструменти розвитку кадрового потенціалу ВОКУ можна представити у вигляді комплексної системи (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Комплекс інноваційних інструментів розвитку кадрового потенціалу

Напрямок	Інструмент	Практичне застосування
Цифровізація	Електронний документообіг, CRM-системи	Оптимізація управління персоналом, оперативний аналіз кадрових даних
Оцінка персоналу	Система компетенцій	Визначення потреб у навчанні, планування кар'єрного розвитку
Професійний розвиток	Курси, тренінги, онлайн-навчання	Безперервне підвищення кваліфікації працівників
Мотивація	Матеріальні та нематеріальні стимули	Підвищення продуктивності та залученості персоналу
Соціально-психологічний клімат	Тренінги з комунікацій, командоутворення	Підвищення задоволеності роботою та ефективності командної роботи

Впровадження зазначених інструментів дозволяє забезпечити системний розвиток кадрового потенціалу установи та підвищити її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Особливо актуально це для ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ», де персонал має постійно працювати у складних

умовах, реагуючи на зміни у функціонуванні об'єктів ЖКГ під час воєнного стану.

Впровадження інноваційних інструментів управління персоналом є ключовим фактором підвищення ефективності кадрової політики та розвитку кадрового потенціалу ВОКУ. Цифровізація процесів, сучасні методи оцінювання, безперервний професійний розвиток, мотиваційна політика та формування сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечують комплексний підхід до управління персоналом, підвищують адаптивність установи до кризових умов та створюють передумови для її сталого розвитку.

Таким чином, впровадження інноваційних інструментів управління персоналом у діяльність ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» є важливою умовою підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення сталого розвитку установи.

Висновок до розділу 3

Аналіз основних проблем кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» в умовах воєнного стану свідчить про необхідність комплексного підходу до її вдосконалення. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, забезпеченню стабільності кадрового потенціалу та створенню умов для безперервного виконання установою покладених на неї функцій щодо технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства.

Особливе значення у цьому процесі має розвиток кадрового резерву, підвищення професійної мобільності працівників, цифровізація кадрових процесів та посилення безпекових компонентів діяльності. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити адаптивність кадрової політики установи до сучасних викликів та забезпечити її ефективне функціонування в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження проблеми формування кадрової політики підприємства (організації) дозволяє зробити висновок, що кадрова політика є однією з ключових складових системи управління персоналом, яка безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Теоретичний аналіз свідчить про те, що кадрова політика охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на планування потреби у персоналі, підбір, розстановку та розвиток працівників, організацію їхньої мотивації та оцінювання результатів трудової діяльності.

2. У наукових працях зарубіжних та вітчизняних дослідників кадрова політика розглядається як стратегічний інструмент управління людським капіталом. Роботи М. Армстронга, Г. Десслера, Д. Ульріха та інших авторів підкреслюють важливість системного підходу до управління персоналом, визначають ключові принципи кадрового менеджменту та механізми забезпечення професійного розвитку працівників. Водночас, українські науковці, зокрема О. Грішнова, А. Колот, С. Крушельницька та І. Петрова, роблять акцент на адаптації зарубіжних теоретичних моделей до специфіки національного ринку праці та законодавчого середовища. Аналіз літературних джерел показав, що хоча теоретична база формування кадрової політики достатньо розвинена, існує потреба у практичній апробації цих підходів у специфічних сферах діяльності, таких як житлово-комунальне господарство, та в умовах надзвичайних обставин, зокрема воєнного стану.

3. Практичне дослідження кадрової політики ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» показало, що діяльність організації характеризується стабільною структурою та чітко визначеними функціями відділу кадрів, який забезпечує формування та підтримку кадрового потенціалу установи. Відділ кадрів організовує прийом і розстановку працівників, веде кадрове діловодство, контролює дотримання трудового законодавства та забезпечує умови для

підвищення кваліфікації персоналу. Водночас аналіз кадрової політики установи дозволив виявити низку проблем, що ускладнюють ефективне управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану.

4. До основних проблем кадрової політики ВОКУ відносяться скорочення кадрового потенціалу через мобілізацію працівників та міграційні процеси, зростання робочого навантаження на наявний персонал, обмежені можливості професійного розвитку та навчання, недостатній рівень матеріального стимулювання та підвищене психологічне навантаження на працівників. Ці проблеми мають комплексний характер і впливають на ефективність реалізації функцій технічного нагляду за об'єктами житлово-комунального господарства, що потребує вдосконалення кадрової політики з урахуванням сучасних викликів.

5. У ході дослідження було визначено, що кадрова політика ВОКУ має ряд сильних сторін: стабільна організаційна структура, чіткий розподіл обов'язків між працівниками, наявність системи планування та оцінювання персоналу, орієнтація на професійний розвиток та підвищення компетентності працівників. Водночас існують резерви для покращення кадрової політики, серед яких слід виділити розширення системи мотивації та матеріального заохочення, впровадження сучасних методів управління персоналом, оптимізацію процесів підбору та адаптації нових працівників, а також впровадження заходів з підтримки психологічного стану персоналу.

6. Важливе місце у реалізації кадрової політики посідає діяльність відділу кадрів, який забезпечує організацію та ведення кадрового діловодства, контроль за дотриманням норм трудового законодавства, оформлення трудових відносин з працівниками, а також здійснює аналітичну роботу щодо оцінки кадрового складу установи. Саме цей структурний підрозділ забезпечує системність та впорядкованість кадрових процесів, що є необхідною умовою ефективного функціонування організації. Крім того, відділ кадрів сприяє формуванню кадрового резерву, плануванню професійного розвитку працівників та підвищенню рівня їхньої професійної компетентності.

7. Особливого значення набуває адаптація кадрової політики до умов воєнного стану. Зокрема, важливо впроваджувати інноваційні інструменти розвитку кадрового потенціалу, такі як дистанційні та онлайн-програми підвищення кваліфікації, електронні системи обліку та планування персоналу, цифрові технології управління ефективністю роботи працівників. Адаптація кадрової політики до кризових умов дозволяє забезпечити безперервність функціонування організації та зберегти професійний рівень працівників навіть за обмежених ресурсів.

9. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики можуть бути використані керівництвом ВОКУ та аналогічними організаціями для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, створення системи мотивації та підвищення рівня залучення працівників у виконання професійних завдань. Крім того, запропоновані механізми адаптації кадрової політики до умов воєнного стану мають практичну цінність для організацій, які функціонують у кризових умовах та потребують гнучких рішень для управління персоналом.

10. Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що кадрова політика ВОКУ «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ» та інших організацій подібного профілю має стратегічне значення для забезпечення стабільного та ефективного функціонування. Водночас її вдосконалення потребує комплексного підходу, що включає: удосконалення механізмів підбору та розстановки працівників; впровадження системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації; модернізацію системи мотивації та стимулювання персоналу; використання інноваційних технологій управління кадровим потенціалом; врахування умов воєнного стану та інших кризових факторів при плануванні кадрової політики.

11. Отже, проведене дослідження підтверджує, що ефективна кадрова політика є не лише фактором підвищення результативності діяльності організації, але й інструментом забезпечення її стійкості та адаптивності в

умовах динамічного розвитку ринку праці та надзвичайних ситуацій. Реалізація науково обґрунтованих пропозицій сприятиме формуванню професійного, мотивованого та стабільного колективу, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості виконання функцій організації.

Таким чином, робота має як теоретичну, так і практичну цінність: теоретичні положення дозволяють систематизувати наукові знання щодо формування та реалізації кадрової політики, а практичні рекомендації можуть бути використані у діяльності ВОКУ та аналогічних організацій для підвищення ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та підвищення рівня організаційної спроможності в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. 1440 с.
2. Вебер М. Вибрані твори. 1990. 646 с.
3. Шегда А.В. Менеджмент: підруч. Київ: Знання, 2004. 687 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Вінниця: Економічний часопис-XXI, 2012. С. 3-12.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студентів вищих навч. закл. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
7. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf (дата звернення 17.03.2026).
8. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство демографія. Економіка праці, соціальна економіка і політика*. Випуск 14. 2018. С.709-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf (дата звернення 17.03.2026).
9. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
10. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
11. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. *Науковий вісник*. 2007. № 1(21). С. 47.

12. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
13. Криклій А.С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.01.01 "Економічна теорія". Київ, 2005. 32 с.
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.; вид. 2-е, перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.
15. Buehner R. Personal management. Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.
16. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>. (дата звернення 17.03.2026).
17. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. №6(64). С. 40-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf> (дата звернення 17.03.2026).
18. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
19. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навч.-метод. посіб. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.
20. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
21. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681> (дата звернення 17.03.2026).
22. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с. URL:

https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/930824/mod_resource/content/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7_%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97..pdf (дата звернення 17.03.2026).

23. Білоус О.Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права України: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Одеса, 2016. 195 с.

24. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 27. частина 2, 2019 С.97-100. URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/19.pdf (дата звернення 17.03.2026).

25. Шаповал О.А. Управління персоналом : навч. посіб. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.

26. Мороз Ю.К. Особливості формування та реалізації кадрової політики на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/37.pdf> (дата звернення 17.03.2026).

27. Поп'юк Л.В. Управління кадровими процесами в контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10, 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=914> (дата звернення 17.03.2026).

28. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278с. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/12269/1/HR_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0

%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0
%B8%D0%BA.pdf (дата звернення 17.03.2026).

29. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.

30. Рачинський А.П. Служби управління персоналом: особливості створення та функціонування. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_47 (дата звернення 17.03.2026).

31. Стасів О.В., Бутинська Р.Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. *Часопис Київського університету права «Проблеми цивільного, господарського, трудового права та права соціального забезпечення»*. 2021. № 2. С.192-196: DOI: 10.36695/2219-5521.2.2021.38. (дата звернення 17.03.2026).

32. Тяннікова К.П., Березюк С.В. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства. *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. Вип. 6. С. 78–82.

33. Редьква О.З., Борисова Л.П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 139-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_1_17. (дата звернення 17.03.2026).

34. Поняття та суть кадрової служби. URL: https://studwood.net/2247263/menedzhment/ponyattya_sut_kadrovoyi_sluzhbi (дата звернення 17.03.2026).

35. Поняття та кадрової служби. URL: https://studwood.net/2247263/menedzhment/ponyattya_sut_kadrovoyi_sluzhbi (дата звернення 17.03.2026).

36. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.

37. Кадрова служба як інструмент менеджменту. URL: https://stud.com.ua/161214/menedzhment/kadrova_sluzhba_instrument_menedzhmentu (дата звернення 17.03.2026).

38. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5те вид., доп. Київ: ЛіраК. 2009. 475 с.

39. Служба персоналу й кадрове діловодство. URL: https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_upravlinnya_personalom/referat/6040/page/2 (дата звернення 17.03.2026).

40. Красношопка В.В. Управління людськими ресурсами. Задачі кадрових служб в сучасних умовах. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/5/> (дата звернення 17.03.2026).

41. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf (дата звернення 17.03.2026).

42. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 124 с. URL: <https://pumo2.stu.cn.ua/wp-content/uploads/HR-menedzhment-SOGLASOVKA.pdf> (дата звернення 17.03.2026).

43. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyy_menedzhment_KL_2022.pdf (дата звернення 17.03.2026).

44. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

45. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посіб. К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/321849768_Kadrovij_menedzhment/links/5a34e9a2a6fdcc769fd30e7c/Kadrovij-menedzhment.pdf (дата звернення 17.03.2026).

46. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf> (дата звернення 17.03.2026).

47. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2022. 156с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL_2022.pdf (дата звернення 17.03.2026).

48. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С.115-120. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02\(41\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02(41)/16.pdf) (дата звернення 17.03.2026).

49. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Електронне мережне навчальне видання. Вид. друге, перероб. і доп. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf (дата звернення 17.03.2026).

50. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/05afda44-2013-4604-a3e1-170512d20f33/content> (дата звернення 17.03.2026).

51. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278с. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/12269/1/HR_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення 17.03.2026).

52. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення 17.03.2026).

53. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 13.03.2026).

54. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293 с.

55. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42-51. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163118/%D0%93%D0%BE%0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA%2022.pdf?sequence=1> (дата звернення 17.03.2026).

56. Теплов С. О. Нг-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1709> (дата звернення 17.03.2026).

57. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.03.2026).

58. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 13.03.2026).

59. Про зайнятість населення: Закон України від 5.07.2012 р. № 5 067-VI// База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17>. (дата звернення 17.03.2026).

60. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/go/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.03.2026).

61. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12> (дата звернення: 13.03.2026).

62. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.03.2026).

63. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3356-12> (дата звернення: 13.03.2026).

64. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/137/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.03.2026).

65. Про пенсійне забезпечення : Закон України від 05.11.1991 № 1788-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1788-12> (дата звернення: 13.03.2026).

66. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Умови, Форма типового документа, Заява, Перелік від 25.03.2016 № 246 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2026).

67. Класифікатор професій ДК 003-2010 (зі змінами 2021 р.) / Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. URL: <https://dovidnyk.in.ua/directories/profesii> (дата звернення 17.03.2026).

68. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2493-14> (дата звернення: 13.03.2026).

69. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 13.03.2026).

70. Про очищення влади : Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1682-18> (дата звернення: 13.03.2026).

71. Лучиків І. В., Гупка В. В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. *Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*. 2019. № 47. С. 88-89.

72. Вінницька обласна комунальна установа «Служба технічного нагляду за об'єктами ЖКГ». URL: <https://www.tehnaglyad.vn.ua/> (дата звернення: 13.03.2026).

73. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.

74. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

75. Баценко Л.М., Андріяш М.Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 93–99.

76. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195/4124> (дата звернення 17.03.2026).

77. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.

78. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82 С. 290–297.

79. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–93.

80. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення 17.03.2026).

81. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (дата звернення 17.03.2026).