

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Васильєва Євгена Анатолійовича

академічної групи 281м-22-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: *«Впровадження цифрових технологій в управління персоналом в системі державної служби»*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Старушенко Г. А.			
розділів:				

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Вишнеvsька О. В.			
----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Впровадження цифрових технологій в управління персоналом в системі державної служби».

80 с., 12 рис., 14 табл., 3 додатки, 108 використаних джерел.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ, КОМПЕТЕНЦІЇ.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом публічної влади в цифровому середовищі.

Предметом дослідження є впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом в системі державної служби.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень застосування цифрових технологій в управлінні персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції та розробці практичних рекомендацій щодо їх впровадження.

У першому розділі магістерської роботи висвітлені теоретичні засади управління персоналом в системі державної служби. Другий розділ присвячено оцінці сучасного стану цифровізації управління персоналом в системі державної служби на прикладі Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА. У третьому розділі обґрунтовано впровадження цифрових компетенцій як фактор професіоналізації персоналу в системі державної служби.

Сфера практичного застосування результатів дослідження – органи публічного управління, державні підприємства, структурні підрозділи Дніпропетровської обласної державної адміністрації.

ABSTRACT

Explanatory note of the qualification work of the master's degree on the topic «Implementation of digital technologies in personnel management in the public service system».

80 pages, 12 figures, 14 tables, 3 applications, 108 sources.

DIGITALIZATION, DIGITAL TECHNOLOGIES, PUBLIC ADMINISTRATION, CIVIL SERVICE, PERSONNEL MANAGEMENT, PROFESSIONALIZATION, COMPETENCES.

The object of investigation is the process of managing public administration personnel in the digital environment.

The subject of research is the implementation of digital technologies in personnel management in the civil service system.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical provisions of the application of digital technologies in the management of public service personnel in the conditions of European integration and to develop practical recommendations for their implementation.

The first chapter of the master's thesis covers the theoretical principles of personnel management in the civil service system. The second chapter is devoted to assessing the current state of digitization of personnel management in the civil service system, using the example of the Department of Economic Development of the Dnipropetrovsk Regional State Administration. The third chapter substantiates the implementation of digital competencies as a factor of professionalization of personnel in the civil service system.

The sphere of practical application of the research results is public administration bodies, state enterprises, and structural subdivisions of the Dnipropetrovsk Regional State Administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	10
1.1. Сутність управління персоналом та його основні складові.....	10
1.2. Роль цифровізації в управлінні персоналом.....	19
1.3. Особливості професіоналізації публічних службовців у контексті процесів цифровізації.....	29
РОЗДІЛ 2	
ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	34
2.1. Нормативно-правове забезпечення професіоналізації державних службовців в Україні.....	34
2.2. Дослідження управління персоналом в системі державної служби (на матеріалах Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА)..	45
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом в системі державної служби в умовах цифрового середовища.....	55
РОЗДІЛ 3	
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ФАКТОР ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	65
3.1. Пропозиції щодо перекваліфікації та навчання персоналу у межах корпоративного університету.....	65
3.2. Впровадження рамки цифрових компетенцій для моделі оцінювання персоналу організацій публічного управління.....	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена провідною роллю цифрових технологій в сучасному світі – сьогодні їх застосування є необхідним з точки зору прогресивності, ефективності та економічності. Цифрові технології полегшують життя людей, зберігаючи, обробляючи та аналізуючи величезні обсяги інформації. Цифрові технології існують також як специфічні управлінські інструменти, їх використання в системі державної служби забезпечує ефективне прийняття рішень, електронний безпаперовий документообіг та швидкі вертикальні та горизонтальні комунікації.

Цифровізація полегшує роботу державної системи: мінімізує витрати (зникає необхідність у додаткових офісних площах для зберігання документів, скорочуються витрати на папір, друк, поштові відправлення), спрощує зворотний зв'язок між громадянами та органами державної влади. Цифрові технології дозволяють населенню брати більш активну участь у прийнятті державних рішень, що впливає на зростання довіри до держави з боку суспільства.

Підвищується сервісність держави у наданні адміністративних послуг: при досконалій цифровізації державних сервісів отримати державну послугу можна, не виходячи з дому, з мінімальними витратами часу та сил. Завдяки цифровізації досягається також зниження корупційних ризиків у роботі державних службовців.

За останні роки Україна значно прогресувала в діджиталізації громадського сектору та електронному врядуванні, що було відзначено в найбільш авторитетних дослідженнях (зокрема, в Індексі розвитку електронного врядування від ООН). І хоча найактуальніші на сьогодні рейтинги базуються на даних, зібраних до 24 лютого 2022 р., коли розпочалося повномасштабне російське вторгнення, Україна досягла здобутків у прагненні забезпечити ефективний доступ до інформації та критично важливих державних сервісів попри всі труднощі, пов'язані з активними бойовими діями.

Проблемою дослідження є впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом з метою підвищення професійної компетентності державних службовців, розширення їх знань, умінь та навичок, здійснення моніторингу та ефективного оцінювання результатів службової діяльності в реалізації державної політики.

Важливо зазначити, що у багатьох західних та деяких азійських країнах цифрові технології вже тривалий час вбудовані в систему державної служби, забезпечуючи ефективне обслуговування кожного реципієнта адміністративних послуг та спрощуючи і вдосконалюючи роботу державних службовців. Подібна практика здійснила свій внесок у підвищення рівня розвитку суспільства та рівня життя громадян, забезпечила доступність і якість державних послуг, а разом із тим – прозорість та підзвітність діяльності державних інституцій.

В Україні, попри активний розвиток цифровізації, цифрові технології в управлінні персоналом на державній службі все ще не отримали належного розвитку. З одного боку, впровадження цифрових технологій у системі державної служби відбувається постійно, пріоритетно – за напрямками надання державних послуг, комунікацій, зв'язків з громадськістю. З іншого боку, для внутрішніх, обслуговуючих процесів всередині державної служби, процеси цифровізації відбуваються повільніше – в основному, в напрямку впровадження та розвитку електронного документообігу.

Особливо актуальною сьогодні є цифровізація внутрішніх управлінських процесів, які забезпечують ефективну та якісну роботу державного апарату, що є необхідною умовою успішного євроінтеграційного процесу. Як результат, цифровізація управлінських процесів забезпечує професіоналізацію кадрів публічної служби, що допомагає створити здатне до інновацій та змін середовище, залучити талановитих фахівців до державної служби та розвинути їх потенціал, що в свою чергу сприяє покращенню якості послуг, ефективності роботи і досягненню стратегічних цілей держави.

Проблеми професіоналізації державних службовців, у тому числі із застосуванням цифрових технологій, розглядали такі вчені, як В. Бакуменко,

Т. Василевська, Л. Воронько, Н. Гончарук, Л. Гонюкова, С. Дубенко, В. Козаков, С. Крисюк, В. Луговий, О. Мельников, Т. Мотренко, П. Надолішній, Н. Нижник, О. Носик, О. Оболенський, В. Олуйко, Г. Опанасюк, О. Петроє, Л. Прудіус, О. Пухкал, А. Рачинський, В. Ребкало, А. Савков, С. Серьогін, І. Сурай, С. Телешун, С. Хаджирадєва, Ю. Шаров та інші.

Питанням управління персоналом на засадах цифровізації приділяли уваги науковці О. Амоша, Б. Дергалюк, С. Тульчинська, Є. Міщук, Л. Мельник, О. Попело, А. Олешко та інші вчені.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом публічної влади в цифровому середовищі.

Предметом дослідження є впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом в системі державної служби.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень застосування цифрових технологій в управлінні персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції та розробці практичних рекомендацій щодо їх впровадження.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі виконувались такі завдання:

- визначити сутність управління персоналом та його основні складові;
- розглянути роль цифровізації в управлінні персоналом;
- охарактеризувати особливості професіоналізації публічних службовців у контексті процесів цифровізації;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення професіоналізації державних службовців в Україні;
- провести дослідження управління персоналом в системі державної служби на матеріалах Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА;
- надати оцінку ефективності управління персоналом в системі державної служби в умовах цифрового середовища;

- надати пропозиції щодо перекваліфікації та навчання персоналу у межах корпоративного університету;
- обґрунтувати розробку внутрішньокорпоративної рамки цифрової компетенції для організацій публічного управління.

Для реалізації мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, застосовано термінологічний принцип – під час розгляду та визначення змісту базових понять управління персоналом; інституціональний підхід – для визначення особливостей та ролі цифровізації в управлінні персоналом; методи аналізу та систематизації – для дослідження особливостей професіоналізації публічних службовців у контексті процесів цифровізації.

Герменевтичний підхід був застосований для тлумачення нормативно-правових актів і норм під час дослідження нормативно-правового забезпечення професіоналізації державних службовців в Україні. Функціональний аналіз, експертний аналіз та методика розрахунку інтегрального показнику стратегічного кадрового потенціалу необхідні для дослідження управління персоналом у системі державної служби за матеріалами Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА. Метод моделювання компетенцій був використаний у процесі оцінки ефективності управління державними службовцями Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА в умовах цифрового середовища.

Метод структурно-функціонального аналізу застосований для обґрунтування впровадження цифрових компетенцій в управління професіоналізацією персоналу в системі державної служби. Метод узагальнення був використаний при формуванні узагальнених тверджень та висновків дослідження.

Новизна отриманих результатів дослідження полягає в такому:

- *отримали подальший розвиток* питання професіоналізації персоналу державної служби з використанням цифрових технологій;

- *удосконалено* прикладну методику аналізу ефективності управління персоналом державного органу на основі побудови моделі кадрового потенціалу організації;
- *обґрунтовано* стратегії впровадження цифрових компетенцій у сфері професіоналізації діяльності публічних службовців із використанням цифрових технологій.

Теоретична значимість роботи обумовлена тим, що отримані результати теоретичних досліджень можуть стати підґрунтям для подальших наукових розвідок стосовно використання цифрових технологій для вимірювання досягнутих результатів, застосуванні інструментів мотивації професійної діяльності та професійного розвитку державних службовців.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані положення та висновки можуть бути використані в органах публічного управління, в практиці управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації та при виробленні рекомендацій для впровадження цифрових технологій у кадрову політику державних установ та організацій.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Список використаних джерел налічує 108 найменувань. Кваліфікаційна робота магістра містить 14 таблиць, 12 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність управління персоналом та його основні складові

Розгляд сутності управління персоналом та основних складових цього процесу доцільно розпочати з визначення поняття «управління персоналом».

Сьогодні серед дослідників немає єдності щодо тлумачення поняття «управління персоналом». У більшості визначень спостерігається спрямованість процесу управління персоналом на забезпечення ефективної діяльності підприємства і досягнення його цілей.

Так, В. В. Цветков розглядає управління персоналом як систему. Зокрема, автор дає таке визначення: «управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» [90, с. 28].

Управління персоналом як певний вид діяльності визначає Н. Р. Рабей: «управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства та працівників» [76, с. 8].

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук надають визначення управлінню персоналом як певного виду діяльності: «управління персоналом як вид діяльності – це управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, який у вирішальному ступені визначає ефективність діяльності, конкурентоспроможність і здатність до виживання організації» [43, с. 49].

На нашу думку, узагальнення наведених визначень поняття «управління персоналом» можна викласти у вигляді наступної інтерпретації. Управління персоналом – це процес розробки і здійснення системи організаційних,

соціально-економічних та культурних заходів щодо забезпечення ефективного використання трудового потенціалу кожного державного службовця.

Особливу роль у формуванні єдиної системи управління людськими ресурсами відіграють класичні та сучасні теорії управління персоналом: теорія управління Ф. Тейлора, класична теорія та неокласична школа, теорія людського капіталу та ін. таких вчених як Ф. Тейлор, Ф. та В. Гілберт, Е. Мейо, А. Файоль, М. Фрідмен та ін. (рис. 1.1) [44].

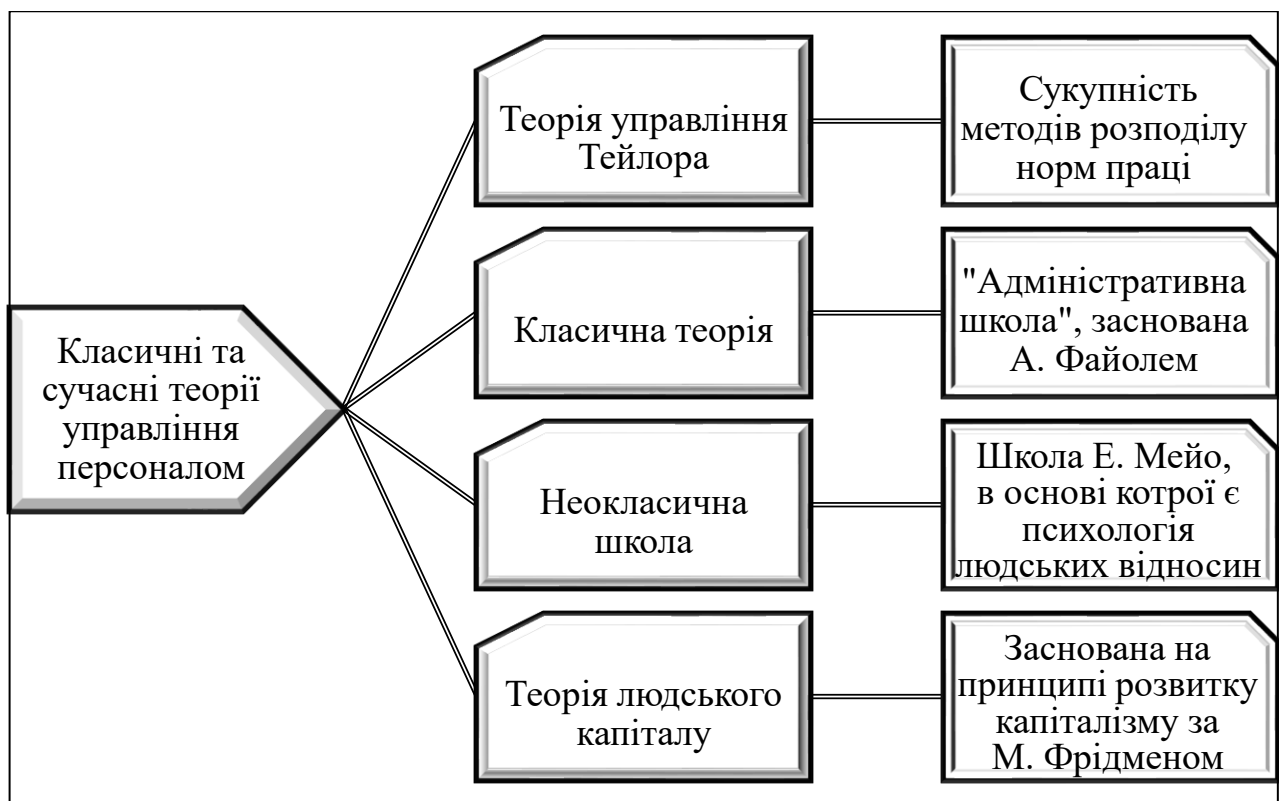


Рис. 1.1. Характеристика класичних і сучасних теорій управління персоналом

На рис. 1.1 представлена характеристика основних традиційних, класичних та сучасних шкіл управління персоналом, кожна з яких має свої підрозділи та особливості. При цьому, практично всі інноваційні теорії ґрунтуються саме на якості підготовки персоналу в умовах професійної освіти та трудової діяльності, де фахівець – це цінний актив, який потребує постійних вкладень.

Сьогодні можна виділити сучасні теорії управління:

- школа «людських відносин»;

- теорія «незрілості» Кріса Арджіріса;
- модель ефективної організації за Р. Лайкертом;
- технології «збагачення праці» Ф. Герцберга;
- теорія організаційної поведінки;
- модель систем та сторін, що беруть участь, та інші.

Кожна з даних теорій зробила величезний внесок у становлення наукового управління персоналом та формування трьох основних парадигм HRM, а саме економічної, організаційної та гуманістичної парадигми. Сьогодні вони мають широке застосування в різного рівня організаціях (рис. 1.2) [24].

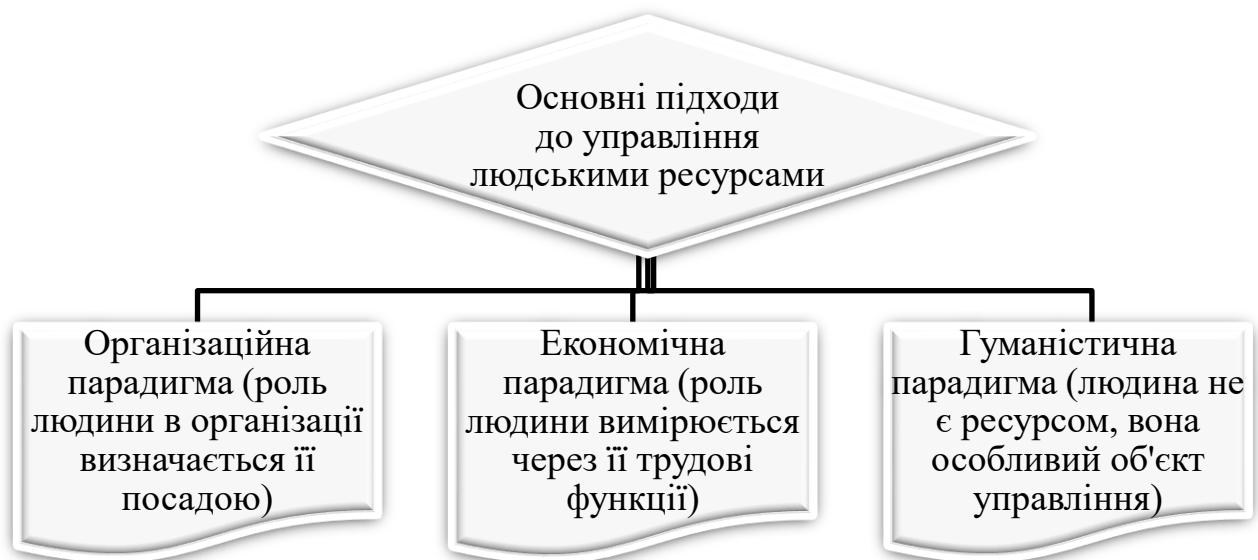


Рис. 1.2. Парадигми HRM

Три основні парадигми системи управління людськими ресурсами, представлені на рис. 1.2, відображають концептуальний підхід до розуміння всієї сучасної системи HRM:

- економічна парадигма розглядає людину через її працю, яка має вимірюватися саме у витратах робочого часу. Головне завдання управління – економія суспільної праці та виплата заробітної плати;
- організаційна парадигма заснована на тому, що головна роль людини в організації визначається посадою, яку вона обіймає, та відповідно

обов'язками, які вона виконує. Управління стає необхідним для формування підрозділів, делегування повноважень, підбору кадрів та ін., тобто, ставитися тільки до людських ресурсів, як до головної та якісної конкурентної переваги;

– гуманістична парадигма визначає людину як головного суб'єкта організації та особливого об'єкта управління, якого не можна вважати тільки ресурсом. Саме людина виступає головним активом організації, вона визначає свій розвиток, а організація створена для неї [22, с. 216].

Таким чином, сучасна система управління людськими ресурсами ґрунтується на парадигмах, сформованих в результаті еволюції історичного розвитку як у контексті менеджменту, так і в умовах самостійного напрямку. Всі підсистеми управління персоналом дозволяють якісно працювати за всіма напрямками, охоплюючи широкий спектр завдань та маючи в результаті мультиплікативний ефект. Виявлення перспективних підсистем, розвиток яких відбуватиметься засобами науково-дослідницької діяльності, дозволить сформуванню науковий підхід, що має максимальний ефект на розвиток сучасних організацій як своєрідна система професійних людських відносин.

Важливо також визначити вплив ефективно працюючого апарату управління на діяльність організації.

У науковій літературі знаходимо таке визначення апарату управління. Апарат управління підприємства – це сукупність органів і підрозділів, що виконують різноманітні функції з підготовки до прийняття і організації виконання управлінських рішень в усіх сферах діяльності організації. Отже, логічно, що апарат управління є поняттям, тотожним з керуючою системою.

До керуючої системи можна зарахувати всіх державних службовців вищої, середньої та нижчої ланок управління організації, а також всі управлінські служби. Управлінські служби здійснюють підготовку та оптимізацію управлінських рішень та можуть брати участь поряд з виробничими підрозділами у його виконанні після прийняття. Оскільки управлінський апарат виконує лише функцію керування підготовкою та оптимізацією управлінських рішень і, відповідно, приймає (тобто робить вибір

серед підготовлених управлінськими службами альтернатив) саме рішення, то можна вважати, що апарат управління є частиною керуючої системи [55].

До його складу входять менеджери вищої та середньої ланок управління (інституційний і управлінський рівні відповідно) та окремі служби, а також ті керівники нижчої ланки (технічного рівня) основних структурних підрозділів, яких можуть залучати до стратегічно важливих рішень в організації.

Все ж наведене визначення не показує взаємозв'язку між органами і підрозділами, виконанням ним різноманітних функцій і прийняттям управлінських рішень. Закономірно припустити, що виконання функцій управління та прийняття менеджерами управлінських рішень повинно підкорятись досягненню організацією своїх цілей та узгоджуватись з встановленими в організації правилами та процедурами.

Тому можна використати дещо розширене визначення апарату управління, яке враховує вказані недоліки. Отже, апарат управління – це складна, скоординована система (сукупність), що полягає у поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці з відповідним штатом державних службовців, які виконують функції управління на підприємстві, впливають на керовану систему та підпорядковані єдиним загальним правилам і цілям організації.

Апарат управління є системою складною, бо для нього характерна наявність багатьох, а не однієї, взаємопов'язаних комплексних цілей; апарат управління є скоординованою системою, бо побудований з врахуванням принципів взаємодоповнення і єдиноначальності. Принцип взаємодоповнення означає, що цілі окремих державних службовців і служб управлінського апарату не повинні виключати одна одну, а досягнення загальних цілей організації є остаточним завданням поряд з виконанням певних локальних цілей.

Принцип єдиноначальності означає, що як в управлінському апараті, так і в організації остаточну загальну відповідальність за результати діяльності несе один менеджер інституційного рівня організації – директор або президент. З

метою виявлення приналежності того чи іншого менеджера до апарату управління організації можна визначити наступні критерії:

- реалізація певної функції на підприємстві, виконання конкретних завдань і робіт;
- стратегічна важливість і масштаб управлінських рішень, що приймаються;
- можливість впливати на вибір, зміну та коректування загальних цілей та стратегії розвитку (діяльності) організації на ринку.

Все ж необхідно визнати, що зарахування чи ні менеджера чи окремого підрозділу до складу апарату управління до певної міри умовне, передбачає врахування всіх особливостей ситуації, яка склалась в організації (сфера діяльності, форма власності, вибрана стратегія розвитку, тощо) і на ринку(рівень конкуренції, вплив держави тощо).

Апарат управління, як сукупність осіб, які приймають управлінські рішення, потребує оцінки кінцевих результатів діяльності та виявлення рівня ефективності цієї структури. Успішним і ефективним буде те підприємство, яке повною мірою досягає поставленої мети. Таким чином, питання підвищення ефективності управління на підприємстві набуває першорядного значення, оскільки саме від рівня кваліфікації, досвіду, потенціалу та низки інших показників, прямо пов'язаних із працівниками апарату управління, залежить цілеспрямоване та скоординоване функціонування як окремих підрозділів, так і всієї організації в цілому.

Вивченість питань управління, його організації та його ефективності займалися представники різних шкіл менеджменту, від адміністративної (А. Файоль, М. Блумфілд), які говорили про ефективність управління всієї організації та зводили її до розробки 14 принципів ефективного управління, до сучасної школи поведінкових наук (А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. МакГрегор), де йдеться про вивчення соціальної взаємодії, мотивацію співробітників, лідерства, поведінки працівників з метою підвищення ефективності та продуктивності праці. Також, починаючи з 1950-х років ХХ століття і до

сьогодні активно розвивається школа, заснована на кількісних методах або школа «науки управління», яка приділяє особливу увагу моделюванню процесів управління та кількісного виміру. Школа кількісних методів, будучи сучасною та перспективною концепцією управління, започаткувала нові напрями науки, в тому числі вироблення та прийняття управлінських рішень, управлінської економіки, контролінгу [52, с. 122].

Вивчення ефективності роботи апарату управління є складним процесом, оскільки передбачає облік системи різних чинників і причин, які безпосередньо впливають на управлінську діяльність. Насамперед, це широкий спектр ресурсів (фінансових, управлінських, інформаційних, матеріальних), які цілеспрямовано використовує апарат управління для досягнення конкретного результату. У цьому контексті йдеться про управлінську здатність, кваліфікацію, досвід і потенціал вміло оперувати наявними у підприємства ресурсами, щоб досягти економічного та соціального ефекту.

По-друге, має місце організаційний фактор ефективності, який говорить про раціональність структури апарату управління, розстановку відповідних кадрів, трудову дисципліну, а також про перелік робіт, закріплених за кожним працівником апарату управління.

Третій чинник, який впливає на ефективність управлінського апарату, – соціально-психологічний. Говорячи про цей чинник, слід зазначити колосальне значення мотивації управлінської праці, ступеня влади та авторитету керівника в колективі, його міжособистісних відносин із співробітниками. Високомотивований менеджер, який знає, навіщо і для чого він виконує свою роботу, зможе також вміло донести це до своїх підлеглих, що сприятиме ефективному досягненню спільної мети, не зачіпаючи особисті інтереси кожного з працівників.

З цього впливає наступний фактор, що впливає на ефективність – економічний, який полягає у матеріальній відповідальності та системі матеріальної підтримки, а також в обліку витрат та витрат на управлінський апарат, які залежать від змісту, організації, технології та обсягів робіт із

здійснення управлінських функцій. За наявності необхідних фінансових та матеріальних ресурсів ефективність роботи апарату управління зростає в рази.

Також необхідно відзначити ще один важливий фактор – інформаційний. Інформація є необхідною умовою прийняття будь-якого управлінського рішення, тобто з підвищенням достовірності та повноти інформації, її релевантності, оптимізації потоків між апаратом управління та підрозділами, доцільності та ефективності управлінської праці істотно зростатиме [78, с. 142].

Вищезгадані чинники можуть впливати на апарат управління комплексно, або окремо. Характерно що, за позитивної спрямованості впливу забезпечується зростання результативності управління, а за негативної – зниження. В даному випадку роль апарату управління полягає в планомірному впливові на зазначені фактори, а зростання ефективності має стати об'єктом цілеспрямованої діяльності керівників і співробітників усіх рівнів організації.

Таким чином, слід зазначити, що поняття ефективності є результативним, оскільки визначається з урахуванням зіставлення результатів управлінської праці та різноманітних ресурсів, витрачених для їх досягнення, і вказує ступінь вдосконалення роботи апарату управління. Іншими словами, ефективність управлінського апарату є інтегрованим результатом взаємодії компонентів управління.

На даний час діяльність працівників апарату управління вважається ефективною у разі, якщо цілі, що стоять перед організацією, досягнуті. Тому наступним важливим аспектом аналізованого механізму є вибір можливих і доцільних шляхів досягнення цілей організації та, відповідно, підвищення ефективності роботи управлінського апарату. Кожен захід може бути спрямований як на керівника, на його кваліфікаційні характеристики, так і на будь-який елемент системи управління. Найбільш загальні шляхи вдосконалення роботи апарату управління виглядають таким чином:

- стимулювання кваліфікаційного зростання керівників, розвиток оперативності та ініціативності, креативності, систематичне просування кар'єрними сходами;

- розробка та оптимізація інформаційних потоків, що забезпечать ефективний комунікаційний обмін між підрозділами апарату управління;
- оптимізація та вдосконалення організаційної структури управлінського апарату, визначення кола повноважень керівництва з урахуванням досвіду та кваліфікації, максимальна передача повноважень менеджерам середньої та низової ланки з оперативного управління;
- побудова системи підбору та навчання керівних співробітників, застосування стилю управління, що об'єктивно відповідає рівню розвитку колективу та зовнішнього середовища;
- формування максимально комфортного психологічного клімату у колективі, створення корпоративної культури підприємства, спільних цінностей, визнаних як управлінцями, так і кожним членом колективу;
- визначення стратегії організації та перспективних шляхів розвитку, вироблення політики та філософії, які охоплюватимуть всі функціональні зони;
- забезпечення управлінського обліку для підприємства, який дозволить приймати ефективніші управлінські рішення;
- використання сучасної концепції ведення бізнесу – контролінгу, який є необхідною службою підтримки та прийняття ефективних управлінських рішень, особливо на великому та середньому підприємстві;
- використання концепції логістики як єдиної інтегрованої системи з управління, планування та контролю пересування матеріальних, інформаційних, фінансових потоків від джерела сировини до кінцевого споживача;
- використання оперативних інструментів управління: застосування ABC-аналізу, ефективне керування часом керівника, керування запасами, використання точки безбитковості, розрахунок фінансової міцності підприємства;
- використання стратегічних інструментів управління: управління якістю продукції (послуги), управління персоналом, аналіз конкуренції,

визначення слабких та сильних сторін підприємства, управління організаційними змінами, управління проектами;

- володіння сучасними методами прийняття сучасних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику;
- проведення організаційних перетворень щодо створення інтегрованих структур, що включають підприємства, фінансові та наукові організації (кластери);
- якісна підготовка високопрофесійних управлінських кадрів;
- активізація інноваційної та інвестиційної діяльності;
- постійне відстеження витрат і прагнення їхньої мінімізації [91].

Як правило, побудова механізму підвищення ефективності починається з елемента апарату управління, вдосконалення якого є найбільш актуальним для організації. Перелік заходів кожне підприємство обирає самостійно з урахуванням нюансів діяльності, існуючої структури апарату управління, етапу розвитку організації, фінансових та матеріальних ресурсів, а також рівня розвитку колективу. Таким чином, процес підвищення ефективності починається з керівника і торкається кожного члена колективу, незалежно від посади.

1.2. Роль цифровізації в управлінні персоналом

Сьогодні цифрова трансформація стосується кожної сфери життя. Згідно з визначенням Українського інституту майбутнього, цифрова трансформація (цифровізація) – це запровадження цифрових технологій в людське життя і взаємодію з іншими людьми, а також у виробничі процеси на підприємствах тощо. Цифровізацію можна охарактеризувати як переміщення певних процесів з реальності в онлайн простір.

Провівши ретельне наукове дослідження, Український інститут майбутнього визначив основні тренди в Україні до 2030 року відповідно до

чинного законодавства та стратегій на майбутнє. Відповідно до нього цифровізація галузей, а також окремих підприємств та організацій, створення різноманітних платформ для розвитку людського капіталу є одним із трендів сьогодення.

Звісно, що існує ціла низка перешкод на шляху до цифрових трансформацій у сфері публічного управління у тому числі, до яких можна віднести такі, як застарілість матеріально-технічної бази, недостатнє покриття та доступ до мережі Інтернет, невідповідність системи освіти державних службовців новим викликам суспільства, неготовність їх до роботи з нових обладнанням та програмним забезпеченням, дефіцит висококваліфікованих кадрів у сфері цифровізації, але все це можна змінити та покращити, адже людський капітал України характеризується значною гнучкістю та адаптивністю, що зумовлена постійними історичними змінами в державі.

Відмітимо той факт, що процес цифровізації в Україні почав пришвидшуватись у березні 2020 року, коли світ стикнувся з форс-мажорними обставинами, які змінили глобальний хід подій – пандемією коронавірусу нового типу [82, с. 62].

Більшість українських підприємств, організацій та державних установ не були готові до переведення робочих процесів у дистанційний режим. Кадри не були підготовлені та здебільшого не мали належного устаткування, такого як хмарний робочий простір, віртуальні кабінети, віддалений доступ до робочих матеріалів та багато іншого. Лише ІТ компанії на початку локдауну не відчували значного впливу форс-мажорних обставин через те, що вони вже мали той інструмент, завдяки якому можна ефективно управляти персоналом, використовуючи програмне забезпечення, що дозволяє забезпечувати нормальний робочий процес знаходячись за межами робочих місць.

Даний факт засвідчив, що сфера інформаційних технологій в Україні є проактивною та не зупиняється на досягнутому, тоді як більшість державних установ, державних та комунальних підприємств та організацій реагувало на

ситуацію, зважаючи на власні стратегії розвитку і намагаючись підлаштовуватись під нові реалії.

Звертаючи увагу на управління персоналом в системі державної служби в Україні до 2020 року, можна констатувати той факт, що компанії здебільшого використовували застарілі методи роботи з підбору, навчання та розвитку персоналу. Після ж форс-мажорних обставин, пов'язаних із пандемією, більшість організацій почали шукати вихід з ситуації та перебудовувати процеси, зважаючи на нові обставини. Усе частіше в публічному просторі з'являються такі поняття як хмарні технології, віддалений доступ, онлайн комунікації та багато інших, які стали трендами цифровізації та Індустрії 4.0.

Ініціатива Індустрії 4.0 була висловлена в Німеччині, де сформульовано стратегію щодо технологічних змін до 2020 року, яка спрямована на цифровізацію, автоматизацію, зміну моделей виробництва і переосмислення ведення бізнесу в XXI столітті. Нові технології породжують зміни і якщо в Індустрії 4.0 визначними темами були інформаційні технології, аналітика великих даних, машинне навчання та штучний інтелект, то останнім часом все частіше стало запроваджуватись поняття Індустрії 5.0, що переносить акцент уваги з тотальної цифровізації на соціально-економічні аспекти, що пов'язані з персоналом [83].

Рух до Індустрії 5.0 прискорився після COVID-19, але вперше був сформульований в Японії ще 2015 року. Відповідно до нової концепції Європейської комісії, Індустрія 5.0 налаштована на збалансування цифрових технологій та екологічних змін, акцентуючи увагу на ролі людського капіталу.

У положенні Євросоюзу «Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe» критикуються деякі пункти з Індустрії 4.0, вказуючи на збільшення нерівності між різними країнами, оскільки в сучасній цифровій економіці лідерські позиції утримують технологічно розвинені держави, а також вказано, що Індустрії 4.0 бракує кількох характеристик, які необхідні для більш сталого та рівного суспільства, зокрема забезпечення повного врахування економічних, соціальних та кліматичних змін середовища, акцентування на праці людського

капіталу, а не заміщенні його роботизованими системами. Порівнюючи з концепцією Індустрії 5.0, трансформації вже пов'язують зі змінами в екологічних питаннях, збільшенням сталості економіки в умовах цифровізації, а також збільшення стійкості економіки до нових обставин, що враховує усі недоліки попередньої концепції, а також вказано, що Індустрія 4.0. вже не є дотичною з кліматичними та іншими цілями до 2030 року.

Звісно, що й концепція Індустрії 5.0. не могла передбачити настільки глобальні масштаби як російсько-українська повномасштабна війна, що невпинно буде змінювати вектори подальшого розвитку світу та подолання наслідків агресії.

Для наочного представлення схожості та відмінностей між двома стратегіями наведено їх компаративний аналіз (табл. 1.2) [83].

Таблиця 1.2

Компаративний аналіз стратегій Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0

Критерій	Індустрія 4.0	Індустрія 5.0
Сфера застосування	Промисловий сектор	Промисловий та споживчий сектор
Цифрові технології	Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані та машинне навчання	Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані, машинне навчання та когнітивні науки
Ціль	Оптимізація продуктивності, ефективності та якості	Оптимізація продуктивності, ефективності, якості та сталості
Підхід	Технічний підхід	Технічний та людський підхід
Результати	Зниження витрат, підвищення якості та зростання продуктивності	Зниження витрат, підвищення якості, зростання продуктивності та сталості
Виклики	Зміни в робочій силі, безпека та конфіденційність даних	Зміни в робочій силі, безпека та конфіденційність даних, сталість
Переваги	Зростання продуктивності, зниження витрат, підвищення якості, кращий сервіс клієнтів	Зростання продуктивності, зниження витрат, підвищення якості, кращий сервіс клієнтів, сталість

Слід звернути увагу на концепцію Індустрії 5.0, адже Індустрія 4.0 звертається більше до технологічних змін, не звертаючи значної уваги на соціальні та кліматичні ризики, а також на роль людини в цифровій економіці, тоді як Індустрія 5.0 фокусується на зміні підходу до людського капіталу, роблячи його сильнішим через використання цифрових технологій, вводячи корпоративну відповідальність, а також індикатори, що аналізують стійкість, процвітання і сталість. Не потрібно забувати, що штучний інтелект може замінити людину, тому треба зацентруватись на тому, щоб працювати, використовуючи технології штучного інтелекту, а не даючи йому посісти місце людського капіталу на підприємствах.

Розвиток людського капіталу, переведення його функцій до оператора змін, а не до потенційного безробіття і є важливим проривом нової концепції розвитку суспільства. Тобто, треба враховувати той факт, що інформаційні технології, з одного боку, зменшують кількість робочих місць у деяких галузях, але з іншого боку, вони сприяють створенню нових професій або наповнюють вже існуючі професії цифровими та віртуальними характеристиками

В останні роки все більше простежується перехід до цифрових додатків для комунікацій, зв'язку та збереження інформації – у тому числі у публічному управлінні. Хмарні технології з можливістю віддаленого доступу, робочі чати в популярних соціальних мережах, використання конференц зв'язку – це лише мінімальний набір інструментів, якими вже користуються. Наразі все віртуалізується і тому важливим кроком для організацій та установ публічної влади є можливість запропонувати працівникам програми для поступової адаптації до нового інформатизованого суспільства.

Концепція Індустрії 5.0 з її людино-центристською спрямованістю доводить той факт, що не всі процеси можуть бути роботизовані і людина стає ключовою фігурою в переході світу від цифрової економіки до економіки віртуальної.

Беззаперечно, що думки науковців розділяються в даному питанні. Деякі висловлюють занепокоєння щодо виникнення тотального безробіття у зв'язку з

глобальною цифровізацією, що й стало одним з недоліків, який не був врахований у концепції Індустрії 4.0. Віртуалізація є поглибленням цифровізації суспільства. VR та AR технології (віртуальна та доповнена реальність) дозволяють подивитись на виробництво з іншого боку, наприклад, візуалізувати деталі для установок, перекваліфікувати працівників використовуючи віртуальні симулятори та ін.

Впровадження цифрових та віртуальних технологій на виробництві, у сфері послуг, торгівлі та публічному управлінні також стало основою для створення мережі та запровадження аналізу даних за допомогою штучного інтелекту. Натепер, технології з використанням штучного інтелекту невпинно розвиваються, адже це нова віха розвитку суспільства та перехід до віртуалізації даних, зміни певних виробничих процесів або ж повна заміна людської праці роботизованими системами.

Наприклад, ChatGPT спричинив цілу низку досліджень науковцями, адже він може не лише підказувати, створювати та оновлювати інформацію, але й замінити людей деяких професій. Тобто, дане програмне забезпечення потрібно розглядати не лише з точки зору розширення можливостей та скорочення часу на пошук інформації тощо, але і як виклик для суспільства в цілому [98].

ChatGPT – це технологія сьогодення, але до цього існувало безліч додатків, які стали передумовою виникнення штучного інтелекту та пов'язаного з ним програмного забезпечення. Звісно, зв'язки з дійсністю не мають перериватись, адже перехід до повної віртуалізації на даному етапі розвитку не є можливим та має певні ризики, серед яких можна виокремити такі:

- зменшення робочих місць через автоматизацію, виникнення розриву поколінь між працівниками;
- зниження навичок роботи в команді через перехід до віртуалізованого робочого середовища;
- відтік кадрів закордон або фрілансинг у зарубіжних компаніях через недостатню заробітну плату.

Очевидно, що інформаційні, цифрові та віртуальні технології мають вплив в довгостроковій перспективі на ринок праці, структурно змінюючи характеристики людського капіталу.

Говорячи про основні тенденції розвитку ринку праці під впливом новітніх технологій, можна виокремити те, що відбувається зростання вимог до освітнього рівня працюючих, збільшення кількості працівників цифрової та віртуальної сфери, глобалізація ринку праці, а також з'являються нові форми зайнятості. За даними міжнародних досліджень, нові технології будуть і надалі приносити зміни в розвиток людського капіталу та підвищення кваліфікації.

Так само, як це було в перші дві технічні революції, автоматизація витісняє високоосвічених і кваліфікованих спеціалістів. Роботи, що замінюють лікарів, перекладачів, редакторів, юристів, архітекторів, репортерів і навіть програмістів – це вже частина нових реалій, тому впровадження Індустрії 5.0, мета якої зберегти робочі місця, переформатувавши підходи до виробничих процесів та розвинувши людський капітал до ланки оператора змін та управлінця інноваціями, цифрових та віртуальних технологій, можна уникнути негативних прогнозів щодо витіснення кваліфікованих спеціалістів на тлі роботизації.

Ось чому в наш час існує потреба в висококваліфікованих фахівцях та гнучкому розвитку людського капіталу, який буде керувати процесами автоматизації, цифровізації, віртуалізації та контролювати їх.

Ефективне функціонування організацій та установ публічної влади вимагає максимально можливих відповідностей кваліфікації та знань в працівника з вимогами, які йому необхідні для обслуговування сучасного обладнання. На даному етапі розвитку суспільства це особливо важливо. Зрештою, роботодавців цікавить кваліфікація працівника, його здатність виконувати конкретні функції.

Перетворення українського ринку праці вимагає цифровізації багатьох традиційних структур (біржа праці, регіональних центрів розвитку), а також сфери підбору персоналу (переформатування відділів кадрів на сучасний лад).

Беззаперечно, що інформаційна економіка та цифровізація підприємств підвищує вимоги до ступеня комп'ютерної грамотності працюючих. З ускладненням операцій вимоги до людського капіталу також змінюються. Існує потреба у високій адаптивності до змін і гнучкості, що вимагає більш інтенсивного цифрового навчання, покликаного пришвидшити та покращити переключення працівників на різні види діяльності в конвергентному соціально-економічному просторі, тобто, збільшує потребу в працівниках з різноманітними навичками, так званими професійними (hard skills) та загальними особистісними м'якими (soft skills) навичками [97].

Нині популярним напрямом є віддалена робота, що передбачає віртуалізацію робочих місць. Зазначене знаходиться на стадії початкових процесів розвитку для публічної влади, законодавча база ще не сформована, і для сучасних очевидних трансформацій в цифровізованому та частково віртуалізованому суспільстві не має адміністрування, а також сценаріїв для організацій та установ публічної влади України.

Основна частина наявних досліджень зосереджена на технологічній доцільності цифровізації, без оцінки економічної, нормативної або соціальної складової. Технологічна можливість автоматизації й цифровізації ще не означає економічну або соціальну оптимальність, саме на це було вказано як на недолік концепції Індустрії 4.0, яка базувалась лише на технологічному підході, не загострюючи увагу на соціальних, економічних, соціальних та екологічних аспектах.

Існують мультифункціональні показники та індекси, які стосуються глобальної цифрової трансформації та переходу до цифрової економіки. Вони створені за підтримки провідних організацій світу, які є інструментами оцінки, що вираховують стан певної країни на шляху до інформатизації та цифровізації, зважаючи на всі можливі фактори, які пов'язані з переходом.

Найбільш детальним індексом є Індекс DESI (табл. 1.3), який, на жаль, не розраховувався в Україні, але наприкінці 2021 року уряд оголосив про плани запровадити дану індексацію в державі для визначення динаміки та прогресу

цифрового розвитку та порівнювати дані з економіками країн Європейського Союзу – однак цей проєкт не був реалізований через повномасштабне вторгнення РФ, яке почалося на початку 2022 року [101].

Таблиця 1.3

**Інтерпретація показників індексу цифровізації економіки і суспільства
DESI**

Показники	Опис
Підключення (П)	Включення ширококутного інтернету і якість підключення в країнах-членах ЄС
Людський капітал (ЛК)	Рівень цифрової грамотності населення та кількість випускників вищих навчальних закладів, які вивчали цифрові навички
Використання Інтернету (ВІ)	Поширення використання Інтернету в різних сферах життя, таких як робота, навчання та спілкування
Інтеграція цифрових технологій (ІЦТ)	Використання цифрових технологій у бізнесі та публічному секторі
Цифрові державні послуги (ЦДП)	Доступність і якість державних послуг, які надаються в електронній формі

Визначення індексу DESI в Україні надало б більш широкий огляд ситуації щодо цифрових трансформацій певних сфер промисловості, адже наразі наявна інформація є обмеженою і не характеризується комплексністю.

У 2016 році після проведення чергового дослідження у звіті World Bank Group було зазначено, що для дієвого функціонування цифрової економіки в умовах безперервних цифрових трансформацій потрібні певні структурні компоненти, а саме: інформаційно-телекомунікаційні технології, людський капітал, сприятливий бізнес-клімат та ефективне управління.

Тобто, доступ до технологій породжує попит на нові цифрові навички у працівників, перехід певної сфери промисловості на цифрові рейки, стимулюючи при цьому створення підприємств нового типу та даючи можливість ефективно управляти, уникаючи бюрократії та забезпечуючи прозорість надання певних послуг.

Дані компоненти стали одними з 108 унікальних параметрів при розрахунку Індексу цифрової еволюції (Digital Evolution Index, DEI), що визначає рівень впровадження цифровізації в повсякденне існування людей за параметрами.

Зокрема, у доповіді визначався такий цікавий і, на нашу думку, важливий параметр як рівень цифрової довіри, який включав в себе такі компоненти як поведінка (толерантність, залучення цифрової комерції), ставлення (довіра до технологій, бізнес організацій, сфери захисту даних і т. д.), середовище (безпека та приватність) та досвід. На жаль, індексування проводилось у 2017 році і Україна не була залучена до даного дослідження, але ключові параметри цього індексу цікаві з точки зору розробки власної методики у сфері розвитку управління персоналом організацій публічного управління в умовах цифровізації.

Сектори, що аналізуються в Індексі цифрової готовності NRI згруповані в «Технології» (Т), «Люди» (ЛК), «Уряд» (У) та «Вплив різних факторів» (ІФ) (на готовність до цифровізації). Подібно до NRI, індекс цифрової адаптації DAI складається з 3 показників – уряду (У), людини (ЛК) та бізнесу (Б). Глобальний інноваційний індекс, у свою чергу, складається з «Інституцій» (Інс), «Людський капітал та дослідження» (ЛК), «Інфраструктура» (Інф), «Складність ринку» (СР), «Складність бізнесу» (Б), «Результати знань і технологій» (Т) та «Креативні результати» (КР), тоді як глобальний індекс проникнення GCI, подібно до індексу DESI, включає «Підключення», «Цифрові таланти», «Використання Інтернету», «Інтеграція цифрових технологій», «Цифрові державні послуги».

Як ми вже побачили усі розглянуті показники, які пов'язані з цифровізацією, включають в себе персонал організацій та можливі складові розвитку.

Підсумовуючи закономірності управління персоналом організацій публічного управління в процесі становлення цифрової економіки, зазначимо, що трансформація ролі людського капіталу розпочалась на етапі

індустріалізації та продовжує змінюватись. У той самий час не можна сказати, що цей процес відбувається швидко, адже є низка перешкод та ризиків, а процес перекваліфікації державних службовців, створення нових спеціалізацій у сфері освіти та формування законодавчої бази відбувається реактивно, слідуючи світовим тенденціям та глобальним викликам цифрової економіки та суспільства.

1.3. Особливості професіоналізації публічних службовців у контексті процесів цифровізації

На сучасному етапі розвитку держави та публічної служби в цілому, зрозумілим є той факт, що всім публічним службовцям необхідно мати навички та певні компетенції для належного та ефективного виконання своїх державно-розпорядчих функцій та професійних обов'язків.

Слід констатувати, що запровадження принципів професіоналізації публічних службовців не стали ще настільки повсюдними та глибокими, оскільки не вироблено єдиного концептуального бачення професіоналізації публічних службовців та не конкретизовано шляхів такої професіоналізації. Реалізація на практиці принципів управління, що засновані на демократичних засадах, потребують постійної та всебічної модернізації системи публічного управління.

Процес становлення змін не може бути простим та потребує тривалого часу від моменту прийняття рішень до процесу реалізації. Виникає необхідність у модернізації та уніфікації нормативно-правового регулювання щодо професіоналізації публічних службовців в Україні у зв'язку з євроінтеграційними механізмами змін.

З іншої сторони, існуюча система підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти тривалий час дозволяла підтримувати професіоналізацію, компетентність, вміння та навички публічних службовців на достатньо

високому рівні, що давало можливість здійснювати процеси управління персоналом та керувати кар'єрою публічних службовців.

На основі аналізу наукової літератури відмітимо, що метою професіоналізації публічних службовців є надання якісних управлінських послуг; впровадження ключових принципів управління, зокрема, кодексу етики та професіоналізму; впровадження сучасних діджиталізованих кадрових технологій; забезпечення відповідного матеріально-фінансового забезпечення кадрової роботи [85, с. 195].

Значної ефективності в результаті професіоналізації можна досягти в здійсненні державно-управлінських рішень та надання адміністративних послуг, особливо, коли професіоналізація відбувається на всіх ієрархічних щаблях органів публічної влади і стосується всієї структури: від керівництва до виконавців.

Зокрема, йдеться про те, що професіоналізація державної служби спрямована на забезпечення органами публічної влади цифровим розвитком виключно високопрофесійної державної служби в Україні, тому в умовах євроінтеграції нашої держави має здійснюватися із врахуванням позитивного європейського досвіду, і формуватися або адаптуватися у вигляді стандартів.

Спираючись на європейські стандарти публічної служби щодо розвитку професіоналізації публічних службовців, у тому числі з використанням цифрових технологій, дослідники вказують на необхідність зосереджуватись на досвіді європейських вимог до організації публічної служби і тому кожному публічному службовцю при виконанні своїх професійних обов'язків доцільно здійснювати такі заходи [87, с. 145]:

- виконувати поставлені завдання якісно відповідно до своїх посадових інструкцій, у тому числі, вмюючи застосовувати новітні цифрові технології;
- бути направленими на виконання потреб споживачів публічних послуг при їх зверненні до органу публічної влади, включаючи цифрове середовище;

- оновлювати та постійно вдосконалювати свої професійні якості, знання та навички стосовно використанням цифрових технологій;
- бути зацікавленим у подальшому кар'єрному зростанні та професійному розвитку із використанням інновацій;
- бути мотивованим для постійного підвищення своїх знань у напрямку самоосвіти та процесу підвищення кваліфікації в сфері ІТ-технологій та комунікацій;
- дотримуватися етики поведінки та якісно вирішувати завдання відповідно до своїх публічних службових обов'язків, результати яких відповідають вимогам суспільства;
- вміти ефективно спілкуватися та мати мотивацію до роботи і отримання задоволення від неї;
- використовувати новітні технології у своїй діяльності; досягати певного необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь;
- бути доброзичливим, чуйним, співчувати іншим та відповідальним за свої вчинки;
- не використовувати дискримінаційних методів проти інших осіб щодо національності, мови, кольору, культури, віку, політики, релігії або сексуальної орієнтації;
- бути особою з гідною репутацією та високими моральними принципами, а також здатністю надихати колег та клієнтів;
- бути відданим професії, вміти робити якісну та кількісну самооцінку своєї праці, в тому числі, за допомогою цифрового інструментарію.

Стандарти публічної служби відповідно до європейських критеріїв ґрунтуються на принципах верховенства права, дотримання законності, патріотизму, політичної нейтральності, відповідальності, ефективності, результативності, доброчесності, професіоналізму, лояльності, публічності, прозорості, стабільності, рівного доступу до публічної служби.

Кадрова складова професіоналізації висвітлюється в освітньо-професійному аспекті, яка пов'язується з прагненням людей до професійного вдосконалення.

Здобуття успішних результатів публічним службовцем можливе, за умови реалізації функціональної ролі професійної діяльності. В напрямку змін, як виділяють науковці, потрібно також звернути увагу на систему оцінювання та мотивації публічних службовців, зробити це конкурентоздатним механізмом, запровадити механізми співпраці та координації між органами виконавчої влади і місцевим самоврядування, які здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Також актуальним питанням постала необхідність вдосконалення діяльності організацій публічної влади у цифровому середовищі:

- створення та впровадження системи цифрового моніторингу спеціалістів певної кваліфікації для потреб держави та системи місцевого самоврядування;
- розробка систем прогнозування розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління;
- обрання сучасних та ефективних методів мотивації діяльності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування;
- сприяти самомотивації в напрямі поліпшення власних знань та навичок.

Саме тому професіоналізація публічних службовців в умовах цифровізації є безперервним процесом розвитку професійної особистості посадової особи із використанням цифрових технологій протягом його всієї кар'єри та професійної діяльності [107, с. 270].

Професіоналізм публічного службовця визначається як один із значущих факторів системи управління, що проявляється у формі соціальної поведінки особистості, що направлена на службу у забезпеченні реалізації суспільних цілей, де основним інструментом досягнення виступає виконання професійного

обов'язку у вигляді реалізації владних та управлінських функцій того чи іншого публічного службовця. Крім того, критерієм потенційної ефективності такої діяльності керівника виступає його професіоналізм, а також його професійно-особистісні якості.

Саме професіоналізація публічної служби передбачає впровадження гнучких методів управління персоналом та покращення системи внутрішнього менеджменту із використанням цифрових технологій, оскільки будь-яка держава прагне досягти найвищих результатів соціально-економічного розвитку за рахунок зниження державних витрат, підвищення якості надання державних послуг та залучення кваліфікованих фахівців .

Уряди різних країн з цією метою створюють та розвивають системи матеріального стимулювання та кар'єрного планування публічних службовців. Кінцевою метою реформ, що проводяться, є створення інноваційної, професійної та ефективної публічної служби.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення професіоналізації державних службовців в Україні

Швидкість та активність в реаліях сьогодення євроінтеграційних процесів, потребує активного включення публічного сектору щодо підготовки та адаптації висококваліфікованих кадрів публічної служби, у тому числі, використовуючи сучасні цифрові технології. Адже професійне виконання діяльності компетентними управлінцями є передумовою результату впровадження реформи кадрової системи та розбудови ефективної, професійної, цілісної публічної служби. Як необхідність постає запровадження нової системи підготовки публічних службовців, орієнтуючись на принципи професіоналізму та цінностей, які існують в Європейському Союзі.

Підвищення інтересу до розгляду питань професіоналізації публічних службовців набуває актуальності саме у результаті потреби в надані органами публічної влади якісних послуг, з урахуванням європейського досвіду, реалій сьогодення та реалізації національних інтересів України. Сьогодні набуває актуальності вивчення сучасних інформаційних технологій, а також питання іноземної мови серед публічних службовців. Тому є необхідним виокремити три рівні побудови та впровадження ефективної професіоналізації. А саме, що професіоналізація публічних службовців має комплексний характер і включатиме наступні аспекти:

1. Законодавчий.
2. Освітньо-професійний, згідно якого професіоналізм передбачає не тільки спеціально залучених на постійній основі людей, а й їхню фахову підготовку до виконання управлінської справи (запроваджено самостійну освітню галузь – «Публічне управління та адміністрування»).

3. Науковий, оскільки професійна діяльність потребувала розробки чіткої моделі наукових засад (введено окрему галузь науки «Публічне управління»).

На законодавчому рівні питання професіоналізації щодо професійного навчання публічних службовців є обов'язковим та, зокрема, для державних службовців, відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» у якій вказано, що обов'язком державного службовця є постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності [64].

Нормативно-правова база питання більш детально наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Нормативно-правове регулювання професіоналізації публічних службовців України

Законне та підзаконне регулювання	Характеристика
Закон України «Про державну службу»	Обов'язком державного службовця є постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування забезпечуються у порядку, передбаченому законом
Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки	Метою цього напряму Стратегії є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Метою Концепції є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання публічних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Це Положення визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Розглядаючи освітньо-професійний рівень варто вказати, що класифікують наступні види професійного навчання (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Види професійного навчання для публічних службовців

- підготовка магістрів (за магістерськими програмами);
- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- самоосвіта.

Виділимо, що суб'єктами організації професійного навчання у обласних державних адміністраціях є наступні зазначені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Суб'єкти організації професійного навчання для публічних службовців

Розглядаючи питання підготовки магістрів (за магістерськими програмами) відзначимо, що здобуття вищої освіти публічними службовцями, головами місцевих держадміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування на другому

(магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 та стандартами вищої освіти. Відповідно до вищезазначеного можемо наголосити, що не всі публічні службовці працюючи в органах публічної служби мають диплом магістра «Публічного управління», а можуть розпочати навчання вже в процесі роботи на публічній службі [76, с. 9].

Щорічне вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

Результатами відповідного дослідження стає створення переліку пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації вищезначених учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, який враховується суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації. Звітування щодо підсумків вивчення відповідних потреб оприлюднюється на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями.

За ініціативою або у спільній діяльності із всеукраїнськими асоціаціями органів місцевого самоврядування, міжнародними та іноземними установами, організаціями, які є партнерами чи одноосібними суб'єктами реалізації проектів (програм) міжнародної технічної допомоги в Україні, НАДС має змогу проводити вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад. Звітність про результати вивчення таких потреб оприлюднюються на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» та Постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними професійними програмами визначається обов'язковими [64, 67]:

1. Для державних службовців:
 - вперше призначених на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» та «Б», протягом року з дня їх призначення на посаду;
 - які займають посади державної служби, не рідше одного разу на три роки.
2. Для посадових осіб місцевого самоврядування:
 - вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, протягом року після призначення;
 - вперше обраних на виборну посаду, протягом року після набуття повноважень;
 - призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки;
 - обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень.
3. Для голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників не рідше одного разу на три роки. Підвищення кваліфікацій за загальними або спеціальними короткостроковими програмами визначаються як обов'язкові безпосередньо для:
 - державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки;

- посадових осіб місцевого самоврядування, обраних на виборну посаду на місцевих виборах, обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше двох разів протягом строку здійснення повноважень;
- депутатів місцевих рад не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень [64, 67].

Як вказується в нормативно-правових документах, для забезпечення освітнього процесу з підвищення кваліфікації індивідуально готуються навчальні програми, в яких враховуються вимоги сьогодення та освітні потреби слухачів відповідно до напрямку їх діяльності.

До проведення навчальних занять залучаються висококваліфіковані викладачі у відповідних галузях науки та провідні спеціалісти-практики органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій.

В залежності від категорій слухачів та джерел фінансування підвищення кваліфікації проводиться за різними напрямками.

Для підвищення кваліфікації в контексті професіоналізації кадрів в публічній службі України в напрямку євроінтеграції логічним є організації співпраці установ, що здійснюють підвищення кваліфікації з Центром адаптації державної служби до стандартів ЄС, оскільки він є державною установою та належить до сфери повноважень НАДС, а також з Вищою школою державного управління [91].

Центр наразі виступає провідною професійною та компетентною державною установою з достатньо міцним потенціалом та практикою плідного співробітництва з ЄС та іншими міжнародними організаціями, програмами та проектами, забезпечення інституціональної розбудови, здійснення експертно-аналітичних досліджень та функціональних обстежень, реалізації різних інструментів для вдосконалення організаційних процесів (у тому числі інструменти управління якістю), а також організації та проведення навчальних та комунікативних заходів для державних установ та організацій, а також для органів місцевого самоврядування.

Центр реалізує функції Адміністративного офісу програми Twinning, який було започатковано з метою інформування органів державної влади стосовно ймовірних векторів використання інструментів інституціональної розбудови Twinning і ТАІЕХ та координації процесу їх імплементації. Відповідна установа постає водночас й національним провайдером та координатором [91]:

1. Інструментів ЄС Twinning і ТАІЕХ:

– Twinning – інструмент інституціональної розбудови, у межах якого проводиться співробітництво на рівні публічних службовців аналогічних державних органів України та країн-членів ЄС. За даними, наведеними у січні 2022 року у робочому плані: 56 проєктів Twinning завершено, 4 проєкти – на стадії реалізації, 16 проєктів – на стадії підготовки детального технічного завдання Twinning Fiche. Загальна кількість проєктів Twinning – 76;

– ІЕХ – інструмент технічної підтримки та обміну інформацією, що надається з метою розбудови інституціональної спроможності, наближення та імплементації національного законодавства до законодавства ЄС.

Згідно відомостей Адміністративного офісу програми Twinning, ним у 2022 році було опрацьовано проєктні пропозиції, надані органами державної влади та включено 151 пропозицію до Плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ на 2022 рік від 43 органів державної влади України.

2. Співробітництва з програмою ОЕСР SIGMA (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту), який постає одним з найбільш престижних аналітичних центрів ЄС. Співпраця в цієї програмою була започаткована з метою зміцнення основ державного врядування та вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління [91].

Проаналізувавши доступні курси на сайті Центру ми визначили, що відповідно до тематики цифрових технологій в напрямку професіоналізації

публічних службовців та управління персоналом на державній службі – немає необхідних курсів (рис. 2.3) [91].



Рис. 2.3. Головна сторінка доступних курсів Центру з точки зору професіоналізації публічних службовців

Проте на нашу думку Центру необхідно звернути увагу на тематику курсів, які вони пропонують відповідно головних завдань, які вони виконують.

Зупинимось на питанні стажування, яке є формою професійного навчання публічного службовця, та ставить за мету набуття практичного досвіду стосовно реалізації завдань та функцій у професійній діяльності або галузі знань на посадах в органах державної влади України.

Відповідно до нормативних настанов, стажування публічних службовців у обов'язковому порядку має проводитися з відривом від служби, тобто його реалізація відбувається в іншому державному органі на іншій посаді. Відповідне стажування є строковим – від одного до шести місяців.

На період проходження стажування публічний службовець зберігає основне місце роботи та заробітну плату. Направлення публічного службовця на стажування до іншого державного органу здійснюється на підставі наказу керівника державного органу, яке є основним місцем роботи публічного

службовця. Водночас окремо потребується письмова заява самого публічного службовця та згода керівника публічної служби за місцем його стажування.

У підсумку стажування у державному органі, в якому публічний службовець проходив стажування, надається довідка за результатами стажування для подання за основним місцем роботи, яка додається до особової справи.

Враховуючи обставини воєнного стану в Україні, проходження стажування публічного службовця в органах державної влади України обумовлюється організаційними спроможностями державного органу, в якому планується стажування, з урахуванням потреб публічного службовця у такій формі професійного навчання [67].

Загальні положення щодо проходження публічними службовцями стажування, в тому числі за кордоном, як однієї з форм підвищення рівня професійної компетентності визначено Порядком стажування державних службовців, затвердженим наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 48. Для стажування публічних службовців за сприяння НАДС було створено та доступно 16 навчальних онлайн курсів про євроінтеграцію для публічних службовців України від Коледжу Європи в Натоліні.

Відповідні навчальні курси почали свою реалізацію з жовтня 2022 року та в перспективі різні заходи мають тривати до березня 2024 року. Навчальний процес відбувається в Польщі на базі Коледжу Європи в Натоліні. Сама ж робота ведеться у невеликих групах до 5-6 учасників протягом 9 двомісячних навчальних циклів. В результаті реалізації проєкту планується підготувати 50 публічних службовців, які охоплять 6 кластерів (33 переговорних розділи), передбачених переговорним процесом щодо членства в ЄС. Додатково 20 учасників програми, сферою спеціалізації яких є питання енергетики та зеленого курсу, матимуть можливість отримати стипендію для проходження стажування в Секретаріаті Енергетичного Співтовариства у Відні.

Іншим аспектом професіоналізації публічних службовців є самоосвіта, яка розглядається як одна і з форм підвищення професійного рівня публічних

службовців, як процес і сфера діяльності публічних службовців, що реалізується окремими людьми; однак професіоналізм колективу складається з професіоналізму кожного працівника, в такий спосіб, що направляють, що організують і контролюючих заходів вимагає і колектив, і окремий працівник.

Самоосвіта публічного службовця – цілеспрямована систематична пізнавальна діяльність, яка орієнтована на збільшення можливостей особистості в професійному кар'єрному рості та самовдосконаленні. Організація самоосвіти передбачає:

- планування державними органами та організаціями процесу самоосвіти;
- безпосереднє вивчення та засвоєння кадрами у сфері управління інформаційно-освітніх матеріалів;
- оцінку рівня підготовки, досягнутого в процесі самоосвіти.

За погодженням НАДС було створено онлайн-курс «Європейська інтеграція України», що направлений на самоосвіту публічних службовців в напрямку адаптації до євроінтеграційних процесів. Загальна мета якого визначається підвищенням спроможності публічних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування реалізовувати завдання пов'язані з питаннями європейської інтеграції та реалізацією Угоди про асоціацію України з ЄС. У даному курсі приділяється уваги застосуванню цифрових технологій в державній службі, але лише у самих базових їх поняттях, без прикладних аспектів їх функціонування, зокрема, в управлінні персоналом [91].

Аналізуючи науковий рівень тематики даного дослідження, то визначимо, що професіоналізація – це процес планування та засвоєння необхідних знань, умінь і навичок з метою успішної адаптації до професійного середовища, зокрема в цифрових умовах. Досить поширеним є тлумачення поняття професіоналізації публічного службовця в контексті декількох аспектів, а саме: становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно-психологічний аспект, окреслений у понятті «професійний розвиток»), що розглядається як необхідний аспект для успішної адаптації в сучасний

цифровий простір); формування професійних знань, умінь, становлення публічного службовця як професіонала.

З іншої сторони професіоналізація публічного службовця – це професійна соціалізація службовця. Тож під професіоналізацією публічного службовця слід розуміти, що це професійна соціалізація публічного службовця в сучасний простір, у тому числі цифровий із засвоєнням ним професійних норм, європейських цінностей, знань необхідних для впровадження в професійній діяльності з розумінням місії ЄС.

Відповідно до шляхів професіоналізації публічних службовців в Україні слід зазначити, що освітній рівень потребує оновленої програми, яка буде містити розгалужені відомості про сучасні цифрові технології, у тому числі, в управлінні персоналом, буде обов'язковою та буде закріплена на законодавчому рівні і підкріплена науковим підґрунтям.

2.2. Дослідження управління персоналом в системі державної служби (на матеріалах Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА)

Проведемо дослідження управління персоналом в системі державної служби на матеріалах Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА.

Департамент входить до складу Дніпропетровської ОДА, відповідно до нормативно-правової бази, що регламентує його діяльність та виконую наступні функції [25]:

- формування інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;
- забезпечення врегулювання питань, пов'язаних з торгівлею;
- розроблення проєктів розпоряджень голови облдержадміністрації, проєктів нормативно-правових актів, головними розробниками яких є інші структурні підрозділи облдержадміністрації;

- підготовка звітів голови облдержадміністрації, у тому числі для їх розгляду на сесії Дніпропетровської обласної ради;
- створення умов для реалізації проєктів галузевого розвитку територій, започаткування та ведення малого та середнього бізнесу;
- реалізація державної політики в частині інтеграції України у світову економіку та розширення економічного і соціального співробітництва з ЄС;
- розробка і реалізації заходів, спрямованих на створення сприятливого інвестиційного клімату в області та визначення напрямів інвестування;
- надання адміністративних послуг;
- сприяння розвитку міжрегіональних зв'язків у галузях економіки, торгівлі, науки, освіти, охорони здоров'я, культури, туризму, фізкультури і спорту та інших сферах суспільного життя.

Організаційна структура управління Департаментом економічного розвитку Дніпропетровської ОДА представлена на рис. 2.4 [25].

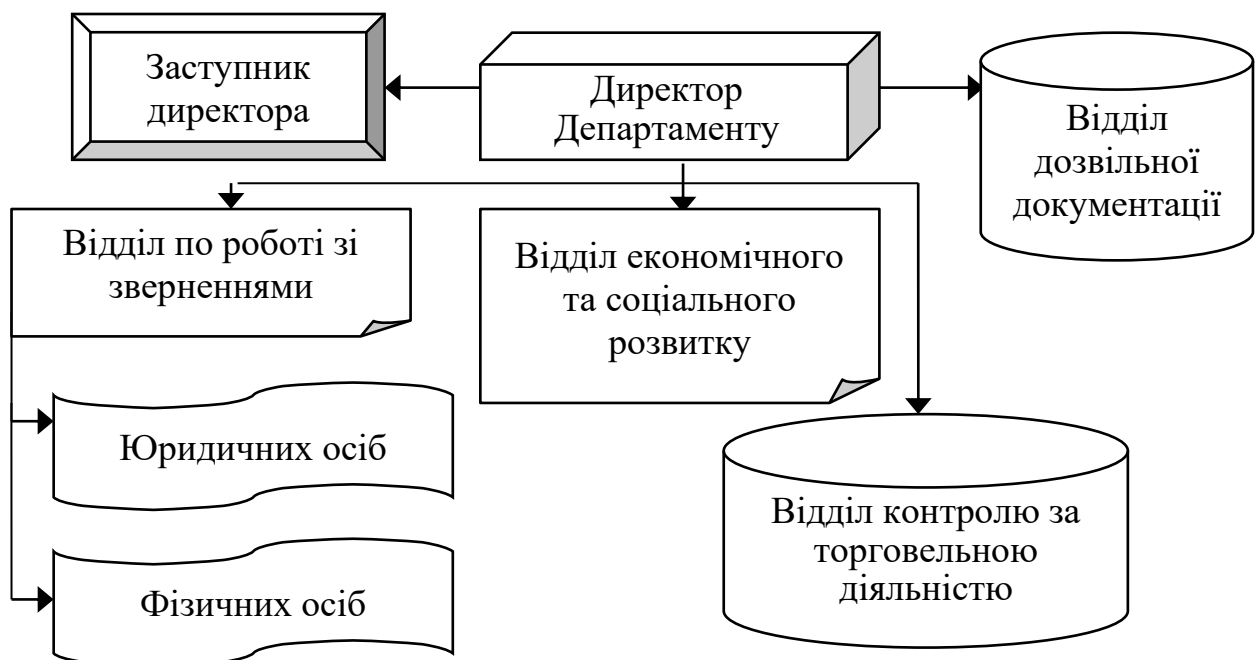


Рис. 2.4. Організаційна структура Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною і дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у реалізації відповідних управлінських функцій. Обов'язки з контролю за діяльністю в сфері торгівлі у Департаменті економічного розвитку Дніпропетровської ОДА виконують працівники відділу по контролю за торговельною діяльністю.

В організаційній структурі Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА немає відокремленої служби персоналу, оскільки досліджувана організація є структурним підрозділом Дніпропетровської ОДА. Відповідно управлінська вертикаль, яка відповідає за управління персоналом в системі державної служби досліджуваного структурного підрозділу зображена на рис. 2.5 [25].

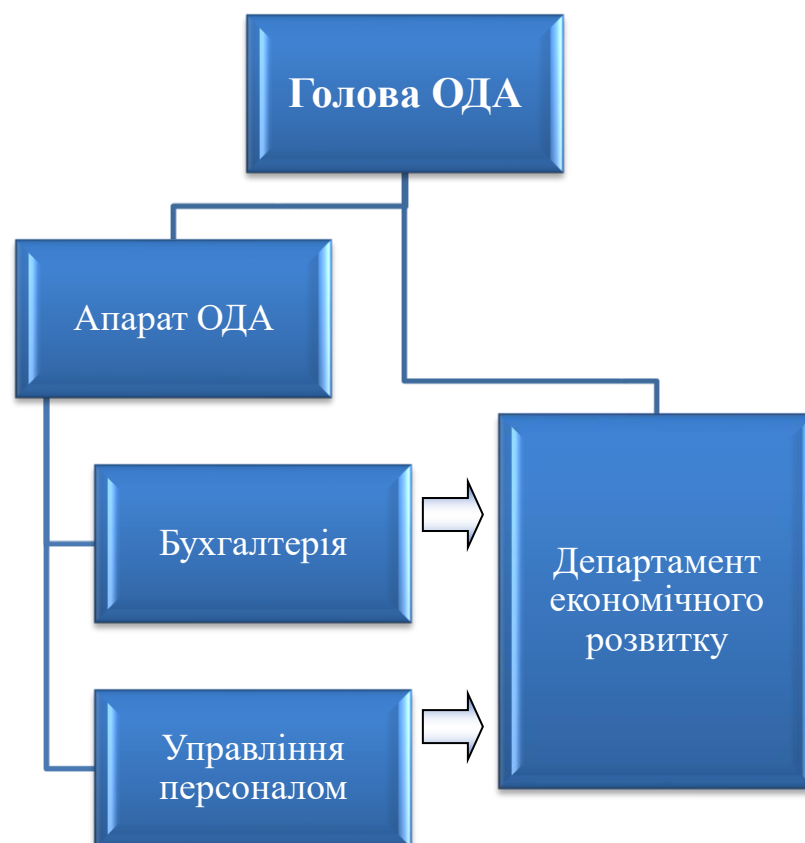


Рис. 2.5. Вертикаль управління персоналом для державних службовців Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА

Таким чином, Департамент економічного розвитку Дніпропетровської ОДА – входить до складу Дніпропетровської ОДА як структурний підрозділ, директор Департаменту підпорядковується Голові ОДА, а управління персоналом – державними службовцями, що працюють у Департаменті – здійснюється Апаратом ОДА, де функціонал управління персоналом покладений на бухгалтерію та Управління персоналом.

Оцінимо кадровий потенціал Департамент економічного розвитку Дніпропетровської ОДА, на підставі якого можна також оцінити ефективність діяльності апарату ОДА з точки зору управління персоналом.

Наведемо дані про чисельність персоналу та оплату праці персоналу Департамент економічного розвитку Дніпропетровської ОДА та стан оплати його праці – табл. 2.2. Штатний розпис персоналу Департаменту наведений у додатку А.

Таблиця 2.2

**Чисельність персоналу Департаменту економічного розвитку
Дніпропетровської ОДА та оплата праці у 2020–2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/2021	2022/2020
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	16	20	12	-40,00	-25,00
Фонд оплати праці, тис. грн	2 796	4 026	2 614	-35,05	-6,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 566,20	16 775,20	18 159,60	8,25	24,67

Як видно з даних таблиці, кількість державних службовців, що працюють у Департаменті економічного розвитку Дніпропетровської ОДА в 2020–2022 роках скоротилася та станом на кінець 2022 року становить 12 осіб (скорочення становить 25 % протягом періоду). Слід зазначити, що такий значний відтік чисельності штатних працівників Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА спричинений скороченням бюджетного фінансування

через економію бюджетних коштів внаслідок повномасштабної неспровокованої агресії РФ, яка розпочалася 24 лютого 2022 р.

Водночас із скороченням чисельності працюючих для персоналу Департаменту зріс показник середньомісячної заробітної плати за відповідний період, що вказує на гнучкий підхід до використання ресурсів, оскільки керівництво прагне зберегти підвищення заробітної плати для тих, хто лишився працювати (рис. 2.6).

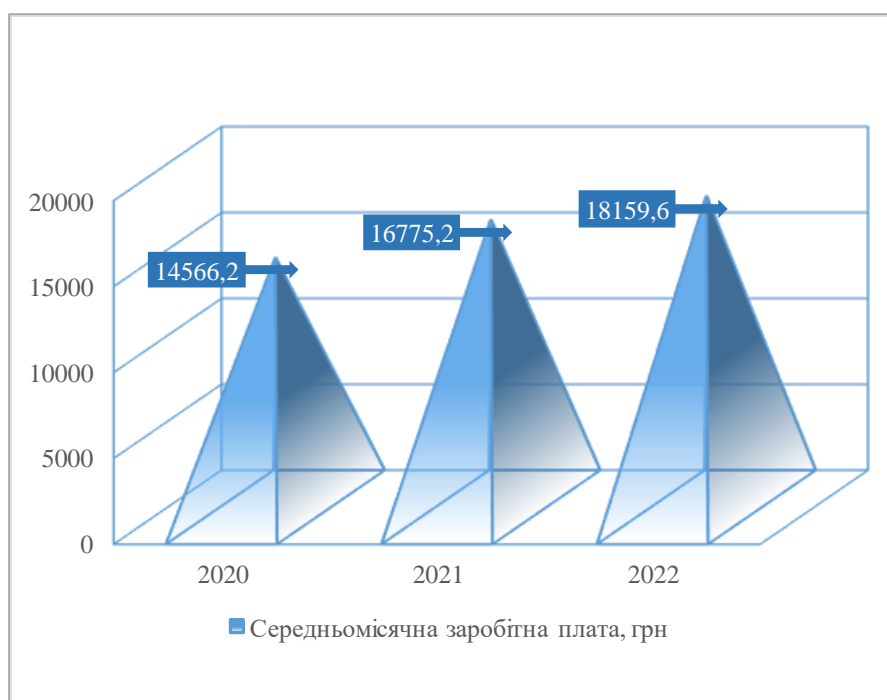


Рис. 2.6. Динаміка показнику середньомісячної заробітної плати персоналу Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА у 2020–2022 рр.

Заробітна плата штатних робітників визначається згідно посадового окладу та премій, оплата праці залучених фахівців відбувається на умовах договору.

Скорочення чисельності працівників та фонду оплати праці 2020–2022 рр. вказує на існуючі проблеми управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА, що виникли через повномасштабне вторгнення.

В якості методики дослідження використаємо підхід до оцінки кадрового потенціалу, що запропонований О. Болотовою (додаток Б). Відповідно до

наведеного підходу, оцінимо ефективність політики управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА за складовими, наведеними на рис. 2.7 [6, с. 45].

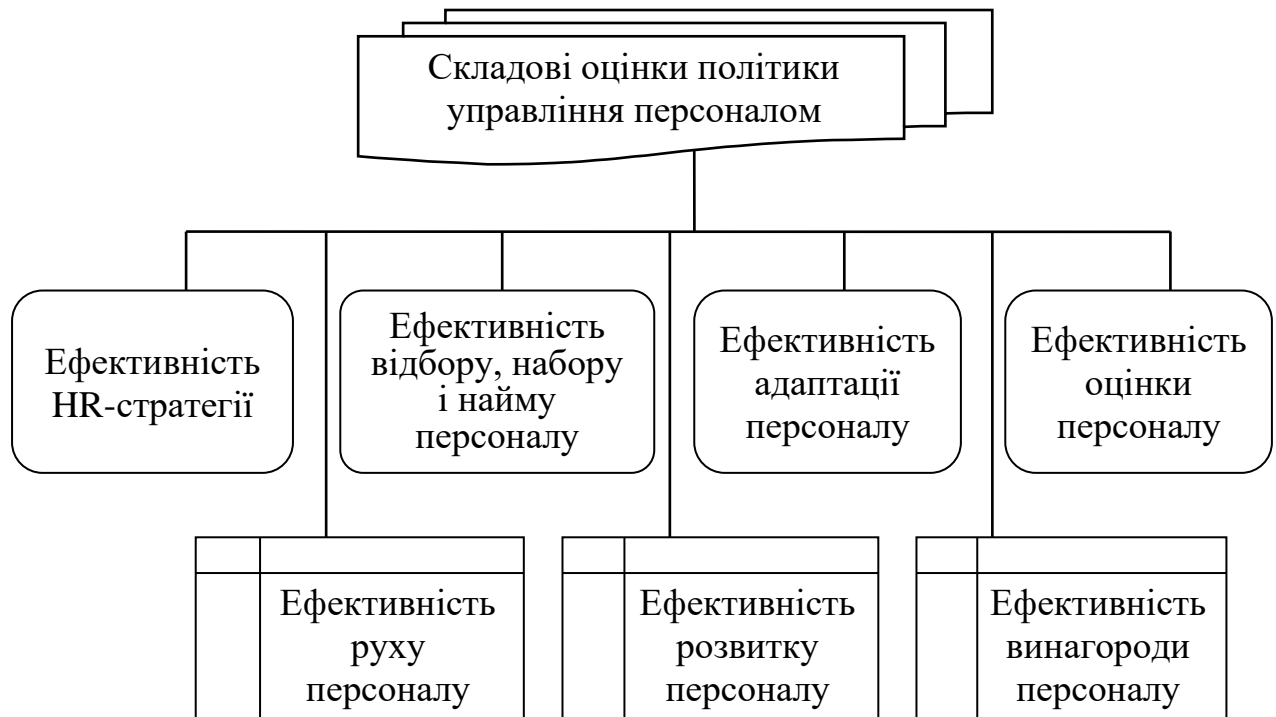


Рис. 2.7. Складові оцінки ефективності політики управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА

Відповідно до зазначеного підходу проведемо оцінки зазначених складових кадрового потенціалу для структурного підрозділу ДніпроОДА, які будуть визначені в експертний спосіб та наведені у підсумковій таблиці. Таким чином, в цілому, за отриманими показниками ефективність політики управління персоналом Департаменту можна вважати задовільною, за наявності визначених вище застережень.

Щоб отримати загальний висновок стосовно кадрового потенціалу структурного підрозділу ДніпроОДА з точки зору ефективності управління державними службовцями, має бути застосований інтегральний показник стратегічного кадрового потенціалу, що визначається за формулою:

$$k_{\text{СКП}} = \sqrt[7]{k_{\text{HR}} \cdot k_{\text{ВНН}} \cdot k_{\text{АП}} \cdot k_{\text{ОП}} \cdot k_{\text{РП}} \cdot k_{\text{РозвП}} \cdot k_{\text{ВП}}}, \quad (2.1)$$

де $k_{\text{СКП}}$ – показник стратегічного кадрового потенціалу;

k_{HR} – показник ефективності HR-стратегії;

$k_{\text{ВНН}}$ – показник ефективності відбору, набору і найму персоналу;

$k_{\text{АП}}$ – показник ефективності адаптації персоналу;

$k_{\text{ОП}}$ – показник ефективності оцінки персоналу;

$k_{\text{РП}}$ – показник ефективності руху персоналу;

$k_{\text{РозвП}}$ – показник ефективності розвитку персоналу;

$k_{\text{ВП}}$ – показник ефективності винагороди персоналу [6, с. 45].

Інтегральний показник стратегічного кадрового потенціалу розраховується як середнє геометричне, що означає, якщо за всіма показниками отримано однакове значення, то загальна оцінка має бути такою ж. Інтерпретація показника стратегічного кадрового потенціалу приведена в табл. 2.3 [6, с. 46].

Таблиця 2.3

Інтерпретація показника стратегічного кадрового потенціалу

Значення показника	Оцінка показника	Інтерпретація показника
0,67-1,00	Дуже добре	Максимально позитивний стратегічний потенціал
0,34-0,66	Добре	Позитивний стратегічний потенціал
мінус 0,34-0,33	Задовільно	Нейтральний стратегічний потенціал
від мінус 0,67 до мінус 0,33	Погано	Негативний стратегічний потенціал
від мінус 0,66 до мінус 1	Дуже погано	Максимально негативний стратегічний потенціал

Негативне значення стратегічного потенціалу свідчить про нездатність організації адекватно вибудувати політику з управління персоналом. Швидше за все, така організація має недостатні кадрові ресурси для здійснення своєї діяльності.

Позитивне значення потенціалу говорить про іншу ситуацію. Організація здатна нейтралізувати загрози і використати сприятливі можливості за рахунок виваженої політики управління персоналом. Чим більше значення позитивного стратегічного потенціалу, тим розвиненішим є внутрішній потенціал, представлений кадровими ресурсами і здібностями.

Важливо відмітити, що для визначених раніше часткових показників кадрового потенціалу мають бути встановлені нормативні значення. У зв'язку з необхідністю надалі розрахунку узагальнюючого показнику встановлюється градація значень у вигляді 3 рівнів: А (3 бали) – розрахункове значення відповідає нормативному, В (2 бали) – нижче нормативного і С (1 бал) – значно нижче нормативного [6, с. 47].

Використовуючи викладену раніше методику, проведемо оцінку стратегічного кадрового потенціалу для державних службовців досліджуваного Департаменту. Результати власних експертних оцінок за визначеними раніше складовими для Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка складових ефективності управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА у 2020–2022 рр.

Показник	Значення	Оцінка	Бал
Темп зростання продуктивності праці	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	С	1
Коефіцієнт трудової дисципліни	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	А	3
Узагальнюючий показник ефективності виробництва	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	С	1
k_{HR}			0,5556
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	≥ 1 – стійке < 1 – нестійке $\ll 1$ – критичне	В	2
Рівень забезпеченості організації кадрами	≥ 1 – висока < 1 – середня $< 0,5$ – критична	В	2

Продовж. табл. 2.4

Частка посад, закритих зовнішніми кандидатами	Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання	A	3
$k_{ВНН}$			0,7788
Коефіцієнт адаптації	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від'ємний показник	A	3
Коефіцієнт проходження випробувального терміну	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від'ємний показник	A	3
Частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від'ємний показник	C	1
$k_{АП}$			0,7778
Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	A	3
Питома вага атестованих працівників	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	B	2
$k_{ОП}$			0,8333
Рівень організації робочих місць	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	A	3
Коефіцієнт плинності кадрів	Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання	C	1
Частка посад, закритих внутрішніми кандидатами	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	A	3
Темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників	Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання	C	1
$k_{РП}$			0,6667
Коефіцієнт розвитку персоналу, тис. грн/осіб	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	B	2
Коефіцієнт освітнього рівня працівників	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	B	2

Продовж. табл. 2.4

Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	С	1
Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	С	1
$k_{\text{РозвП}}$			0,5
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі	≥ 2 – високий ≥ 1 – середній < 1 – критичний	В	2
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	$= 1$ – оптимальний	С	1
$k_{\text{ВП}}$			0,5
Інтегральний показник	$\sqrt[3]{k_{\text{HR}} \cdot k_{\text{ВНН}} \cdot k_{\text{АП}} \cdot k_{\text{ОП}} \cdot k_{\text{РП}} \cdot k_{\text{РозвП}} \cdot k_{\text{ВП}}}$		0,6455

Таким чином, проведений розрахунок кадрового потенціалу за складовими для Департаменту за даними табл. 2.4 свідчить, що політика управління персоналом структурного підрозділу ДніпроОДА характеризується задовільним рівнем відповідності стратегії організації. Так, показник стратегічного кадрового потенціалу, розрахований у табл. 2.4, вказує на кадровий потенціал досліджуваної організації як такий, що є добрим.

Це означає, що для управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА є актуальним питання підвищення можливості вдосконалити політику управління персоналом. Тим самим ефективність діяльності державних службовців досягне більшої відповідності існуючій стратегії Дніпропетровської ОДА, надасть можливості нівелювати можливі загрози і використати можливості – що є тим більш важливим в умовах повномасштабного російського вторгнення.

На даний момент, маючи у своєму розпорядженні досить розвинений кадровий потенціал, апарат управління Департамент економічного розвитку Дніпропетровської ОДА не повністю використовує його можливості.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналу в системі державної служби в умовах цифрового середовища

Сконцентруємося на оцінці ефективності діяльності державних службовців Департамент економічного розвитку Дніпропетровської ОДА з точки зору їх діяльності у сучасному, цифровому середовищі, виходячи з нормативного, інституційного підходів, а також оцінки на підставі компетентнісного підходу.

Істотний вплив на діяльність організації здійснює стратегія Дніпропетровської ОДА.

Мета: діяльність на засадах відповідальності перед людиною і державою за свою діяльність; верховенства права; законності; пріоритетності прав людини; гласності; поєднання державних і місцевих інтересів.

Основні стратегічні принципи управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА з точки зору участі у цифровому середовищі [25]:

- управління персоналом відповідно до європейських стандартів ефективності публічних службовців;
- використання перспективних інноваційних та креативних технологій;
- акумулювання необхідних знань та навичок серед державних службовців-працівників Департаменту;
- диверсифікація навчання та підготовки працівників.

Оцінюючи управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА з точки зору застосування цифрових технологій, наведемо дані про функціонал управлінського персоналу підрозділу (табл. 2.5).

Директор здійснює керівництво всією поточною діяльністю Департаменту. Директор підпорядкований та підзвітний Голові ОДА та організовує виконання його рішень. До компетенції директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю персоналу підрозділу, окрім питань, що належать до виключної компетенції Голови ОДА.

Таблиця 2.5

**Функціонал керівництва Департаменту економічного розвитку
Дніпропетровської ОДА**

Назва посади	Загальна характеристика	Функції
Директор Департаменту	Загальне управління Департаментом, його основними процесами та організаційними змінами	Управління Департаментом Безпосередній контроль операційних процесів Контакти із вищим керівництвом Контакти з стейкхолдерами Управління персоналом Залучення аутсорсерів та субпідрядників для вирішення окремих питань, пов'язаних із діяльністю структурного підрозділу ДніпроОДА
Заступник Директор Департаменту	Управління змінами – впровадження найкращих управлінських рішень	Аудит операційних процесів Організація та планування в Департаменті Налаштування, контроль та управління роботою персоналу Формування, управління та розвиток команди Забезпечення виконання планів по реалізації поставлених завдань Збір та узагальнення інформації про результативність роботи Департаменту, складання звітності

Заступник директора може передавати на розгляд директора окремі питання, які відносяться до його компетенції згідно Положення про Департамент, за винятком тих, що відносяться до виключної компетенції Голови ОДА.

Обов'язки директора Департаменту визначаються посадовою інструкцією. Директор призначається на посаду та звільняється з посади за рішенням Голови Дніпропетровської ОДА.

Директор вирішує такі питання:

- здійснює керівництво поточною діяльністю Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА в межах своєї компетенції та прав, що визначаються Положенням про Департамент та посадовою інструкцією;

- готує підсумкові звіти для подання Голові Дніпропетровської ОДА;

- самостійно вирішує питання поточної діяльності Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА;

- приймає рішення з будь-яких питань діяльності персоналу Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА, окрім питань, віднесених до компетенції Апарату управління ОДА;

- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників і застосовує до них заходи заохочення і накладає стягнення;

- затверджує кількість працюючих та штатний розклад, посадові оклади працівників, встановлює показники, строки та розмір їх преміювання;

- затверджує правила процедури та інші внутрішні документи, визначає організаційну структуру Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА;

- визначає умови оплати праці працівників;

- узгоджує плани та графіки підвищення кваліфікації персоналу;

– розпоряджається майном Департамент економічного розвитку Дніпропетровської ОДА, включаючи грошові кошти на умовах, визначених посадовою інструкцією.

Дослідимо, як відбувається побудова моделі компетенцій державних службовців у досліджуваному структурному підрозділі ДніпроОДА – Департаменті економічного розвитку.

Основними учасниками процесів методики є [4]: державний службовець – працівник, що знаходиться у штаті Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА та який підлягає оцінці, у тому числі стосовно його цифрових компетенцій.

Спеціаліст за компетенціями – це керівник, що відповідальний за контроль правильності застосування моделей компетенцій.

Крім того, основними функціями керівництва в рамках управління за компетенціями є затвердження документів, що регламентують управління за компетенціями у досліджуваному Департаменті. Перелік керівних посад наведено у штатному розписі, представленому в додатку А.

Безпосередній керівник – керівник структурного відділу Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА (для даного прикладу це керівник відділу контролю за торговельною діяльністю). Керівник проводить оцінку за компетенціями для посад, які перебувають в його безпосередньому підпорядкуванні, в разі необхідності ініціює внесення необхідних змін в каталог компетенцій.

Для Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА посади керівника відділу та фахівця з компетенцій співпадають.

Керівник вищого рівня управління (директор) – керівник вищого рівня управління по відношенню до керівника працівника. Керівник вищого рівня погоджує розроблені моделі компетенцій, а також результати регулярної оцінки державних службовців за компетенціями.

Каталог компетенцій містить структурований опис всіх компетенцій, які використовуються для всіх посад Департаменту. Компетенції у каталозі

згруповані у чотири розділи: професійні знання і вміння, управлінські, комунікативні та особистісно-ділові компетенції (рис. 2.8). Опис компетенції містить назву, визначення та рівні розвитку (від рівня обізнаності до експертного рівня).



Рис. 2.8. Структура каталогу компетенцій державних службовців
Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА

Для опису рівня розвитку професійних знань і навичок використовуються три рівні (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

**Рівні розвитку професійних компетенцій головного спеціаліста
Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА**

Професійні знання та навички	Рівень розвитку		
	Пороговий	Стандартний	Просунутий
Управлінські	0,9	1,0	1,15
Організаційно-економічні	0,9	1,0	1,15
Планово-фінансові	0,9	1,0	1,15
Правові	0,9	1,0	1,15
Інформаційно-аналітичні	0,9	1,0	1,15
Іноземні мови	0,9	1,0	1,15
Інші (конкретні для певної посади)	0,9	1,0	1,15

- рівень поінформованості (пороговий);
- рівень знання (стандартний);
- рівень досвіду (просунутий).

Для опису рівня розвитку управлінських, комунікативних та особистісно-ділових компетенцій використовуються п'ять рівнів (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Рівні розвитку особистісно-ділових, комунікативних та управлінських компетенцій державного службовця (головного спеціаліста)

Компетенції	Рівень розвитку				
	обізнаність	знання	досвід	майстерність	експерт
Особистісно-ділові компетенції					
Кооперативність	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Дисциплінованість	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Здатність до самонавчання	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Відповідальність	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Уважність	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Працездатність	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Системність мислення	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Комунікативні компетенції					
Комунікабельність	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Толерантність	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Культура спілкування	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Наполегливість	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Здатність до ведення переговорів	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Емоційна стійкість	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Управлінські компетенції					
Здатність до адміністрування	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Організаторські здібності	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Здатність до керівництва	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30
Лідерство	0,60	0,80	1,00	1,20	1,30

- рівень обізнаності;
- рівень знання;

- рівень досвіду;
- рівень майстерності;
- експертний рівень [4].

Розробка моделі компетенцій здійснюється за допомогою електронної анкети. Експерти для кожної посади заповнюють анкету, що наведена у додатку В (графа – необхідний, нормативний рівень), обираючи в анкеті ключові компетенції і встановлюючи для них необхідний рівень розвитку.

Після закінчення заповнення анкети експерти направляють анкету фахівця за компетенціями керівникам, що проводять оцінку державних службовців. Керівник заповнює анкету, що наведена у додатку В (графу – фактичний рівень) тільки для посад, які перебувають в його безпосередньому підпорядкуванні.

При проведенні регулярної оцінки безпосередній керівник оцінює відповідність фактичного рівня розвитку компетенцій менеджера на підставі аналізу результатів його діяльності і поведінки, яку він демонструє протягом періоду оцінки.

Моделі компетенцій у Департаменті економічного розвитку Дніпропетровської ОДА використовуються з метою оцінки професійної компетентності працівників в наступних процесах управління персоналом:

- проведення регулярної оцінки;
- формування резерву кадрів

Метою оцінки професійної компетентності є визначення фактичного рівня розвитку компетенцій державного службовця і його відповідності моделі компетенції посади.

У додатку В, табл. В.2 наведемо приклад проведеної оцінки працівника, що працює в апараті управління агенцією на посаді головного спеціаліста у Відділі контролю за торговельною діяльністю Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА.

За отриманими оцінками можна зробити висновок щодо компетенцій державного службовця, що оцінюється. Таким чином, виходячи з моделі компетенцій відповідно до отриманих у додатку В, табл. В. 2 оцінок, рівень компетенцій головного спеціаліста у Відділі контролю за торговельною діяльністю Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА можна представити у вигляді кола (рис. 2.9).

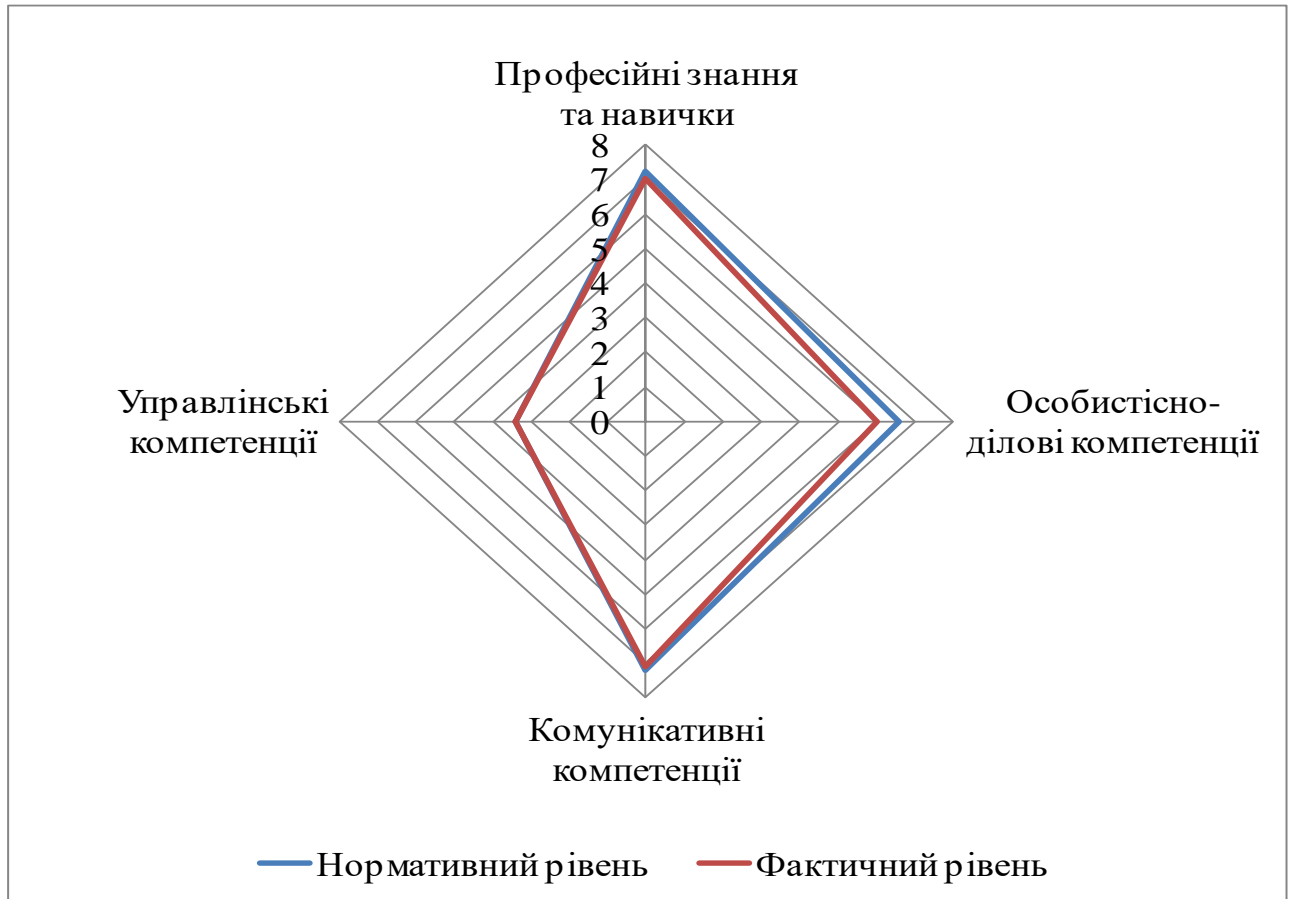


Рис. 2.9. Побудована модель компетенцій для головного спеціаліста у відділі контролю за торговельною діяльністю Департаменту

Отже, отримані значення оцінок компетенцій в сучасному цифровому середовищі на прикладі державного службовця, який займає посаду головного спеціаліста у Відділі контролю за торговельною діяльністю Департаменту дозволяють зробити наступні висновки про ефективність управління персоналом:

1. Рівень професійних знань та навичок становить 7,0 балів при нормативному 7,25 – це означає, що оцінюваний держслужбовець Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА має досить чітке уявлення про своє призначення і професійні обов'язки, але має «підтягнути» свої навички у галузі знання іноземної мови, планово-фінансових та економічних навичок. Індекс професійних знань та навичок становить 0,9655; це означає, що головний спеціаліст в цілому відповідає займаній посаді на 96,55 %, при цьому деякими складовими компетенцій він все ж таки володіє не повністю ефективно, що робить його дії недостатньо цілеспрямованими.

2. Особистісно-ділові компетенції головного спеціаліста у Відділі контролю за торговельною діяльністю характеризуються досить значущим рівнем – 6 балів (при рівні нормативу 6,6); оцінений як недостатньо вираженим підходом до дисциплінованості, самонавчання та працездатності (індекс особистісно-ділових компетенцій склав 0,909), тобто, спеціаліст охарактеризований, як працівник із не повністю чітко позначеним набором ділових цінностей.

3. Що стосується управлінських компетенцій, то вони відрізняються кращим рівнем за попередні складові – отриманий бал 7,1 при нормативному 7,2. Встановлено, що працівнику слід приділити більше уваги наполегливості та мистецтву ведення переговорів. Індекс управлінських компетенцій для нього – 0,9861.

4. В цілому головного спеціаліста у Відділі контролю за торговельною діяльністю, що проходив оцінювання відрізняється дуже хорошими комунікаційними компетенціями, що повністю відповідають складеній моделі компетенцій, індекс дорівнює 1,0. Це дуже важливий аспект діяльності державного службовця в сучасному цифровому середовищі.

Таким чином, підводячи підсумки, слід зазначити, що у Департаменті економічного розвитку Дніпропетровської ОДА розроблено ефективний методичний підхід щодо формування моделі компетенцій, що пропонує послідовність дій щодо формування каталогу компетенцій.

Зазначений каталог містить повний перелік компетенцій, які необхідні державним службовцям, що працюють в організації, зокрема, на посаді головних спеціалістів, містить вимоги посади як для професійних, так і для особистісно-ділових характеристик працівника. Наведена методика, з одного боку, дозволяє максимально враховувати інтереси Дніпропетровської ОДА в питаннях управління персоналом, а з іншого – сприяє підвищенню професіоналізму та компетентності державних службовців, у тому числі, стосовно цифрових компетенцій.

Важливо також зазначити, що слабким місцем управління персоналом організації, що зумовлює зниження його ефективності, – є відсутність заходів та напрацювань щодо системного впровадження цифровізації в управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ФАКТОР ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Пропозиції щодо перекваліфікації та навчання персоналу у межах корпоративного університету

В умовах прийдешніх перемовин України щодо вступу до ЄС, розвиток ІТ-технологій в системі державної служби є дуже важливим. Прикладом може служити створення електронних платформ для звернень громадян, які дозволяють їм зручно та швидко отримувати відповіді на свої запитання, використання онлайн-інструментів для проведення громадських консультацій, а також електронного голосування.

Враховуючи інформатизацію сфери послуг, що є вагомим складником у ході євроінтеграційних процесів України, публічний службовець має володіти сформованою інформаційною компетентністю [5, с. 98].

Таким чином, це визначає потребу в додаткових цифрових компетенціях. У попередньому розділі було проведено оцінку моделі компетенцій для працівників Департаменті економічного розвитку Дніпропетровської ОДА та встановлено, на прикладі конкретному відділу, що його персоналу потрібно більше функціональних цифрових компетенцій.

Отже, слід запропонувати способи набуття державними службовцями відповідних навичок. Пропонується залучення людей до корпоративного університету або онлайн-навчання на цифрових платформах з елементами гейміфікації. Інструменти та методи підбиратимуться індивідуально для кожного.

Працівники органів державної влади, що володіють високим рівнем цифрових компетенцій, можуть стати першими наставниками корпоративного університету. У разі укомплектованого штату варто скористатись аутстафінгом

персоналу. Це дозволить на тимчасових засадах використати вже існуючий досвід.

Системою цифрового розвитку персоналу в сфері державної служби в умовах цифровізації зовнішнього середовища може стати створення та використання корпоративного університету.

Перед початком процесу цифровізації у державній установі або на підприємстві потрібно врахувати елемент навчання як важливий аспект управління персоналом. Навчання, перекваліфікація може відбуватись на постійній основі або розпорядник бюджетних коштів, що фінансує установу – виділятиме кошти персоналу на самоосвіту.

Варто зауважити, що на етапі аналізу володіння компетенціями, пройдених курсів може виявитись замало, або вони будуть неправильно підібрані. Залучення ІТ-фахівців та персоналу з уже сформованими цифровими компетенціями є важливим аспектом у перекваліфікації кадрів як елементу передавання досвіду .

Для того, щоб розвиток персоналу відбувався ефективно, потрібен аналіз наявних знань і навичок, розробка плану навчання відповідно до цифрових тенденцій професії [16, с. 5].

Сьогодні існує безліч інструментів для цифровізації, проте кожен орган державної влади робить вибір самостійно. Незважаючи на це, треба пам'ятати, що перекваліфікація або навчання кадрів може відбуватись декількома способами. Оплата курсів на платформі або відвідування лекцій на велику кількість працівників може бути витратнішою, ніж на формування корпоративного університету. Наприклад, курси BAS ERP коштують від 3200 до 7700 грн на одну людину, навчання за наборами інструментів SAP становить 500 до 2500 грн за 1 набір тощо.

Сьогодні для персоналу органів публічної влади, які розуміють важливість розвитку персоналу в цифровому середовищі та його місце в ефективному розвитку організації, доцільно створити корпоративний

університет для державної служби. Така модель має значну перевагу перед традиційними курсами підвищення кваліфікації чи самоосвіти, оскільки:

- створення корпоративного університету – глобальна інвестиція у весь персонал організації, включно з керівниками та кадровим резервом;
- формує можливість налагодити комунікації між працівниками різних відділів, так званий «корисний тимбілдинг».

Процес формування корпоративного університету в органі публічної влади може відбуватись у декілька етапів.

Для перекваліфікації або навчання персоналу у межах корпоративного університету може найматись ментор, лектор, IT-фахівці. Інший варіант перекваліфікація декількох співробітників, які потім будуть навчати інших працівників і стануть лекторами корпоративного університету [51, с. 92].

З досвіду провідних компаній приватного сектору, корпоративні університети вже зарекомендували себе як проактивні інструменти розвитку персоналу. Яскравими прикладами таких є:

- Академія DTEK, яка навчає не лише своїх співробітників, але й працівників ПУМБ, Фармак, Київстар та ін. [1];
- корпоративний університет «Нова пошта», який, маючи 64 навчальні програми, готує до переходу на нові рівні відповідно до мапи кар'єрного зростання;
- «Vitagro» охоплюють soft skills та case study, які були б корисні для агропромисловості

Тобто, для великих установ та публічно управлінських інституцій створення корпоративних університетів є оптимальним рішенням. Крім того, можлива колаборація – коли декілька установ або організацій об'єднують спільні зусилля задля навчання персоналу.

Відповідно до зазначеного, для розвитку персоналу з урахуванням необхідності цифровізації управління в системі державної служби та

поглиблення цифрових навичок сформовано структуру корпоративного університету (рис. 3.1) [49, с. 11].

Запропонований корпоративний університет базуватиметься на проведенні лекцій з менторами, ІТ- фахівцями або «найкращим працівником» – людиною, яка може поділитись досвідом.



Рис. 3.1. Структура навчальних імперативів цифрових компетенцій корпоративного університету органу або установи публічного управління

Навчання у такому закладі можна умовно розділити на групи [58, с. 26]:

- спільне навчання базовим курсам (MS Office, хмарні технології, програмне забезпечення для відеоконференцій), основам цифрової комунікації та документообігу;
- навчання управлінців – передбачає акцент на функціональні цифрові компетентності, які включають: засвоєння soft skills, автоматизацію основних управлінських процесів тощо;

- навчання спеціалістів з акцентом на операційних цифрових компетенціях, які передбачають оволодіння основами програмування, навичками роботи з інформаційними технологіями;

- навчання всіх працівників з акцентом на базових цифрових компетенціях, який передбачає опанування основ використання інформаційних технологій, програмного забезпечення віддаленого доступу тощо.

Розвиток персоналу органу державного управління на засадах цифровізації не можливий без використання відповідної матеріально-технічної бази, технологій та програмного забезпечення. Поглиблення цифрових компетенцій має відбуватись синхронно з упровадженням нових цифрових технологій. Такі методи покращать якість праці, що забезпечить підвищення її продуктивності, вдосконалить результативність роботи державних службовців. Крім того, імплементація нових цифрових технологій потребує навчання працівників, тому необхідно залучати VR і AR симулятори, що дозволить інтегровано функціонувати і корпоративному університету.

На основі попередніх досліджень, що було проведено у попередньому розділі на матеріалах Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА, компетенції відповідно до їх призначення мають бути розподілені на професійні особистісно-ділові компетенції, комунікативні компетенції та управлінські компетенції.

При цьому обов'язково слід додати до цього переліку цифрові компетенції, які можна поділити, у свою чергу, на базові та спеціальні.

В умовах розвитку цифрового середовища базові цифрові компетенції сприймаються як обов'язковий елемент необхідних цифрових навичок. Важливість наявності базових цифрових компетенцій обумовлена їх здатністю забезпечувати швидкість та широту розвитку соціальних характеристик державного службовця як індивідуума. Попри відсутність прямої причетності до виконання функціональних зобов'язань, наявність базових цифрових компетенцій дозволяє формувати соціально-комунікативні стосунки між членами трудового колективу, формуючи «ефект колективної цифрової

компетенції», який проявляється у зростанні загального рівня цифрової компетенції персоналу та зниженні витрат організації на їх формування.

Як показали результати проведеного дослідження, у державній службі спеціальні цифрові компетенції повинні бути елементом професійної компетенції спеціаліста відповідного рівня управління. Для кожного з них існують вимоги щодо володіння відповідними цифровими навичками. Здебільшого такі компетенції потребують спеціальної підготовки шляхом здобуття знань та формування навичок для їх застосування (табл. 3.1) [59, с. 17].

Таблиця 3.1

Функціональні (спеціальні) цифрові компетенції державних службовців

Посада*	Програмне забезпечення (ПЗ)	Компетенції користувача ПЗ
Директор Департаменту	Navkolo, A5 ERP, SAP, IT-Enterprise, BAS	Стратегічний та оперативний контроль виконання всіх видів планів Контроль реалізації управлінських процесів та виконання функцій
Менеджер проєктів	SAP	Планування робіт за проєктом Закріплення робіт за виконавцями Календарний графік проєкту Планування та розподіл ресурсів Управління ефективністю персоналу (КПІ)
Працівник відділу кадрів (служби персоналу)	Hurma System SAP	Управління досвідом співробітників Основні процеси управління персоналом і розрахунок заробітної плати Управління талантами HR-аналітика та планування
Головний спеціаліст, спеціаліст	Windows, Linux, Office, Fuze, Slack, Evernote, Trello	Користування сервісами для конференцій Користування корпоративним месенджером Користування сервісами для планування, нотаток Користування сервісами управління проєктами

*відповідно до функцій та завдань органу публічної влади

Зазначимо, що програмне забезпечення, наведене у табл. 3.1, широко використовується саме у бізнесі, але ми вважаємо, що воно може бути ефективно адаптовано до потреб установ та організацій публічного управління – це буде швидше та дешевше, ніж розробка окремого ПЗ.

3.2. Впровадження рамки цифрових компетенцій для моделі оцінювання персоналу організацій публічного управління

Одним з інструментів для визначення потреби в обсязі цифрових компетенцій та вибору способу її задоволення пропонується створення внутрішньокорпоративної рамки цифрової компетенції для організації публічного управління. Вона може бути сформована за трьома рівнями вимог: базові, операційні та функціональні компетенції.

Базовий рівень цифрових компетенцій персоналу органів публічного управління повинен відповідати Рамці цифрових компетенцій для громадян України або Dig Comp UA for Citizens 2.1 (Міністерство цифрової трансформації). Вона включає 6 сфер, 30 компетенцій та 6 рівнів володіння цифровими компетенціями (табл. 3.2) [27].

Таблиця 3.2

Узагальнена структура рамки цифрових компетенцій для державних службовців (базові цифрові компетенції)

Сфери компетенції	Назви компетенції
Основи комп'ютерної грамотності (BDC-1)	Використання комп'ютерних та мобільних пристроїв Використання базового ПЗ Використання застосунків та прикладного ПЗ Використання Інтернету та онлайн застосунків Управління цифровою ідентичністю

Інформаційна грамотність, уміння працювати з даними (BDC-2)	<p>Перегляд, пошук і фільтрація даних, інформації та цифрового контенту</p> <p>Критичне оцінювання та інтерпретація даних, інформації та цифрового контенту.</p> <p>Перевірка надійності джерел</p> <p>Управління даними, інформацією та цифровим контентом</p> <p>Реалізація власних запитів за допомогою цифрових технологій</p> <p>Самореалізація у цифровому суспільстві</p>
Створення цифрового контенту (BDC-3)	<p>Розробка цифрового контенту</p> <p>Редагування та інтеграція цифрового контенту</p> <p>Авторське право і ліцензії</p> <p>Первинні навички програмування</p> <p>Творче використання цифрових технологій</p>
Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві (BDC-4)	<p>Комунікація за допомогою цифрових технологій</p> <p>Поширення та обмін даними за допомогою цифрових технологій</p> <p>Співпраця за допомогою цифрових технологій</p> <p>Цифрове громадянство. Використання е-послуг.</p> <p>Е-підпис</p> <p>Відповідальність. Правові та етичні норми. Мережевий етикет</p>
Безпека в цифровому середовищі (BDC-5)	<p>Захист пристроїв та безпечне підключення до мережі Інтернет</p> <p>Захист персональних даних і приватності</p> <p>Безпека в інтернеті</p> <p>Захист особистих прав споживача від шахрайства та зловживань</p> <p>Захист здоров'я і благополуччя</p> <p>Захист навколишнього середовища</p>
Розв'язання проблем у цифровому середовищі та навчання впродовж життя (BDC-6)	<p>Розв'язання технічних проблем</p> <p>Визначення потреб та їх технологічне вирішення</p> <p>Самооцінка рівня власної цифрової компетенції, усунення прогалин</p> <p>Вирішення життєвих проблем за допомогою цифрових технологій</p> <p>Навчання впродовж життя</p> <p>Професійний саморозвиток у цифровому середовищі</p>

Стратегії цифровізації управління персоналом органу державного управління потребують необхідний набір цифрових компетенцій працівників. Рамка цифрових функціональних компетенцій персоналу – це набір необхідних навичок та вмінь користувача ІТ технологіями, які забезпечують виконання професійних функцій. Сформуємо таку рамку для навичок і вмінь держслужбовців функціональних рівнів управління: начальників відділів, департаментів, управлінь. Узагальнену структуру рамки функціональних компетенцій представлено в табл. 3.3 [59, с. 20].

Таблиця 3.3

Контур узагальненої структури рамки цифрових функціональних компетенцій державних службовців

Сфери компетенції	Назви компетенції
Управлінські навички (FDC-1)	Цифрове управління компетенціями персоналу Формування матриці цифрових компетенцій Використання технологій планування завдань Формування програми управління цифровим навчанням Організація безпеки цифрової діяльності персоналу Використання цифрових технологій для виконання управлінських функцій Тайм-менеджмент Використання ІТ технологій для стратегічного планування Використання технологій цифрового документування
Розробка правил поведінки щодо користування ІТ-технологіями	Розробка правил користування різнотипними пристроями Розвиток нових форм цифрових комунікацій
Контроль і безпека (FDC-3)	Контроль «технологічних інструкцій користувача» Кібербезпека Контроль етики комунікацій
Аналіз та оцінювання (FDC-4)	Володіння технологіями та методами, аналізу та обробки великої кількості даних Забезпечення точності і безпечних даних Використання технологій візуалізації процесів та операцій
Комунікація (FDC-5)	Вибір технологій та налагодження процесів внутрішньогрупової та міжгрупової комунікації Організація процесів передачі даних

Функціонал, який виконує організація є сукупністю операцій, взаємодія та інтеграція яких реалізує завдання кожного із його функціональних підрозділів. Однак цифрові технології, які використовують виконавці операційних дій, можуть відрізнятися широтою функціоналу та більшою деталізацією операцій.

Враховуючи вплив цифрових компетенцій на реалізацію цифрових стратегій організації, сформуємо комплексну рамку цифрових функціональних стратегій для впровадження кожної з них.

У табл. 3.4 узагальнено мінімальний набір компетенцій, якими мають володіти працівники (W) та керівництво (Lead) організацій та установ публічного управління, який пропонується впровадити до вже визначеної вище моделі компетенцій в управлінні персоналом в системі державної служби.

Таблиця 3.4

Матриця співвідношення цифрових компетенцій для цифровізації управління персоналом органу публічного управління

Назва компетенції	Цифровізація процесів		Цифровізація послуг		Цифровізація управління персоналом		Цифровий аутсорсинг	
	W	Lead	W	Lead	W	Lead	W	Lead
Базові цифрові компетенції (BDC)								
Основи комп'ютерної грамотності	+	+	+	+	+	+	+	+
Інформаційна грамотність, вміння працювати з даними	+	+	+	+	+	+	+	+
Створення цифрового контенту	-	+	-	+	+	+	-	-
Комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві	+	+	+	+	+	+	-	+
Безпека в цифровому середовищі	-	+	-	+	+	+	+	+

Розв'язання проблем у цифровому середовищі та	+	+	-	+	+	+	-	-
Функціональні цифрові компетенції (FDC)								
Управлінські навички	+	+	-	+	+	+	-	+
Розробка правил поведінки щодо користування ІТ технологіями	-	+	-	+	-	+	-	-
Контроль і безпека	-	+	+	+	+	+	-	+
Аналіз та оцінювання	-	+	+	+	+	+	-	-
Комунікація	+	+	-	+	+	+	+	+
Операційні цифрові компетенції (ODC)								
Операційна	-	+	+	+	-	+	-	-
Оптимізаційна	-	+	+	+	+	+	-	-
Безпека	-	+	+	+	-	+	-	-
Самостійність та відповідальність	-	+	+	+	-	+	-	+
I_{dc}	0,4	1	0,6	1	0,73	1	0,26	0,53

W – цифрові компетенції працівника, Lead – цифрові компетенції керівника

За цією матрицею можемо зазначити, що для цифровізації основних процесів в установах та організаціях публічного управління, не є обов'язковою наявність операційних цифрових компетенцій, тоді як для впровадження стратегії цифровізації послуг для службовців, які їх надають, необхідна наявність не лише операційних цифрових компетенцій, а й функціональних, які пов'язані з безпекою та аналізом процесів.

Також пропонується впровадити у оцінку персоналу окремий Індекс цифрової компетенції (I_{dc}) для кожного з напрямків (стратегій) цифровізації, який вказує в якому діапазоні повинна бути загальна кількість цифрових компетенцій для можливості впровадження тої чи іншої стратегії.

Вважаємо, що запропоновані проєкти впровадження рамки цифрових компетенцій відповідають реальним потребам цифрової трансформації органів публічного управління та сприятимуть удосконаленню управління персоналом в системі державної служби в умовах становлення цифрового суспільства в Україні.

ВИСНОВКИ

Представимо узагальнюючі висновки за підсумками дослідження щодо застосування цифрових технологій в управлінні персоналом публічної служби та розробки практичних рекомендацій їх впровадження.

1. Теоретичні дослідження сутності управління персоналом дозволили напрацювати визначення управління персоналом як процесу розробки і здійснення системи організаційних, соціально-економічних та культурних заходів щодо забезпечення ефективного використання трудового потенціалу державних службовців.

2. На сьогодні в Україні на всіх рівнях суспільних відносин активно розвивається цифрова трансформація – цифровізація, тобто запровадження цифрових технологій в людське життя і взаємодію з іншими людьми, у виробничі процеси та процеси виконання робіт, надання послуг на підприємствах, організаціях, установах тощо.

Підсумовуючи закономірності управління персоналом в системі державного управління в процесі становлення цифрової економіки, слід зазначити, що цифровізація потребує постійних процесів підвищення кваліфікації державних службовців, перекваліфікації, створення нових спеціалізацій у сфері освіти та формування законодавчої бази відповідно до світових тенденцій і глобальних викликів цифрового середовища.

3. Розвиток цифрового середовища потребує проактивної професіоналізації публічних службовців. Саме тому професіоналізація публічних службовців в умовах цифровізації є безперервним процесом розвитку професійної особистості посадової особи, з використанням цифрових технологій, протягом всієї кар'єри та професійної діяльності.

4. Аналіз нормативно-правової бази управління персоналом в системі державної служби та професіоналізації державних службовців призвів до висновку, що існують три рівні побудови та впровадження ефективної професіоналізації в умовах цифрового середовища. А саме, що

професіоналізація публічних службовців має комплексний характер і включає такі аспекти:

- законодавчий;
- освітньо-професійний;
- науковий.

У відповідності з напрямками управління персоналом та професіоналізації публічних службовців в Україні важливим є те, що освітній рівень потребує оновленої програми, яка буде містити розгалужені відомості про сучасні цифрові технології, у тому числі в управлінні персоналом, буде обов'язковою, закріпленою на законодавчому рівні й підкріпленою науковим підґрунтям.

5. Проведено дослідження управління персоналом в системі державної служби на матеріалах Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА, який входить до складу Дніпропетровської ОДА як структурний підрозділ. Директор Департаменту підпорядковується Голові ОДА, а управління персоналом – державними службовцями, що працюють у Департаменті – здійснюється Апаратом ОДА, де функціонал управління персоналом покладений на бухгалтерію та Управління персоналом.

Проведено розрахунок інтегрального показнику кадрового потенціалу Департаменту та встановлено, що управління персоналом структурного підрозділу ДніпроОДА характеризується задовільним рівнем відповідності стратегії організації.

Зокрема, розрахований показник стратегічного кадрового потенціалу визначає кадровий потенціал досліджуваного Департаменту як добрий, але найвищі оцінки не здобуває. Тобто, маючи у своєму розпорядженні досить розвинений кадровий потенціал, апарат управління Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА не повністю використовує його можливості.

6. Проведений аналіз ефективності управління персоналом був доповнений оцінкою компетенцій державних службовців Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА за моделлю, яка базується на Каталозі компетенцій, що містить структурований опис усіх компетенцій,

використовуваних для всіх посад Департаменту. Компетенції у каталозі згруповані в чотири розділи: професійні знання і вміння; управлінські навички; комунікативні та особистісно-ділові компетенції.

Проведено оцінку компетенцій головного спеціаліста відділу контролю за торговельною діяльністю Департаменту. Отримані значення оцінок компетенцій в сучасному цифровому середовищі дозволили зробити висновки про в цілому ефективне управління персоналом з точки зору цифровізації.

При цьому встановлено, що слабким місцем управління персоналом організації, що зумовлює зниження його ефективності, є відсутність заходів та напрацювань щодо системного впровадження цифровізації в управління персоналом Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА.

7. Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в системі державної служби складені з урахуванням цифровізації сфери державних послуг, що є вагомим складником у ході євроінтеграційних процесів України. Публічний службовець має володіти сформованим інформаційно-комунікаційним потенціалом, і це визначає потребу в додаткових цифрових компетенціях.

Вважаємо доцільним рекомендувати для персоналу органів публічної влади, які розуміють важливість розвитку персоналу в цифровому середовищі та його місце в ефективному розвитку організації, створення корпоративного університету державної служби. Корпоративний університет – це середовище, в якому всі учасники презентуватимуть отримані знання, ділитимуться досвідом та професійними навичками для досягнення спільної мети та реалізації обраної стратегії цифровізації. Використання корпоративного університету забезпечить отримання нових цифрових знань, умінь і навичок держслужбовцями, що сприятиме збільшенню продуктивності й якості їхньої праці.

8. На основі досліджень, проведених на матеріалах Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА, вважаємо за доцільне запропонувати:

- вдосконалити існуючу модель компетенцій персоналу і додати до переліку цифрові компетенції, які можна поділити на базові та спеціальні;
- для оцінки рівня цифровізації персоналу органу публічного управління скласти матрицю співвідношення цифрових компетенцій, зазначивши, яким чином можна гнучко варіювати наведені компетенції в залежності від посади, функціоналу або рівня керівної діяльності державного службовця;
- впровадити в оцінку персоналу розрахунок окремого інтегрального показнику – індексу цифрової компетенції для кожного з напрямків (стратегій) цифровізації, який указує в якому діапазоні повинна бути загальна кількість цифрових компетенцій персоналу для можливості впровадження тої чи іншої стратегії.

Вважаємо, що запропоновані проєкти з впровадження корпоративних університетів та матриць цифрових компетенцій відповідають реальним потребам цифрової трансформації органів публічного управління та дадуть можливість удосконалити управління персоналом в системі державної служби в умовах становлення цифрового суспільства в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академія ДТЕК. URL: <https://www.academydtek.com/#lang=uk-UA> (дата звернення: 08.11.2023).
2. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364–370.
3. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> (дата звернення: 10.11.2023).
4. Антонова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.Ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення: 07.11.2023).
5. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська О. Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 97–106.
6. Болотова О. О. Методичний підхід щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 27 (16). С. 44–48.
7. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 25–30.
8. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 33–36.

9. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 119–125.
10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
11. Бугас В. В., Бугас В. В., Кочірко М. Р. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 2 (8). С. 48–54.
12. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74.
13. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. № 1 (57). С. 59–64.
14. В Києві презентували дослідження «Digital Transformation Readiness». URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (дата звернення: 08.11.2023).
15. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 156 с.
16. Гаврілова Л. Г., Топольник Я. В. Цифрова культура, цифрова грамотність, цифрова компетентність як сучасні освітні феномени. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2017. № 5 (61). С. 1–14.
17. Гайдук А. Б., Огерчук Ю. В. Управління персоналом : конспект лекцій. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська Політехніка», 2017. 100 с.
18. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 121–126.
19. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.

20. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 52–57.
21. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
22. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.
23. Дегтярьова Г. С., Руденко Л. А. Теоретичні та методичні основи розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2010. 192 с.
24. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). С. 175–181.
25. Департамент економічного розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації URL: <https://adm.dp.gov.ua/dniprooda/prooda/departamenti-ta-upravlinnya/departament-ekonomichnogo-rozvitku> (дата звернення: 06.11.2023).
26. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 06.11.2023).
27. Дія. Освіта. Дослідження цифрових навичок українців. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/research> (дата звернення: 09.11.2023).
28. Дія. Освіта. Цифрограм. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram> (дата звернення: 08.11.2023).
29. Дія. Цифрова грамотність населення України. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 07.11.2023).
30. Дія.QR. URL: <https://diia.gov.ua/services/diyaqr> (дата звернення: 09.11.2023).

31. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 08.11.2023).
32. Дія.Шеринг. URL: <https://paperless.diia.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2023).
33. Древецька О. І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. Вип. 2 (8). С. 78–80.
34. Дяків О. П., Пилипчук М. В. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 14 (168). Ч. I. С. 100–104.
35. Євроінтеграційний портал: офіційний сайт. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/dostupni-16-navchalnyh-onlayn-kursiv-pro-yevrointegraciyu-dlya-ukrayinskyh-derzhavnyh-0>. (дата звернення: 04.11.2023).
36. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2009 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. 224 с.
37. Європейський Союз та Україна: компетентний публічний службовець. Загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/yevropeiska-intehratsiia-ukrainy-kompetentnyi-derzhavnyi-sluzhbovets> (дата звернення: 08.11.2023).
38. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом. Ч. 1. Одеса : Одеський національний університет, 2016. 252 с.
39. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
40. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111–115.

41. Коренюк П., Усикова О. Аналіз ефективності управління персоналом в контексті інтелектуальної власності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 133–140.
42. Коцій О. В., Король Р. Л. Сучасні підходи до управління персоналом. URL: <http://surl.li/hhdrw> (дата звернення: 09.11.2023).
43. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2014. 296 с.
44. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).
45. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
46. Лисак В. Ю., Комарницька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 150–156.
47. Лук'янихіна О., Лук'янихін В., Кіясова І. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf) (дата звернення: 09.11.2023).
48. Мартиненко В. М., Древаль Ю. Д., Конотопцева Ю. В. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
49. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28.
50. Мельничук В., Гирявець Д. Реактивний і проактивний стиль керування персоналом. *Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій* : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 17 квіт. 2019 р. Київ, 2019. С. 91–92.

51. Мельничук В. Е. Цифрові компетентності людського капіталу в реалізації цифрових стратегій підприємств машинобудування. *Бізнес-інформ*. 2023. № 7. С. 91–99.
52. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
53. Міністерство цифрової трансформації. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України DigCompUA for Citizens. URL: <http://surl.li/niemr> (дата звернення: 04.11.2023).
54. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 26–31.
55. Неголюк Ю. В., Якімова Н. С. Дослідження впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток підприємства. URL: <http://surl.li/hhdrv> (дата звернення: 06.11.2023).
56. НІСД. Огляд цифрової трансформації економіки України. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny> (дата звернення: 08.11.2023).
57. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків : ХНАМГ, 2016. 215 с.
58. Овчарук О. В. Європейська стратегія визначення рівня компетентності у галузі цифрових технологій: рамка цифрової компетентності для громадян. *Освітній вимір*. 2020. № 5. С. 25–36.
59. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16–19.
60. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2023).
61. Підпала Т. В., Назаренко І. В. Сертифікація персоналу : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2016. 57 с.

62. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. URL: <http://surl.li/hhdpw> (дата звернення: 04.11.2023).

63. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 берез. 1992 р. № 2232-XII : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

64. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII : станом на 28 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

65. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1629-IV : станом на 4 листоп. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

66. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII : станом на 28 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

67. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лют. 2019 р. № 106 : станом на 03 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-n#Text> (дата звернення: 06.11.2023).

68. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання від 12 груд. 2019 р. № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/z1288-19#Text> (дата звернення: 06.11.2023).

69. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 берез. 2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/z0439-16#Text> (дата звернення: 06.11.2023).

70. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI : станом на 27 груд. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 05.11.2023).
71. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України редакція від 07 черв. 2001 р. № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 07.11.2023).
72. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 09.11.2023).
73. Про Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://center.gov.Ua/pro-tsentr> (дата звернення: 07.11.2023).
74. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10 серп. 2023 р. № 3321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text> (дата звернення: 08.11.2023).
75. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116–120.
76. Рабей Н. Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України *Науковий журнал «ЛЮГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2018. № 1. С. 7–11.
77. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 33–37.
78. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ : КОНДОР, 2017. 324 с.
79. Самофалова М. О., Закревська К. В. Помилки оцінювання персоналу та способи їх мінімізації. URL: <file:///C:/Users/user/Desktop/2112-7374-1-PB.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).

80. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 147–154.

81. Татоян Д. Л. Досвід європейських країн у підготовці та підвищенні професіоналізму публічних службовців. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/10652/10008> (дата звернення: 08.11.2023).

82. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.

83. Федак М. Індустрія 4.0 в машинобудуванні. Стан в Україні та перспективи розвитку: аналітичний звіт. Індустрія 4.0. в Україні. URL: <http://surl.li/erdko> (дата звернення: 07.11.2023).

84. Федорова І. І., Трофименко Я. В. Академічна мобільність українських студентів сучасного освітнього простору. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. *Філософія, психологія, педагогіка*. 2012. № 2 (144). С. 139–145.

85. Філіпова Т. Сучасні тенденції формування професійного менталітету державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 194–198.

86. Хаджирадєва С. К. Модернізація системи професійного розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. *Інституціоналізація державного управління в Україні* : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білінської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.

87. Хаджирадєва С. К. Удосконалення системи визначення професійних кваліфікацій та сертифікації державних службовців. *Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення* : наук. доп. / за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. С. 143–146.

88. Холод Б. І., Тарнопольський О. Б. Євроінтеграція вищої освіти України: проблеми та можливості їх вирішення. *Вища освіта України у*

контексті інтеграції до європейського освітнього простору. Київ, 2010. Дод. 4. I (19). С. 531–538.

89. Цветкова Г., Гапонюк В. Розвиток національної концепції самовдосконалення вчителя в контексті євроінтеграційних процесів. URL: http://pptma.dn.ua/files/2015/1/PDF_2015_1_TsvetkovaGaroniuk.pdf (дата звернення: 09.11.2023).

90. Цветков В. В. Державне управління : основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків : Право, 1996. 164 с.

91. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://www.center.gov.ua/> (дата звернення: 05.11.2023).

92. Чебикін О. Я., Булгакова В. О. Психологічні основи правової культури та умови її корекції. *Наука і освіта*. 2013. № 6. С. 53–61.

93. Чижевська Л. В. Бухгалтерський облік як професійна діяльність: теорія, організація, прогноз розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09. Київ, 2007. 39 с.

94. Чичук В. М. Нові підходи до підготовки вчителів у контексті євроінтеграційних процесів. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2011. Вип. 8 (2). С. 294–299..

95. Чмига В. О., Демедишина Н. І. Аналіз результатів атестації наукових кадрів вищої кваліфікації в Україні за 15-річний період функціонування галузі науки «державне управління». *Аналітика і влада*. 2012. № 6. С. 38–45.

96. Шаров Ю., Молоканова В. Тенденції запровадження ціннісно-орієнтованого проектного підходу в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 2. С. 95–102.

97. 7 skills for a successful career in public services – Prospects. 2022. URL: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/public-services-and-administration/7-skills-for-a-successful-career-in-public-services> (дата звернення: 06.11.2023).

98. Biswas S. The function of chat GPT in social media: According to chat GPT. SSSN. URL: <https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstractid=4405389> (дата звернення: 07.11.2023).

99. Digital Adoption Index-DAI. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016/Digital-Adoption-Index> (дата звернення: 06.11.2023).

100. Digital Evolution Index-DEI. URL: <https://knoema.com/DEI2020/digital-evolution-index-dei> (дата звернення: 07.11.2023).

101. EU4Digital. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020/> (дата звернення: 05.11.2023).

102. EU4Digital. Цифрова компетентність. Які навички слід розвивати під час пандемії? URL: <https://eufordigital.eu/uk/digital-competence-what-skills-do-you-need-to-develop-during-the-pandemic/> (дата звернення: 07.11.2023).

103. Eurostat. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення: 08.11.2023).

104. Global Connectivity Index, GCI. URL: <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/> (дата звернення: 08.11.2023).

105. Global Innovation Index, GII. URL: <https://www.wipo.int/globalinnovationindex/en/> (дата звернення: 05.11.2023).

106. Human Capital Index, HDI.

107. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (дата звернення: 07.11.2023).

108. Sparrow P., Schuler R. S., Jackson S. E. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 5. № 2. P. 267–299.

ДОДАТКИ

Додаток А
Штатний розпис Департаменту економічного розвитку
Дніпропетровської ОДА

identifіer	prefLabel	postIn	value
№ з/п	Назва посади	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць
1	Директор департаменту	Керівництво	1
2	Заступник директора департаменту	Керівництво	1
	Разом		2
3	Начальник відділу	Відділ по роботі зі зверненнями юридичних та фізичних осіб	1
4	Заступник начальника відділу	Відділ по роботі зі зверненнями юридичних та фізичних осіб	1
5	Головний спеціаліст	Відділ по роботі зі зверненнями юридичних та фізичних осіб	1
	Разом		3
6	Начальник відділу	Відділ економічного та соціального розвитку	1
7	Головний спеціаліст	Відділ економічного та соціального розвитку	1
	Разом		2
8	Начальник відділу	Відділ дозвільної документації	1
9	Головний спеціаліст	Відділ дозвільної документації	1
	Разом		2
10	Начальник відділу	Відділ контролю за торговельною діяльністю	1
11	Заступник начальника відділу	Відділ контролю за торговельною діяльністю	1
12	Головний спеціаліст	Відділ контролю за торговельною діяльністю	1
	Разом		3
	Всього		12

Додаток Б
Узагальнена методика аналізу системи управління персоналом
за О. Болотовою

Складова управління персоналом	Характеристика	Показники
Ефективність HR-стратегії (кадрова політика)	Передбачає оцінку якості функцій, пов'язаних з розробкою кадрової політики і стратегій менеджменту персоналу, а також функцій, спрямованих на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому	Темп зростання продуктивності праці; Коефіцієнт трудової дисципліни; Відповідність нормативу чисельності відділу управління персоналом в загальному числі працівників апарату управління організації; Узагальнюючий показник ефективності виробництва
Ефективність відбору, набору і найму персоналу	Передбачає оцінку організації кадрового планування діючого персоналу, планування і подальше прогнозування існуючої потреби в нових кадрах, визначення рівня організації найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісну та якісну оцінку ефективності відбору і прийому на підприємство кадрів	Коефіцієнт укомплектованості кадрами; Рівень забезпеченості організації кадрами; Частка посад закритих зовнішніми кандидатами; Темп зростання частки незакритих вакансій
Ефективність адаптації персоналу	Передбачає оцінку швидкості введення в посаду нового працівника та його пристосування до нової корпоративної культури,	Коефіцієнт адаптації; Коефіцієнт проходження випробувального терміну; Темп зростання тривалості періоду адаптації персоналу; Частка новачків, які працюють більше 1 року з числа прийнятих протягом 2 років
Ефективність оцінки персоналу	Передбачає оцінку визначення відповідності кваліфікації робітника посаді, яку він займає	Рівень виконання плану проведення оцінки персоналу; Питома вага атестованих працівників
Ефективність руху персоналу	Передбачає оцінку раціонального використання і розподілу персоналу, включає аналіз процесу просування тих чи інших працівників по кар'єрних сходах	Рівень організації робочих місць; Коефіцієнт плинності кадрів, Частка посад закритих внутрішніми кандидатами темп зростання частки позаштатних працівників та сумісників

Ефективність розвитку персоналу	Передбачає оцінку інтенсивності підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, швидкості професійної орієнтації працівників, визначення рівня оновлення, накопичення та збагачення інтелектуального капіталу організації.	Коефіцієнт розвитку персоналу; Коефіцієнт освітнього рівня працівників; Частка працівників, які пройшли професійне навчання або підвищили кваліфікацію; Частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації
Ефективність винагороди персоналу	Передбачає оцінку рівня застосування всіх форм матеріального стимулювання, аналіз якості процесів: управління мотивами поведінки працівників, нормування і тарифікації процесу виробництва, розробки системи заробітної плати, організації морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень, розвитку організаційної культури працівників і їх фізичним вихованням, а також забезпеченням охорони відпочинку	Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати до середнього рівня по галузі співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати; Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у загальних витратах на персонал; Рівень соціальної забезпеченості працівників

Додаток В

**Модель компетенцій для оцінки державних службовців-працівників
Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА**

Таблиця В.1

**Анкета для формування моделі компетенцій і оцінки рівня розвитку
компетенцій державних службовців Департаменту економічного розвитку
Дніпропетровської ОДА**

Посада:

№ з/п	Компетенції	Необхідний (нормативний) рівень, (бал)	Наявний (фактичний) рівень, (бал)	Відхилення
Професійні знання та навички				
1	Управлінські			
2	Організаційно-економічні			
3	Планово-фінансові			
4	Правові			
5	Інформаційно-аналітичні			
6	Іноземна мова			
7	Інші (конкретно які)			
Особистісно-ділові компетенції				
8	Кооперативність			
9	Дисциплінованість			
10	Здатність до самонавчання			
11	Відповідальність			
12	Уважність			
13	Працездатність			
14	Системність мислення			
Комунікативні компетенції				
15	Комунікабельність			
16	Толерантність			
17	Культура спілкування			
18	Наполегливість			
19	Здатність до ведення переговорів			
20	Емоційна стійкість			
Управлінські компетенції				
21	Здатність до адміністрування			
22	Організаторські здібності			
23	Здатність до керівництва			
24	Лідерство			

Таблиця В.2

**Проведення оцінки рівня розвитку компетенцій держслужбовця
Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської ОДА**

Посада: головний спеціаліст Відділу контролю за торговельною діяльністю

№ з/п	Компетенції	Необхідний (нормативний) рівень, (бал)	Наявний (фактичний) рівень, (бал)	Відхилення
Професійні знання та навички				
1	Управлінські	0,9	1	0,1
2	Організаційно-економічні	1	0,9	-0,1
3	Планово-фінансові	1,15	1	-0,15
4	Правові	0,9	0,9	0
5	Інформаційно-аналітичні	1,15	1,15	0
6	Іноземна мова	1	0,9	-0,1
7	Навички роботи із ПЗ Sails CRM	1,15	1,15	0
Особистісно-ділові компетенції				
8	Кооперативність	0,6	0,6	0,0
9	Дисциплінованість	1,0	0,8	-0,2
10	Здатність до самонавчання	1,0	0,8	-0,2
11	Відповідальність	1,2	1,2	0,0
12	Уважність	1,0	1,0	0,0
13	Працездатність	1,0	0,8	-0,2
14	Системність мислення	0,8	0,8	0,0
Комунікативні компетенції				
15	Комунікабельність	1,3	1,3	0,0
16	Толерантність	1,2	1,3	0,1
17	Культура спілкування	1,3	1,3	0,0
18	Наполегливість	1,2	1,0	-0,2
19	Здатність до ведення переговорів	1,2	1,0	-0,2
20	Емоційна стійкість	1,0	1,2	0,2
Управлінські компетенції				
21	Здатність до адміністрування	1,0	1,0	0,0
22	Організаторські здібності	0,8	0,8	0,0
23	Здатність до керівництва	0,8	0,8	0,0
24	Лідерство	0,8	0,8	0,0