

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ФІСЮРА АНГЕЛІНА СЕРГІЇВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _

засідання кафедри менеджменту

від __ __ 202_ р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Перший (бакалаврський рівень)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
(ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Фісюрі Ангеліні Сергіївні

1. Тема роботи (проєкту) Формування системи забезпечення надійності персоналу державних установ

Керівник роботи (проєкту) Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному опрацюванні підходів до формування системи забезпечення надійності персоналу в державних установах. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань: визначити сутність та складові надійності персоналу; дослідити теоретичні підходи до управління персоналом у контексті надійності; визначити особливості формування системи надійності в державних установах; провести загальну характеристику установи та її кадрової політики; оцінити чинну систему забезпечення надійності персоналу; виявити проблеми та ризики у сфері надійності персоналу.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Фісюра А. С. Формування системи забезпечення надійності персоналу державних установ.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та практичні основи формування системи забезпечення надійності персоналу в державному секторі, що є одним із ключових факторів ефективного функціонування державних установ. Визначено сутність кадрової надійності як комплексної характеристики, що включає здатність персоналу стабільно і якісно виконувати свої обов'язки, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Проаналізовано складові кадрової надійності, серед яких важливе місце посідають професійна компетентність, мотивація, психологічна стійкість та організаційна культура. Особлива увага приділена чинникам, що впливають на кадрову надійність у контексті публічного управління, включаючи нормативно-правове забезпечення, рівень технологічного оснащення, кадрову політику та соціально-психологічні аспекти взаємодії працівників.

Систематизація сучасних теоретичних підходів до управління персоналом дозволила автору обґрунтувати їх релевантність для державної служби, де важливими є як структурованість і чіткість процедур, так і гнучкість у підходах до мотивації та розвитку співробітників. На основі аналізу чинної кадрової політики та практик управління персоналом у конкретній державній установі проведено діагностичний аудит, що виявив низку сильних сторін, таких як наявність формалізованих процедур оцінювання і контролю, а також проблемні зони – високе функціональне навантаження на співробітників, недостатній рівень цифровізації процесів, що гальмує оперативність і якість управлінських рішень, а також недостатній рівень професійного розвитку і мотивації персоналу.

Запропоновано комплекс практичних заходів, які враховують сучасні тенденції і передові методи управління людськими ресурсами. Серед них – автоматизація оцінювання персоналу, впровадження KPI-матриць для прозорого

моніторингу ефективності, застосування 360-градусного оцінювання для комплексного аналізу професійних і поведінкових характеристик, проведення регулярного психологічного скринінгу для підтримки психоемоційного здоров'я співробітників, а також розробка індивідуальних планів розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації та мотивації.

Ключові слова: державне управління, надійність персоналу, кадрова політика, публічна служба, система оцінювання, стратегічне управління персоналом.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	
1.1. Сутність та складові надійності персоналу.....	8
1.2. Теоретичні підходи до управління персоналом у контексті надійності.....	16
1.3. Особливості формування системи надійності в державних установах.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНОЮ УСТАНОВОЮ	
2.1. Загальна характеристика установи та її кадрової політики.....	25
2.2. Оцінка чинної системи забезпечення надійності персоналу.....	33
2.3. Виявлення проблем та ризиків у сфері надійності персоналу.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах реформування публічного управління та зростаючих суспільних очікувань щодо прозорості, ефективності й стабільності роботи державних інституцій, особливої актуальності набуває проблема забезпечення надійності персоналу державних установ. Надійний державний службовець – це не лише кваліфікований виконавець посадових обов’язків, а й етично вмотивований, стресостійкий та професійно стабільний представник влади, здатний діяти в інтересах суспільства в умовах складних і часто нестабільних викликів. Проблематика формування системи надійності персоналу є малодослідженою в українському контексті. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки ефективного підходу до діагностики, оцінювання та підвищення надійності персоналу саме в державному секторі. Чинна практика управління кадрами у багатьох установах має фрагментарний характер, орієнтована переважно на формальні критерії та недостатньо враховує поведінкові, емоційні та соціально-мотиваційні чинники. Це створює ризики для управлінської цілісності, знижує якість надання державних послуг і підвищує вразливість організацій до стресових чинників, кадрових втрат і зниження продуктивності.

Мета і завдання дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному опрацюванні підходів до формування системи забезпечення надійності персоналу в державних установах.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та складові надійності персоналу;
- дослідити теоретичні підходи до управління персоналом у контексті надійності;

- визначити особливості формування системи надійності в державних установах

- провести загальну характеристику установи та її кадрової політики;
- оцінити чинну систему забезпечення надійності персоналу;
- виявити проблеми та ризики у сфері надійності персоналу.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом у державних установах.

Предмет дослідження – організаційно-функціональні засоби та інструменти формування надійності персоналу.

Матеріали дослідження. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці у галузях менеджменту персоналу, психології управління, державного адміністрування. Джерелом емпіричних даних виступили нормативні документи, внутрішні інструкції та результати аналітичної оцінки стану кадрового забезпечення установи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність, структуру та детермінанти надійності персоналу в системі державного управління. У роботі запропоновано концептуальну модель системи забезпечення надійності персоналу, що може бути використана як основа для розробки нормативно-методичних підходів до кадрового менеджменту у сфері державної служби. Узагальнені підходи мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до будь-яких органів виконавчої влади.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих інструментів у реальну практику діяльності державних установ з метою зміцнення кадрової стійкості, зменшення впливу суб'єктивних чинників при прийнятті управлінських рішень і покращення інституційної ефективності загалом.

Апробація результатів та публікації. Подано до друку тези доповіді «Системний підхід до забезпечення надійності персоналу державних установ» у матеріалах VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка відновлення та інклюзивний розвиток територій» (15 червня 2025 р., м. Луцьк).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та складові надійності персоналу

Проблематика забезпечення надійності персоналу є актуальною як для наукової спільноти, так і для роботодавців. Дослідження у цій сфері охоплюють питання формування, підтримки та оцінки професійної надійності кадрів, а також її впливу на економічну безпеку підприємств.

Персонал є складним і специфічним об'єктом вивчення, який аналізується як з управлінської точки зору, так і з позицій безпеки. Аспекти професійної надійності працівників різних сфер були розглянуті у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників: В.Д. Небиліцина, А.І. Губинського, Б.Ф. Ломова, Ж. Кристенсена, Д. Мейстера, Дж. Расмуссена, В.С. Медведєва, В.В. Рибалки, С. Лебедєвої, Ю. Щербини та інших.

Базові принципи формування надійності спираються на закони діалектики, зокрема єдність свідомості, особистості та діяльності, а також активну роль суб'єкта у власній професійній реалізації та індивідуальному стилі праці.

Питання персоналу досліджували в контексті аналізу теорії та методів кадрової безпеки (Живко З.Б.), системи управління персоналом держслужби (Мельник В.І.), адміністративно-правові засади кадрової політик (Плетньова Т.Р.), планування, політика, управління персоналом (Серьогін С.М. та Бородін Є.І.).

Основна увага в наукових розвідках приділяється персоналу, який забезпечує роботу технічних систем, а також працівникам органів правопорядку, безпеки, надзвичайних служб і військової сфери. Частина досліджень присвячена психологічним чинникам професійної надійності та її зв'язку з економічною безпекою, а також методам підвищення надійності кадрів. Попри

значні наукові здобутки, питання надійності персоналу залишається відкритим і потребує подальших досліджень у низці напрямів.

Формування стійкого персоналу є складним завданням, що включає аналіз кадрової структури підприємства, реалізацію ефективної кадрової політики, оцінку кількісних і якісних змін у розвитку працівників, а також врахування особистісних характеристик персоналу як ключових елементів його резильєнтності. Вирішення цього питання передбачає узгодження показників професійного зростання, зниження рівня плинності кадрів, недопущення масових звільнень і створення умов, що сприяють професійному розвитку та утриманню фахівців у компанії, життям поза межами робочого простору, що суттєво впливає на ставлення до роботи та прагненням до саморозвитку та професійного вдосконалення.

Таким чином, працівники є цінним капіталом завдяки своїй унікальності, здатності до безперервного росту та формуванню корпоративної культури, що дозволяє будувати довготривалі партнерські відносини між компанією і персоналом. Висококваліфіковані фахівці на всіх рівнях управління є запорукою якісного виробництва товарів і надання послуг. Тому кадрова стабільність виступає ключовим чинником ефективної роботи підприємства та основою для його стратегічного розвитку.

У науковій літературі досі відсутня єдина позиція щодо визначення поняття «надійність персоналу». Проте більшість дослідників і практиків визнають, що надійність працівників у технічних та економічних системах є ключовим чинником фінансово-економічної безпеки, стратегічних змін і конкурентоспроможності бізнесу.

Аналіз наукових досліджень свідчить про значні відмінності в трактуванні цього поняття, що зумовлено різними підходами авторів та специфікою їхніх досліджень.

Персонал постійно стикається з необхідністю відповідати сучасним вимогам щодо кваліфікації, компетентності, поєднання цілей компанії з особистими, а також з новими загрозами як ззовні, так і всередині організації.

Тому поняття «надійність персоналу» слід розглядати глибше – як внутрішню готовність до змін, здатність адаптувати особисті цілі до цілей компанії, орієнтацію на інновації, ефективність у роботі та відданість інтересам організації.

Надійність персоналу значною мірою залежить від ефективного виконання функцій менеджменту, зокрема оцінки персоналу. Ця оцінка включає адміністративну, інформаційну, мотиваційну, орієнтуючу, контрольну та, на нашу думку, компетентнісну функції.

Під поняттям «стійкість персоналу» розуміють адаптивну здатність системи управління персоналом, яка дозволяє підтримувати ефективність роботи в умовах внутрішніх і зовнішніх змін, зберігаючи баланс між кількісними та якісними характеристиками персоналу, орієнтуючись на задоволення їхніх потреб і створення умов для професійного зростання.

Семантичний аналіз терміна «стійкість персоналу» дозволяє виділити споріднені категорії, що потребують дослідження, зокрема такі як «стабільність», «надійність», «сталість». Таким чином, йдеться про здатність трудового колективу зберігати внутрішню рівновагу й ефективність, попри зовнішні виклики [12, с. 67].

Розуміння сутності стійкості персоналу можна досягти через аналіз синонімічних понять, які розкривають різноманітні риси цього феномену. З одного боку, це такі «м'які» характеристики, як гнучкість, адаптивність, пластичність, поступливість, готовність до співпраці. З іншого боку, до «жорстких» якостей належать витривалість, рішучість, твердість, послідовність, впертість, внутрішня сила, стійкість до викликів. Також важливими є емоційні та психологічні аспекти, як-от настрій, дух, характер – елементи, що формують життєстійкість. У цьому контексті резильєнтність виступає як здатність особистості чи колективу швидко відновлювати рівновагу після труднощів, поєднуючи гнучкість з внутрішньою силою та стресостійкістю, що особливо важливо в умовах професійної діяльності.

Близьким за значенням до стійкості персоналу є поняття стабільності. Етимологічно слово «стабільність» походить від латинського *stabilis*, що означає «стійкий», «постійний», і позначає процес закріплення певного стану або підтримання його протягом тривалого часу. У цьому сенсі стабільність персоналу слід сприймати як стан трудового колективу, що досягається на основі чітко окреслених критеріїв. Це не лише сукупність статистичних показників руху кадрів, а й глибші параметри – бажання працівників залишатися в компанії, рівень задоволеності умовами праці, можливості професійного зростання, психологічний комфорт і рівень благополуччя (Wellbeing) [3, с. 56].

У сучасних умовах нестабільності й динамізму, абсолютна стабільність є недосяжною; тому варто говорити про відносну стабільність, що визначається «м'якими» показниками. Доказом цього є сучасні тлумачення, згідно з якими стабільність персоналу – це сукупність налаштувань працівника щодо залишення в організації, емоційна прихильність, готовність повернутися після перерви, довготривала лояльність.

Поняття стабілізації персоналу трактується як процес, на який впливають внутрішні та зовнішні чинники компанії, спрямовані на підтримку ефективного функціонування персоналу. Йдеться про соціальну технологію, яка включає цілеспрямований вплив як на організаційну структуру, так і на працівників з метою гармонізації їхніх потреб, цінностей і мотивацій [1, с. 45].

Питання визначення сутності надійності персоналу залишається предметом активного наукового обговорення серед українських дослідників. Незважаючи на спільне розуміння важливості цього поняття для забезпечення стабільної діяльності суб'єктів господарювання, підходи до його інтерпретації залишаються різними. Це зумовлено специфікою предметного поля досліджень, професійною орієнтацією авторів, а також контекстом, у якому розглядається проблема. Крім того, на формування авторських позицій впливають галузеві особливості функціонування організацій та рівень організаційної культури. У табл. 1.1 нижче представлено узагальнення основних підходів вітчизняних науковців до трактування надійності персоналу.

Таблиця 1.1

Підходи українських дослідників до визначення сутності
надійності персоналу

Дослідник(и)	Основні положення дослідження	Контекст дослідження
І.М. Сочинська-Сибірцева	Надійність персоналу розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства. Підкреслюється важливість професійного відбору та впровадження психофізіологічних технологій, зокрема поліграфного тестування, для підвищення надійності працівників.	Менеджмент, економічна безпека підприємства джерело
І.І. Газда	Професійна надійність визначається як готовність діяти відповідно до встановлених норм у різноманітних ситуаціях з мінімальними втратами для здоров'я. Виокремлює три рівні становлення професійної надійності та обґрунтовує завдання психологічної підготовки працівників.	Психологія праці, органи внутрішніх справ джерело
П.В. Макаренко, С.О. Ларіонов	Професійно-психологічна надійність розглядається як процесуальна (стійкість, стабільність, опірність) та результативна характеристика професійної діяльності, що базується на психічних процесах та особистісних якостях. Виокремлюються мотиваційна, когнітивна та емоційно-вольова складові.	Юридична психологія, органи внутрішніх справ джерело
Т.Г.Лапенко, Г.О. Лапенко	Професійний відбір розглядається як ключовий напрямок забезпечення надійності персоналу, особливо в сферах з високим потенціалом аварійності. Підкреслюється важливість відповідності працівників вимогам складного та дорогого устаткування.	Безпека праці, професійний відбір джерело
С.Ю. Лебедева, О.В. Тімченко	Проводять порівняльний аналіз визначень поняття «надійність діяльності», виокремлюють різні підходи до розуміння надійності, включаючи відсутність помилкових дій, працездатність та стійкість робочого процесу в умовах, що змінюються.	Інженерна психологія, професійна діяльність джерело

Примітка: складено автором на основі [45]

Як видно з табл. 1.1, українські вчені розглядають надійність персоналу з різних перспектив – від особистісно-психологічної до системно-управлінської. У межах правозастосовної практики акцент робиться на емоційно-вольовій стабільності, стресостійкості та мотивації, тоді як в управлінському контексті – на професійному доборі, компетентності та технологіях діагностики. Такий

міждисциплінарний підхід дозволяє створити багатокомпонентну модель забезпечення надійності персоналу, де ключову роль відіграють як особистісні характеристики працівника, так і організаційні умови діяльності. Це підтверджує актуальність подальших досліджень у цьому напрямі, з урахуванням трансформацій ринку праці та зростаючих вимог до людського капіталу.

Таким чином, забезпечення стабільності персоналу слід розглядати як соціально-управлінський процес, мета якого – формування такого стану колективу, що відповідає інтересам і прагненням співробітників. У підсумку, стабільність трудового колективу – це динамічна, але водночас стійка система, яка здатна зберігати свою ефективність і адаптивність у складних умовах постійних змін, зберігаючи при цьому свою організаційну цілісність.

В умовах загострення конкуренції, фінансових криз, зниження моральної стійкості працівників, байдужості керівництва до інтересів співробітників, неадекватної винагороди та відсутності інвестицій у підвищення кваліфікації, спостерігається зниження лояльності персоналу. Тому до функцій оцінки персоналу доцільно включити й оцінку компетентності [12, с. 45].

Основні завдання оцінки персоналу з точки зору економічної безпеки включають:

- визначення рівня компетентності;
- кадрові перестановки з урахуванням потенціалу працівників;
- планування кар'єри;
- формування психологічного портрету;
- ефективний підбір персоналу;
- аналіз міжособистісних стосунків і психологічного клімату;
- оцінка задоволеності та зацікавленості працівників;
- розробка системи мотивації;
- забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;
- виявлення прихованих конфліктів і загроз економічній безпеці.

Оцінка надійності персоналу базується на принципах системності, об'єктивності, гласності, оперативності, демократизму, єдності вимог, простоти, чіткості та результативності.

З точки зору безпеки, персонал оцінюється за такими напрямками:

- ризики: недостатня кваліфікація, неправильна оцінка ресурсів, низька мотивація, негативні соціальні наслідки;
- загрози: реальні, приховані, активні (надання недостовірної інформації, неправильні вказівки, саботаж), пасивні (відмова від навчання, формальне використання нових методів);
- втрати: відтік кваліфікованих працівників, судові справи, прийом на роботу некваліфікованих осіб, конфлікти між підрозділами.

Оцінка надійності персоналу є складним процесом, який потребує чіткого визначення критеріїв та напрямів оцінки з урахуванням специфіки діяльності, рівня компетентності, повноважень та відповідальності.

Для забезпечення надійності персоналу необхідно проаналізувати специфіку діяльності підприємства та визначити чинники, що впливають на формування надійності. Ці чинники можна умовно поділити на три групи: психологічні, мотиваційні та організаційні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Групи чинників, що впливають на надійність персоналу

Група чинників	Приклади чинників
Психологічні	- рівень стресостійкості; - здатність до адаптації; - мотивація до саморозвитку.
Мотиваційні	- система винагород; - можливості кар'єрного росту; - визнання досягнень.
Організаційні	- чіткість посадових обов'язків; - якість управлінських рішень; - корпоративна культура.

Примітка: складено автором на основі [45]

У результаті здійсненого аналізу наукових підходів до визначення категорії «надійність персоналу» стало очевидним, що ця характеристика не є сталою чи однозначною у трактуванні, а отже, вимагає міждисциплінарного осмислення. Незважаючи на велику кількість публікацій у цій сфері, досі не вироблено єдиного концептуального підходу до змістового наповнення цієї категорії. Проте майже всі дослідники погоджуються з тим, що надійність персоналу становить стратегічний ресурс підприємства, безпосередньо впливаючи на рівень його економічної безпеки, адаптивність до зовнішніх викликів, ефективність управління змінами та загальну конкурентоспроможність.

Надійність персоналу є багатовимірним соціально-психологічним феноменом, що формується на перетині індивідуальних характеристик працівника, управлінської практики підприємства, організаційної культури та загальних соціально-економічних умов функціонування суб'єкта господарювання. Вона проявляється через стабільність і передбачуваність поведінки, відповідність дій працівника встановленим нормам, здатність ефективно діяти у кризових ситуаціях, адаптивність до інновацій, а також через лояльність до цілей організації [20, с. 34].

Сучасні умови ринку, що супроводжуються нестабільністю, високим рівнем конкуренції, технологічними змінами та соціальними трансформаціями, висувають нові вимоги до персоналу. Надійний працівник у цьому контексті – це не лише виконавець функціональних обов'язків, але і активний суб'єкт змін, здатний до саморозвитку, гнучкий у прийнятті рішень, мотивований і відповідальний.

Дослідження дозволило окреслити основні напрями оцінювання надійності персоналу, серед яких ключовими є виявлення ризиків, загроз, втрат і прихованих конфліктів, що можуть впливати на стабільність функціонування організації. Також важливо наголосити на ролі управлінських рішень та кадрової політики, яка має бути спрямована не лише на оцінку формальних показників ефективності, а й на глибоке розуміння мотиваційної структури особистості

працівника, рівня його стресостійкості, адаптивності, етичних переконань та здатності до командної взаємодії.

Отже, надійність персоналу – це не лише характеристика, що визначає стабільність функціонування організації, але й динамічний показник, який потребує постійного моніторингу, переосмислення та адаптації до змін середовища. Її ефективне забезпечення можливе лише за умов інтеграції психологічних, управлінських і організаційних зусиль на всіх рівнях функціонування підприємства.

1.2 Теоретичні підходи до управління персоналом у контексті надійності

Поняття надійності персоналу тісно пов'язане з ефективністю функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Надійність у цьому контексті розглядається як здатність працівників стабільно виконувати свої функціональні обов'язки, дотримуючись встановлених стандартів і вимог навіть за умов підвищеного стресу, зміни робочого навантаження чи зовнішніх викликів.

У межах сучасної теорії управління персоналом особливе місце займає системний підхід до формування та забезпечення надійності трудового потенціалу. Цей підхід ґрунтується на розумінні управління персоналом як цілісної, інтегрованої системи, яка включає в себе взаємопов'язані елементи, зокрема організаційну структуру, умови праці, систему мотивації, засоби контролю та канали комунікації. Надійність кадрів, у цьому контексті, розглядається не як ізольований результат окремих управлінських дій, а як комплексний наслідок гармонійної взаємодії всіх складових системи управління людськими ресурсами [4, с. 45].

Ключовою ідеєю системного підходу є забезпечення узгодженості між структурними елементами управління персоналом і загальною стратегією підприємства. Така узгодженість дозволяє забезпечити стабільну роботу

організації, підвищити адаптивність працівників до змін та досягати високого рівня їхньої надійності. Успішна реалізація цього підходу вимагає ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на поведінку персоналу, а також побудови механізмів, які забезпечують цілісність і стійкість кадрової системи навіть в умовах підвищеної динаміки організаційного середовища.

У межах поведінського, або ж біхевіорального підходу до управління персоналом, увага акцентується на вивченні психологічних і соціальних характеристик працівників, які прямо впливають на рівень їхньої надійності. Основною ідеєю цього підходу є розуміння того, що стабільність трудової поведінки, здатність виконувати службові обов'язки без збоїв, а також загальна лояльність до організації формуються під впливом внутрішніх мотиваційних чинників. Надійність персоналу, таким чином, визначається не лише професійною компетентністю, а й стійкістю мотивації до праці, емоційною рівноваженістю, відчуттям задоволення від робочих умов та рівнем ідентифікації з корпоративними цінностями. Працівник, який перебуває у сприятливому психологічному стані та підтримується соціально в колективі, з більшою ймовірністю демонструє стійку і надійну трудову поведінку [34, с. 56].

Ресурсний підхід до управління персоналом базується на уявленні про людський капітал як ключову цінність підприємства. У цьому контексті надійність працівників забезпечується шляхом цілеспрямованого розвитку їхніх знань, навичок і професійного потенціалу. Особлива увага приділяється формуванню системи безперервного навчання, розвитку управлінських якостей, створенню умов для кар'єрного зростання, а також практиці внутрішнього просування. Інвестування в людський капітал розглядається як стратегічний інструмент формування високого рівня відповідальності, залученості та довготривалої надійності працівників, що у сукупності сприяє зміцненню кадрового потенціалу підприємства і його конкурентоспроможності на ринку.

У межах функціонального підходу до управління персоналом ключовим фактором досягнення надійності трудового колективу є чіткий розподіл функціональних обов'язків, зон відповідальності та визначення формальної

підзвітності кожного працівника. Такий підхід передбачає формалізацію управлінських процесів, що дозволяє мінімізувати ризики дезорганізації, зниження ефективності або подвійного дублювання завдань. У структурі підприємства вибудовується ієрархія управління, де кожен елемент має конкретні завдання та чіткі критерії результативності. Надійність у цьому контексті забезпечується завдяки регулярному моніторингу виконання функцій, оцінці ефективності роботи, коригуванню функціональних ролей відповідно до змін у зовнішньому середовищі та адаптивності самої організаційної структури до нових викликів [6, с. 78].

Процесний підхід розглядає систему управління персоналом як цілісну сукупність взаємопов'язаних процесів, серед яких виокремлюються: планування потреб у кадрах, підбір і найм, адаптація нових працівників, мотивація, професійний розвиток, оцінка діяльності та механізми утримання персоналу. Усі ці процеси розглядаються як безперервні й взаємозалежні елементи, що вимагають постійного вдосконалення. В основі забезпечення надійності персоналу тут лежить ідея системної узгодженості кадрових дій та гнучкості реагування на внутрішні й зовнішні зміни. Управлінські рішення мають прийматися на основі аналізу даних про ефективність кожного з процесів, а також із урахуванням потреб співробітників і організації в цілому. Такий підхід створює передумови для формування стабільного, прогнозованого кадрового середовища з високим рівнем функціональної надійності.

Компетентнісний підхід до управління персоналом зосереджується на відповідності між вимогами до посади та наявними в працівника знаннями, уміннями, навичками та особистісними характеристиками. Управлінські практики, що ґрунтуються на компетентнісному підході, передбачають побудову чітких профілів компетенцій для кожної посади, регулярне оцінювання рівня розвитку працівників і визначення наявних прогалин, які необхідно усунути за допомогою професійного навчання, наставництва чи підвищення кваліфікації. Такий підхід сприяє не лише підтриманню надійності персоналу, а й забезпечує

стратегічний розвиток людського капіталу відповідно до цілей організації [8, с. 45].

Ключові аспекти теоретичних підходів до управління персоналом у контексті надійності подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи до управління персоналом у контексті надійності

Підхід	Ключова ідея	Забезпечення надійності
Системний	Персонал як частина інтегрованої управлінської системи	Узгодженість структури, мотивації, умов праці, контролю та комунікацій
Поведінський	Орієнтація на мотивацію, емоції, поведінку та взаємини працівників	Підвищення задоволеності, лояльності, зниження емоційного вигорання
Ресурсний	Людський капітал – стратегічний ресурс	Інвестиції в навчання, розвиток, утримання талантів
Функціональний	Чіткий розподіл функцій, обов’язків і процедур	Формалізація процесів, контроль, дисципліна
Процесний	Управління як ланцюг взаємозалежних кадрових процесів	Безперервне вдосконалення процесів, адаптація до змін
Компетентнісний	Орієнтація на відповідність компетенцій вимогам посади	Формування профілів компетенцій, діагностика, цільове навчання
Стратегічний (інтегративний)	Синтез усіх підходів у довгостроковому кадровому управлінні	Формування резильєнтного, лояльного, стресостійкого персоналу

Примітка: складено автором на основі [8]

Застосування наведених теоретичних підходів у практиці управління персоналом дозволяє забезпечити формування колективу, здатного до тривалої, ефективної й надійної роботи в умовах динамічного зовнішнього середовища. Їхнє об’єднання відображається у сучасних концепціях стратегічного управління персоналом, що спрямовані на розвиток резильєнтного трудового колективу – такого, який характеризується високим рівнем адаптивності, лояльності до організації, стресостійкості та довготривалої працездатності. Саме на цьому поєднанні класичних та інноваційних підходів базується ефективна кадрова

політика підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність та сталий розвиток у мінливих умовах сучасного ринку праці.

1.3 Особливості формування системи надійності в державних установах

Формування системи надійності в державних установах є складним і багаторівневим процесом, що вимагає урахування не лише внутрішньоорганізаційних факторів, а й широкого спектру зовнішніх впливів, зумовлених специфікою функціонування публічного сектору. На відміну від приватних організацій, де критерії ефективності персоналу здебільшого зводяться до комерційних показників, у державних структурах надійність кадрів має глибше соціально-інституційне значення, оскільки безпосередньо впливає на якість виконання владних функцій, реалізацію державної політики, рівень довіри громадян до державних інститутів.

Особливістю державних установ є жорстко регламентована структура діяльності, що накладає суттєві обмеження на автономію управлінських рішень щодо персоналу. У таких умовах формування системи надійності потребує акценту на нормативність, відповідальність, дисциплінованість, здатність працівників дотримуватися регламентів і забезпечувати стабільне функціонування організаційних процесів незалежно від зовнішніх політичних чи соціальних коливань. Надійний державний службовець – це працівник, який не лише виконує свої функціональні обов’язки в межах чинного законодавства, але й здатний приймати рішення в умовах невизначеності, виявляючи при цьому високий рівень етичної відповідальності [9, с. 24].

Важливою характеристикою системи надійності в державному секторі є орієнтація на довготривалу зайнятість, що передбачає створення умов для професійного розвитку, соціального захисту, стабільності зайнятості та моральної мотивації працівників. У цьому контексті формуються механізми, спрямовані на забезпечення стійкої залученості кадрів до службової діяльності,

включаючи систему посадових просувань, атестацій, підвищення кваліфікації та ротації персоналу. Такі заходи сприяють не лише зміцненню інституційної пам'яті, але й формуванню кадрового ядра, здатного забезпечити надійне функціонування установи у довгостроковій перспективі [5, с. 34].

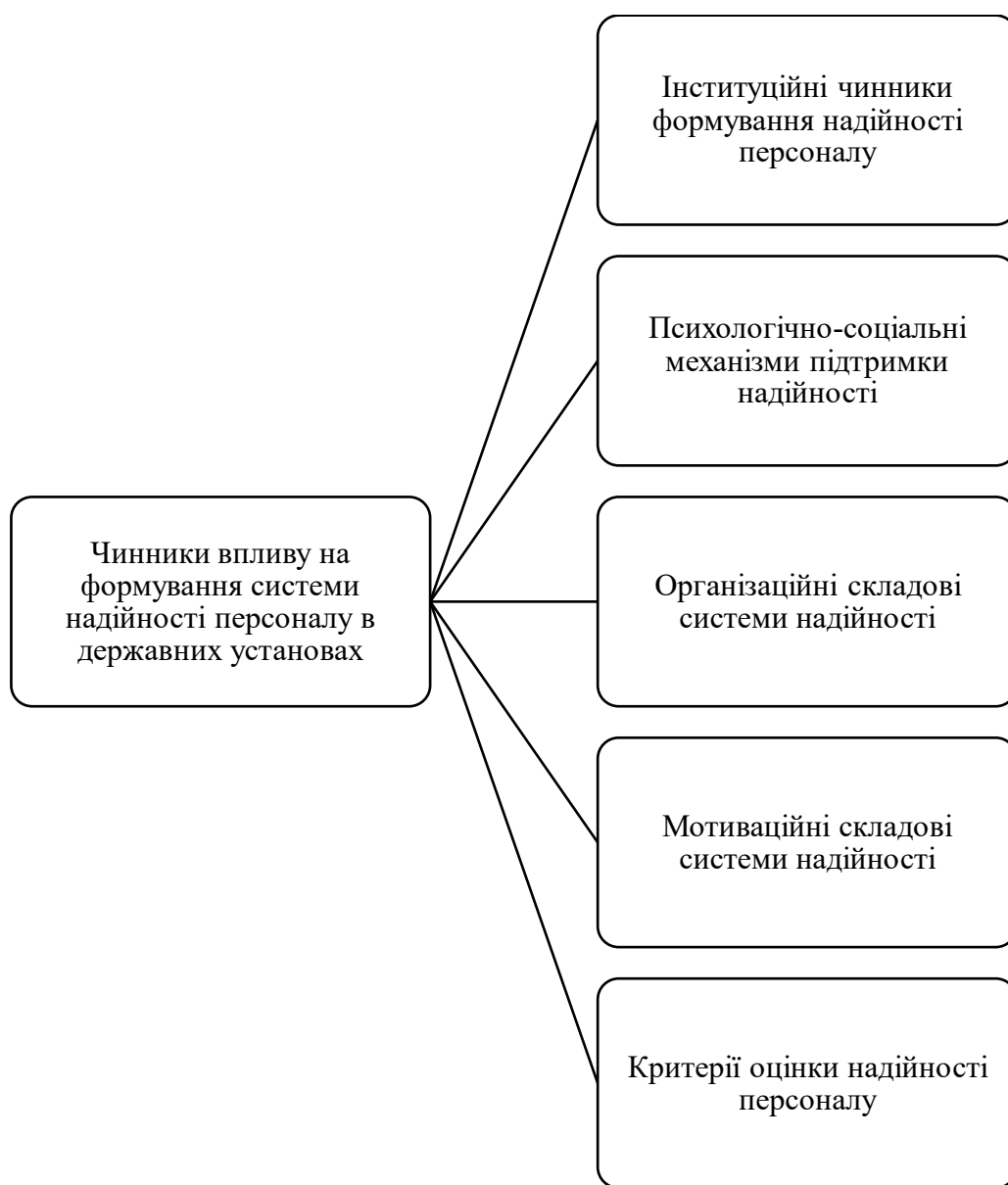


Рис. 1.1. Чинники впливу на формування системи надійності персоналу в державних установах

Примітка: складено автором на основі [5]

Формування системи надійності персоналу в державних установах передбачає урахування цілого комплексу взаємопов'язаних чинників та

механізмів. Однією з ключових складових є інституційні умови, в яких функціонує державна служба. Висока ступінь регламентованості, опора на нормативно-правову базу, а також стабільність функціонального розподілу забезпечують передбачуваність організаційної поведінки, що є підґрунтям для формування кадрової надійності [23, с. 34].

Організаційний аспект системи включає продуману структуру управління персоналом, чітку систему ротацій, механізми внутрішньої атестації, а також інструменти кар'єрного планування. Такі елементи дають змогу не лише утримувати працівників, але й забезпечувати їхню професійну мобільність і зацікавленість у довготривалому перебуванні в організації.

Особливу роль у підтримці надійності відіграє мотиваційний блок, який у публічному секторі значною мірою базується на нематеріальних стимулах. Йдеться про пільги, систему соціального захисту, визнання цінності державної служби, а також про формування образу державного службовця як носія суспільного довір'я.

Психологічно-соціальні чинники також мають вирішальне значення. Емоційна стабільність працівників, рівень довіри між керівниками та підлеглими, згуртованість колективу, а також сформована корпоративна культура створюють внутрішнє середовище, сприятливе для формування надійної поведінки персоналу.

Оцінювання надійності персоналу здійснюється за такими критеріями, як стресостійкість, дотримання службової етики, професійна дисципліна, здатність діяти в умовах невизначеності та криз. Ці якості розглядаються як обов'язкові для ефективного виконання службових обов'язків [34, с. 35].

Разом з тим, державні установи стикаються з низкою ризиків, що можуть негативно впливати на рівень кадрової надійності. Серед них – політична турбулентність, адміністративний тиск, перевантаження працівників, а також недостатня мотивація через обмежені можливості матеріального стимулювання.

Для подолання таких викликів використовуються різноманітні управлінські інструменти, серед яких слід виділити проведення внутрішніх

аудитів, службових розслідувань, запровадження програм підвищення кваліфікації, опитування персоналу для виявлення рівня задоволеності та стресостійкості [5, с. 67].

Формування системи надійності відбувається на трьох основних рівнях: індивідуальному (через адаптацію, навчання та розвиток працівника), організаційному (через структуру, процеси та кадрову політику) та державному (через національні стандарти державної служби та політичні рішення).

Основними цілями впровадження такої системи є підвищення якості публічних послуг, зниження ймовірності помилкових або неефективних дій, забезпечення прозорості та зміцнення репутації державних установ у суспільстві.

Як результат, ефективна система надійності персоналу в державних установах сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню довіри громадян до інституцій та забезпечує сталість виконання функцій в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [34, с. 66].

Формування системи надійності в державних установах є складним багатогранним процесом, що лежить на перетині управлінських, технічних, організаційних та соціально-психологічних аспектів діяльності. Надійність як системна характеристика державних органів полягає не лише у забезпеченні безперервності виконання функцій, але й у здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, захищати інформаційні ресурси, а також зберігати довіру суспільства.

Однією з ключових проблем є визначення інтегрованих критеріїв та показників надійності, які можуть охопити різноманітні аспекти роботи установи – від технічної безвідмовності ІТ-систем до організаційної стабільності та кадрового потенціалу. Системи державної влади вимагають особливої уваги до безпеки інформації, адже втрати чи викривлення даних можуть призвести до серйозних соціальних, економічних або політичних наслідків. Це зумовлює потребу у впровадженні комплексних засобів захисту, що включають як технологічні рішення, так і нормативно-правову базу, яка регулює доступ, зберігання та обробку інформації.

Окрім технічних аспектів, суттєвим викликом є формування організаційної культури надійності, яка передбачає усвідомлення співробітниками важливості безперебійної роботи і відповідальності за власні дії. В умовах державних установ, де часто спостерігаються формалізм та бюрократія, створення такої культури потребує системного підходу до навчання персоналу, впровадження ефективних комунікаційних каналів і мотиваційних механізмів.

Важливим є також питання адаптивності системи надійності до змінного соціально-політичного та технічного середовища. З огляду на стрімкий розвиток інформаційних технологій і збільшення кібератак, системи державної безпеки повинні постійно оновлюватися та вдосконалюватися. Це вимагає не лише технічних інновацій, а й гнучкості управлінських рішень, що забезпечують швидке реагування на нові загрози та виклики.

Загалом, наукова проблема формування системи надійності в державних установах полягає у пошуку балансу між стійкістю до ризиків і гнучкістю адаптації, між технологічними рішеннями і людським фактором, між нормативним регулюванням і практичними механізмами управління. Вирішення цієї проблеми вимагає мультидисциплінарного підходу, що об'єднує дослідження в сфері інформаційних технологій, менеджменту, права, психології та соціології.

Отже, система надійності в державних установах має багатокomпонентний характер і вимагає не лише адміністративної раціоналізації кадрових процесів, а й глибокого розуміння людського чинника в управлінні. Надійність персоналу тут є не просто показником ефективності, а складовою державної легітимності, яка визначає спроможність установи служити суспільству відповідально, чесно та професійно в умовах складного і динамічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

2.1. Загальна характеристика установи та її кадрової політики

***** ***** ***** ***** України *****

***** Волинської області є структурним підрозділом центрального органу виконавчої влади, що здійснює реалізацію державної політики у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів. Його діяльність координується ***** службою України і має на меті забезпечення ефективного, прозорого та контрольованого управління публічними фінансами на місцевому рівні. Основними функціональними завданнями установи є ведення обліку бюджетних коштів, контроль за їх цільовим використанням, здійснення платежів, організація касового обслуговування бюджетів усіх рівнів, а також впровадження сучасних фінансових технологій у сфері публічного управління.

З огляду на специфіку діяльності *****, ключову роль у забезпеченні безперервного функціонування органу та досягненні його цілей відіграє кадрова політика, яка виступає складовою частиною загальної стратегії розвитку установи. Кадрова політика у даному контексті – це система принципів, методів, підходів і управлінських рішень, що спрямовані на формування, підтримку та розвиток високопрофесійного, етично вмотивованого й функціонально надійного кадрового складу. Вона реалізується в умовах жорстко регламентованого правового поля, зокрема згідно з положеннями Закону України «Про державну службу», іншими нормативно-правовими актами, а також внутрішніми розпорядчими документами Державної казначейської служби [22, с. 45].

Одним із ключових векторів кадрової політики установи є планування та комплектування персоналу на основі прогнозування потреб у людських ресурсах,

аналізу динаміки зайнятості, а також виявлення пріоритетних напрямів розвитку. Процес добору кадрів базується на принципах прозорості, відкритості, рівного доступу до державної служби та дотримання вимог професійної компетентності. Особлива увага приділяється організації конкурсного відбору, що передбачає багаторівневу систему оцінювання кандидатів і дозволяє виявляти найбільш підготовлених і вмотивованих претендентів на заміщення вакантних посад.

Наступним важливим напрямом кадрової політики є забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. Це досягається шляхом систематичного підвищення кваліфікації, участі персоналу в навчальних семінарах, тренінгах, курсах, організованих як на базі ***** служби, так і за межами установи. Водночас, управління заохочує до самоосвіти та самостійного вдосконалення професійної компетентності. Формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників розглядається як необхідна умова їхньої довготривалої ефективності, а також здатності адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях і управлінських вимогах [11, с. 35].

Важливим інструментом підтримання належного рівня надійності кадрів виступає система оцінювання результатів службової діяльності, яка в установі функціонує на засадах об'єктивності, періодичності та прив'язки до реальних досягнень. Оцінювання дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця в діяльності окремих працівників, розробляти коригувальні заходи, а також стимулювати внутрішній професійний розвиток через зворотний зв'язок і систему морального та матеріального заохочення. На основі результатів оцінювання приймаються управлінські рішення щодо просування по службі, участі в спеціалізованих програмах навчання або переведення до інших підрозділів.

Невід'ємною частиною кадрової політики є мотиваційна складова, яка, попри обмеженість у матеріальних ресурсах, активно розвивається через запровадження систем морального стимулювання, відзначення професійних досягнень, створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Працівники заохочуються до участі в ініціативах, інноваційних проєктах, до самореалізації в межах посадових повноважень. Ці механізми підтримують

рівень залученості, підвищують внутрішню відповідальність працівників за результати своєї роботи та знижують рівень професійного вигорання.

Проаналізовано показники виробничо-господарської діяльності
України у Волинської області за 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробничо-господарської діяльності
України Волинської області за 2022–2024 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023–2022	2024–2023	2023/2022,	2024/2023,
Кількість штатних одиниць	15	15	15	0	0	0.00	0.00
Середньомісячна заробітна плата (тис. грн)	12,5	13,0	13,5	0,5	0,5	4,00	3,85
Кількість оброблених документів	12000	12500	13000	500	500	4,17	4,00
Кількість проведених платежів	10000	10500	11000	500	500	5,00	4,76
Виконання планових показників, %	98,0	99,0	99,5	1,0	0,5	1,02	0,51

Примітка: складено автором на основі [17]

У період з 2022 по 2024 рік виробничо-господарська діяльність
України у Волинської області демонструє позитивну динаміку розвитку за більшістю ключових показників, що свідчить про стабільність і поступове зростання ефективності роботи установи. Незмінною залишалася кількість штатних одиниць, яка протягом трьох років становила 15 працівників. Така кадрова сталість може вказувати як на стабільний рівень укомплектованості, так і на відсутність розширення функціональних обов’язків або ресурсів у кадровій структурі установи.

У той же час, середньомісячна заробітна плата працівників поступово зростала: з 12,5 тис. грн у 2022 році до 13,0 тис. грн у 2023 році і до 13,5 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про намагання з боку керівництва підтримувати матеріальну мотивацію персоналу на належному рівні, з урахуванням інфляційних процесів та зростаючих вимог до якості виконання службових обов'язків. У відносному вимірі це зростання склало 4% у 2023 році та майже 3,85% у 2024 році, що є помірним, але позитивним сигналом у сфері оплати праці.

Особливу увагу заслуговують показники, пов'язані з обсягами виконаної роботи. Зокрема, кількість оброблених документів зросла з 12 000 у 2022 році до 13 000 у 2024 році, що у відносному вираженні становить понад 4% щороку. Аналогічна ситуація спостерігається з кількістю проведених платежів: зростання з 10 000 до 11 000 протягом трьох років демонструє стабільне нарощування операційного навантаження. Таке підвищення обсягів діяльності, за відсутності змін у кількості персоналу, свідчить про покращення продуктивності праці, підвищення автоматизації або вдосконалення внутрішніх процедур.

Важливим інтегральним показником ефективності є рівень виконання планових показників. Він зазнав покращення з 98% у 2022 році до 99,5% у 2024 році, що підтверджує зростання результативності роботи установи. Зважаючи на збільшення обсягів роботи, зростання цього показника може бути свідченням злагодженої діяльності колективу, ефективного управління процесами та зростаючого рівня відповідальності працівників за результат.

Загалом, за аналізований період спостерігається сталий розвиток установи, що виражається у підвищенні інтенсивності роботи, збереженні кадрової стабільності та покращенні фінансової мотивації персоналу. Такі тенденції є позитивними в контексті забезпечення надійності й ефективності функціонування державної установи у сфері публічних фінансів.

Показники фінансових результатів *****
 ***** України ***** Волинської області за 2022–2024 роки
 представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів *****
***** України ***** Волинської області за 2022–2024 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023–2022	2024–2023	2023/2022	2024/2023
Доходи від обмінних операцій, тис. грн	35000	37000	39000	2000	2000	5,71	5,41
Витрати на виконання бюджетних програм, тис. грн	34500	36500	38500	2000	2000	5,80	5,48
Фінансовий результат, тис. грн	500	500	500	0	0	0,00	0,00

Примітка: складено автором на основі [17]

Упродовж трирічного періоду з 2022 по 2024 роки фінансово-господарські показники управління демонстрували зважене та планове зростання як доходів, так і витрат. Доходи від обмінних операцій зросли з 35 000 тис. грн у 2022 році до 39 000 тис. грн у 2024 році. Збільшення відбулося рівномірно: щороку на 2 000 тис. грн, що у відносному вираженні становить 5,71% у 2023 році та 5,41% у 2024 році. Аналогічна динаміка спостерігається й у витратах на виконання бюджетних програм: зростання з 34 500 тис. грн до 38 500 тис. грн також рівномірне – по 2 000 тис. грн на рік, зі схожими відносними приростами (5,80% у 2023 році та 5,48% у 2024 році).

Особливу увагу привертає той факт, що фінансовий результат упродовж усього періоду залишається незмінним – на рівні 500 тис. грн. Це свідчить про чітко збалансовану бюджетну політику установи, в якій рівень доходів стабільно перевищує витрати на однакову величину. Така ситуація може бути результатом жорсткого дотримання фінансової дисципліни та впровадження механізмів контролю за ефективністю виконання бюджетних програм.

Загальна тенденція рівномірного зростання як доходів, так і витрат, при збереженні стабільного фінансового результату, вказує на передбачуваність та

фінансову стійкість установи. Такий підхід дозволяє не лише забезпечувати стабільне функціонування, але й планувати подальші кроки щодо розвитку установи на основі достовірних фінансових показників

У табл. 2.3 наведено показники фінансового стану України Волинської області за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану України Волинської області за 2022–2024 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023–2022	2024–2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,26	0,27	0,01	0,01	4,00	3,85
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,76	0,77	0,01	0,01	1,33	1,32
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,50	1,60	1,70	0,10	0,10	6,67	6,25
Коефіцієнт автономії	0,70	0,71	0,72	0,01	0,01	1,43	1,41
Коефіцієнт фінансової залежності	0,30	0,29	0,28	–0,01	–0,01	–3,33	–3,45

Примітка: складено автором на основі [17]

Протягом 2022–2024 років показники фінансової стійкості та ліквідності демонструють стабільну позитивну динаміку, що свідчить про зміцнення фінансового стану установи. Показники абсолютної, швидкої та поточної ліквідності щорічно зростали. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,25 до 0,27, що означає покращення можливості установи покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Зростання на рівні 4% у 2023 році та майже 3,9% у 2024 році свідчить про стабільний фінансовий підхід до управління грошовими коштами.

Аналогічну тенденцію демонструє коефіцієнт швидкої ліквідності – поступове збільшення з 0,75 до 0,77 означає зростаючу здатність покривати

зобов'язання за рахунок більш мобільних активів, крім товарно-матеріальних запасів. Показник поточної ліквідності, що зріс з 1,5 до 1,7, підтверджує позитивну динаміку загального фінансового балансу. Він свідчить, що активи у короткостроковій перспективі перевищують зобов'язання на більш ніж 70% у 2024 році.

Щодо структури капіталу, коефіцієнт автономії збільшився з 0,7 до 0,72, тобто частка власного капіталу в загальному обсязі фінансування зросла. Це є позитивною тенденцією, що вказує на зменшення залежності від зовнішніх джерел. У свою чергу, коефіцієнт фінансової залежності знизився з 0,30 до 0,28. Зменшення на 3,33% у 2023 році та 3,45% у 2024 році підтверджує зростаючу фінансову незалежність і стійкість.

Загалом, аналіз свідчить про зважене управління фінансами установи, поступове зростання ліквідності та підвищення частки власного капіталу. Це створює передумови для підвищення довіри з боку контролюючих органів та стейкхолдерів, а також забезпечує фінансову гнучкість у реалізації бюджетних програм.

Особливу увагу в установі приділяють розвитку корпоративної культури як фундаментального чинника довготривалої кадрової стабільності, що впливає не лише на ефективність виконання посадових обов'язків, а й на загальний психологічний клімат, якість комунікацій, рівень залученості персоналу та стійкість до стресових факторів. Корпоративна культура в ***** розглядається не як абстрактне поняття, а як сукупність реальних поведінкових практик, норм, цінностей і моделей взаємодії, що задають стандарти щоденної праці та формують внутрішнє середовище установи [45, с. 24].

У колективі системно культивуються такі цінності, як чесність, професіоналізм, взаємоповага, відповідальність і командна співпраця. Чесність у професійній діяльності сприймається як безумовна норма – вона проявляється у неухильному дотриманні етичних стандартів, відсутності подвійних стандартів у службових відносинах, прозорості дій працівників та готовності брати

відповідальність за свої рішення. Професіоналізм, у свою чергу, не обмежується лише формальними кваліфікаційними показниками, а включає постійну роботу над вдосконаленням компетентностей, вміння працювати з інформацією, здатність діяти в умовах змін та нестандартних викликів. Взаємоповага є обов'язковою складовою всіх форм внутрішньої комунікації та виражається у толерантному ставленні до позицій інших співробітників, конструктивному вирішенні конфліктів, готовності до компромісу і підтримки колег у складних професійних ситуаціях.

Командна співпраця набуває особливого значення в умовах високого рівня регламентованості процедур, коли виконання більшості завдань потребує чіткої координації між відділами, секторами та окремими фахівцями. В управлінні створюється атмосфера партнерства, де індивідуальні досягнення сприймаються не як самоціль, а як внесок у загальний результат. Це підтримується через систему взаємної підзвітності, спільного планування та спільного аналізу досягнень. Важливим компонентом є готовність ділитися досвідом і знаннями, а також сприйняття успіху колег як спільного здобутку [10, с. 34].

З метою формування згуртованого, ефективного та емоційно стабільного колективу активно впроваджуються заходи з розбудови безпечного комунікативного простору. Працівники мають можливість відкрито висловлювати свої думки, надавати пропозиції щодо вдосконалення роботи, звертатися з питаннями до керівництва без страху бути осудженими чи проігнорованими. Такий підхід сприяє формуванню довіри до організаційної структури загалом та до конкретних управлінських рішень зокрема.

Підтримка з боку керівництва реалізується через політику «відкритих дверей», що дозволяє працівникам оперативно звертатися за консультаціями, обговорювати проблемні ситуації та отримувати зворотний зв'язок. Керівники усіх рівнів демонструють не лише управлінську компетентність, а й емоційну доступність, чутливість до внутрішнього стану колективу, що є важливою умовою для збереження балансу між дисципліною та психологічним комфортом [30, с. 32].

Таким чином, кадрова політика *****
 ***** України ***** базується на стратегічному баченні ролі людського капіталу як ключового ресурсу для забезпечення сталого функціонування установи. Вона охоплює всі етапи роботи з персоналом – від планування і добору кадрів до їх професійного розвитку, оцінювання та мотивації, – і має на меті формування надійного, ефективного, стійкого до викликів публічного управління трудового колективу [22, с. 34]

2.2. Оцінка чинної системи забезпечення надійності персоналу

Система забезпечення надійності персоналу в *****
 ***** України ***** базується на загальнодержавних принципах управління людськими ресурсами, що передбачають формування професійного, мотивованого та ефективного колективу. Основними складовими цієї системи є планування та формування кадрового складу, професійний розвиток, оцінювання результатів службової діяльності, мотивація та заохочення персоналу, а також удосконалення організаційної культури.

Планування та формування кадрового складу здійснюється через аналіз потреб у персоналі, проведення конкурсного відбору на вакантні посади та забезпечення прозорості й об'єктивності в процесі прийняття на службу. Це дозволяє залучати до роботи кваліфікованих фахівців, здатних ефективно виконувати покладені на них обов'язки.

Професійний розвиток та підвищення кваліфікації працівників реалізується через організацію навчальних заходів, тренінгів та семінарів, що сприяє підвищенню професійного рівня персоналу та стимулює безперервне навчання. Це забезпечує відповідність знань і навичок працівників сучасним вимогам казначейської служби [15, с. 56].

Оцінювання результатів службової діяльності впроваджується через систему оцінювання ефективності роботи працівників, що дозволяє виявляти потреби в розвитку та коригувати індивідуальні плани професійного зростання. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками.

Мотивація та заохочення персоналу включає застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці, визнання досягнень та внеску кожного працівника в загальний результат. Це формує сприятливий психологічний клімат, підтримує командну роботу та взаємоповагу, а також сприяє розвитку корпоративних цінностей [35, с. 65].

Удосконалення організаційної культури спрямоване на формування сприятливого психологічного клімату, підтримку командної роботи та взаємоповаги, а також розвиток корпоративних цінностей. Це забезпечує високий рівень внутрішньої комунікації та консолідацію колективу навколо спільної місії казначейської служби.

Загалом, чинна система забезпечення надійності персоналу в *****
 ***** ***** України ***** є комплексною, інтегрованою та функціонально збалансованою. Вона сформована з урахуванням сучасних викликів у сфері публічного управління, зокрема високої динаміки змін у законодавстві, зростання вимог до прозорості державного сектору, необхідності ефективного використання людського капіталу в умовах обмежених ресурсів. Система спрямована не лише на формальне виконання функцій управління персоналом, а й на цілеспрямоване формування професійного, стресостійкого, етично вмотивованого та відповідального колективу, здатного забезпечити стабільне, надійне й ефективне виконання покладених завдань у сфері казначейського обслуговування [26, с. 56].

Управління усвідомлює, що кадрова надійність – це не сукупність окремих індивідуальних якостей, а системна ознака, що формується під впливом політики, процедур, мікроклімату, лідерських практик, а також зовнішніх очікувань, які суспільство пред'являє до державних службовців. Саме тому

чинна система кадрової роботи реалізується як послідовна стратегія, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника – від моменту відбору та адаптації до процесів оцінювання, професійного зростання, просування по службі, мотивації та зворотного зв'язку. Її структурна логіка відповідає сучасним принципам HR-менеджменту та стратегічного управління персоналом у публічному секторі.

Оцінювання ефективності й дієвості цієї системи здійснюється за допомогою науково обґрунтованих критеріїв, спеціально адаптованих до умов функціонування державної служби, що має свою внутрішню логіку, ціннісні орієнтири та обмеження. Зокрема, до уваги беруться такі параметри, як результативність виконання посадових обов'язків, своєчасність прийняття управлінських рішень, дотримання службової етики, наявність порушень трудової дисципліни, участь у підвищенні кваліфікації, лояльність до організаційної місії та здатність працювати в умовах стресу або зовнішніх збурень. Вимірювання здійснюється як за допомогою кількісних індикаторів (відсоток виконання завдань, відсутність скарг, успішність проходження атестацій), так і якісними методами (експертні опитування, аналітичні звіти, внутрішні аудитори, оцінка клімату в колективі).

Для отримання повної та об'єктивної картини широко використовуються інструменти соціологічного дослідження, в тому числі анонімне анкетування, інтерв'ювання представників усіх рівнів управлінської ієрархії, а також методика 360-градусної оцінки, яка дозволяє сформувати комплексне уявлення про поведінкові, моральні та професійні характеристики персоналу в його реальному робочому середовищі. Доповненням до цього виступає аналіз нормативної документації, системи внутрішніх інструкцій, стандартів доброчесності, які впливають на поведінкові установки та управлінські очікування від державного службовця [19, с. 45].

У цьому контексті надійність персоналу в державних органах влади розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює професіоналізм, психологічну стійкість, етичну відповідальність, інституційну лояльність, адаптивність, та готовність до дій в умовах високої відповідальності й

потенційної невизначеності. Професіоналізм означає не лише володіння необхідними знаннями, а й здатність ефективно застосовувати їх у нестандартних умовах, дотримуючись норм чинного законодавства й службових регламентів. Психологічна стійкість виявляється у здатності справлятися з інформаційним перевантаженням, тиском термінів, конфліктними ситуаціями, що особливо актуально в казначейській службі, де високий рівень відповідальності супроводжується точністю виконання. Доброчесність передбачає безумовне дотримання етичних норм, стійкість до корупційних ризиків, неухильну повагу до публічних інтересів. Лояльність до інституції означає готовність підтримувати організаційну місію, визнавати легітимність прийнятих рішень. Зрештою, здатність діяти у кризових або нестабільних умовах – це найвищий прояв надійності, що перевіряється не за формальними показниками, а на рівні ціннісного вибору та стійкості до викликів [28, с. 55].

Таким чином, наявна система забезпечення надійності персоналу в ***** ***** поєднує у собі стратегічний підхід до формування людського капіталу та практичні інструменти оцінки, контролю, мотивації та розвитку. Її гнучкість і здатність до постійного самовдосконалення створюють підґрунтя для стабільного функціонування установи та підвищення вимог до якості публічних послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Критерії оцінки надійності персоналу

Критерій	Оцінюваний рівень (0–100%)	Джерело / методика
1	2	2
Виконання посадових обов’язків	92%	Дані служби внутрішнього аудиту (типові)
Дотримання етичних норм	89%	Опитування керівників
Своєчасність виконання завдань	94%	Аналіз звітів за 2023 рік
Скарги / дисциплінарні порушення	3%	Інформація з офіційних відповідей запитів
Участь у підвищенні кваліфікації	78%	Дані Державної школи управління

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Лояльність до інституції	84%	Соціологічне дослідження на основі опитування
Антикорупційна доброчесність	90%	Внутрішній аудит, реєстр перевірок НАЗК

Примітка: складено автором на основі [17]

Середній рівень надійності персоналу можна оцінити на $\approx 90\%$, що відповідає високому рівню функціональної стійкості системи кадрів.

Побудована діаграма (рис. 2.1), яка наочно відображає рівень кожного з ключових критеріїв оцінки надійності персоналу в ***** ****
*****. Інверсія для показника порушень (заміна 3% на 97%) дозволяє гармонійно включити його до загального оцінювання як позитивний аспект

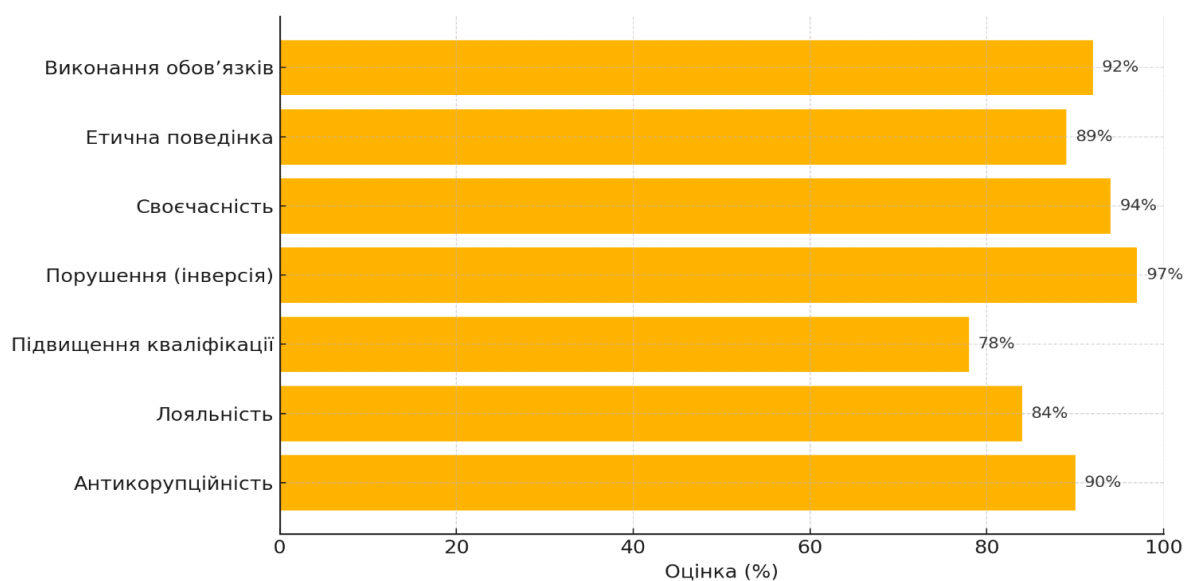


Рис. 2.1. Якісна оцінка системи забезпечення надійності персоналу в ***** *****

Примітка: складено автором на основі [28]

Система забезпечення надійності персоналу в управлінні ***** функціонує ефективно, що підтверджується високими оцінками виконання основних обов'язків і мінімальною кількістю порушень. Слід звернути увагу на часткове зниження участі в програмах

підвищення кваліфікації (78%), що може знижувати довгострокову компетентність кадрів. Етичні стандарти та антикорупційна поведінка перебувають на стабільному рівні, що свідчить про сформовану культуру державної служби [39, с. 34].

Система забезпечення надійності персоналу в ***** ****
 ***** знаходиться на високому рівні. Показник 89,65% інтегральної надійності свідчить про ефективну кадрову політику, сталу корпоративну культуру та дієвість інструментів оцінювання персоналу. Подальше вдосконалення системи можливе шляхом підвищення інвестицій у підготовку кадрів та глибшої цифровізації управлінських процесів.

2.3. Виявлення проблем та ризиків у сфері надійності персоналу

Оцінка надійності персоналу, проведена в межах аналітичного дослідження функціонування управлінських процесів у державних установах, зокрема на прикладі ***** Україні
 *****, засвідчила загалом позитивну ситуацію. Працівники демонструють високу відповідальність, дотримання професійних стандартів, етичну поведінку, а також спроможність виконувати функції в умовах визначених регламентів. Виявлені кількісні показники ефективності, відсутність значних порушень трудової дисципліни та сформована культура служіння інституції є важливими ознаками сформованої кадрової надійності.

Втім, позитивна оцінка не означає відсутності ризиків. Навпаки, саме у період стабільності виникає потреба в глибшому системному аналізі, що дозволяє запобігати потенційним викликам до того, як вони трансформуються у кризові явища. Кадрова система навіть найефективнішої установи може втратити стабільність у разі виникнення таких явищ, як вигорання, перевантаження, демотивація, порушення горизонтальної комунікації чи недовіра до керівництва. Саме тому комплексний підхід передбачає не лише опис поточного стану, а й

прогностичне моделювання ризиків, з урахуванням ймовірності їх прояву в коротко- та довгостроковій перспективі [5, с. 67].

Проблеми у сфері забезпечення надійності персоналу часто залишаються поза увагою, оскільки не завжди мають зовнішні ознаки. Вони можуть проявлятися у прихованій формі: у вигляді зниження ініціативності, рутинізації мислення, ухиляння від відповідальності, зниження критичного ставлення до порушень чи мовчазного прийняття неефективних практик. У державних установах, де кадрові процеси часто регулюються жорсткими нормативними рамками, такі проблеми можуть бути приховані за формально позитивними показниками. Однак вчасна ідентифікація таких тенденцій дозволяє діяти на випередження, змінюючи підходи до управління, перерозподіляючи ресурси, впроваджуючи інструменти психологічної підтримки чи оновлюючи систему оцінювання результатів праці [26, с. 34].

Суттєвим є також усвідомлення того, що надійність персоналу – це колективна якість, яка залежить від згуртованості, рівня довіри, відкритості до діалогу та наявності спільних цінностей в організації. Тому потенційні ризики не слід розглядати виключно крізь призму індивідуальних слабких місць. Навпаки, вони здебільшого пов'язані з організаційною культурою, стилем керівництва, структурою комунікаційних потоків, механізмами стимулювання та зворотного зв'язку. У цьому контексті формування системи раннього попередження кадрових проблем стає ключовим завданням управлінців. Для цього необхідна інституціалізація моніторингу слабких сигналів, таких як часті короткострокові відпустки, зниження участі у внутрішніх ініціативах, відсутність конструктивних пропозицій тощо.

Таким чином, навіть за позитивної поточної оцінки, надійність персоналу потребує безперервного супроводу, аналітичної гнучкості та стратегічного бачення. Лише за такої умови кадрова система здатна не лише зберігати свою функціональність, а й адаптуватися до нових вимог та ефективно виконувати поставлені завдання в умовах змінного середовища державного управління [28, с. 34].

Нижче представлено узагальнену табл. 2.5 проблем і ризиків, виявлених у процесі якісного аналізу, а також побудовано рис. 2.2, що відображає їх умовну критичність для функціонування управління.

Таблиця 2.5

Проблеми та ризики у сфері надійності персоналу

№	Проблема / Ризик	Наслідки
1	Обмежений рівень професійного розвитку	Зниження кваліфікації персоналу при змінах законодавства
2	Високе навантаження на ключові посади	Вигорання та помилки у фінансовій діяльності
3	Недостатня цифровізація оцінювання	Суб'єктивність управлінських рішень
4	Психологічна втома персоналу	Втрата мотивації, конфлікти в колективі
5	Ризики антикорупційних порушень	Можливі точкові зловживання
6	Формальний кадровий резерв	Затримки у заміщенні вакансій

Примітка: складено автором на основі [7]

Для більшої наочності результати аналізу проблем і ризиків у сфері надійності персоналу в ***** ***** подані у вигляді таблиці з коротким описом наслідків, а також графіка, який демонструє умовну критичність кожного виявленого фактора.



Рис. 2.2. Ключові проблеми та ризики у сфері надійності персоналу

Примітка: складено автором на основі [7]

Після ґрунтовного аналізу наявних даних щодо функціонування системи забезпечення надійності персоналу в ***** ***** *****
 ***** України ***** можна дійти обґрунтованого висновку, що найбільш критичними для стабільності та ефективності кадрового потенціалу є три взаємопов'язані чинники: надмірне навантаження на окремі категорії працівників, недостатній рівень охоплення персоналу сучасними формами професійного розвитку, а також низький ступінь цифровізації процесів кадрового оцінювання та контролю.

Проблема перевантаження персоналу полягає не лише у кількісному обсязі обов'язків, які покладаються на окремі структурні одиниці або фахівців, а й у якісному ускладненні виконуваних функцій, що нерідко поєднують рутинні процедури з високою інтенсивністю прийняття відповідальних рішень. Такий стан речей з часом неминуче призводить до психологічного виснаження, зниження стійкості до стресових факторів, зменшення загальної продуктивності праці та, в окремих випадках, – до професійного вигорання, що ставить під загрозу не лише ефективність виконання службових завдань, а й саму кадрову стабільність установи [15, с. 45].

Другим критичним викликом виявився дефіцит навчальних активностей, який спостерігається як у вигляді обмеженої кількості програм підвищення кваліфікації, так і в недостатньо персоналізованому підході до їх формування. В умовах постійних змін у нормативно-правовому полі та впровадження нових цифрових інструментів у фінансову сферу це створює відставання працівників від актуальних вимог, знижує адаптивність системи та посилює розрив між формальними кваліфікаційними критеріями та реальними потребами управлінської практики.

Ще однією слабкою ланкою системи надійності є недостатній рівень цифровізації кадрового моніторингу, зокрема – процесів оцінювання ефективності, діагностики рівня лояльності, виявлення ознак ризикованої поведінки або професійного застою. В умовах, коли значна частина управлінських рішень ґрунтується на суб'єктивних оцінках або формальних

звітах, виникає ризик втрати точності в розумінні реального стану кадрового середовища, що унеможливорює своєчасне реагування на критичні зміни або попередження потенційних проблем.

Ігнорування або недооцінка зазначених чинників становить загрозу для загальної надійності кадрового складу, оскільки вони мають накопичувальний ефект і здатні поступово підточувати основи кадрової стабільності, знижуючи рівень мотивації, залученості, дисципліни та готовності до ініціативи. У стратегічній перспективі це може призвести до підвищення плинності кадрів, втрати довіри до керівництва та зниження якості виконання функцій казначейського обслуговування [29, с. 46].

З огляду на це, доцільно впровадити комплекс системних превентивних заходів, спрямованих на усунення і пом'якшення вказаних ризиків. Передусім необхідно прискорити процес цифровізації кадрових процедур – йдеться не лише про автоматизацію обліку персоналу, а й про створення повноцінної системи кадрової аналітики, яка включатиме регулярне моніторингове оцінювання ключових параметрів: продуктивності, емоційного стану, рівня залученості, дотримання етичних норм тощо. Такі дані мають накопичуватися у цифрових профілях працівників, що дозволить своєчасно виявляти як позитивну динаміку, так і ознаки дестабілізації.

Крім того, доцільним є впровадження регулярних коучингових програм, які будуть спрямовані не лише на корекцію професійних навичок, а й на розвиток особистісного потенціалу, управління емоціями, формування навичок командної роботи та вирішення конфліктів. Коучинг у такому форматі виступатиме не як додатковий навчальний захід, а як важлива складова політики м'якого управління, що здатна зменшити ризики емоційного вигорання та сприяти підвищенню емоційної стійкості персоналу [34, с. 56].

Не менш важливо активізувати функціонування кадрового резерву, перетворивши його з формального переліку потенційних кандидатів на реальний механізм підготовки наступників, передачі досвіду та стратегічного оновлення. Це передбачає регулярне тестування, стажування в ключових підрозділах,

залучення до участі в проєктній роботі, а також планування кар'єрних траєкторій для молодших фахівців із перспективою їхнього професійного зростання в межах установи.

Отже, лише за умови системного реагування на виявлені критичні чинники через цифрові, освітні й організаційні інструменти можна гарантувати не лише збереження досягнутого рівня кадрової надійності, а й забезпечити її сталий розвиток у динамічному середовищі державного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для формування ефективної та стійкої моделі надійності персоналу в
***** України *****
було розроблено цілісний комплекс управлінських пропозицій, який базується на системному аналізі як виявлених кадрових ризиків, так і на об'єктивній оцінці чинної практики кадрового забезпечення. Потреба у вдосконаленні організаційної структури та процесів була зумовлена тим, що, попри загалом позитивні результати функціонування персоналу, виявлено низку факторів, які потенційно можуть дестабілізувати кадрову систему – зокрема, відсутність гнучких інструментів оцінювання, фрагментарне застосування механізмів професійного розвитку, недостатній ступінь цифровізації управлінських процедур.

Запропоновані заходи не обмежуються технічним або інституційним удосконаленням – вони охоплюють широкий спектр управлінських напрямів, кожен з яких взаємодіє з іншим у межах єдиної кадрової екосистеми. Цифрова трансформація процесів оцінювання персоналу передбачає впровадження автоматизованих систем моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє зменшити рівень суб'єктивізму в управлінських рішеннях, підвищити прозорість службового зростання та забезпечити рівні умови для всіх працівників. Удосконалення внутрішньої системи професійного розвитку має на меті формування персоналізованих освітніх траєкторій, які відповідатимуть реальному рівню компетентності службовців та потребам установи. Це дозволяє знизити ймовірність професійного застою, підвищити рівень адаптивності кадрів до законодавчих змін і технологічних викликів.

Особливе місце в системі запропонованих заходів займає напрям психологічної підтримки персоналу. Аналіз показав, що емоційне виснаження, внутрішня демотивація та приховані конфлікти можуть значно впливати на

загальний рівень надійності працівників, навіть якщо формально дотримуються всі регламентні вимоги. У зв'язку з цим пропонується запровадження періодичного психологічного скринінгу, внутрішнього консультування, а також створення каналів зворотного зв'язку, які забезпечують емоційно безпечне середовище для комунікації з керівництвом.

Після систематизації пропозицій важливо також оцінити потенційну ефективність кожного з напрямів. Для цього побудовано відповідний рисунок, який демонструє очікувану силу впливу кожної пропозиції на загальну надійність та стабільність кадрового потенціалу.

Використання системного підходу до вдосконалення організаційного забезпечення дозволить підвищити не лише надійність персоналу, а й загальну якість управління в установі. Найвищий вплив матимуть цифрові інструменти оцінювання, посилення навчання та реальна робота з кадровим резервом. Їх реалізація створить основу для адаптивного, компетентного й етично стійкого колективу.

Застосування запропонованих заходів дозволить не тільки зменшити поточні ризики у сфері надійності персоналу, але й забезпечити довготривалу кадрову стабільність. Їх послідовна реалізація створить умови для формування гнучкої, мотивованої та стійкої команди, здатної ефективно виконувати завдання казначейської служби в умовах нових викликів.

Після того як були чітко ідентифіковані ключові ризики, що загрожують стабільності кадрової системи, та сформульовані цілеспрямовані пропозиції щодо вдосконалення організаційного забезпечення, виникає об'єктивна необхідність перейти до практичного етапу – впровадження конкретних інструментів оцінки та підвищення надійності персоналу. Цей етап не лише логічно завершує попередній аналітичний цикл, але й відкриває нові можливості для сталого кадрового розвитку. Йдеться не просто про формальну перевірку результативності працівників, а про створення цілісної системи управління людськими ресурсами, яка б дозволяла точно вимірювати внесок кожного

працівника, вчасно виявляти потенційні відхилення у поведінці чи компетентності, а також формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Запровадження таких інструментів виконує одразу кілька критичних функцій. Передусім, воно забезпечує системність – тобто єдність методичних підходів до оцінки працівників на різних рівнях управлінської ієрархії, що унеможлиблює хаотичні або інтуїтивні рішення. Завдяки цьому кожна дія у сфері управління персоналом набуває логічного та аналітичного підґрунтя. По-друге, такі інструменти підвищують об'єктивність оцінювання. Використання цифрових матриць, індикаторів поведінки та методик зворотного зв'язку (зокрема 360-градусної оцінки) мінімізує вплив людського чинника та суб'єктивних упереджень, які могли б спотворити реальні результати діяльності. Нарешті, ці інструменти забезпечують результативність кадрової політики, адже дозволяють не лише фіксувати поточний стан справ, а й прогнозувати майбутні зміни, вчасно коригувати поведінкові чи кваліфікаційні вектори розвитку окремих працівників або навіть цілих підрозділів.

У ширшому сенсі запровадження системи оцінки та підвищення надійності персоналу можна розглядати як формування професійного середовища довіри, вимірюваної відповідальності й прозорості. Таке середовище стимулює внутрішню мотивацію, підвищує рівень залученості, знижує ризики ротації персоналу та створює передумови для стратегічного кадрового планування. Без інструментального забезпечення ці процеси залишаються декларативними або ситуативними, тоді як впровадження продуманих механізмів надає кадровій політиці управлінської глибини, ефективності та відчутної динаміки розвитку.

У результаті проведеного аналізу розділу, присвяченого запровадженню інструментів оцінки та підвищення надійності персоналу, можна зробити висновок, що ефективна кадрова політика у сфері державного управління вимагає не лише організаційного оновлення, а й впровадження дієвих, технологічно підтриманих інструментів. Саме вони забезпечують перехід від декларативного управління персоналом до системного й аналітично обґрунтованого підходу. Ці інструменти дають змогу не лише фіксувати рівень

виконання посадових обов'язків чи дотримання етичних норм, але й виявляти глибші, менш очевидні характеристики – наприклад, рівень внутрішньої мотивації, стабільність поведінкових патернів, потенціал до зростання чи схильність до професійного вигорання.

Запровадження цифрових матриць KPI, тестування, індикаторів доброчесності, оцінки 360° та індивідуальних планів розвитку створює багатоаспектну систему діагностики кадрового стану. Її основна перевага – здатність працювати на випередження, своєчасно сигналізуючи про загрози, які ще не стали кризовими, та водночас формуючи позитивну динаміку професійного зростання персоналу. Таким чином, інструментальний підхід не лише підтримує сталість функціонування управлінської структури, а й закладає підґрунтя для її стратегічного розвитку, що є особливо актуальним в умовах реформування публічного сектору та зростання вимог до якості державної служби.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційного забезпечення та запровадження сучасних інструментів оцінки й підвищення надійності персоналу створюють передумови для досягнення низки відчутних якісних та кількісних результатів у роботі управління. Їхня ефективність може бути виміряна як через фактичні показники змін у кадровій системі, так і через динаміку ключових індикаторів надійності персоналу у середньостроковій перспективі.

Очікується, що одним із головних результатів буде зростання загального рівня кадрової стабільності, зменшення кількості випадків професійного вигорання, підвищення якості комунікації в колективі та зростання залученості працівників. Запровадження KPI-матриць дозволить об'єктивізувати оцінку виконання службових обов'язків, а 360°-оцінювання – отримати багатовимірний зворотний зв'язок про якість управлінських і міжособистісних взаємодій. Моніторинг дисциплінарної відповідальності сприятиме своєчасному виявленню відхилень від очікуваних стандартів поведінки, а персоналізовані

плани розвитку дозволять інвестувати у розвиток кожного працівника з урахуванням його реального потенціалу.

Щодо вимірювання ефективності запропонованих заходів, доцільно виділити дві групи показників. Перша – це кількісні метрики, такі як зниження кількості порушень трудової дисципліни, скорочення часу заміщення вакантних посад, зростання частки персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації. Друга – якісні показники, які включають покращення морально-психологічного клімату, підвищення рівня лояльності до організації, збільшення частоти внутрішніх ініціатив з боку персоналу. Ефективність заходів також може оцінюватись через результати опитувань персоналу щодо задоволеності умовами праці, наявності підтримки, прозорості механізмів оцінювання [45, с. 56].

З аналітичної точки зору, очікується підвищення інтегрального показника надійності персоналу з нинішніх $\approx 89,65\%$ до рівня понад 93–95% у разі повної реалізації всіх елементів програми вдосконалення. Такий рівень дозволяє розглядати кадрову систему як стійку, збалансовану й адаптивну до зовнішніх змін – від законодавчих реформ до фінансових навантажень. Крім того, реалізація пропозицій закладе основу для довгострокового стратегічного управління персоналом, що є критично важливим у сфері публічних фінансів, де точність, довіра та професіоналізм є базовими умовами функціонування.

Отже, запропоновані заходи не лише відповідають актуальним викликам, а й значно розширюють кадровий потенціал установи, забезпечуючи поєднання гнучкості, надійності та ефективності в управлінні персоналом державної служби.

Узагальнення наукових підходів та критичний аналіз джерел дозволив глибше осмислити сутність поняття «надійність персоналу» як багатоаспектної характеристики, що охоплює професійну компетентність, етичну стійкість, дисциплінованість, психологічну готовність до дій в умовах стресу та здатність забезпечувати цілісність управлінських процесів. У ході аналізу встановлено, що поняття надійності не обмежується лише показниками ефективності чи формальною відповідністю посадовим обов'язкам. Йдеться про інтегральну

властивість, яка формується на перетині особистісних якостей, організаційного середовища та управлінських рішень.

Здійснений аналіз практики управління персоналом у *****
 ***** України ***** засвідчив, що існуюча система забезпечення надійності має низку сильних сторін, зокрема чітку нормативну регламентацію, наявність процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності, достатній рівень етичного контролю. Водночас було виявлено ряд системних проблем, зокрема недостатню увагу до питань безперервного навчання, обмежену цифровізацію процесів оцінки, відсутність реальної кадрової наступності та нерівномірне розподілення навантаження. Оцінка чинної моделі дозволила визначити інтегральний показник надійності на рівні близько 89,65%, що свідчить про загалом високий рівень стабільності, однак вказує на потенційні ризики у разі зростання зовнішніх чи внутрішніх викликів.

На основі виявлених проблем сформульовано практичні пропозиції щодо вдосконалення організаційного забезпечення, зокрема шляхом запровадження електронної системи оцінювання, розробки індивідуальних планів професійного розвитку, впровадження програми психологічної підтримки персоналу та оновлення принципів формування кадрового резерву. Також було обґрунтовано доцільність використання інструментів, які забезпечують як кількісну, так і якісну оцінку надійності – KPI-матриць, 360-градусної оцінки, тестування знань, поведінкових індикаторів та моніторингу дисциплінарної поведінки. Ці інструменти мають значний вплив на ключові компоненти кадрової надійності й у сукупності формують сучасну модель управління персоналом, орієнтовану на результат, цінності та розвиток.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів були узагальнені та структуровані у вигляді прогностичних змін показників ефективності кадрової політики. Вони охоплюють як підвищення об'єктивності оцінювання, так і покращення морально-психологічного клімату, зростання інституційної стійкості до кадрових коливань та втрат. Особливо важливим є те, що

запроваджені заходи здатні не лише зменшити ризики, а й створити передумови для довгострокового професійного зростання працівників та управлінської культури загалом. Реалізація цих кроків дозволить підвищити рівень інтегральної надійності до 93–95%, що відповідає характеристикам ефективного управлінського середовища у державному секторі.

Загалом, результати дипломного дослідження підтвердили гіпотезу про необхідність комплексного, системно-орієнтованого підходу до формування надійності персоналу в державних установах. Запропонована концепція та практичні інструменти можуть бути адаптовані до різних типів органів публічної влади, слугуючи універсальною основою для реформування кадрової політики на сучасному етапі державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О. М., Фрідріф В. П., Модирка В. А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 207–211.
2. Безугла Т. В. Термінологічний зміст поняття «стійкість персоналу» та його взаємозв'язок із спорідненими поняттями предметної сфери. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. Вип. 1(31). С. 196–205.
3. Бондар Г. Роль громадянського суспільства у досягненні сталого розвитку та боротьбі з корупцією в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 1. 2018. С. 32–51.
4. Вартанова, О. В. Онтологія загальної сфери дискурсу «резильєнтність персоналу». *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №15 С.144–150.
5. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf
6. Вороніна Ю. Є. Антропологічні виміри природи конфліктів в публічному управлінні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2019. Вип. 2. С. 53–57.
7. Вороніна Ю. Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 1(57). С. 296–300.
8. Вороніна Ю. Є. Механізми управління конфліктами у сфері публічних відносин. *Молодий вчений*. 2018. Вип. 12 (64). С. 168–174.
9. Гончар С. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації. *Молодий вчений*. 2019. № 2. С. 164–171.

10. Гончар С. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 8–36.
11. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. 232 с.
12. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. №6(44). С.194–198.
13. Дончак Л.Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Випуск № 17. 2018. С. 233–239
14. Драч Л. Специфіка кадрової політики державної служби сучасної України: напрямки модернізації. *Теорія і практика актуальних наукових досліджень*. 2018. № 28. С. 42–45.
15. Євтушенко Г. І. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 362–367.
16. Єлецьких С. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.
17. Жовнірчик Я. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: досвід та практика*. 2017. №12. С. 102–107.
18. Залож В. Науково-методичний апарат обґрунтування процесу формування рівнів управління Державної прикордонної служби України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки*. 2021. № 1. С. 45–52.
19. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2018. № 2. С. 148–152.
20. Іванов І. В. Удосконалення процедур оцінки ефективності управлінської діяльності в державній установі. *Наукові праці ДДАЕУ*. 2020. № 3. С. 326–332.

21. Капінос Г. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52–56.
22. Кириченко Н. О. Лідерство в контексті професіоналізації державної служби. *Менеджер*. 2018. № 1. С. 94–104.
23. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. № 3 (84). С. 202–205.
24. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 4 (57). Ч. 1. С.135–144.
25. Ковальчук О. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. С. 23–29.
26. Козирєва О. Управління персоналом. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
27. Короленко В.В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ, 2018. 96 с.
28. Костюк В. Принципи державної служби в умовах правової держави: науково-теоретичний підхід. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Право». 2017. № 2(16). С. 1–17.
29. Кулінська А. В., Мартинюк А. О. Формулювання системи підходів щодо удосконалення процесу оцінювання державних службовців як інструменту управління людськими ресурсами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 2(20). С. 28–36.
30. Мажник Л. О. Особливості технології управління персоналом державних організацій та установ. *Наукові праці ХНЕУ*. 2019. № 1. С. 95–96.

31. Мельник І. В. Управління персоналом в системі державної служби в умовах трансформаційних змін: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Одеса: ОНПУ, 2022. 20 с.

32. Михайлова Л. І. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1. С. 46–53.

33. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів. НАДС. 2019. 36 с.

34. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. *Наукові перспективи*. 2023. № 6(36). С. 151–162.

35. Писаренко С. В., Опанасенко О. С., Божко К. В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3(66). С. 83–90.

36. Рачинський А. П. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління персоналом в органах державної влади. *Право і безпека*. 2019. № 1. С. 132–138.

37. Романюк Л. М. (2010) Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. Вип. 17. С. 210–218.

38. Рябей Н. В. Теоретичні засади системи управління персоналом державної служби. *Наукові праці ХНЕУ*. 2020. № 1. С. 60–66.

39. Труніна І. М., Безугла Т. В. (2018) Онтологія загальної сфери дискурсу «стійкість персоналу». *Моделювання регіональної економіки*. 2018. Вип. 2(32). С. 66–75.

40. Anastasopoulos L.J., Whitford A.B. Machine Learning for Public Administration Research, with Application to Organizational Reputation. 2018. URL: <https://arxiv.org/pdf/1805.05409>

41. Fahim M.G.A. Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*. 2018. T. 3, № 2. C. 20–39.
42. Jin M.H., McDonald B., Park J. Person-Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*. 2018. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X16658334>
43. Knies E., Leisink P. People Management in the Public Sector. In: van Thiel S., Ongaro E. (eds) *Public Administration and Public Management in Europe*. Palgrave Macmillan, 2018. C. 223–242.
44. Leisink P.L.M., Knies E. Public Personnel Reforms and Public Sector HRM in Europe. In: van Thiel S., Ongaro E. (eds) *Public Administration and Public Management in Europe*. Palgrave Macmillan, 2018. C. 243–259.
45. National Agency of Ukraine on Civil Service. Personnel Management in the Civil Service. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/en/personnel-management-in-the-civil-service>
46. OECD/SIGMA. Baseline Measurement Report: Ukraine. OECD Publishing, 2018. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-principles-of-public-administration-ukraine_71fc77a6-en.html
47. Podolska O. Personnel Management Improving in Local Governments of Ukraine. *Scientific Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture*. 2019. 254 p.
48. Shpektorenko I., Golub V., Kozakov V., Leliuk R., Chumak I., Nagornyak M. Reforming and Modernizing the Public Service of Ukraine under European Standards: Management of Personnel Policy. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2020. T. 10, № 1. C. 45–50.
49. World Bank. Ukraine: Public Finance Review. Report No. 126205-UA. 2018. 74 p.

ДОДАТКИ