

**Міністерство освіти і науки України
Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»**

Навчально-науковий інститут публічного управління, адміністрування
та післядипломної освіти

Кафедра публічної служби та управління навчальними
й соціальними закладами

ВАСИНЬОВА Н. С.

**ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ
З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**



Навчальний посібник

Полтава 2023

УДК 352.08:002(075.8)

РЕЦЕНЗЕНТИ:

- Дегтяр А. О.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури, заслужений діяч науки і техніки України
- Ключник А. В.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету
- Заблоцький В. В.** – доктор наук з державного управління, професор, директор ННІ Публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України
- Лесовець Н. М.** – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Васиньова Н. С.

Документаційне забезпечення роботи з персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування: посібник/уклад. Васиньова Н. С. ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 342 с.

Посібник рекомендовано для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», аспірантів, викладачів та державних службовців.

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(протоколом № 8 від 01.03.2023 року)

Васиньова Н. С., 2023
© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	Документаційне забезпечення управління в Україні. Основні вимоги до складання кадрових документів.....	7
Тема 1.1.	Документ як засіб реалізації ефективної управлінської діяльності в органах державного управління та місцевого самоврядування.....	7
Тема 1.2.	Нормативно-правове забезпечення організації загального та кадрового діловодства.....	12
Тема 1.3.	Види документів та класифікування кадрової документації.....	25
Тема 1.4.	Уніфікація та стандартизація кадрових документів.....	30
Тема 1.5.	Формуляр документа, його основні реквізити та їх характеристика.....	33
Тема 1.6.	Бланк документа, вимоги, що висуваються до нього.....	42
Тема 1.7.	Загальні вимоги до тексту кадрових документів.....	72
	Питання для самоперевірки та обговорення; практичні та тестові завдання	84
РОЗДІЛ 2	Теоретичні та організаційні засади документаційного забезпечення кадрової роботи в органах державного управління та місцевого самоврядування.....	90
Тема 2.1.	Документаційне забезпечення кадрової діяльності: основні поняття, класи кадрової документації.....	90
Тема 2.2.	«Кадрові нововведення» у діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування.....	102
Тема 2.3.	Завдання, функції та права служби управління персоналом.....	118
Тема 2.4.	Функції керівника та працівників служби управління персоналом.....	130
Тема 2.5.	Кадрові технології в публічній службі.....	132
Тема 2.6.	Кадровий консалтинг в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування.....	139
	Питання для самоперевірки та обговорення; практичні та тестові завдання	158

РОЗДІЛ 3	Проходження державної служби та особливості документального оформлення роботи з персоналом	162
Тема 3.1.	Основні складові проходження державної служби.....	162
Тема 3.2.	Присвоєння рангів державних службовців та стаж державної служби	167
Тема 3.3.	Системи ключових показників ефективності діяльності (KPI) державних службовців та оцінка результатів їх службової діяльності.....	179
Тема 3.4.	Управління талантами на державній службі.....	193
Тема 3.5.	Кадрове планування та документальне оформлення участі в конкурсі державних службовців.....	201
Тема 3.6.	Професійне навчання та особливості документального оформлення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів	219
Тема 3.7.	Документальне оформлення підготовки та проведення атестації державних службовців.....	227
Тема 3.8.	Документальне оформлення та робота з кадровим резервом для зайняття посад державних службовців.....	244
	Питання для самоперевірки та обговорення; практичні та тестові завдання	250
	КОМПЛЕКС ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	252
	Методичні рекомендації до виконання практичних і лабораторних завдань.....	252
	Зміст практичних і лабораторних робіт.....	254
	Методичні рекомендації до організації самостійної роботи	267
	Теми доповідей	271
	Завдання науково-дослідного характеру.....	273
	Тестування.....	275
	Контрольні засоби перевірки результатів практичної та самостійної роботи.....	282
	ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	284
	ВИКОРИСТАНІ АБРЕВІАТУРИ ТА СКОРОЧЕННЯ.....	291
	ГЛОСАРІЙ.....	292
	ДОДАТКИ.....	318

ВСТУП

Сучасна державна служба має орієнтуватися на задоволення інтересів громадян, а професійні публічні службовці – стати важливою основою для якісного впровадження реформ в Україні та належного функціонування органів державної влади. Звідси – формування висококваліфікованого корпусу професіоналів у кадровому складі державної служби й служби в органах місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави. Тому актуальним питанням залишається: формування нової генерації публічних службовців, здатних здійснювати свою професійну діяльність у сучасних умовах невизначеності та світової кризи, коли система державної служби отримала серйозний виклик і потребує нових підходів та пошуку ефективних рішень у сфері державного управління та державної служби; підвищення рівня оцифрування документаційних процесів, що впливає на розвиток цифрової трансформації в Україні.

Сьогодні основними напрямками побудови ефективної системи державної служби є:

- упровадження дієвої системи управління персоналом та залучення кваліфікованих кадрів, яке є неможливим без проведення прозорого та відкритого конкурсного відбору;
- упровадження класифікації посад, що, у свою чергу, є першим кроком до зміни системи оплати праці;
- розвиток системи нефінансової мотивації;
- розвиток професійної освіти, зокрема створення системи управління талантами на державній службі, розширення ринку освітніх послуг шляхом залучення провайдерів усіх форм власності, заохочення до самонавчання;
- розвиток організаційної культури на державній службі, що базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій;

- удосконалення законодавчої бази;
- удосконалення методів, способів і прийомів роботи з документами;
- упровадження цифрових технологій у систему документування,

що підвищить рівень диджиталізації та дозволить значно полегшити й удосконалити діяльність органів влади на різних її рівнях тощо.

Для роботи з документами кожному працівникові необхідні певні теоретичні знання та практичні навички з етапності оформлення кадрово-управлінської документації, а також вибором лексичної, граматичної форми при складанні документів. Раціонально організоване кадрове діловодство впливає на якість та ефективність функціонування апарату управління, а також популяризацію української ділової мови.

У посібнику визначено загальні засади організації роботи з документами, які супроводжують діяльність як державних, так і приватних установ, так і особливості організації роботи в органах державного управління та місцевого управління, які мають свою специфіку, оскільки значна частина цих документів виходить за межі самої установи і їх дія поширюється на всю територію, яка підпорядкована органу місцевої влади. Також висвітлено вимоги щодо складання та оформлення як різних видів документів, необхідних у практичній діяльності будь-якої установи, так і кадрових документів, що використовуються у практичній діяльності роботи з персоналом органів державного управління та місцевого самоврядування.

У посібнику кожна розглянута тема містить висновки, питання для обговорення і самоконтролю, практичні та тестові завдання для самостійного опрацювання. Наприкінці посібника подається список використаної та рекомендованої літератури, глосарій та додатки для більш зручного користування матеріалом і повного його засвоєння.

Навчально-методичний посібник не претендує на повне охоплення всієї сукупності проблем, пов'язаних із функціонування органів державної влади, але пропонує практичні рекомендації для вирішення типових питань документаційного забезпечення кадрової діяльності органів державного

управління та місцевого самоврядування, що постають у процесі професійної діяльності керівників державної служби, зокрема служби управління персоналом.

Рекомендується для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а також може бути корисним для всіх, хто цікавиться проблемами раціональної організації кадрового діловодства, зокрема професійним розвитком публічних службовців.

ЗМІСТ

- 1.1. Документ як засіб реалізації ефективної управлінської діяльності в органах державного управління та місцевого самоврядування
- 1.2. Нормативно-правове забезпечення організації загального та кадрового діловодства
- 1.3. Види документів та класифікування кадрової документації
- 1.4. Уніфікація та стандартизація кадрових документів
- 1.5. Формуляр документа, його основні реквізити та їх характеристика
- 1.6. Бланк документа, вимоги, що висуваються до нього.
- 1.7. Загальні вимоги до тексту кадрових документів

Ключові слова: документ, документаційне забезпечення управління, кадрове діловодство, уніфікація, стандартизація, формуляр і бланк документа

1.1. Документ як засіб реалізації ефективної управлінської діяльності в органах державного управління та місцевого самоврядування

Діловодство (справочинство) – сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації та організування роботи зі службовими документами.

Мовою ділових паперів є офіційно-діловий стиль. *Офіційно-діловий стиль* – це стиль, що обслуговує адміністративно-господарську діяльність, законодавство та інші ділянки, пов'язані з діловодством, звітністю та документацією, є необхідним для зв'язку державних і громадських установ як між собою, так і з населенням, для оформлення різноманітних документів.

Основним носієм офіційно-ділового стилю є документ. Документи використовуються в різних галузях людської діяльності, ділянках знань, сферах життя. Вони є об'єктом досліджень різних наукових дисциплін, тому зміст поняття «документ» багатозначний і залежить від того, у якій галузі й для чого він використовується. Отже, його розуміють залежно від специфіки тих об'єктів, яким надається статус документа.

На міжнародному рівні найбільш загально визнаним є визначення документа, як запис інформації, яка може бути використана як одиниця в документаційному процесі.

Носієм інформації у традиційному вигляді є документ, визначений стандартом як «інформація, зафіксована на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігати та передавати її в часі та просторі».

Спираючись на принципи кадрового діловодства найбільш прийнятним є таке визначення.

Документ – матеріальний об'єкт, який містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

Документація – сукупність службових документів, об'єднаних за ознакою належності до певної галузі, сфери, напряму діяльності, юридичної особи чи її структурного підрозділу.

Службовий документ – офіційний документ, який юридична особа створила або отримала у процесі діяльності, відповідним чином зареєструвала та/або засвідчила

Проте відповідно до стандартів ІСО, інформація може бути записаною у будь-який спосіб фіксування будь-яких відомостей, тобто за допомогою не тільки знакового письма, але й зображення, звуку тощо.

Виходячи з визначень документа, які зафіксовані в державних стандартах України, *основними ознаками документа є:*

- наявність інформації, яка має певний зміст;
- стабільна матеріальна форма, яка забезпечує довготривале використання та зберігання документа;
- функціональна визначеність для передачі інформації у просторі та часі тобто для використання в соціальних комунікаційних каналах (наприклад, управлінський документ).

У свою чергу, що стосується управлінського документа, то це документ, який містить відомості організаційного, розпорядчого або

повідомлювального характеру, що створюється з метою управління і відповідним чином оформлюється. Звідси можна зазначити, що управлінський документ – документ, що забезпечує виконання функції управління (більш детальніше це питання буде висвітлено в розділі 2).

Таким чином, головною складовою документа є інформація, тобто найрізноманітніші відомості, повідомлення, знання тощо.

Розрізняють первинні та вторинні документи.

Первинний документ – це документ, який містить вихідну (первинну) інформацію.

Вторинний документ – це документ, який містить у собі результат аналітично-синтетичного або іншого перероблення одного або кількох первинних документів.

Документна інформація – інформація документа (зміст, відбитки на документах інформації печаток, штампів, реєстраційні номери, резолюції, підписи, інші реквізити та службові позначки (ДСТУ 2732:2004).

Робота з документами – це не технічна справа. Це невід’ємна складова частина всієї управлінської діяльності, її важливий елемент, що характеризує стиль роботи органу управління та його керівника. У діловодстві немає дрібниць.

Робота з документами – це важлива складова діяльності керівництва на всіх рівнях, в усіх ланках управління, виробництва, обслуговування.

Ділове спілкування ведеться *державною мовою*, в Україні такою мовою є українська.

Державна мова – українська мова, якій Конституцією України надано статус мови офіційного спілкування посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування під час виконання посадових обов’язків, а також мови діловодства і документації цих органів та посадових осіб.

Від об’єктивності, достовірності, оперативності, юридичної сили документа залежить якість рішень, що ухвалюються. Однією з причин неякісного ухвалення управлінських рішень, особливо органами державного

управління та місцевого самоврядування, є слабка теоретична та практична підготовка багатьох працівників, які недостатньою мірою володіють комплексом установлених в установах, організаціях методів, способів і прийомів роботи з документами, а в окремих випадках – і незнання вимог Держстандартів, що визначають порядок оформлення документів. Цими проблемами займається такий вид діяльності, як діловодство (справочинство).

Діловодство – це діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами в процесі виконання управлінських дій.

Документування – процес створення документів, тобто їх підготовка, складання, оформлення та виготовлення.

Сучасне діловодство як одна з функцій управління охоплює:

- забезпечення своєчасного і правильного створення документів (документування);
- організацію роботи з документами (отримання, передавання, опрацювання, облік, реєстрація, контроль, зберігання, систематизація, підготовка документів для здачі в архів, знищення).

Останнім часом серед фахівців набуває поширення така назва цього виду діяльності, як *Документаційне забезпечення управління (ДЗУ)*.

Оскільки документ є засобом засвідчення, доведення певних фактів, то документи мають велике правове значення, тобто юридичну силу.

Юридична сила – це властивість документа, яка надається його чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, установленим порядком оформлення.

Стосовно, юридичної сили документа – це властивість службового, зокрема й управлінського документа, слугувати підставою для вирішення правових питань і регулювання правових відносин, яка надається йому чинним законодавством.

Виходячи з цього, документ повинен бути:

1. Достовірним;

2. Переконливим;
3. Належним чином відредагованим і оформленим;
4. Повинен містити конкретні пропозиції та вказівки.

Юридична сила забезпечується встановленням для кожного виду документів комплексом реквізитів – обов'язкових елементів укладання документів. З цього визначення випливає, що орган управління або посадові особи, що випускають документ, зобов'язані:

- дотримуватися при його підготовці чинним нормам законодавства;
- видавати документи тільки в межах своєї компетенції;
- дотримуватися чинних у певний час загальнодержавних правил складання та оформлення документів.

Будь-який документ має певні функції, з'ясування яких важливе для визначення мети створення документа, для вивчення класифікації документів. Автор документа, фіксуючи інформацію, не завжди програмує його функцію. Документ є багатофункціональним, тобто містить у собі різні функції, що з часом змінюють своє домінуютьне значення. Виокремлюються функції *загальні* і *спеціальні*.

До загальних функцій документів слід віднести:

- інформаційну (документ створюється для зберігання інформації);
- соціальну (документ – соціально значущий об'єкт, оскільки він задовольняє певну соціальну потребу);
- комунікативну (документ – це засіб зв'язку між організаціями та іншими суспільними структурами);
- культурну (документ закріплює та передає культурні традиції, зокрема рівень наукового та технічного розвитку).

До спеціальних функцій документа належать такі:

- управлінська (документ відіграє велику роль в управлінні);
- правова (документ має юридичну силу);

- історична (документ є надбанням історії, матеріальним підтвердженням подій, явищ, що відбувалися у світі). Документи являють собою джерело історії.

Господарська діяльність відбивається в документах, за допомогою яких фіксуються на відповідних носіях усі дії та події, які відбуваються у суб'єкта господарювання. З цієї позиції документ розглядають як засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформацію про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

В управлінській діяльності документ постає як предмет і як результат праці. Документи мають правове значення, оскільки вони є засобом засвідчення та доведення певних фактів.

1.2. Нормативно-правове забезпечення організації загального та кадрового діловодства

Сьогодні особливо важливі вироблення й додержання нормативно-правових документів, методичних рекомендацій і посібників з питань діловодства, змісту та форми документів, їх проходження та виконання, обліку та реєстрації, систематизації і зберігання, забезпечення високої мовної культури, простоти й доступності викладу, суворого дотримання системи вимог до кожного виду документів і системності в роботі з їх аналізу та узагальнення.

Основою для організації процесу діловодства є нормативно-правова база. За визначенням Г. Балібардиної, *нормативно-правова база діловодства* – це сукупність законів, нормативних, правових актів та методичних документів, які регламентують технологію створення, опрацювання, зберігання та використання документів в поточній діяльності закладу, а також регламентують роботу служби діловодства – її структуру, функції, штати, технічне забезпечення та деякі інші аспекти.

Нормативно-правовою базою діловодства в Україні є:

- Конституція України;

- закони України;
- нормативно-правові акти Президента України, Кабінету Міністрів України, Ради міністрів АР Крим, центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Нормативно-методична база діловодства – це сукупність законів, нормативних правових актів і методичних документів, що регламентують технологію створення документів, їх опрацювання, зберігання та використання в поточній діяльності установи, а також діяльність служби діловодства: її структуру, функції, штати, технічне забезпечення та деякі інші аспекти.

Процес діловодства організується за допомогою нормативно-методичної бази. Нормативно-методична база діловодства складає:

- законодавчі акти України у сфері інформації, документації та документування;
- укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Уряду України, які регламентують питання документаційного забезпечення управління в Україні;
- правові акти органів виконавчої влади (міністерств, відомств, комітетів) як загальногалузевого, так і відомчого характеру;
- правові акти нормативного та інструктивного характеру;
- методичні документи з діловодства організацій;
- державні стандарти на документацію;
- уніфіковані системи документів;
- класифікатори техніко-економічної та соціальної інформації.

Методичні документи регламентують:

- технологію створення, опрацювання, зберігання, використання документів в організації;
- роботу служби діловодства, її структуру, функції, штат, технічне забезпечення тощо.

Зазначені документи мають практичне значення не лише для вказаних у них органів. Вони – орієнтир і зразок для підготовки документів у центральних та місцевих органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування.

Як відзначає Л. Піддубна, *документаційне забезпечення* – одна з найважливіших сфер діяльності кожного підприємства, установи, закладу. Законодавство України регламентує загальні принципи організації документаційного забезпечення діяльності як юридичних, так і фізичних осіб. Нормативно-правові та методичні документи регламентують конкретні питання документування та організації діловодства в певній галузі або сфері людської діяльності. У сучасних умовах в Україні діє близько 94 законодавчих, нормативно-правових та методичних документів з питань організації діловодно-інформаційного забезпечення діяльності підприємств та організацій, які видані центральними органами державної влади й поширюються на діловодні та документно-інформаційні процеси всіх підприємств та організацій в Україні незалежно від їх форми власності та підпорядкування.

Для зручності аналізу складу нормативно-правових документів вони були розподілені на такі групи:

1. Загальні питання діловодства.
2. Архівне зберігання документів.
3. Автоматизація діловодства.
4. Інструкції з діловодства.
5. Діловодство за зверненнями громадян.
6. Робота з таємними та документами для службового користування.
7. Стандартизація в діловодстві.
8. Пересилання документів.

За дослідженням вченої, можна зазначити, що сьогодні в Україні діяльність у сфері документознавства, діловодства та інформаційної

діяльності регулюють близько сотні нормативно-правових акти, які розподілені нами за колом питань, які вони регулюють, на вісім груп.

До створення вище зазначених нормативно-правових документів в Україні причетні п'ять груп центральних органів державної влади, які видають різні види таких документів, а саме: Верховна Рада України (закони України та постанови), Президент (укази та розпорядження), Кабінет Міністрів України (постанови та розпорядження), Міністерства та центральні органи виконавчої влади (накази), інші державні органи (рішення).

Крім того, до нормативно-правових документів відносять державні стандарти, однак, ураховуючи їхню специфіку, аналіз державних стандартів з документознавства, діловодства та інформаційної діяльності розглядатиметься в інших роботах автора.

Отже, **першу групу** правових актів нормативної бази діловодства становлять закони, які регламентують загальні засади політики держави в галузі інформації та діловодства зокрема. Сьогодні основними чинними нормативно-правовими актами, що встановлюють загальні правила документування управлінської інформації та регламентують порядок роботи зі службовими документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передання до архівного підрозділу, є:

ЗУ «Про Національний архівний фонд та архівні установи», у якому справочинство разом з архівною справою становлять єдину сферу практичної діяльності з документами. У цьому нормативному правовому акті можна знайти визначення понять: «діловодство», «архівний документ», «номенклатура справ», «експертиза цінності документів».

Документування звернень громадян та організування роботи з цими документами деталізовано в Законі України «Про звернення громадян». Порядок роботи з конфіденційними документами, що становлять державну таємницю розглянуто в ЗУ «Про державну таємницю». Особливості роботи з електронними документами розкриваються в законах України «Про

електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги».

Питання створення і роботи з кадровими документами частково розглянуті в Кодексі законів про працю України, правовими – у Цивільному та Кримінальному Кодексі.

Тут треба уніфікувати Безпосередні стосунки до кадрового діловодства мають закони України: «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР, «Про відпустки» від 15.11.1996, «Про охорону праці» від 14.10.1992, «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 24.03.2022, «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI., «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2010. № 34, «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 25 квіт. 2019 р. № 2704-VIII., «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV, «Про інформацію» від 02.10.1992 тощо. Так, наприклад, у Законі України «Про інформацію» (ст. 21–23) визначаються правові норми інформації державних органів та ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ» 29 органів місцевого самоврядування, норми правової інформації та інформації про особу. Часті зміни в законодавстві, що регулює перебіг різних соціальних перетворень, відображаються в кадровому діловодстві та формують різномірність правового поля кадрової служби – від Кодексу законів про працю до правил внутрішнього трудового розпорядку в кожній організації.

«Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (Закон України від 24 берез. 2022 р. № 2136-IX). Цей Закон визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим

договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

У ст. 7 цього Закону висвітлюються особливості обміну документами, організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів у роботодавця, а саме:

1. У період дії воєнного стану порядок організації діловодства з питань трудових відносин, оформлення і ведення трудових книжок та архівного зберігання відповідних документів у районах активних бойових дій визначається роботодавцем самостійно, за умови забезпечення ведення достовірного обліку виконуваної працівником роботи та обліку витрат на оплату праці.

2. У період дії воєнного стану сторони трудового договору можуть домовитися про альтернативні способи створення, пересилання і зберігання наказів (розпоряджень) роботодавця, повідомлень та інших документів з питань трудових відносин та про будь-який інший доступний спосіб електронної комунікації, який обрано за згодою між роботодавцем та працівником. {Стаття 7 в редакції Закону № 2352-IX від 01.07.2022}

А також слід звернути увагу на зміст ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01 лип. 2022 р. № 2352-IX.

Другу групу правових актів нормативної бази становлять акти з діловодства, що мають міжвідомчий характер. Насамперед, це «Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну».

Примірні й типові інструкції з діловодства є нормативно-методичними посібниками для підготовки індивідуальних інструкцій для конкретних підприємств.

Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях (Наказ від 18 черв. 2015 р. № 1000/5) установлюють єдині вимоги щодо створення управлінських документів і роботи зі службовими документами, а також порядок їх архівного зберігання в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності.

Такі інструкції розробляються юридичними особами вищого рівня (міністерствами, державними комітетами, іншими органами державної влади, центральними установами країни, великими корпораціями, концернами, асоціаціями, товариствами та компаніями) для мережі підвідомчих організацій або дочірніх підприємств, однорідних за характером діяльності.

Увага! Примірні інструкції з діловодства мають – рекомендаційний характер. Типові інструкції мають – обов'язковий характер.

Інструкцією з діловодства установи має бути встановлено: порядок обліку бланків; перелік документів, які підлягають скріпленню гербовою печаткою; перелік документів, які підлягають затвердженню; порядок проходження документів в установі; особливості організації електронного документообігу; принцип формування та місце поточного зберігання справ (централізоване – у службі діловодства або децентралізоване – у структурних підрозділах установи) тощо.

Основним документом щоденного використання вважається *положення про підрозділ – про кадрову службу чи про службу управління персоналом*. Основу цього документа становить Типове положення про кадрову службу, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 02.06.1996 № 912.

Типове положення про кадрову службу складається з п'яти розділів. Перший розділ визначає статус служби та її підпорядкування; установлює, якими документами вона керується і який існує порядок прийняття на роботу

та звільнення з роботи працівників кадрової служби, а також обумовлює наявність у служби гербової печатки і штампів. Другий розділ формулює основні завдання служби, третій – основні функції, четвертий – права, п'ятий – відповідальність.

Істотний вплив на організацію і зміст роботи з документами в органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування справляє чітка *регламентація їхньої роботи*. Так, Тимчасовим регламентом Кабінету Міністрів України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 08 червня 1993 р. № 523 визначено порядок формування плану засідань Кабінету Міністрів; порядок унесення документів на розгляд; порядок підготовки засідань і їх проведення; оформлення ухвалених рішень. Аналогічні регламенти, з урахуванням повноважень і особливостей роботи, затверджені й у інших центральних органах виконавчої влади.

У грудні 1999 р. постановою № 2263 Кабінет Міністрів затвердив Типовий регламент місцевої державної адміністрації, який, відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації, регулює організаційно-процедурні питання роботи місцевих органів виконавчої влади». У наступні роки до Типового регламенту було внесено зміни, спрямовані на вдосконалення роботи місцевих державних адміністрацій; зокрема на підвищення якості підготовки розпоряджень.

Типовим регламентом регулюються питання:

- розподілу обов'язків між заступниками голови, іншими посадовими особами місцевої державної адміністрації, планування її роботи;
- порядку внесення на розгляд проектів розпоряджень голови місцевої державної адміністрації;
- організації роботи з документами і контролю за їх виконанням;
- консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів місцевої державної адміністрації;
- підготовки та проведення нарад;
- роботи апарату місцевої державної адміністрації.

Регламентация роботи органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування забезпечує чіткість організації підготовки та виконання документів, сприяє підвищенню їх якості. Важливу роль у роботі з документами відіграють національні (державні) та міжнародні стандарти. Це перш за все стандарти, які визначають вимоги до складання документів, вимоги до побудови формулярів-зразків, систем організаційно-розпорядчої документації, вимоги до її оформлення за певними схемами класифікації документної інформації тощо.

Застосування стандартів веде до одноманітності створення документів, і є необхідною умовою автоматизації роботи з ними та розуміння їх змісту. Сюди необхідно віднести відповідаючи стандарти щодо дотримання принципів визначення формату, розмірів берегів, розміщення реквізитів, правил оформлення і нумерації сторінок, поділу та нумерації тексту, прийомів виділення окремих його частин і т. ін.

Так, назви та позначення уніфікованих форм документів, що входять до класу уніфікованих систем документації (УСД), можна знайти у Класифікаторі управлінської документації НК 010:2021.

Загальні вимоги щодо оформлення документів містяться у випущеному Держстандартом ДСТУ 3843-99 «Державна уніфікована система документації. Основні положення». У цьому документі визначено загальні положення щодо уніфікації управлінської документації та правила розроблення, узгодження, затвердження, реєстрації та ведення уніфікованих форм документів (УФД) у складі Державної уніфікованої системи документації (ДУСТ).

Відтак, уніфікована система документації (від лат. unio – союз, facere – робити) – система документації, що являє собою раціонально організований комплекс взаємопов'язаних документів, які відповідають єдиним правилам і вимогам.

Найбільшу кількість унормованих загальнодокументознавчих термінів та їх тлумачень, що застосовують у сучасній Україні, містить розроблений

УНДІАСД (Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства) Національний стандарт України ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять», який набув чинності з 01 липня 2005 року (на зміну однойменного ДСТУ 2732-94).

Національний стандарт України «ДСТУ 4163 – 2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» поширюється на організаційно-розпорядчі документи незалежно від носія інформації (далі – документи), зокрема на: організаційні (положення, статuti, посадові інструкції, штатні розписи тощо); розпорядчі (постанови, рішення, накази, розпорядження); інформаційно-аналітичні (акти, довідки, доповідні записки, пояснювальні записки, службові листи тощо) документи, створювані в результаті діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, установ, підприємств, організацій та інших юридичних осіб (далі – юридична особа) незалежно від їхнього функціонально-цільового призначення, рівня і масштабу діяльності та форми власності.

Також цей стандарт установлює: склад реквізитів документів; вимоги до змісту та місця розташування реквізитів у документах; вимоги до бланків та оформлення документів; вимоги до виготовлення документів.

Стандарт визначає склад і зміст постійної інформації реквізитів для організаційно-розпорядчих документів незалежно від носія інформації.

Слід звернути увагу на Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів : Наказ Міністерства юстиції України від 12 квіт. 2012 р. № 578/5.

Цей Перелік є нормативно-правовим актом, призначеним для використання всіма організаціями при визначенні строків зберігання документів, їх відборі на постійне та тривале (понад 10 років) зберігання (далі – архівне зберігання) або для знищення.

*Відповідно до п. 1.2 цього Переліку під організаціями розуміються державні органи та органи місцевого самоврядування, а також інші установи, підприємства та організації незалежно від форми власності.

«Порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання» (наказ Мінюсту від 11 листопада 2014 р. № 1886/5) установлює загальні вимоги щодо впровадження електронного документообігу із застосуванням кваліфікованого електронного підпису чи печатки, організації роботи з електронними документами в діловодстві в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форм власності (далі – установа) та щодо їх підготовки до передавання на архівне зберігання.

Слід також звернути увагу на «Інструкцію про порядок ведення трудових книжок працівників» (наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 р. № 58).

Окремі положення впровадження міжнародних стандартів в Україні щодо питань кадрового діловодства (третья група).

Знати зміст, вимоги зазначених положень та інструкцій повинен не лише працівник загального відділу, канцелярії чи іншої діловодної служби, але й кожний керівник, кожний державний службовець, працівник органу місцевого самоврядування. Уміння грамотно, якісно, своєчасно і оперативно готувати документи – мистецтво, яке вимагає глибоких знань, значного особистого досвіду, спеціального навчання і постійної самостійної роботи.

Так, у 2001 р. Міжнародною організацією стандартизації було видано Стандарт *ISO 15489-2001 «Інформація та документація – Керування документацією»*. Оскільки Стандарт ISO 15489-2001 стосується роботи з документами та на носіях, створених або отриманих організацією (державною і недержавною) у процесі її діяльності, а також фізичними особами (суб'єктами підприємницької діяльності), у ньому визначено

обов'язки організації під час реалізації процесів документування, надаються рекомендації щодо розроблення політики керування документацією в організації та пов'язаних з нею процедур, систем і процесів.

У зазначеному стандарті керування документацією розглядається як частина системи управління якістю, що ґрунтується на вимогах стандартів ISO 9001 та ISO 14001.

У 2008 році в Україні вийшов гармонізований з ISO-15489 його модифікований аналог – Національний стандарт «Інформація та документація». Керування документаційними процесами: Частина 1. *Основні положення* та Частина 2. *Настанови* : ДСТУ 4423-1-2:2005 (ISO/TR 1548-2:2001. МОД), який набув чинності від 01.10.2007 з упровадженням у ньому міжнародних термінів, який уніс певну кореляцію термінології загального документознавства із закордонною термінологією керування документаційними процесами.

У першій частині стандарту подано виклад загальних принципів керування документацією як у державних установах, так і в недержавних організаціях. Ці принципи полягають у визначенні й документальному оформленні:

- основних правил стандартів роботи з документами в організації (політика організації у сфері керування документацією);
- повноваженнях та відповідальності працівників організації у роботі з документацією;
- технологій діловодства й процедур.

Крім того, керування документацією повинно включати створення та застосування спеціальних систем для керування документами, інтегрованих у загальну систему управління та управлінські процеси організації.

У цій частині також викладено загальні засади розроблення та впровадження систем документації, подано опис процесів керування документацією, наголошується на необхідності регулярного моніторингу

відповідності цих процесів визначеним в організації правилам і стандартам та наявності постійної програми навчання роботи з документами.

Призначена перша частина для використання спеціалістами державної служби, менеджерами організацій, спеціалістами з керування документацією, інформацією, усіма іншими працівниками організації та фізичними особами (суб'єктами підприємницької діяльності), які зобов'язані створювати та використовувати документи у своїй діяльності.

Друга частина стандарту містить опис методики, що дозволяє реалізувати принципи керування документацією, описані в першій частині.

Ця частина призначена для використання спеціалістами з керування документацією та працівниками, до обов'язків яких належить керування документацією в організації. Вона забезпечує єдину методологію застосування першої частини стандарту в усіх організаціях, що прагнуть налагодити процес керування документацією відповідно до вимог ISO.

У стандарті, зокрема, визначена відповідальність організацій за створювані ними документи та раціональну роботу з ними. Так, основні правила роботи з документами («політика») в організації повинні бути визначені та зафіксовані в документі, підписаному її вищим керівництвом. Обов'язки повинні бути розподілені між усіма працівниками організації, які в процесі своєї діяльності створюють документи, і бути відображені у їхніх посадових інструкціях.

Для організації, що працює у кількох країнах з особливими національними системами діловодства, новий стандарт допоможе створити єдину функціональну систему керування документацією.

Узагалі, зазначений стандарт – це виклад оптимальної методики керування документацією, що призначена як для фахівців в галузі керування документацією, так і для спеціалістів з інших сфер діяльності, зокрема розробників нових інформаційних програм і систем.

Загальний концептуальний характер стандарту, як зазначає український науковець к.і.н. І. Антоненко, робить його придатним для використання в

будь-якій організації (зокрема і в органах державного управління та місцевого самоврядування), незалежно від її статусу та напряму діяльності, забезпечуючи при цьому сучасний підхід до керування документацією. Стандарт схвалено Міжнародною радою архівів, яка рекомендувала його до застосування всім утворювачам документів – як державним, так і приватним.

У цьому стандарті є посилання на:

- ISO 9001:2001, який в Україні впроваджено як ДСТУ ISO 9001-2001;
- ISO 14001:1996, який в Україні впроваджено як ДСТУ ISO 14001-97.

Термінологія стандарту базується на термінах, регламентованих стандартом ISO 5127 «Документація та інформація – Словник» (ISO 5127:2001 Information and documentation. Vocabulary, IDT)», підготовлений міжнародною організацією стандартів в 2007 р. В Україні це гармонізований стандарт ДСТУ ISO 5127:2007 «Інформація та документація. Словник термінів».

Прийняття в Україні аналогів зазначених стандартів спонукає до подальшого розроблення вітчизняних відповідників міжнародних стандартів, присвячених зазначеній технології. Безперечно, цей процес має ґрунтуватися на науковому аналізі досвіду, переваг та недоліків керування документаційними процесами за кордоном, можливостей застосування норм профільних міжнародних стандартів в Україні.

1.3. Види документів та класифікування кадрової документації

Класифікація будь-чого означає зв'язок між елементами, виражений у їх розміщенні у визначеному послідовному ряді чи системі відносно будь-яких загальних принципів. Наука передбачає певну систему знань про той чи інший предмет.

Предметом класифікації у нашому випадку є документ – як матеріальна форма отримання, зберігання, використання і розповсюдження інформації. У попередніх лекціях ми розглядали загальне поняття документа, що

стосувалося суспільства в цілому. На даному етапі зосередимо увагу на документах, що стосуються лише виробничо-господарська діяльність.

Виробничо-господарська діяльність організацій, зокрема й установ державного управління та місцевого самоврядування, дуже різноманітна. Різні факти, події явища вимагають відповідного оформлення, а це викликає необхідність у складанні різних за назвою, формою, змістом документів. З метою підготовки документа, який відповідав би всім вимогам та для зручності роботи з ними, документи прийнято розподіляти на різні групи та види документів за різними ознаками класифікації.

Класифікація документів – це розподіл документів на класи за найбільш загальними ознаками подібності або відмінності та формування на цій основі справ. Перш за все виокремлюють різні системи документації та документування.

Система документації – це сукупність документів, взаємопов'язаних між собою, що взаємодіють та створюють цілісні утворення із певними формами.

Найчисленнішою є система управлінських (адміністративних, загальних) документів. Специфіку різних сфер діяльності суспільства відтворюють специфічні (галузеві) документаційні системи, як-от банківська, дипломатична, зовнішньоекономічна, юридична тощо. Предметом вивчення діловодства є адміністративна (загальна) система документування.

Для розв'язання більшості завдань з управління персоналом недостатньо використання окремих форм документів, необхідно спиратися на групи кадрової документації, що перебувають у взаємному зв'язку. Незважаючи на відмінності між ними, результативність цієї роботи визначається знаходженням точок дотику, що в змозі забезпечити ефективне використання різних документів у межах певної установи, галузі чи економіки країни в цілому.

Для розуміння технологічного процесу опрацювання кадрової документації необхідно оперувати певними ознаками документів, покладених в основу їх групування.

Первинне групування кадрової документації забезпечує швидкий пошук, підвищує оперативність роботи з нею, прискорює виконання та здійснення належного контролю. Починається групування зі встановлення зовнішньої подібності документів, тобто зі з'ясування належності об'єкта як цілісності до тієї чи іншої якісної визначеності. Однак яку б із ознак ми не брали, кожен документ має свою назву. Доки він не має назви, його не відрізниш від інших, він начебто розчиняється у їх загальній масі.

Метою класифікації є:

Підвищення оперативності роботи апарату управління і відповідальності виконавців шляхом розмежування функцій, структурних підрозділів і обов'язків виконавців, чіткого розподілу інформації;

Економія праці за рахунок використання інформаційно-довідкового апарату (предметно-тематичного каталогу).

Значення класифікації документів полягає у такому :

1. Забезпечення їх швидкого пошуку в поточному діловодстві.
2. Підвищенні оперативності роботи з документами.

Для класифікації документів у межах однієї організації можуть бути складені класифікаційні схеми, класифікатори. Вони бувають двох типів: структурні та виробничо-галузеві. Перші документацію розподіляють на частини відповідно до структурних підрозділів. У цьому випадку рубрики – це структурні підрозділи, а статті – назва документа.

Відповідно до виробничо-галузевої класифікації документи розподіляють на групи за різними кваліфікаційними ознаками. Щоб документ мав усі перераховані вище властивості, його слід правильно скласти як за формою, так і за змістом.

Відповідно до цих вимог виокремлюють види документів за ознаками класифікації та групами (додаток А).

за місцем укладання: — внутрішні — зовнішні	за складністю побудови тексту: — прості — складні	за технологією реєстрування: — вихідні — похідні	за юридичною силою: — справжні — підроблені
за технікою відтворення: — рукотворні — друковані	за способом документування: — знакові (письмові) — зображувальні	за ступенем гласності: — конфіденційні — секретні	за призначенням створення: — оригінал — копія
за формою подання: — індивідуальні — типові	за характером знакових засобів: — текстові — нетекстові	за джерелами виникнення: — первинні — вторинні	за призначенням сприйняття: — машиночитані — людиночитані
за терміном зберігання: — постійного — тривалого — тимчасового	за доступом до користування інформацією: — загальнодоступні — обмеженого доступу	за терміном виконання: — безстрокові — термінові — дуже термінові	за базовими ознаками: — організаційно-розпорядчі — первинно-облікові — особові і особисті — звітно-статистичні

Рис. 1.1. Класифікація основних документів:

За спеціалізацією: загальні та спеціалізовані.

За призначенням: розпорядчі, організаційні, інформаційні, документи колегіальних органів, обліково-фінансові документи, документація з договірної діяльності, документація щодо особового складу.

За місцем складання: внутрішні та зовнішні.

За напрямом руху: вхідні та вихідні.

За джерелом виникнення: первинні та вторинні.

За формою: стандартні (типові) та нестандартні (індивідуальні).

За способом виготовлення: трафаретні, типові, індивідуальні.

За технікою відтворення: рукописні, відтворені механічним способом, на аудіо- та відеоплівці, на дискетах або CDдисках.

За ступенем складності: прості (односкладні) та складні (дво- і багатоскладні).

За стадіями створення: оригінал та копії:

відпуск – це повна копія відправленого куди-небудь оригіналу документа, що залишається у відправника;

витяг – копія, що відтворює частину тексту документа;

дублікат – другий примірник документа, виданий у зв'язку з втратою оригіналу і який має однаку з оригіналом силу.

За терміном зберігання: постійного зберігання (75 років), тривалого зберігання (понад 10 років), тимчасового зберігання (до 10 років).

Засоби фіксації (відбиття): письмові (рукописно-друковані), графічні, фоно-, фото-, кінодокументи.

За змістом: організаційно-розпорядчі, фінансово-розрахункові, постачально-збутові та ін.

За найменуванням: положення, накази, інструкції, звіти, акти, записки, листи.

За строками виконання: дуже термінові, термінові, звичайні безстрокові. *За юридичною силою:* справжні (дійсні, недійсні) та підробні.

За походженням: службові, особисті або офіційно-особисті (іменні).

За ступенем обов'язковості: директивні та інформаційні.

Крім того, у діловодстві вся документація, яка створена в організації і та, що надійшла ззовні, групується за певною схемою.

При цьому можна застосовувати класифікацію за такими ознаками:

– номінальному (об'єднуються документи за назвою: протоколи, накази, акти тощо);

– предметному (об'єднуються документи, однорідні за змістом: упровадження передових методів реалізації товарів);

– авторському (об'єднуються документи, які складені одним закладом, установою або особою: документи, що надійшли з Міністерства

фінансів, податкової адміністрації);

– кореспондентському (об'єднується листування з певним закладом або особою, наприклад, листування з заводом торговельного машинобудування);

– географічному (об'єднуються документи, пов'язані з кількома кореспондентами, які розташовані на певній території: листування з підприємствами Молдови, Польщі тощо);

– хронологічному (об'єднуються документи, які належать до певного періоду: річні звіти, річні фінансові плани).

Кожна з вказаних ознак може бути покладена в основу нормування справ. Класифікація також необхідна для проведення робіт зі стандартизації та уніфікації документів.

Крім того, наведений розподіл кадрової документації є досить умовним, оскільки кожна з ознак може мати певну кількість ознак будь-якого іншого.

1.4. Уніфікація і стандартизація кадрових документів

Удосконалення кадрової документації потрібно здійснювати головним чином шляхом її уніфікації та стандартизації, що не тільки зменшує матеріальні й часові витрати та забезпечує інформативність документації, а й закріплює у вигляді нормативних вимог найбільш удачі рішення, зокрема й завдяки можливостям застосування засобів комп'ютерної техніки.

Стандартні вислови – явище культури писемного мовлення, вони виникають як наслідок опису однотипних, неодноразово повторюваних виробничих ситуацій. Слова й словосполучення, особливо часто вживані в певних типах документів, утворюють своєрідний каркас їх змісту. У таких випадках складання документів має бути зведено до заповнення змінної частини.

Уніфікована система документації – система документації, створена за єдиними правилами та вимогами.

Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації (УСОРД) – комплекс стандартів, взаємопов’язаних форм документів, правил, положень, які встановлюють вимоги до змісту, побудови та оформлення документів.

Стандарт (від англ. standard – зразок) – документ, що встановлює єдині норми та вимоги до документів.

Стандартизація – це встановлений єдиних норм, вимог, які висуваються до документів та установлення правил добору слів і термінів, правил побудови речень і словосполучень.

Уніфікація документів – це встановлення єдиного комплексу видів і різновидів документів для аналогічних управлінських ситуацій, розробка єдиних форм і правил складання, оформлення і створення трафаретних текстів.

Уніфікацію кадрової документації можна розглядати як один із головних методів стандартизації, що покликана забезпечити зведення об’єктів до раціональної номенклатури за формою й типорозмірами відповідно до функціонального призначення.

Стандартизація та уніфікація управлінських документів дозволяє досягти одноманітності в структурі та опрацюванні інформації. Стандартизація та уніфікація сприяють також напрацюванню прогресивних методів роботи з документами. Метою стандартизації та уніфікації документів є раціоналізація процесів підготовки, виконання, пошуку документів; скорочення документопотоків: підвищення ефективності управління і створення оптимальних умов для машинного опрацювання управлінської інформації.

До основних етапів уніфікації та стандартизації в будь-якій організації відносяться:

- установлення кола документів, які обертаються в організації;
- стандартизація формулярів та текстів документів;
- трафаретизація формулярів документів.

З метою стандартизації управлінської документації була затверджена серія державних стандартів на управлінську документацію, низка стандартів на документи, які найбільш часто зустрічаються в управлінській діяльності організації (деякі з них вже було розглянуто в попередній темі).

Трафарет – форма подання уніфікованого тексту, що містить постійну інформацію і пробіли, призначені для заповнення їх перемінною інформацією.

Трафаретний документ – документ, що має надрукований стандартний текст і конкретний зміст, що його доповнює.

Трафаретизація – це засіб уніфікації текстів документів, який полягає в тому, щоб уся інформація, характерна для певної групи документів, умовно розподілялася на трафаретну, або постійну, та індивідуальну, або змінну. Створюються збірники трафаретних текстів, при цьому деякі тексти мають по кілька запасних варіантів. Лист із трафаретним текстом складається з двох частин: типової (трафаретної) частини та змінної частини – вставки.

Ступінь трафаретизації може бути різним: весь документ, його частина, окремий абзац або речення.

Типові документи – це нормативні й розпорядчі документи, що визначають порядок роботи установ або окремих сторін їх діяльності і є зразками для складання установами однойменних документів з урахуванням специфіки їх діяльності. Типові тексти дозволяють зекономити до 50 – 70 % часу виконавця при стовідсотковій гарантії, що жодне слово не буде пропущено в тексті.

Трафаретні тексти вводяться в дію наказом керівника організації. Їх розробка завжди повинна базуватися на державних стандартах. Трафаретизація дозволяє підвищити продуктивність праці, сприяти підвищенню культури діловодства.

1.5. Формуляр документа, його основні реквізити та їх характеристика

Сукупність взаємопов'язаних документів, що застосовуються у певній сфері діяльності, становить систему документації. Нині діють уніфіковані системи. Однією з найпоширеніших є організаційно-розпорядча документація (ОРД), котра застосовується в оформленні управлінських рішень.

Документи повинні відповідати таким вимогам, як придатність до тривалого зберігання, максимальна наочність тощо. Наукова дисципліна, яка вивчає структуру і властивості документальної інформації, розвиток форм документів, методи й засоби автоматизованого опрацювання, зберігання, пошуку і використання їх, називається *документалістикою*.

За допомогою документів не тільки здійснюється значна частина управлінських функцій, а і знаходиться в них своє відображення. До кожного з документів ставляться певні вимоги: відповідність своєму призначенню, достовірність і юридична сила, чітка структура та зручність в опрацюванні.

Таким чином, щоб документ відповідав своєму призначенню, він повинен бути складений відповідно до форми, яка прийнята для цієї категорії документів. Від повноти і якості оформлення документів залежить їх юридична сила, оскільки вони є свідомством, підтвердженням конкретних фактів, явищ, подій. Регламентують цей процес затверджені й чинні в Україні стандарти: ДСТУ 3843-99 Державна уніфікована система документації. Основні положення; ДСТУ 3844-99 Державна уніфікована система документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови формуляру-зразка документа, ДСТУ 4163-2020 Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів, ДСТУ 2732:2004 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення, затверджено наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 р.).

Виходячи з цих стандартів, формуляр-зразок визначається таким чином.

Формуляр-зразок(службового документа) – це модель побудови формуляра службового документа, що встановлює сферу його застосування, формат (А4, А5), розміри берегів, вимоги до побудови конструкційної сітки та основні реквізити (ДСТУ 2732:2004).

Формуляр-зразок є основою створення формулярів та бланків управлінських документів усіх видів. Формуляр являє собою єдині, науково обґрунтовані правила підготовки та оформлення документів. Уведення таких правил створює необхідні передумови для більш детальної уніфікації документів, що у свою чергу буде сприяти використанню їх в автоматизованих системах керування. Стандарти встановлюють найбільш загальні правила складання документів, а також регламентують машинописне оформлення його окремих реквізитів.

Документи треба правильно складати за формою і змістом, із дотриманням відповідних вимог оформлення реквізитів.

Кожен документ складається з окремих елементів – *реквізитів*.

Реквізити є: *постійні і змінні*. Постійні реквізити наносять, коли виготовляють уніфіковану форму чи бланк документа, а змінні – під час його складання.

Стандарти встановлюють найбільш загальні правила складання документів, а також регламентують машинописне оформлення їх окремих реквізитів.

Термін «реквізит» латинського походження (*requisitum*), що перекладається як «потреба». У термінологічному словнику слово «реквізит» подається як обов'язковий елемент офіційного документа. Це означає, що реквізити проставляються лише на офіційних документах.

У національному стандарті України ДСТУ 2732-2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» під реквізитом розуміється інформація, зафіксована на службовому документі для його ідентифікування,

організування обігу і (або) надання йому юридичної сили. Звідси витікає, що реквізит – це елемент структури документа, що дозволяє його ідентифікувати. У примітці до стандарту зазначено також, що реквізит – це елемент, що відбиває процес оформлювання службового документа, тобто фіксування його реквізитів, що необхідні для надання йому юридичної сили.

Отже, *реквізити* – це елементи, з яких складаються документи, що дозволяє його ідентифікувати і без яких він не може бути підставою для обліку та не має юридичної сили.

Довжина реквізиту – це кількість графічних знаків та пробілів, яка необхідна для запису реквізиту на документі.

ДСТУ 4163:2020 визначає 32 реквізити. З-поміж них є **сім обов'язкових**, що надають документу юридичної сили та доказовості:

- найменування юридичної особи (04);
- назва виду документа (09) – не зазначають на листах;
- дата документа (10);
- реєстраційний індекс документа (11);
- заголовок до тексту документа (19);
- текст документа (20);
- підпис (22) – для електронних документів – електронний підпис

або електронна печатка в разі відсутності електронного підпису.

Інші 25 реквізитів використовують за потреби, з огляду на вид документа та особливості діловодства.

Вигляд формуляра залежить від призначення документа та його конкретного змісту. До обов'язкових елементів документів належать: найменування юридичної особи, назва виду документа, дата документа, реєстраційний індекс документа, заголовок до тексту документа, а також текст. Наприклад, щодо організаційно-розпорядчих документів, то вони повинні складатися у суворій відповідності до Держстандарту. У таблиці 1.1. наведено перелік реквізитів.

Перелік реквізитів

№з/п	Найменування реквізиту
01	зображення Державного Герба України, Герба Автономної Республіки Крим
02	зображення емблеми юридичної особи або торговельної марки (знака для товарів і послуг)
03	найменування юридичної особи вищого рівня
04	найменування юридичної особи
05	найменування структурного підрозділу юридичної особи
06	довідкові дані про юридичну особу
07	код форми документа
08	код юридичної особи
09	назва виду документа
10	дата документа
11	реєстраційний індекс документа
12	посилання на реєстраційний індекс і дату документа, на який дають відповідь
13	місце складення документа
14	гриф обмеження доступу до документа
15	адресат
16	гриф затвердження документа
17	резолуція
18	відмітка про контроль
19	заголовок до тексту документа
20	текст документа
21	відмітка про наявність додатків
22	підпис
23	відбиток печатки

24	віза документа
25	гриф погодження (схвалення) документа
26	відмітка про засвідчення копії документа
27	відомості про виконавця документа
28	відмітка про ознайомлення з документом
29	відмітка про виконання документа
30	відмітка про надходження документа до юридичної особи
31	запис про державну реєстрацію
32	відмітка про наявність примірника з паперовим (електронним) носієм інформації
20	текст документа
21	відмітка про наявність додатків
22	Підпис
23	відбиток печатки
24	віза документа
25	гриф погодження (схвалення) документа
26	відмітка про засвідчення копії документа
27	відомості про виконавця документа
28	відмітка про ознайомлення з документом
29	відмітка про виконання документа
30	відмітка про надходження документа до юридичної особи
31	запис про державну реєстрацію
32	відмітка про наявність примірника з паперовим (електронним) носієм інформації
25	гриф погодження (схвалення) документа

Усю сукупність реквізитів, залежно від тих функцій, що вони виконують, можна умовно поділити на:

- 1) сигніфікаційні реквізити;

- 2) комунікативні реквізити;
- 3) семантичні реквізити;
- 4) синтаксійні реквізити;
- 5) прагмаційні реквізити;
- 6) реквізити руху.

Характеристика класифікаційних ознак реквізитів службового документа наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Характеристика класифікаційних ознак
реквізитів службового документа**

№ з/п	Назва	Характеристика
1.	Сигніфікаційні (знакові)	<p><i>Реквізити, що фіксують ознаки належності:</i> зображення державного герба, емблеми чи торгової марки, зображення нагород, код підприємства, установи чи організації за ЄДРПОУ, код форми документа за українським класифікатором управлінських документів (УКУД).</p> <p><i>Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) – статистичний реєстр підприємств України, автоматизована система збирання, накопичення та опрацюванні даних про підприємства та організації усіх форм власності, а також їх відокремлені підрозділи – філії, відділення, представництва тощо</i></p>
2.	Комунікативні	<p><i>Реквізити, що забезпечують включення документа до системи комунікацій:</i> найменування юридичної особи вищого рівня; найменування юридичної особи; довідкові дані про юридичну особу; адресат</p>

3.	Семантичні	<i>Реквізити, що полегшують роботу з інформацією:</i> назва виду документа, дата документа, реєстраційний індекс документа, посилання на реєстраційний індекс і дату документа, на який дають відповідь, місце складення документа
4.	Синтаксичні	<i>Реквізити, що відображають технологію створення тексту й роботу над його структурою:</i> заголовок до тексту документа, текст документа, відмітка про наявність додатків, адресат, гриф обмеження доступу до документа
5.	Прагматичні	<i>Реквізити, що забезпечують захист документа від підробки й надають йому юридичної сили:</i> підпис, відбиток печатки, віза документа, гриф погодження (схвалення) документа, відмітка про засвідчення копії документа, відомості про виконавця документа, відмітка про ознайомлення з документом, відмітка про виконання документа, відмітка про надходження документа до юридичної особи, запис про державну реєстрацію
6.	Руху	<i>Реквізити, що фіксують пересування документа в інформаційній системі:</i> відмітка про контроль, відмітка про наявність додатків, відмітка про засвідчення копії документа, відомості про виконавця документа, відмітка про ознайомлення з документом, відмітка про виконання документа, відмітка про надходження документа до юридичної особи, запис про державну реєстрацію

Перші п'ять груп реквізитів забезпечують створення й оформлення службового документа, тобто його ідентифікацію. Остання група реквізитів слугує для організування його обігу й надання документу юридичної сили, охоплюючи таким чином усі питання документаційного забезпечення управління.

З метою уніфікації та стандартизації документів було розроблено та затверджено єдину державну систему документації (ЄДСД).

Єдину державна система документації (ЄДСД) – це науково впорядкований комплекс основних положень, норм, правил та рекомендацій, які регламентують процеси діловодства.

Система документаційного забезпечення управлінської діяльності, яка визначає типові процеси документування і організації роботи з документами. Це також науково впорядкований комплекс правил, нормативів і рекомендацій, які визначають і регламентують діловодні процеси.

Єдиною державною системою документації визначено чотири головні напрями дій щодо роботи з документами:

1. Уніфікація та стандартизація документів.
2. Раціоналізація документообігу.
3. Економія, планування та організація праці співробітників, що ведуть діловодство.
4. Автоматизація та механізація управлінської діяльності.

Створення ЄДСД спонукало введення в діяльність діловодних служб та організацію процесу документів електронно-обчислювальної техніки, оскільки з самого початку основні положення ЄДСД будувалися на механізації процесів складання та оформлення документів, а її введення в апараті управління міністерств та відомств дало змогу зробити не тільки процес документування і сам документ однотипним, але й стала передумовою до активного переходу до АСК.

Згідно з основними положеннями єдиної державної системи документів (ЄДСД) складання і оформлення документів передбачає обов'язкову наявність таких їх атрибутів:

Атрибут (від лат. – надаю, наділяю) – необхідна, суттєва властивість об'єкта:

- зазначення установи автора;
- найменування виду документа (крім листів);
- складання заголовка документа;
- адресування і датування документа;
- поставлення відміток про погодження тексту;
- засвідчення документа (підписання, затвердження, проставлення печатки);
- проставлення відміток про проходження і виконання документа.

Крім того, атрибути залежать від типів документів, тобто можуть бути специфічними й зустрічатися лише в певній групі документів.

Наприклад, *вхідні* документи поряд з базовими атрибутами мають такі специфічні: *контрольний термін виконання*, який чи зазначається безпосередньо в документі, чи вказується в чинному законодавстві щодо того або іншого документа, чи визначається керівником організації; *контролююча особа* (як, правило, це керівник організації, який у резолюції призначає відповідального виконавця (виконавців) і термін виконання документа). Слід зазначити, що цей атрибут не є характерним для всіх документів, а проставляється лише на найбільш важливих із них.

Внутрішні документи можуть мати такі атрибути:

- список підрозділів чи посадових осіб, які повинні бути ознайомлені з документом;
- контрольний термін ознайомлення чи виконання;
- список виконавців та питання, за виконання яких вони відповідали.

Вихідні документи можуть мати такі додаткові атрибути:

- документ-підстава, на основі або на вимогу якого створено документ;

- список (реєстр) розсилки;
- контрольний термін відповіді.

Кожен документ можна умовно розподілити на три частини:

- 1) заголовна (до неї відносять усі реквізити, передбачені в тексті документа);
- 2) основна (реквізити: «Текст», «Відмітка про наявність додатка»);
- 3) оформлення (реквізити, що розміщуються нижче додатків).

1.6. Бланк документа, вимоги, що висуваються до нього

Для уніфікованих форм документів, кількість яких в організації видається понад 200 примірників на рік, допускається виготовлення бланку документа.

Бланк документа – це стандартний аркуш паперу з відтвореною на ньому постійною інформацією документа й місцем, залишеним для змінної.

Зразки бланків затверджуються розпорядчим документом установи. Розміщення реквізитів на бланку повинно відповідати ДСТУ 4163-2020.

Довжина реквізиту – це кількість графічних знаків та пробілів, яка необхідна для запису реквізиту на документі.

Робоча площа документа – це площа уніфікованої форми чи бланка документа, призначена для заповнення основних реквізитів.

Поля документа – це площі, призначені для закріплення документа в технічних засобах зберігання, а також для нанесення спеціальних позначок та зображень.

Бланки документів повинні мати поля:

- ліве – 30 мм;
- праве – не менше ніж 10 мм;
- верхнє та нижнє – не менше ніж 20 мм.

Для виготовлення бланків використовуються аркуші паперу формату А4 (210 х 297 міліметрів) та А5 (210 х 148 міліметрів). Дозволено

використовувати бланки формату А3 (297 x 420 міліметрів) для оформлення документів у вигляді таблиць.

Бланки документів проєктують згідно з додатком Б, де у схемах позначено зафіксовані межі зон розташування реквізитів.

Реквізити розміщують у межах, установлених схемами, з допуском ± 2 мм.

ДСТУ 4163:2020 визначено такі види бланкі документів:

– загальний бланк юридичної особи для створення різних видів документів (без зазначення у бланку назви виду документа, крім листа);

– бланк листа;

– бланк конкретного виду документа (зі зазначенням у бланку назви виду документа, крім листа).

Бланки можуть виготовлятися шляхом повздовжнього або кутового розташування реквізитів. Повздовжнє розташування реквізитів передбачає розташування вздовж верхньої частини аркуша, наприклад:

– кутове – постійні реквізити розташовуються в лівому верхньому куті (додаток Б);

– поздовжнє – постійні реквізити розташовуються уздовж верхньої частини аркуша (додаток В);

Крім того, і кутове, і поздовжнє розташування реквізитів може бути прапоровим або центрованим.

Група реквізитів та їх постійних частин, відтворена на фірмовому бланку документа як єдиний блок, називається штампом. Штампи можуть розміщуватися у кутку (кутове розміщення) або вздовж (поздовжнє розміщення).

Бланки організацій – це документи суворої звітності, тому в організації бланки підлягають нумерації, а їх видача реєструється у відповідному журналі.

Облік ведеться за порядковими номерами, що проставляються нумератором, друкарським або іншим способом на нижньому полі

зворотного боку або на лівому полі лицьового боку бланка. Види бланків у паперовій формі, що виготовлені друкарським способом, підлягають обліку та обліковуються згідно з інструкцією з діловодства установи. Порядкові номери проставляють нумератором, друкарським або іншим способом на нижньому полі зворотного поля бланка або лівому полі лицьового боку бланка. Кожен вид пронумерованого бланка обліковується в журналі реєстрації бланків документів, або іншій реєстраційній формі, а бланки зберігаються в шафах, сейфах, що надійно зачиняються й опечатуються. Знищення зіпсованих бланків здійснюється в установленому порядку за актом з відміткою в обліково-реєстраційній формі. Не використані або зіпсовані бланки передають до структурного підрозділу організації, яким вони були видані, де зіпсовані бланки після складання відповідного акта знищуються. Особи, які відповідають за облік, зберігання та використання бланків, визначаються керівником установи, про що видається розпорядчий документ.

Види бланків документів, що застосовуються в установі, та порядок їх обліку і зберігання визначаються Інструкцією з діловодства в електронній формі.

Установи можуть застосовувати бланки документів як установи, так і структурних підрозділів, у разі, коли керівник підрозділу має право підписувати документи в межах його повноважень.

Бланки документів можуть виготовлятися в друкарні на білому папері високої якості фарбами насичених кольорів (паперові бланки).

Види бланків у паперовій формі, що виготовлені друкарським способом, підлягають обліку та обліковуються згідно з Інструкцією з діловодства установи.

Особи, які персонально відповідають за ведення обліку, зберігання та використання бланків, визначаються керівником установи, про що видається розпорядчий документ.

Виготовлення бланків конкретних видів документів допускається, якщо кількість зареєстрованих документів такого виду в установі перевищує 2 тис. одиниць на рік.

Деякі внутрішні документи (заяви працівників, доповідні записки, довідки тощо) та документи, що створюються від імені кількох установ, оформлюються не на бланках.

Розглянемо основні вимоги та новації щодо оформлення реквізитів

Реквізит 01. «Зображення Державного Герба України, Герба Автономної Республіки Крим». Розміщується по центру верхнього поля. Розмір зображення становить 17 міліметрів заввишки, 12 міліметрів завширшки.

Реквізит 02. «Зображення емблеми юридичної особи або торговельної марки» (знака для товарів і послуг. Зазначений код розміщується після реквізиту «Довідкові дані про установу».

Код уніфікованої форми документа (за наявності) розміщується згідно з ДКУД вище назви виду документа.

Рішення щодо необхідності фіксування коду уніфікованої форми документа приймає керівник установи окремо щодо кожного виду документа.

Реквізит 03. «Найменування юридичної особи вищого рівня»:

- друкуйте великими літерами;
- вказуйте скорочено, якщо є офіційне скорочення, а якщо немає – вказуйте повністю.

Скорочене найменування установи вживається у разі, коли воно офіційно зафіксовано в зазначених документах. Скорочене найменування розміщується (у дужках або без них) нижче повного найменування окремим рядком по центру документа.

Найменування юридичної особи вищого рівня зазначається у скороченому вигляді, а у разі відсутності офіційно визначеного скорочення –

повністю. На бланках установи, яка має подвійне або потрійне підпорядкування, зазначаються найменування усіх установ вищого рівня.

На бланку установи, яка одночасно підпорядкована місцевій держадміністрації і міністерству (іншому центральному органу виконавчої влади), розміщується тільки найменування держадміністрації.

Найменування філії, територіального відділення, структурного підрозділу установи зазначається у разі, коли вони є авторами документа, і розміщується нижче найменування установи.

Реквізит 04 «Найменування юридичної особи»:

- друкуйте ВЕЛИКИМИ літерами;
- можете друкувати *напівжирним прямим шрифтом*;
- перевіряйте, щоб відповідало повному найменуванню, яке вказали в установчих документах – статуті чи положенні про юридичну особу;
- вказуйте скорочене найменування, якщо офіційно зафіксували його в статуті/положенні – на кутовому бланку – нижче повного найменування;
- на поздовжньому бланку – окремим рядком у центрі.

Скорочене найменування можете вказати як у дужках, так і без них. Обидва варіанти прийнятні:

•

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР
ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ»
ДП «ДЕРЖІНФОРМРЕСУРС»**

Найменування юридичної особи вищого рівня розміщуйте вище найменування юридичної особи – автора документа:

На поздовжньому бланку

МІНЦИФРИ

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР
ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ»
(ДП «ДЕРЖІНФОРМРЕСУРС»)**

На кутовому бланку

МІНЦИФРИ

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР
ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ
УКРАЇНИ»
(ДП «ДЕРЖІНФОРМРЕСУРС»)**

Реквізит 05 «Найменування структурного підрозділу юридичної особи»:

- вказуйте, якщо автором документа є структурний підрозділ, зокрема, відокремлений;
- можете друкувати *напівжирним прямим шрифтом*.

Дотримуйте вимог, як писати найменування підрозділу, зокрема відокремленого підрозділу, що встановлює Наказ № 368/5: «Найменування відокремленого підрозділу має містити слова «відокремлений підрозділ» («філія», «представництво») та вказувати на належність до юридичної особи, яка створила підрозділ».

Розміщуйте нижче найменування юридичної особи:

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОВЕДЕМО ДО ЛАДУ»
(ТОВ «ДОВЕДЕМО ДО ЛАДУ»)**

Чернігівська філія ТОВ «Доведемо до ладу»

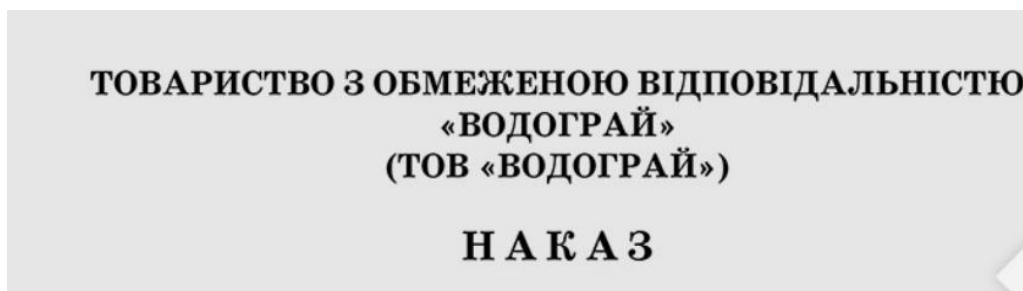
Реквізит 09 «Назва виду документа»:

- обов'язковий, але є виняток – не вказуйте в листах;
- друкуйте **ВЕЛИКИМИ** літерами – НАКАЗ, РІШЕННЯ, ПРОТОКОЛ, АКТ, ДОВІДКА, ДОПОВІДНА ЗАПИСКА;
- можете друкувати *напівжирним прямим шрифтом*;

- можете використовувати розріджений шрифт 14 – 16 друкарських пунктів.

Розміщуйте на поздовжніх бланках посередині, а на кутових – у лівому верхньому куті під реквізитом «Найменування юридичної особи» або «Найменування структурного підрозділу юридичної особи».

На поздовжньому бланку



ДСТУ 4163:2020 скеровує зафіксувати назви видів документів, що використовуєте на підприємстві, у переліку уніфікованих форм документів. Такий перелік має містити назви уніфікованих форм документів згідно з Державним класифікатором управлінської документації та назви інших документів, що відповідають організаційно-правовому статусу юридичної особи, закріпленому в положенні/статуті. Наводьте перелік у додатку до Інструкції з діловодства.

Реквізит 10. «Дата документа»

Стандарт розрізняє терміни «дата документа» і «дата в документі».

Дата документа	Дата в документі
Дата підписання, затвердження, прийняття, реєстрації або складення документа	Дата певної події, нормативного акта, про які є згадка в документі

Дата зазначається арабськими цифрами в один рядок у такій послідовності: число, місяць, рік. Дата оформлюється цифровим або словесно-цифровим способом. У разі оформлення дати цифровим способом число і місяць проставляються двома парами цифр, розділеними крапкою; рік – чотирма цифрами, крапка наприкінці не ставиться.

Наприклад: 02.12.2023

Якщо листуєтеся з іноземними партнерами, можете оформлювати дату у зворотній послідовності: рік, місяць, день місяця. Це відповідає міжнародній системі датування документів:

Наприклад: 2023.10.02

Якщо застосовуєте інформаційну/автоматизовану систему діловодства, можете проставляти дату реєстрації документа у складі штрих-коду або QR-коду, що створює система. Штрих-код має бути в центрі нижнього поля першої сторінки документа, а QR-код (21×21 мм) – у нижньому лівому куті першої сторінки документа.

У текстах нормативно-правових актів та посиланнях на них і документах, що містять відомості фінансового характеру, застосовується **словесно-цифровий спосіб** зазначення дат з проставлянням нуля в позначенні дня місяця, якщо він містить одну цифру.

Наприклад: 02 грудня 2023 року

Дозволяється вживати слово «рік» у скороченому варіанті «р.», наприклад: 03 грудня 2023 р.

У внутрішніх службових документах, як-от: заяви, доповідні й пояснювальні записки тощо, оформлених не на бланку, дату проставляйте ліворуч від особистого підпису автора документа:

ЗАЯВА

.....

11.03.2023

Франко

У різних реквізитах одного документа дату можете оформляти як словесно-цифровим способом, так і цифровим:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ВОДОГРАЙ»
(ТОВ «ВОДОГРАЙ»)

НАКАЗ

09.09.2021

Київ

№ 125/к/тр

...

Керуючись постановою Кабінету Міністрів України від
09 грудня 2020 р. № 1236...

НАКАЗУЮ:

Якщо документ складено не на бланку, дата зазначається нижче підпису ліворуч. Дата документа проставляється посадовою особою, яка його підписує або затверджує.

Обов'язковому датуванню і підписанню підлягають усі службові відмітки на документах, пов'язані з їх проходженням та виконанням (резолюції, погодження, візи, відмітки про виконання документа і направлення його до справи).



На документі, виданому двома або більше установами, зазначається одна дата, яка відповідає даті останнього підпису.

Реквізит 11. «Реєстраційний індекс документа» (Обов'язковий реквізит)

порядковий номер документа в межах
групи документів, що реєструють

+

індекс

Індексація документів полягає у присвоєнні їм умовних позначень – індексів, які надаються документам під час їх реєстрації.

Складові частини реєстраційного індексу відокремлюйте правобічною похилою рисою:

125/04-21/06

Чи додавати індекси та які саме, підприємство вирішує самостійно. Реєстраційний індекс може містити лише порядковий номер за відповідною обліковою формою – 1, 2, 3... **Наприклад**, так за усталеною практикою діловодства виглядає реєстраційний індекс наказу з основної діяльності.

Як індекс, що додаєте до порядкового номера, можете використовувати:

номер справи за номенклатурою справ	123/01-10
індекси за внутрішніми класифікаторами — структурних підрозділів, кореспондентів, посадових осіб, які розглядають або підписують документ, виконавців	321/01/01-10 01-10/456

Присвоєння реєстраційного індексу здійснюється в автоматичному або автоматизованому режимі за допомогою програмно-технічних засобів.

Реєстраційний індекс складається з порядкового номера документа у межах групи документів, що реєструються, який доповнюється індексами, що застосовуються в установі, зокрема індексами за номенклатурою справ, структурного підрозділу, кореспондентів, посадових осіб, які розглядають або підписують документ, виконавців, питань діяльності яких стосується документ.

Можете використовувати як індекси й літерні позначення, що відповідають питанням діяльності. Наприклад, для наказів з кадрових питань:

- тривалого (75 р.) зберігання – к/тр (наказ № 125/к/тр);
- тимчасового (5 р.) зберігання – к/тм (наказ № 221/к/тм).

Послідовність написання складових частин реєстраційного індексу може змінюватися залежно від того, який документ реєструється, - вхідний чи такий, що створений в установі, наприклад: 845/01-10, де 845 – порядковий номер, 01-10 – індекс справи за номенклатурою.

Якщо документ підготовлено двома чи більше юридичними особами, застосовується реєстраційний індекс головного розробника.

Місце розташування реєстраційного індексу визначається формою бланка.

Якщо застосовуєте інформаційну/автоматизовану систему організації діловодства, можете проставляти реєстраційний індекс документа у складі штрих-коду або QR-коду, що створює система.

Реквізит 12 «Посилання на реєстраційний індекс і дату документа, на який дають відповідь». Посилання на документ у тексті документа на документ, на який дається відповідь або на виконання якого підготовлено цей документ, наводиться у такій послідовності: назва виду документа, найменування юридичної особи – автора документа, дата та реєстраційний індекс, короткий зміст документа.

Реквізит 13 «Місце складення документа»:

- зазначаєте на всіх документах, окрім листів;
- вказуйте на рівні або нижче реквізитів «Дата документа» чи «Реєстраційний індекс документа»;
- перевіряйте, щоб відповідало найменуванню населеного пункту згідно з ДК 014-97 «Класифікатор об'єктів адміністративно-територіального устрою України» (КОАТУУ).

Приклад:

м. Прилуки

смт Гостомель Київської області

с-ще Степове Фастівського району Київської області

с. Березівка Макарівського району Київської області

Виняток: якщо місце складення документа – Київ, скорочення «м.» не додавайте.

Отже, відомості про місце складення або видання зазначаються на всіх документах, крім листів. Зазначені відомості оформляються відповідно до адміністративно-територіального поділу України. Якщо відомості про географічне місцезнаходження входять до найменування юридичної особи установи, цей реквізит не зазначається.

Реквізит 14 «Гриф обмеження доступу до документа»

Гриф обмеження доступу до документа («Для службового користування», «Таємно», «Цілком таємно», «Особливої важливості») оформляється згідно з відповідними нормативними актами й розташовується у правій частині верхнього поля документа вище реквізиту «Адресат» або «Гриф затвердження документа».

Реквізит 15 «Адресат»

Адресатами документа можуть бути юридичні особи, їхні структурні підрозділи, конкретні посадові особи та громадяни. У разі адресування документа юридичній особі або її структурному підрозділу без зазначення посадової особи їхні найменування подають у називному відмінку

Приклади

1 Український центр оцінювання якості освіти

2 Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства

Відділ документознавства

У найменуванні адресата допустимо зазначати скорочене найменування юридичної особи.

Приклад

УНДІАСД

У разі адресування документа керівнику юридичної особи або його заступнику найменування юридичної особи має бути складовою частиною найменування посади адресата, яке зазначають у давальному відмінку.

Приклад

Директору

УНДІАСД

Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Якщо документ адресують керівнику структурного підрозділу юридичної особи, то найменування юридичної особи зазначають у називному відмінку, а посаду, власне ім'я та прізвище адресата – у давальному

Приклад

Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства

Завідувачу відділу документознавства

Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Якщо документ адресують багатьом однорідним юридичним особам або їхнім керівникам, адресата зазначають узагальнено в давальному відмінку.

Приклади

1 Вищим навчальним закладам та науковим установам, в яких діють спеціалізовані вчені ради

2 Директорам центральних державних архівів України

Документ не може мати більше чотирьох адресатів. Слово «копія» перед зазначенням найменувань другого, третього, четвертого адресата не ставлять. У разі надсилання документа більше ніж чотирьом адресатам складають список розсилання, а на кожному документі зазначають лише одного адресата.

Реквізит «Адресат» може включати поштову адресу. Порядок і форма запису відомостей про адресу установи повинні відповідати Правилам надання послуг поштового зв'язку, затвердженим [постановою Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 р. N 270](#) (Офіційний вісник України, 2009 р., N 23, ст. 750). Повна адреса зазначається у разі надсилання документа разовим кореспондентам, **наприклад:**

Міністерство юстиції

вул. Городецького, буд. 13, м. Київ, 01001

У разі надсилання документа фізичній особі спочатку зазначається власне ім'я та прізвище в давальному відмінку, потім поштова адреса, **наприклад:**

Олександрю Гончаруку
вул. 16 Липня, буд. 3а, кв. 1, м. Підгородне, Дніпровський р-н,
Дніпропетровська обл.,78405

У разі надсилання документа органам законодавчої і виконавчої влади, постійним кореспондентам їх поштова адреса на документах не зазначається.

Реквізит 16 «Гриф затвердження документа».

Гриф – позначка про ступінь таємності, важливості, затвердження, терміновості виконання документа.

Документ може бути затверджений розпорядчим документом юридичної особи посадовою особою (посадовими особами), до повноважень якої (яких) належать питання, зазначені у такому документі. Нормативно-правові акти (положення, інструкції, правила, порядки тощо) затверджуються розпорядчим документом установи, що видала відповідний акт.

Документ, який не є примірником або копією документа, створеного в електронній формі, може бути затверджений конкретною посадовою особою. У такому випадку гриф затвердження складається із слова «ЗАТВЕРДЖУЮ», найменування посади, підпису, ініціалу імені і прізвища особи, яка затвердила документ, дати затвердження. **Наприклад:**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Міністр культури

підпис Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

12 березня 2023 р.

У разі коли документ затверджується постановою, рішенням, наказом, розпорядженням, гриф затвердження складається із слова «ЗАТВЕРДЖЕНО», назви виду документа, яким затверджується створений

документ, у називному відмінку із зазначенням його дати і номера.

Наприклад:

ЗАТВЕРДЖЕНО

12 березня 2023 р. № 298

Гриф затвердження розміщується у правому верхньому кутку першої сторінки документа. У разі затвердження документа кількома посадовими особами грифи затвердження розташовуються на одному рівні.

Реквізит 17. «Резолюція». Резолюція є основною формою реалізації управлінських доручень у письмовій формі, що передбачає постановку конкретного завдання, визначення його предмета, мети, строку та відповідальної за виконання особи, що викладена у вигляді напису на документі.

*Резолюція (від лат. *resolutio* – дозвіл) – письмова вказівка керівника установи виконавцю про характер і терміни виконання документа; рішення, постанова з'їзду, комітету; завершальна частина судового рішення.*

Резолюція має такі обов'язкові складові: прізвище, ініціал імені виконавця (виконавців) у давальному відмінку, зміст доручення, строк виконання, особистий підпис керівника, дата. Якщо доручення надано кільком посадовим особам, головним виконавцем документа є зазначена першою особа, якій надається право скликати інших виконавців.

Створення неконкретних («прискорити», «поліпшити», «активізувати», «звернути увагу» тощо) за змістом резолюцій не допускається.

На документах із строками виконання, які не потребують додаткових вказівок, у резолюції зазначаються виконавець, підпис автора резолюції, дата.

Резолюція проставляється безпосередньо на документі нижче реквізиту «Адресат» паралельно до основного тексту. Якщо місця для резолюції недостатньо, її можна проставляти на вільному від тексту місці у

верхній частині першої сторінки документа з лицьового боку, але не на полі документа, призначеному для підшивання.

Реквізит 18 «Відмітка про контроль». Відмітка про контроль означає, що документ взято на контроль для забезпечення його виконання в установленій строк. Відмітка про контроль робиться шляхом проставлення літери «К» чи слова «Контроль» (від руки або з використанням штампа) на лівому полі першої сторінки документа на рівні заголовка до тексту.

Реквізит 19. «Заголовок до тексту документа».

- оформлюйте у спеціально відведеному місці на бланку;
- можете друкувати **напівжирним прямим шрифтом**;
- наводьте стислий виклад основного смислового аспекту змісту документа;
- робіть коротким, граматично узгоджуйте із назвою документа.

Заголовок має точно передавати зміст тексту та відповідати на запитання «про що?», «чого?», «кого?»:

Наказ (про що?) про надання відпустки

Лист (про що?) про організацію конференції

Протокол (чого?) засідання атестаційної комісії

Посадова інструкція (кого?) головного спеціаліста

Максимальна довжина рядка заголовка – 73 мм (28 друкованих знаків).

Якщо заголовок довший, розташовуйте в кількох рядках через один міжрядковий інтервал. Крапку в кінці заголовка не ставте:

НАКАЗ

15.09.2023

Київ

№ 125/к/тр

Про

Якщо заголовок перевищує 150 друкованих знаків (5 рядків), можете продовжити його до межі правого поля.

Реквізит 20 «Текст документа»:

- подавайте стисло, грамотно, зрозуміло та об'єктивно;
- можете оформляти:
 - як суцільний зв'язний текст;
 - анкету;
 - таблицю;
 - поєднання цих форм;
 - викладайте державною мовою.

Виняток – випадки, передбачені законодавством про мови в Україні.

Тексти документів, які надсилаєте зарубіжним адресатам, можете складати українською, мовою країни-адресата чи однією з мов міжнародного спілкування – за попередньою домовленістю.

Текст документа містить інформацію, для фіксування якої його створено. Текст документа оформляється у вигляді суцільного зв'язного тексту, анкети чи таблиці або шляхом поєднання цих форм.

Тексти складних і великих за обсягом документів (положення, правила, інструкції, огляди, звіти тощо) поділяються на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, які нумеруються за допомогою римських або арабських цифр без/з крапкою або дужкою.

- Форма анкети використовується у разі викладення у цифровому або словесному вигляді інформації про один об'єкт за певним обсягом ознак. Постійною інформацією в анкеті є узагальнені найменування ознак, за якими проводиться опис об'єкта, а змінною – конкретні характеристики.

- Таблична форма документа використовується у разі викладення у цифровому або словесному вигляді інформації про кілька об'єктів за низкою ознак. Заголовки граф таблиці пишуться з великої літери, підзаголовки – з малої літери. Крапки в кінці заголовків і підзаголовків граф не ставляться. Заголовки й підзаголовки граф та рядків таблиці повинні бути викладені іменником у називному відмінку однини. У заголовках і підзаголовках рядків і граф таблиці вживаються лише загальноприйняті умовні позначення і

скорочення. Графи таблиці, які розміщуються на кількох сторінках, нумеруються. На другій та наступних сторінках таблиці зазначаються номери граф, а також у верхньому правому кутку – слова «Продовження додатка».

Стежте, щоб текст стосувався того питання, яке сформулювали в заголовку, уникайте повторів, а також слів і зворотів, що не несуть змістового навантаження.

Дотримуйте рекомендованих міжрядкових інтервалів:

- на А5 – 1 інтервал;
- на А4 – 1 –1,5 інтервали.

За потреби можете застосовувати в тексті й інші міжрядкові інтервали.

Реквізит 21 «Відмітка про наявність додатків». Відмітка про наявність додатків». до документів, крім додатків до супровідних листів, складаються з метою доповнення, пояснення окремих питань або документа в цілому. Додатки до документів можуть бути таких видів:

- додатки, що затверджуються розпорядчими документами (положення, інструкції, правила, порядки тощо);
- додатки, що доповнюють та/або пояснюють зміст основного документа;
- додатки, що надсилаються із супровідним листом.

У тексті основного документа робиться така відмітка про наявність додатків: «що додається», «згідно з додатком», «(додаток 1)», «відповідно до додатка 2» або « (див. додаток 3)».

Додатки оформлюються, як правило, на стандартних аркушах паперу. На другій і наступній сторінках додатка робиться така відмітка: «Продовження додатка», «Продовження додатка 1».

У разі наявності кількох додатків на них зазначаються порядкові номери, наприклад: додаток 1, додаток 2. Знак «№» перед цифровим позначенням не ставиться.

Усі додатки до документів візуються працівником, який створив документ, та керівником структурного підрозділу, в якому його створено.

Додатки нормативно-правового характеру (положення, інструкції, правила, порядки тощо), що затверджуються розпорядчими документами, підписуються керівниками структурних підрозділів установи на лицьовому боці останнього аркуша додатка.

У разі коли додатки надсилаються із супровідним листом, відмітка про наявність додатків розміщується після тексту листа перед підписом.

Якщо документ має додатки, повне найменування яких наводиться в його тексті, відмітка про наявність додатків оформлюється за такою формою:

Додаток: на 7 арк. у 2 прим.

Якщо документ має додатки, повне найменування яких у тексті не наводиться, їх необхідно перелічити після тексту із зазначенням кількості сторінок у кожному додатку та кількості їх примірників.

Реквізит 22 «Підпис».

Підпис розміщуйте під текстом документа або під відміткою про наявність додатків. Особистий підпис у всіх реквізитах електронного документа, до складу яких він входить, замінюють електронним підписом.

Складники реквізиту 22 «Підпис»:

- найменування посади особи, яка підписує документ у *повній формі*, якщо документ надрукований не на бланку; у *скороченій формі*, якщо документ надрукований на бланку;
- особистий підпис (окрім електронних документів);
- власне ім'я і прізвище.

Раніше в реквізиті «Підпис» вказували ініціали та прізвище з великої літери. Тепер указують прізвище **ВЕЛИКИМИ** літерами, не замінюйте власне ім'я (Петро, Марина, Ганна) ініціалами:

Документ не на бланку

Директор ТОВ «Водоград»

Петро ПЕТРЕНКО

Документ на бланку

Посадові особи підписують документи в межах своїх повноважень, визначених актами законодавства, іншими нормативно-правовими актами відповідно до Інструкції з діловодства в електронній формі та інструкції з діловодства установи. Порядок підписання документів іншими особами в разі відсутності керівника юридичної особи та посадових осіб, які уповноважені їх підписувати, визначається наказом (розпорядженням) керівника юридичної особи.

У разі надсилання документа в паперовій формі одночасно кільком юридичним особам підписується тільки оригінал, який залишається у справі установи – автора такого документа, а на місця розсилаються засвідчені службою діловодства його копії.

Документи підписуються, як правило, однією посадовою особою, а у разі, коли за зміст документа несуть відповідальність кілька осіб (акти, фінансові документи тощо), – двома або більше посадовими особами. При цьому підписи посадових осіб розміщуються один під одним відповідно до підпорядкованості осіб. У разі підписання спільного документа кількома особами, які займають однакові посади, їх підписи розміщуються на одному рівні і скріплюються печатками установ.

Документи колегіальних органів підписують голова колегіального органу та секретар, **наприклад:**

Голова комісії	підпис	Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ
Секретар комісії	підпис	Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Якщо підготували проєкт документа, вказали найменування посади, власне ім'я і прізвище підписанта, а підписант відсутній, керуйтеся настановами пункту 5.22 ДСТУ 4163:2020:

У разі відсутності посадової особи, найменування посади, прізвище, ініціал імені якої зазначено на проєкті документа, його підписує особа, що

виконує її обов'язки, або її заступник. У такому разі обов'язково зазначаються фактична посада, ініціал імені і прізвище особи, яка підписала документ, при цьому виправлення вноситься рукописним способом особою, яка підписує документ. Не допускається під час підписання документа ставити прийменник «За» чи правобічну похилу риску перед найменуванням посади. У разі заміщення керівника за наказом (розпорядженням) до найменування посади додаються символи «В. о.».

Факсимільне відтворення підпису посадової особи на документах не допускається.

У разі створення установою документа в паперовій формі за наявності для цього обґрунтованих підстав для їх подальшого надсилання установам службою діловодства створюється в установленому порядку електронна копія паперового оригіналу відповідного документа, яка надсилається адресатам через систему електронної взаємодії органів виконавчої влади.

Внутрішнє погодження документа оформлюється шляхом проставлення візи.

Реквізит 23 «Відбиток печатки». На документах, що засвідчують права громадян і юридичних осіб, на яких фіксується факт витрачання коштів і проведення операцій з матеріальними цінностями, підпис посадової (відповідальної) особи скріплюється гербовою печаткою установи.

Перелік інших документів, підписи на яких необхідно скріплювати гербовою печаткою, визначається установою на підставі нормативно-правових актів та примірною переліку документів, підписи на яких скріплюються гербовою печаткою. *Герб* (від нім. *erbe* – спадщина) – розпізнавальний знак держави, міста, роду, зображення на прапорі, монеті, документі.



Відбиток печатки, на якій зазначено найменування установи або її структурного підрозділу (без зображення герба) у разі потреби ставиться на копіях документів та на

розмножених примірниках розпорядчих документів.

Відбиток печатки ставиться таким чином, щоб він охоплював останні кілька літер найменування посади особи, яка підписала документ, але не підпис посадової особи, або на окремо виділеному для цього місці з відміткою «МП». Наказом (розпорядженням) керівника юридичним особам визначається порядок використання, місце зберігання гербової печатки і посадова особа, відповідальна за її зберігання, а також перелік осіб, підписи яких скріплюються гербовою печаткою.

Реквізит 24. «Віза».

Віза – підпис посадової особи на документі, що свідчить про її згоду зі змістом документа чи ознайомлення з ним цей реквізит складається з підпису і дати.

Віза має складатися з таких елементів: найменування посади (за потреби), особистого підпису, власного імені і прізвища особи, яка візує документ, дати візування.

Приклад

Начальник юридичного відділу

Особистий підпис Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата

Погодження документа в разі потреби може здійснюватися як в юридичній особі (внутрішнє), так і за її межами іншими заінтересованими установами (зовнішнє).

Реквізит 24 «Віза» друкуйте без відступу від межі лівого поля.

Коли готуєте проєкт документа, вкажіть найменування посади, на наступному рядку через 1,5 міжрядкових інтервали – власне ім'я, прізвище. Залиште місце для підпису та дати, які особа, що візує, проставить власноруч. Від рядка з підписом, власним ім'ям, прізвищем до рядка дати залишайте 1,5 міжрядкових інтервали.

Складники реквізиту «Віза»

Складники	Приклад візи у проєкті документа	Приклад візи в документі
<ul style="list-style-type: none"> • Найменування посади (за потреби) • Особистий підпис • Власне ім'я і прізвище особи, яка візує документ • Дата візування 	Начальник юридичного відділу _____ Ігор ГАРКАВЕНКО _____	Начальник юридичного відділу <u>Гаркавенко</u> Ігор ГАРКАВЕНКО <u>15.09.2021</u>

Віза містить особистий підпис, власне ім'я (маленькими літерами) і ПРІЗВИЩЕ особи (великими), яка візує документ, дату візування із зазначенням у разі потреби найменування посади цієї особи.

Віза проставляється на лицьовому або в разі, коли місця на лицьовому боці останнього аркуша недостатньо, на зворотному боці останнього аркуша проєкту документа. Візи проставляються на паперових примірниках документів, що створюються у разі наявності підстав, які визнаються обґрунтованими для створення установою документів у паперовій формі, та залишаються в установі.

Зауваження і пропозиції до проєкту документа викладаються на окремому аркуші, про що на проєкті робиться відповідна відмітка:

Начальник загального відділу

Дата підпис Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Зауваження і пропозиції додаються.

Порядок візування визначається в інструкції з діловодства юридичної особи.

За зміст документа, який візується кількома особами, такі особи відповідають згідно з компетенцією.

Візу проставляють нижче реквізиту «Підпис» без відступу від межі лівого поля на лицьовому або зворотному боці останнього аркуша документа, примірник якого залишається у юридичної особи.

Реквізит 26. «Гриф погодження» ставиться нижче підпису на останній сторінці проєкту документа. У разі коли зміст документа стосується більше ніж трьох юридичних осіб, складається аркуш погодження, про що робиться відмітка у документі на місці грифа погодження, **наприклад:**

Аркуш погодження додається.

Зауваження чи пропозиції є? Скеруйте особу, яка візує документ, оформити їх на окремому аркуші та вказати про це у візі.

Віза із зауваженнями

Начальник загального відділу

Жук Максим ЖУК

Зауваження і пропозиції додаються

15.09.2021

Аркуш погодження оформлюється на лицьовому та в разі потреби зворотному боці одного аркуша за такою формою:

АРКУШ ПОГОДЖЕННЯ

Назва проєкту документа

Найменування посади

підпис

Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата

Зовнішнє погодження у разі потреби, визначеної законодавством, здійснюється в такій послідовності: юридичні особи однакового рівня та інші установи; громадські організації; органи, які здійснюють державний контроль в певній сфері; установи вищого рівня.

У разі погодження (схвалення) документа кількома посадовими особами або колегіальними органами юридичної особи оформлюють відповідну кількість грифів погодження (схвалення). Якщо документ погоджують (схвалюють) дві посадові особи або два колегіальні органи юридичної особи (юридичних осіб), грифи погодження (схвалення) розміщують на одному рівні горизонтально, а якщо

більше двох – на одному рівні горизонтально вертикальними рядками в довільному порядку.

Реквізит 26. «Відмітка про засвідчення копії документа». Установа може засвідчувати копії лише тих документів, що створюються в ній, крім випадків створення паперових копій електронних документів, що надійшли до установи через систему електронної взаємодії органів виконавчої влади (далі – система взаємодії), а також у випадках, передбачених цим пунктом.

Копія документа (від лат. соріа – велика кількість, запас) – документ, що відтворює інформацію іншого документа і всі його зовнішні ознаки чи їх частину.

У разі підготовки документів для надання органам судової влади під час вирішення питань щодо прийняття громадян на роботу, навчання, засвідчення їх трудових, житлових та інших прав у взаємовідносинах з установою, а також під час формування особових справ працівників установа може виготовляти копії документів, виданих іншими установами (копії дипломів, свідоцтв про одержання освіти тощо). Відмітка «Копія» проставляється у верхньому правому кутку першої сторінки паперового документа. Порядок створення паперових копій електронних документів визначається Інструкцією з діловодства в електронній формі.

Напис про засвідчення документа у паперовій формі складається із слів «Згідно з оригіналом» (без лапок), найменування посади, особистого підпису особи, яка засвідчує копію, її ініціалу імені і прізвища, дати засвідчення копії і проставляється нижче реквізиту документа «Підпис», **наприклад:**

Згідно з оригіналом

Провідний спеціаліст

відділу організації діловодства підпис Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата

У випадках, визначених законодавством, копії документів засвідчують відбитком печатки юридичної особи, структурного підрозділу (служби діловодства, служби кадрів, бухгалтерії тощо) юридичної особи або печатки «Для копій»

Приклад

Згідно з оригіналом

Менеджер із персоналу Особистий підпис Власне імя

ПРИЗВИЩЕ

Дата Відбиток печатки

Відмітку про засвідчення копії документа проставляють нижче реквізиту «Підпис» на лицьовому боці останнього аркуша копії документа.

Напис про засвідчення паперової копії скріплюється печаткою із зазначенням на ній найменування відповідної юридичної особи (без зображення герба) або печаткою структурного підрозділу (служби діловодства, служби кадрів, бухгалтерії тощо) юридичної особи.

На копіях вихідних документів у паперовій формі зазначається дата підписання документа та його реєстраційний індекс, посада особи, яка засвідчила копію, її особистий підпис, дата засвідчення та відбиток печатки служби діловодства.

На копіях вихідних документів, що залишаються у справах установи (відпусках), повинні бути візи посадових осіб, з якими вони погоджені. Копія документа повинна відповідати оригіналу.

Оригінал (від лат. *originalis* – первинний, самостійний, справжній) – основний вид документа, його перший примірник. Він має підпис повноважної особи, і в разі потреби, оформляється штампом і печаткою.

Реквізит 27 «Відомості про виконавця документа» складаються з таких елементів: прізвища і власного імені виконавця документа, номера його службового телефону.

Приклад

Федорчук Василь 123 45 67

У внутрішніх документах допустимо зазначати лише прізвище виконавця документа і номер його службового телефону.

Приклад

Федорчук 123 45 67

Допустимо через кому зазначати кілька номерів телефонів, за якими можна зв'язатися з виконавцем.

Приклад

Бойко Федір 123 45 67, 765 43 21

В одному документі, за потреби, може бути зазначено відомості про 2—3 виконавців.

Приклад Примак Сергій 123 45 67

Зубрійчук Сергій 765 43 21

Відомості про виконавця документа оформлюють у нижньому лівому куті на лицьовому боці останнього аркуша документа.

Реквізит 28 «Відмітка про ознайомлення з документом».

Це новий реквізит, у попередній версії ДСТУ 4163-2003 його не було.

Відмітка свідчить про факт ознайомлення працівника зі змістом управлінської дії щодо нього.

Відмітка про ознайомлення з документом свідчить про факт ознайомлення працівника(-ів) зі змістом управлінської(-их) дії(-й) стосовно нього (них) та складається з таких елементів: слів «*З документом ознайомлений(-а, -і):»* (без лапок), *особистого(-их) підпису(-ів), власного(-их) імені(імен), дати, яку кожний працівник власноручно проставляє під час ознайомлення.*

У відмітці про ознайомлення з документом замість слова «документ» може бути зазначено його конкретний вид (наказ, розпорядження, акт, посадова інструкція тощо).

Приклади

1 З наказом ознайомлений: Особистий підпис Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ Дата

2. З посадовою інструкцією ознайомлена: Особистий підпис Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата

Відмітку про ознайомлення з документом розміщують нижче реквізиту «Підпис» або «Віза документа» (за наявності

Обов'язково ознайомлюйте працівників із наказами з кадрових питань:

З розпорядчим документом з кадрових питань (особового складу) обов'язково ознайомлюють згаданих у ньому осіб, які на першому примірнику документа чи на спеціальному бланку проставляють свої підписи із зазначенням дати ознайомлення (п. 11 гл. 9 розд. II Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затверджених наказом Мін'юсту від 18.06.2015 № 1000/5).

В одній відмітці можете зафіксувати ознайомлення кількох працівників.

Складники відмітки про ознайомлення

Складники	Приклад у проєкті документа	Приклад у документі
<ul style="list-style-type: none"> • Слова «З документом** ознайомлений(-а, -і):» (без лапок) • Особистий підпис • Власне ім'я • ПРИЗВИЩЕ • Дата ознайомлення 	З наказом ознайомлений: _____ Ігор ГАРКАВЕНКО	З наказом ознайомлений: <u>Таркавенко</u> Ігор ГАРКАВЕНКО <u>15.09.2021</u>
	З наказом ознайомлені: _____ Ігор ГАРКАВЕНКО	З наказом ознайомлені: <u>Таркавенко</u> Ігор ГАРКАВЕНКО <u>15.09.2021</u>
	_____ Максим ЖУК	<u>Жук</u> Максим ЖУК <u>15.09.2021</u>

** Замість слова «Документ» можете вказати конкретний вид — наказ, розпорядження, акт, посадова інструкція тощо.

Дату ознайомлення працівник власноруч проставляє під час ознайомлення.

Відмітку про ознайомлення розміщуйте нижче реквізиту «Підпис» або «Віза документа» (за наявності).

Як оформляти реквізити, на прикладі наказу з кадрових питань наведено у додатку Г.

Реквізит 29. «Відмітка про виконання документа». Ім'я та прізвище працівника, який створив документ, і номер його службового телефону зазначаються в нижньому лівому кутку останньої сторінки паперового документа, **наприклад:**

Олена ПЕТРЕНКО 256 23 29.



Після завершення роботи з документом проставляється відмітка про його виконання. Відмітка про виконання документа свідчить про те, що роботу над документом завершено і його можна долучити до справи. Відмітка може містити слова «До справи», номер справи, посилання на дату й реєстраційний індекс документа, який засвідчує його виконання, найменування посади, підпис і дату. Якщо документ не потребує письмової відповіді, зазначаються короткі відомості про виконання. Підпис і дату відмітки проставляє працівник, який створив документ, або керівник структурного підрозділу. Зазначений реквізит проставляється від руки в лівому кутку нижнього поля першої сторінки, **наприклад:**

До справи № 03-10

До справи № 05-19

Або

Лист-відповідь від 20.05.2022

Питання вирішено позитивно під час

№ 03-10/01/802

телефонної розмови

04.03.2011

посада підпис Власне ім'я посада підпис Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ
ПРІЗВИЩЕ

21.05.2023

05.03.2023

Реквізит 30. «Відмітка про надходження документа до юридичної особи» має містити такі елементи: скорочене найменування юридичної особи, до якої надійшов документ, вхідний реєстраційний індекс, дату (за потреби — годину і хвилину) надходження документа.

Відмітку про надходження документа до юридичної особи проставляють рукописно або з використанням штампа, автоматичного нумератора у правому куті нижнього поля на лицьовому боці першого аркуша оригіналу документа.

У разі застосування інформаційних (автоматизованих) систем організації діловодства цю відмітку проставляють за допомогою штрихового коду (штрих-коду).

Реквізит 31. «Запис про державну реєстрацію» проставляють на нормативно-правових актах юридичних осіб, включених до Єдиного державного реєстру нормативно-правових актів, у відповідних органах юстиції в установленому законодавством порядку.

На першій сторінці нормативно-правового акта для проставлення запису про державну реєстрацію повинно бути вільне місце (60 мм × 100 мм) у верхньому правому куті після номера акта чи грифа затвердження документа.

У разі застосування інформаційних (автоматизованих) систем організації діловодства запис про державну реєстрацію допустимо проставляти у складі QRкоду, що створюється засобами цих систем.

Реквізит 32. «Відмітку про наявність примірника документа з паперовим (електронним) носієм інформації» проставляють згідно з постановою Кабінету Міністрів України та наказом Міністерства юстиції України.

У разі створення примірника електронного документа з паперовим носієм інформації на ньому проставляють штрих-код або QR-код, що містить: скорочене найменування юридичної особи, дату реєстрації, реєстраційний індекс.

QR-код також має містити відомості про підписувана електронного документа або накладана електронної печатки, а саме: прізвище, ім'я, по батькові підписувана або найменування юридичної особи (для електронної печатки), номер сертифіката і строк його дії.

Окрім того, QR-код додатково має містити дати накладання кваліфікованих електронних підписів і печаток на електронний документ, що беруть із кваліфікованих електронних позначок часу. Для актів додатково зазначають дані про погодження.

Відмітку про наявність примірника електронного документа з паперовим носієм інформації проставляють у центрі нижнього поля першого аркуша електронного документа. Якщо примірник електронного документа з паперовим носієм інформації створюють одночасно з електронним документом, відмітку про наявність цього примірника проставляють у тому самому місці.

Приклад

Примірників електронного документа з паперовим носієм інформації 2.

1.7. Загальні вимоги до тексту кадрових документів

Вимоги до виготовлення документів

Організаційно-розпорядчі документи виготовляють за допомогою автоматизованих та/або друкувальних засобів.

Окремі внутрішні документи (заяви, пояснювальні та доповідні записки тощо), авторами яких є посадові та інші фізичні особи, допустимо оформлювати рукописним способом.

Для друкування текстів документів потрібно використовувати гарнітуру Times New Roman та шрифт розміром 12 –14 друкарських пунктів. Допустимо використовувати шрифт розміром 8 –12 друкарських пунктів для друкування реквізитів «Довідкові дані про юридичну особу», «Код юридичної особи», «Відомості про виконавця документа», виносок, пояснювальних написів до окремих елементів тексту документа тощо.

Для друкування реквізиту «Назва виду документа» можна використовувати розріджений шрифт розміром 14 – 16 друкарських пунктів. Для друкування реквізитів «Найменування юридичної особи», «Найменування структурного підрозділу юридичної особи», «Назва виду

документа» та «Заголовок до тексту документа» допустимо використовувати напівжирний прямий шрифт.

Текст документів на аркушах паперу формату А4 рекомендовано друкувати через 1 –1,5 міжрядкових інтервали, а формату А5 – через 1 міжрядковий інтервал. Під час оформлення документів, за потреби, можна застосовувати інші міжрядкові інтервали. Реквізити документа (крім тексту), що складаються з кількох рядків («Довідкові дані про юридичну особу», «Заголовок до тексту документа», «Відмітка про наявність додатків»), друкують через 1 міжрядковий інтервал.

Складові частини реквізитів «Адресат», «Гриф затвердження документа», «Гриф погодження (схвалення) документа» відокремлюють один від одного через 1,5 міжрядковий інтервал. Реквізити документа відокремлюють один від одного через 1,5м – 3 міжрядкових інтервали.

Реквізити «Найменування юридичної особи вищого рівня», «Найменування юридичної особи», «Назва виду документа» друкують великими літерами.

Розшифрування підпису в реквізиті «Підпис» друкують на рівні останнього рядка найменування посади.

Максимальна довжина рядка багаторядкових реквізитів (окрім реквізиту «Текст документа») – 73 мм (28 друкованих знаків). Якщо заголовок до тексту документа перевищує 150 друкованих знаків (5 рядків), його дозволено продовжувати до межі правого поля. Крапку в кінці заголовка не ставлять.

Під час оформлення документів потрібно дотримуватися таких відступів від межі лівого поля документа:

10 мм – для абзаців у тексті;

90 мм – для реквізиту «Адресат»;

100 мм – для реквізитів «Гриф затвердження документа» та «Гриф обмеження доступу до документа»;

125 мм – для розшифрування підпису в реквізиті «Підпис».

Звернути увагу!

Не роблять відступ від межі лівого поля для реквізитів «Дата документа», «Заголовок до тексту документа», «Текст документа» (без абзаців), «Відмітка про наявність додатків», «Віза документа», «Гриф погодження (схвалення) документа», «Відмітка про засвідчення копії документа», «Відомості про виконавця документа», «Відмітка про ознайомлення з документом», «Відмітка про виконання документа», найменування посади в реквізиті «Підпис», а також слів «СЛУХАЛИ», «ВИСТУПИЛИ», «ВИРІШИЛИ», «УХВАЛИЛИ», «НАКАЗУЮ», «ЗОБОВ'ЯЗУЮ»

У разі наявності кількох грифів затвердження і погодження (схвалення) документа перший гриф друкують без відступу від межі лівого поля, другий – через 100 мм від межі лівого поля.

Якщо в тексті документа є посилання на додатки або на документ, що став підставою для його підготовки (видання), слова «Додаток» і «Підстава» друкують без відступу від межі лівого поля, а текст до них – через 1 міжрядковий інтервал.

Під час оформлення документів на двох і більше сторінках друга та наступні сторінки мають бути пронумеровані. Номери сторінок ставлять посередині верхнього поля аркуша арабськими цифрами без зазначення слова «сторінка» та розділових знаків. Першу сторінку не нумерують. Сторінки документа і кожного з додатків мають окрему нумерацію.

Тексти документів постійного та тривалого (понад 10 років) зберігання друкують на одному боці аркуша. Документи тимчасового строку (до 10 років включно) зберігання можна друкувати на лицьовому і зворотному боці аркуша

Сьогодні окреслилася тенденція до уніфікації засобів мови на всіх її рівнях: синтаксису, стилю, термінологічної лексики, фразеології, морфології, словотворення. У практиці документування роботи з кадрами насамперед слід дотримуватися загальних вимог щодо підготовки тексту документів.

Текст – головний елемент документа. *Текст* – основний реквізит документа, який має чітко й переконливо відбивати причину й мету написаного, розкривати суть конкретної справи, містити докази, висновки.

Важливо, щоб зміст документа правильно і точно відсвітлював факти, які в ньому викладаються. При складанні документа необхідно дотримуватись вимог закону, давати чіткі формулювання, робити аргументовані висновки.

Заголовок до тексту – реквізит, що відбиває головну ідею тексту, і формується за допомогою від дієслівного іменника.

Інформація в тексті документа викладається стисло, грамотно, зрозуміло та об'єктивно. Документ не повинен містити повторів, а також слів і зворотів, які не несуть змістового навантаження. Під час складання документів вживається діловий стиль, для якого характерний нейтральний тон викладення, позбавлений образності та емоційності.

Для того, щоб текст був зрозумілим і викладення більш чітко, застосовується його рубрикація.

Рубрикація – це членування тексту на складові частини, а також використання заголовків. Найпростіша рубрикація – поділ на абзаци. Кожен абзац повинен розпочинати нову думку чи мікротему. Крім абзаців у тексті документів можуть виділятися параграфи, пункти.

Суцільний зв'язний текст документа містить граматично і логічно узгоджену інформацію про управлінські дії. Така форма викладення тексту документа використовується під час складання положень, порядків, правил, розпорядчих документів і листів.

Логічні елементи тексту.

Текст має логічні елементи: вступ, доказ, закінчення.

– Вступ. Вступна частина містить підставу, обґрунтування або мету складення документа. Тобто, зазначається привід, що привів до укладання документа, викладається історія питання. «Розглянувши вашу пропозицію...», або «На виконання наказу» та ін.

– Доказ. Викладається сутність питання: докази, пояснення, міркування, що супроводжуються цифровими розрахунками, посиланнями на законодавчі акти й інші матеріали. Якщо розглядати з позиції мотивування, то обґрунтування позиції установи.

– Закінчення. Формується мета, заради якої складено документ та висновки, пропозиції, рішення, прохання.

У розпорядчих документах суб'єкта господарювання, а також у документах, адресованих керівництву, текст належить викладати від першої особи однини, **наприклад:**

«НАКАЗУЮ:», «ПРОПОНУЮ:», «ПРОШУ...».

У колегіальних розпорядчих документах текст викладають від першої особи множини, **наприклад: «НАКАЗУЄМО:», «УХВАЛИЛИ:», «ВИРІШИЛИ:».**

Тексти доповідей, інформацій, виступів у протоколах викладають від першої особи однини, а ключові слова **«ВИСТУПИЛИ:», «УХВАЛИЛИ:», «ВИРІШИЛИ:»** подають у множині минулого часу.

У документах, які визначають права та обов'язки (положення, інструкції), а також містять аналіз чи оцінку фактів (акт, довідка), використовують форму викладу тексту від третьої особи однини чи множини, **наприклад: «відділ здійснює функції», «до складу об'єднання входять», «комісією виявлено».**

Текст як зразок, який надто часто наслідують, оформляють у вигляді трафарету. У трафаретних документах постійну частину тексту виготовляють друкарським способом або за допомогою персонального комп'ютера або друкарської машини, а змінну – вписують від руки або вдруковують.

Тільки перша сторінка документа друкується на бланку, друга і наступні – на чистих аркушах паперу.

Якщо текст документа займає не одну сторінку, то на другу сторінку не можна переносити тільки підпис. На другій сторінці має бути не менше двох рядків тексту. Також не бажано:

- відривати один рядок тексту чи слово від попереднього абзацу;
- починати один рядок нового абзацу на сторінці, що закінчується, краще почати новий абзац на наступній сторінці.

У документах, оформлених на двох і більше аркушах паперу, нумерація сторінок починається з другої.

Якщо текст документа друкується з одного боку аркуша, то номери проставляються посередині верхнього поля аркуша арабськими цифрами на відстані не менше 10 мм від краю. Слово сторінка не пишеться, а також біля цифр не ставляться ніякі позначки. Якщо текст друкується з обох боків аркуша, то непарні сторінки позначаються у правому верхньому кутку, а парні – у лівому верхньому кутку аркуша.

Дотримання вимог мовної культури оформлення тексту.

Мовна культура – це й знання правил укладання кожного виду ділових паперів та їх оформлення. Це стосується як формуляру документа, так і його словесного наповнення: вибору слів і граматичної форми, окремих рис синтаксису.

Одним із основних завдань письмового ділового мовлення має стати подолання мовних стереотипів, а необхідною умовою й комунікативними якостями повинні бути:

1) *достовірність та об'єктивність* – зміст тексту має точно відтворювати об'єктивну дійсність, а всі викладені в ньому факти відповідати реальному стану справ, тобто текст має бути адекватним: ясно виражати думку, почуття й волевиявлення засобами мови, бути зрозумілим для адресата. Адекватність мовлення стосується як повноти самовираження, так і забезпечення повноти сприйняття, оскільки для тих, хто готує текст, кожне написане слово завжди зрозуміле, але не завжди воно зрозуміле для тих, кому воно адресоване. Причиною помилок часто бувають неухважність тих, хто готує документ, їхнє небажання або невміння перевірити факти, підкріпити загальну думку точними даними, тобто відсутність культури документування;

2) *послідовність викладу* – матеріал тексту має бути логічно побудованим, мати смислову точність і влучність думок та повноту, тобто найповніше відображувати всі об'єктивні обставини, пов'язані з вирішенням того чи іншого питання. Закони логіки не можна порушувати ні в загальній системі викладу, ні в переходах від однієї частини тексту до іншої, ні в окремих формулюваннях.

Готуючи складний за змістом документ, слід добре продумувати його логічну структуру. А оскільки головною частиною будь-якого документа є виклад його мети, то вона і є основою логічної побудови змісту. Як свідчить практика, уміщення в один документ кількох тематично різнорідних, логічно не пов'язаних між собою положень призводить до того, що частина їх не враховується в ході подальшої роботи з ним.

Невисока стандартизація нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів має компенсуватися чіткістю, точністю, суворого логічною послідовністю викладу, їх смисловим та словесним ототожненням. Документи цього типу покликані відображувати всю складність діяльності установ, динаміку руху і зміни, що там відбуваються, розкривати й допомагати вирішенню непередбачених ситуацій та проблем, що повсякчас виникають в управлінській діяльності;

3) *стилість* – текст документа має бути написаний якісно, простою й зрозумілою мовою, без зайвого багатослів'я, повторень і неточних висловів. Саме текст і фактична його реалізація – це та проблема вироблення культури ділового мовлення, розв'язання якої передбачає знання законів логічного й лексичного сполучення слів, умінь користуватися словесними формулами, розрізняти стильові особливості текстів, добирати до них відповідний мовний матеріал. Вдале розміщення матеріалу, послідовний виклад, оптимально визначені характер та обсяг відомостей надають діловим паперам композиційної стрункості. У процесі викладу змісту не слід перевантажувати текст другорядними деталями, дрібницями, зайвими словесними прикрасами й надлишковими трафаретними формулами. Автор

документа мусить уміти виділяти головне, наводити вирішальні аргументи, підкріплюючи їх лише найнеобхідними фактами і цифрами;

4) *переконливість* – текст службового документа має бути офіційним, виразним і обґрунтованим вагомими доказами. Зазначене повинне знаходити своє вираження в мовних конструкціях і словесних формулах текстів різного рівня стандартизації (звіт, діловий лист, акт, договір, наказ тощо), в їх логічних елементах (вступі, доказах, висновках). Урахування всіх фактів, повнота відомостей, усебічний розгляд проблеми особливо важливі у створенні нормативно-розпорядчих документів. На їх підставі вирішуються практичні актуальні питання політичного, суспільного й господарського життя, судові справи, конфліктні ситуації. При цьому поняття «актуальність фактів» має характеризувати ступінь їх важливості саме в цей момент, за умов конкретної ситуації;

5) *нормативність* – це дотримання правил писемного мовлення: правильне слововживання, побудова речень, усього тексту тощо. Нормативність – це «технічний» аспект мовлення, дотримання певних загальноприйнятих стандартів. Мові властиві розвинена синоніміка та варіантність на фонетичному, лексичному і граматичному рівнях.

Оскільки існують граматичні, стилістичні, орфографічні й пунктуаційні норми слововживання, то й помилки в документі відображуються в порушенні цих норм. При документуванні можуть траплятися такі помилки: змістові (зайві слова, перекручення подій, відсутність мовної ідеї, невідповідність інформації певній думці тощо); мовленнєві (лексичні, фразеологічні, стилістичні); граматичні (морфологічні й синтаксичні); пунктуаційні (неправильна розстановка розділових знаків). Автору документа треба вміти обирати оптимальні мовні засоби відповідно до предмета й мовленнєвої ситуації, уникати помилок, що є порушеннями певного рівня культури ділового мовлення;

6) *етичність* – текст документа має відповідати прийнятим у суспільстві нормам мовного етикету, що включає в себе і передбачає

найрізноманітніші типові ситуації, за яких використовуються ті чи інші сталі мовні одиниці, шаблони – типові висловлювання, закріплені національно-культурними традиціями й ситуаціями в певному мовному середовищі. Питання мовного етикету – як відображення культури ділового мовлення, набувають особливої актуальності й гостроти в роботі кадрової служби.

Саме під час складання кадрової документації треба особливо ретельно й творчо вишукувати належну форму для оптимального викладу своєї думки, застосовувати стійкі мовні словосполучення, вилучати зайві слова, упрощувати складні синтаксичні конструкції. Для цього укладачеві документа необхідно мати відповідний рівень внутрішньої культури, бути об'єктивним в оцінці тієї чи іншої ситуації;

7) *естетичність мовлення* – це реалізація естетичних уподобань автора документа шляхом використання естетичних можливостей мови. Оптимально підібраний текст, уникнення нагромадження приголосних, різноманітність синтаксичних конструкцій, доречність цитат чи фразеологізмів, узагалі нестандартність мовлення – усе це резерви мови. Словесний бруд, суржик, мовленнєвий примітивізм, вульгарщина залишаються тривожними симптомами низької культури підготовки кадрової документації;

8) *поліфункціональність* – це забезпечення застосування ділової мови в усіх видах кадрової документації. Культура писемного ділового мовлення в будь-якому документі, що створюється кадровою службою, несумісна з багатослів'ям, надмірним використанням термінів, фальшивою патетикою тощо.

9) *типізація мовних засобів* – це стандартизація мови службових документів, використання ключових слів і типізованих зворотів. Це різні види документів, які потребують своїх типізованих слів (у наказі – наказую; у постанові – постановляю; у листі – гарантую, надсилаю і т. ін.).

Отже, вищевикреслене є ознаками ділового стилю.

При підготовці тексту необхідно користуватися такими правилами:

- 1) Правильно й у певній послідовності розміщувати текст.
- 2) Не вживати образливих висловів, емоційно забарвлених слів тощо.
- 3) Уживати стійкі (стандартизовані) сполучення типу: відповідно до..., у зв'язку з..., згідно з..., потрібний для..., у порядку...
- 4) Уживати синтаксичні конструкції на зразок: *Доводимо до вашого відома, що...; Нагадуємо Вам, що...; Підтверджуємо з вдячністю...; У порядку надання допомоги...; У порядку обміну досвідом...; Відповідно до попередньої домовленості...*
- 5) Дієприслівникові звороти вживати на початку речення: *Ураховуючи (Беручи до уваги)...; Розглянувши (Уважаючи)...*
- 6) Уживати мовні засоби, що відповідають нормам літературної мови і зрозумілі для широкого кола читачів.
- 7) Уживати прямий порядок слів у реченнях (*підмет-присудок; означення - означувані слова*).
- 8) Щоб не виявляти гостроти стосунків з партнерами, слід замінювати активну форму дієслова на пасивну. Наприклад, замість «*Ви не відповідали*» варто писати «*Вами ще не надано відповідь на лист-запит*».
- 9) Уживати інформативні конструкції: «*Створити комісію*»; «*Затвердити пропозицію*».
- 10) У розпорядчих документах вживати дієслівні конструкції у формі наказового способу: *Наказую..., Пропоную...*
- 11) Використовувати скорочення слів, складноскорочені слова й аббревіатури: *р-н, обл., км, грн (без крапки за стандартом), канд. екон. наук.*
- 12) Надавати перевагу простим реченням. Використовувати форми ввічливості: *Шановний..., Високоповажний...* та ін.

Складні випадки вживання прийменникових конструкцій наведено в додатку Д

Зауваження щодо відповідальності:

- відповідальність за якість підготовки документів і достовірність відомостей, які вони містять, покладається на осіб, які готували, візували й підписували документи;
- відповідальність за зміст документа, який візується кількома особами, несуть однаковою мірою всі ці особи;
- відповідальність за зміст, правильну підготовку та оформлення службових документів покладається на керівників структурних підрозділів.

З роками склалися правила оформлення урядової, службової, приватної документації. Це й сувора нормативність, і дотримання юридичних положень, і бездоганне володіння правилами мови.

Висновки. Документи широко використовуються в повсякденній діяльності людей, вони повинні відповідати таким вимогам, як придатність до тривалого зберігання, максимальна наочність. Документи треба правильно складати за формою і змістом, з дотриманням вимог мовної культури оформлення тексту та реквізитів. Документ повинен містити обов'язкові для його певного виду реквізити, що розміщуються в установленому порядку, а саме: найменування юридичної особи вищого рівня, найменування юридичної особи, назву виду документа (крім листів), дату, реєстраційний індекс документа, заголовок до тексту, текст, підпис. Під час підготовки та оформлення документів можуть застосовуватися не тільки обов'язкові, а також інші реквізити, якщо це відповідає призначенню документа або способу його опрацювання.

Інформація, зафіксована в документі, має свою специфіку, яка проявляється певним чином:

- документ – носій соціальної інформації, тобто інформації, яка створена людиною;
- документальна інформація має бути змістовною, оскільки є результатом інтелектуальної діяльності людини;
- інформація передається дискретно, тобто у вигляді окремих повідомлень, переважно завершеного характеру;

– повідомлення містить закодований текст у певній знаковій системі;

– інформація зафіксована на матеріальному носіїві у спосіб, який створено людиною (письмово, графічно, звукозаписом тощо).

Для документа є характеристикою також стабільна матеріальна форма.

Таким чином, документ становить собою єдність матеріальної форми і інформації, яка в ній зафіксована. Інформаційно-документаційне обслуговування постає головною (основною) забезпечувальною (обслуговуючою) функцією управління, виконання якої потребує спеціальних – професійних знань.

Від того, як поставлена ця робота, залежить оперативність, чіткість у діяльності будь-якого суб'єкта. Усі працівники управлінського апарату повинні не тільки правильно складати й оформляти документи, але й знати, які види робіт виконуються з ними.

В управлінській діяльності документ постає як предмет і як результат праці. Документи мають правове значення, оскільки вони є засобом засвідчення та доведення певних фактів.

Робота будь-якого управлінського апарату, як і взагалі будь-яка робота в наш час, повинна виконуватися за умови дотримання вимог наукової організації праці. Тобто це означає, що немає такої роботи, яку б не потрібно було правильно організувати, і людина, яка виконує цю роботу, повинна бути обізнана з особливостями її виконання. Для цього робота повинна бути поділена на певні складові – від найбільш складних до найпростіших операцій. Кожну частину треба відпрацювати, тобто організувати якнайкраще, оскільки в будь-якій роботі немає дрібниць, все має бути продуманим. Із таких продуманих, правильно організованих операцій і складається наукова організація праці. Як правильно виконувати ту чи іншу роботу, визначають нормативно-методичні документи.

В установах визначається сукупність документів, передбачених номенклатурою справ, необхідних і достатніх для документування

інформації про їх діяльність. З питань, що становлять взаємний інтерес і належать до компетенції різних установ, можуть створюватися спільні документи.

Уніфікована система документації (від лат. unio – союз, facere – робити) – система документації, що являє собою раціонально організований комплекс взаємопов'язаних документів, які відповідають єдиним правилам і вимогам.

Документ повинен відповідати положенням актів органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та спрямовуватися на виконання установою покладених на неї завдань і функцій.

Кожен документ складається з окремих елементів – реквізитів. Реквізити є: постійні і змінні. Постійні реквізити наносять, коли виготовляють уніфіковану форму чи бланк документа, а змінні – під час його складання.

Діловодні процеси мусять розроблятися і виконуватися відповідно до нормативної бази, сучасних законодавчих, нормативних та методичних розробок, які мають суттєве значення для ефективності здійснення документаційного забезпечення управлінської діяльності. У сфері управління головним чином працюють з інформацією і документами, які постають її носіями. Документ – об'єкт і результат праці у сфері управління.

Розподіл документів на класи за найбільш загальними ознаками подібності або відмінності та формування на цій основі справ, називається класифікацією документів. Перш за все виділяють різні системи документації та документування.

Класифікація документів – це розподіл документів на класи за найбільш загальними ознаками подібності або відмінності та формування на цій основі справ. Перш за все виділяють різні системи документації та документування.

Мета класифікації полягає у підвищенні оперативності роботи апарату управління і відповідальності виконавців шляхом розмежування функцій,

структурних підрозділів і обов'язків виконавців, чіткого розподілу інформації; економія праці за рахунок використання інформаційно-довідкового апарату (предметно-тематичного каталогу).

Найчисельнішою є система управлінських (адміністративних, загальних) документів. Специфіку різних сфер діяльності суспільства відтворюють специфічні (галузеві) документаційні системи, як-от банківська, дипломатична, зовнішньоекономічна, юридична тощо. Предметом вивчення діловодства є адміністративна (загальна) система документування.

Система документації – це сукупність документів, взаємопов'язаних між собою, що взаємодіють та створюють цілісні утворення із певними формами.

Одним з напрямів удосконалення системи класів управлінської документації є уніфікація та стандартизація її елементів. Метою стандартизації та уніфікації документів є раціоналізація процесів підготовки, виконання, пошуку документів; скорочення документопотоків: підвищення ефективності управління і створення оптимальних умов для машинного опрацювання управлінської інформації.

Відтак, з метою підвищення ефективності та оперативності організації роботи з документами однакові за змістом документи можуть бути уніфікованими шляхом розроблення трафаретних текстів, які включаються до збірника (альбому) уніфікованих (типових) форм документів установи.

До основних етапів уніфікації та стандартизації в будь-якій організації належить:

- установлення кола документів, які обертаються в організації;
- стандартизація формулярів та текстів документів;
- трафаретизація формулярів документів.



Питання для самоперевірки та обговорення; тестові завдання:

1. Поясніть сутність документа та дайте його визначення.

2. Назвіть загальні та спеціальні функції документа і дайте їх коротку характеристику.

3. Поясніть, як Ви розумієте: документ є багатофункціональним, тобто містить у собі різні функції, що з часом змінює свої домінуючі значення.

4. Проаналізуйте взаємозв'язок понять «інформація» та «документ».

5. Як Ви розумієте – «інформація повинна бути своєчасною». Наведіть приклади.

6. Дайте визначення поняття «управлінський документ».

7. Визначити поняття «документування» та «організація роботи з документами» як основні складові ДЗУ.

8. На чому базується нормативно-методичне регулювання документаційного забезпечення управління в Україні.

9. На які групи розподіляються нормативно-правові документи, що регламентують роботу діловодства?

10. Назвіть основні закони, які регламентують ведення діловодства.

11. Що таке Єдина державна система діловодства (ЄДСД) та які чотири напрями документаційного забезпечення вона визначає?

12. Назвіть основні положення ЄДСД.

13. Назвіть напрями напрямки вдосконалення діловодства, які передбачені ЄДСД.

14. Назвіть групи та види документів, які пов'язані з виконанням основних функцій управління. Поясніть свою думку.

15. У чому полягає відмінність примірної інструкції з діловодства від типової інструкції?

16. Що таке стандартизація та уніфікація документів, у яких випадках її рекомендують проводити.

17. Що таке трафаретизація документів, як вона використовується при складанні управлінських документів.

18. Що таке формуляр документа?

19. Що таке реквізити документів, для чого вони існують та яку кількість їх виокремлюють у діловодстві?
20. Як правильно ставити відбиток печатки?
21. Де проставляється резолюція?
22. Бланки документів, їх види та особливості оформлення.
23. Назвіть логічні елементи тексту.
24. Перерахуйте основні вимоги до оформлення тексту кадрових документів.

Тести:

1. Виберіть основні ознаки документа:

- наявність інформації, що має певний зміст
- новизна інформації для адресата;
- корисність інформації для адресата;
- стабільна матеріальна форма
- функційна визначеність для передавання інформації в просторі та часі;
- вимоги до оформлення

2. Що таке документ відносно до кадрового діловодства?

- матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
- матеріальний об'єкт, що містить інформацію в зафіксованому вигляді;
- форма одержання та виконання певної інформації;
- матеріальний об'єкт, який містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

3. Що таке інформація?

- сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність установи та їхнє зовнішнє середовище;
- сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність установи;
- відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище установи.

4. Документування – це:

- робота з готовими документами
- процес створення документів.
- рух документів в організації

5. *Нормативний документ, що встановлює реквізити документів, вимоги до змісту і розташування цих реквізитів, вимоги до бланків та оформлювання документів та поширюється на ОРД, створені в результаті діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій усіх форм власності (знайти правильну відповідь)*

– ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять»

– ДСТУ 4163 – 2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів.

– Про затвердження Правил ведення діловодства та архіву в органах державної виконавчої служби та приватними виконавцями № 1385/5 від 06.05.2019.

6. Як класифікуються документи за ступенем гласності?

- чернетки, оригінали, копії;
- звичайні, для службового користування, секретні;
- звичайні безстрокові, термінові, цілком секретні.

7. На які групи поділяються документи?

– офіційні, особисті;

– організаційно-розпорядчі, фінансово-розрахункові, з постачання та збуту;

– внутрішні, зовнішні.

8. На які групи поділяються документи за формою?

- прості, складні;
- індивідуальні, типові, трафаретні;
- рукописно-друковані, графічні, звукові.

9. Які існують копії документів?

- витяг, дублікат;
- виписка, відбиток;
- виписка, відбиток, дублікат.

10. Чи впливає спосіб оформлення документа на його юридичну форму?

- так;
- ні;
- ні, якщо документ має низький рівень стандартизації;
- так, лише службових документів.

11. Як називається аркуш паперу з відтвореними на ньому реквізитами, що містить постійну інформацію?

- бланк;
- формуляр;
- штамп;
- номінал.

12. Як проставляється відмітка про контроль?

- «Контролюю»;
- «К»;
- «Контроль»;
- «Під контролем».

13. З яких елементів складається реквізит «ВІЗА»?

- особистий підпис; власне ім'я прізвище особи, яка візує документ; дата візування; за необхідності – посада;
- номер справи, куди підшито документ; власне ім'я прізвище особи, яка візує документ;
- слово «УЗГОДЖЕНО», посада, особистий підпис (розшифрування), дата.

ЗМІСТ

- 2.1. Документаційне забезпечення кадрової діяльності: основні поняття, класи кадрової документації
- 2.2. «Кадрові нововведення» в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування
- 2.3. Завдання, функції та права служби управління персоналом
- 2.4. Функції керівника та працівників служби управління персоналом.
- 2.5. Кадрові технології в публічній службі
- 2.6. Кадровий консалтинг в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування

Ключові класи кадрової документації, «кадрові нововведення», кадрові слова: технології, служба управління персоналом, кадровий консалтинг

2.1. Документаційне забезпечення кадрової діяльності: основні поняття, класи кадрової документації

Однією з основних частин спеціального діловодства є кадрове діловодство. Діловодство, відповідно до чинного національного стандарту, визначається як сукупність процесів, що охоплюють питання документування управлінської діяльності та організації роботи зі службовими документами. Кадрове діловодство є однією з основних частин спеціального діловодства. Ведеться кадрове діловодство за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства, згідно з вимогами *Єдиної державної системи діловодства (ЄДСД)*.

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на паперовому або магнітному носіях управлінських дій, тобто у створенні документів.

Сукупність дій, здійснюваних органами управління по створенню і використанню документів називається *документуванням управлінської діяльності*.

В управлінській діяльності використовуються головним чином текстові документи, інформація в яких зафіксована будь-яким письмовим способом – рукописним або друкарським, такі документи, оформлені відповідно до певних правил називають *управлінськими*, а їх сутність управлінською документацією.

Управлінська документація – система документації, що забезпечує виконання функції управління в державному органі, органі місцевого самоврядування, в юридичній особі.

Підставою для створення документів в установах є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно.

З погляду *використання в управлінні* розрізняють такі документи:

- офіційні, власні і власного походження;
- справжні оригінали офіційних документів, дублікати і копії, витяги з офіційних документів.

Офіційним є документ, створений організацією або посадовою особою і оформлений у встановленому порядку. Під посадовою особою розуміють особу, яка здійснює функції представника влади, або займає посаду, яка вимагає виконання організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських обов'язків.

Особисти – це офіційний документ, що засвідчує особу та її права, обов'язки, службове або громадське становище й у ньому можуть бути також інші відомості біографічного характеру.

Офіційний документ – документ, створений установою чи посадовою особою й оформлений в установленому порядку.

Документ власного походження – це документ, який створює особа поза сферою її службової діяльності або виконання громадянських обов'язків.

Справжній – документ, відомості про час і місце створення якого і про автора яких є в самому документі або виявлені будь-яким способом відповідають дійсності.

Оригінал офіційного документу – це перший або єдиний примірник офіційного документа.

Витяг – копія документа, що відтворює його частину й засвідчена в установленому порядку. На відміну від копії витяг лише засвідчується.

Витяг з офіційного документа – це копія офіційного документа, що відтворює його частину й завірена в установленому порядку.

Терміносполучення «кадрове діловодство» ґрунтується на поняттях «кадри» і «діловодство», які є загальноживаними. Так, термін «кадри» у перекладі з французької означає професіонали, які займаються тією чи іншою діяльністю, працею у тій чи іншій системі, галузі, на тому чи іншому підприємстві.

Звідси, *кадрове діловодство* – це діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, що містять інформацію про особовий склад суб'єкта господарювання, а саме про прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників тощо.

Правильна організація кадрового діловодства має вирішальне значення при дотриманні конституційних прав громадянина на працю і соціальне забезпечення. У документації з особового складу зазначається діяльність суб'єкта господарювання з питань обліку, прийняття, переведення, підготовки, перепідготовки, атестації, нагородження та пенсійного забезпечення кадрів. Службові документи з особового складу є підставою для надання документів, що засвідчують особу працівника, посаду та фах, а також є основою для отримання пільг, стипендій, пенсій чи іншої фінансової допомоги. Крім цього, особові документи мають довідкове значення. На підставі документації з особового складу видаються різноманітні довідки за вимогою працівників.

Кадрова служба є дзеркалом установи, і від того, як у ній організоване документальне забезпечення управління, складається враження про установу в цілому.

Кадрове діловодство ведеться у таких напрямках:

1. Складання розпорядчих документів за особовим складом (по кадрах).
2. Організація документообігу, що забезпечує оперативний контроль за рухом документів та виконанням доручень керівництва в роботі з кадрами.
3. Організація контролю за виконанням документів, перш за все наказів по кадрах.
4. Розробка, виготовлення та придбання необхідних для роботи бланків документів (бланки наказів, документів особової справи, атестаційного листа тощо).
5. Облік особового складу при прийнятті, переведенні та звільненні працівників.
6. Облік і реєстрація документів за кадрами.
7. Облік заохочень та дисциплінарних стягнень.
8. Облік надання відпусток.
9. Облік змін, що стосуються особи працівника.
10. Облік стану підготовки, перепідготовки та атестації кадрів.
11. Оформлення, ведення та облік трудових книжок.
12. Складання номенклатури справ з кадрового діловодства, їх оформлення та ведення.
13. Оформлення документів для призначення пенсій.
14. Підготовка документів для державної статистичної звітності.
15. Підготовка документів для звітності, яка подається в державну службу зайнятості.
16. Підготовка документів до архівного зберігання.
17. Механізація, автоматизація і комп'ютерне опрацювання даних з особового складу.

Важливо зазначити, що поряд з «діловодством» останнім часом вживається синонімічний термін «документаційне забезпечення управління» (ДЗУ). З'явився зазначений термін в науковій, навчальній, методичній літературі приблизно з середини 1970-х років завдяки активному впровадженню у сферу роботи з документами обчислювальної техніки та появи нових інформаційних технологій.

Початково термін «документаційне забезпечення» означав: документування будь-якої діяльності державних органів у будь-якій формі;

- контроль за якістю і кількістю утворюваних документів;
- спрощення процесів підготовки, зберігання і користування документами;
- забезпечення зберігання і передачі на знищення чи постійне зберігання документів;
- забезпечення функціонування технічних засобів, пов'язаних зі створенням, опрацюванням і зберіганням документів (В. Бездрабко).

Виникнення поняття *документаційного забезпечення управління (ДЗУ)* за дослідженням Н. Поліщук пов'язано з упровадженням у сферу роботи з документами засобів обчислювальної техніки та сучасних інформаційних технологій створення, збору, опрацювання, накопичення, зберігання, пошуку і використання інформації в управлінні.

Документне забезпечення Л. Скібіцька визначає як комплекс операцій з готовими документами: приймання документів, попередній розгляд, реєстрація, подання на розгляд керівництвом, контроль виконання, формування у справи, використання у довідково-інформаційній роботі, визначення термінів зберігання, передача в архів, подальше використання або їх знищення.

ДЗУ як діяльність із документування та забезпечення потреб управління сукупністю документаційних, інформаційно-технологічних кадрових ресурсів розглядає В. Савицький. Ми спираємося на визначення вченого, що *документаційне забезпечення управління* – це система засобів,

що базується на сучасних інформаційних технологіях, яка сукупністю наявних документаційних та людських ресурсів забезпечує досягнення цілей управління.

Документаційне забезпечення управлінської діяльності є основною функцією органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності.

Документування управлінської діяльності – створення документів, їх складання та оформлення, що передбачає дотримання встановлених правил запису інформації, специфічної для кожного типу документів.

Організація роботи зі службовими документами – організація документообігу, зберігання та використання документів у поточній діяльності організацій.

Організація й здійснення управлінської діяльності організацій пов'язано з виконанням *основних функцій управління* (планування, організація, контроль та регулювання) та *спеціальних функцій управління* (постачання, облік, фінансування тощо).

Управлінський документ – службовий документ, спрямований на виконання установою функцій, що забезпечують її діяльність.

Управлінські документи мають такі особливості:

- створюються і використовуються органами управління (суб'єктами та об'єктами) відповідно до встановленої компетенції і поставлених завдань;
- слугують засобом закріплення функцій органів управління;
- містять інформацію правового та довідкового характеру, що відображає природу виконавчої та розпорядчої діяльності певного органу управління;
- процес створення документів, їх форма, зміст, параметри надають їм загальної значущості та обов'язковості виконання.

До управлінських документів належать організаційно-розпорядчі, первинно-облікові, банківські, фінансові, звітно-статистичні, планові, ресурсні тощо.

Реалізація основних і спеціальних функцій управління здійснюється за допомогою документів, створюваних у сферах *загального і спеціального діловодства*.

Аналіз літератури з проблеми дослідження дав можливість визначити, що до документів загального діловодства, утворених у процесі організаційно-розпорядчої та виконавчої діяльності, відносять:

організаційно-правові документи (положення, статут, інструкція, правила);

розпорядчі документи (постанова, ухвала, розпорядження, наказ, витяг із наказу, вказівка);

довідково-інформаційні документи (службова, доповідна та пояснювальна записки; довідка, пропозиція, звіт, план роботи; службові листи; телеграма, факс, телефонограма);

документи діяльності колегіальних органів (протокол, витяг з протоколу);

кадрово-договірна документація (автобіографія, заява, анкета, особовий листок з обліку кадрів, трудова книжка, трудова угода, контракт);

особисті офіційні документи (заява, доручення, розписка, заповіт, посвідчення).

Документи спеціального діловодства, специфічні для кожної із спеціальних функцій управління, а також для таких сфер діяльності, як військова справа, статистика, транспорт тощо:

документи з господарсько-договірної діяльності (договір на постачання, договір підряду, договір на матеріальну відповідальність, договір на спільну діяльність, договір оренди обладнання, транспорту, приміщення; господарські договори в науковій діяльності, договори про взаємовідносини підприємств і банків);

документи з посередницької діяльності (договір про надання посередницьких послуг, договір про інформаційне обслуговування);

документи з господарсько-претензійної діяльності (протоколи розбіжностей до договорів, комерційні та претензійні листи, позовні заяви);

документи в банківській діяльності (договір про депозитний вклад; кредитний договір, договір про спільну діяльність, договір лізингу, договір про пайовий внесок);

обліково-фінансові документи (акт, відмова від акцепту, відомість, гарантійний лист, заявка, квитанція, накладна, оформлення відкриття рахунка в банку);

документи з організації зовнішньо-економічної діяльності (контракти, додаток до контракту, запис бесіди, протокол намірів, договір, статут);

документи в рекламній діяльності (договір, угода).

Управлінські документи установи за їх назвою, формою та складом реквізитів повинні відповідати уніфікованим формам, які встановлюються національними стандартами, нормативно-правовими актами. Перелік класів управлінських документів (КУД) визначається Національним класифікатором НК 010:2021, затвердженим наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 12 березня 2021 року № 526.

КУД розроблено з метою уточнення кодів позначення видів управлінських документів у метаданих електронних документів.

Об'єктами класифікації у КУД є уніфіковані форми документів (УФД), що затверджують центральні органи виконавчої влади або інші державні органи, які належать до сфери їх управління та є розробниками уніфікованих систем документації (УСД).

Класифікатор управлінської документації (КУД) є складовою державної системи класифікації і кодування техніко-економічної та соціальної інформації.

У КУД представлені класи (назви УСД) і види управлінських документів (назви УФД), що характерні для всіх або більшості юридичних осіб, незалежно від організаційно-правової форми та форми власності.

КУД містить такі класи УСД з їх кодovими позначеннями:

1) Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації (код 01):

Документація з організації та припинення діяльності юридичної особи (0101);

Документація з керування персоналом (0102).

2) Уніфікована система первинно-облікової документації (код 02):

Документація з обліку результатів інвентаризації (0201);

Документація з обліку та списання основних засобів (0202);

Документація з обліку малоцінних та швидкозношуваних предметів (0203);

Документація з обліку нематеріальних активів (0204);

Документація з обліку сировини та матеріалів (0205).

3) Уніфікована система банківської документації (код 03):

Документація щодо здійснення безготівкових розрахунків (0301);

Документація щодо здійснення касових операцій (0302).

4) Уніфікована система фінансової документації (код 04):

Документація з єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (0401);

Документація з податку на додану вартість (0402);

Документація з обліку платників податків і зборів (0403);

Документація з податкової звітності юридичних осіб (0404);

Документація, яку застосовують у процесі виконання бюджету (0405);

Документація з фінансової звітності юридичних осіб (окрім мікропідприємств, малих підприємств, непідприємницьких товариств, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності, банків і 18 бюджетних установ) (0406);

Документація з фінансової звітності мікропідприємств, малих підприємств, непідприємницьких товариств, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності (крім тих, що відповідно до законодавства

складають фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності) (0407);

Документація з фінансової звітності суб'єктів державного сектора (0408);

Документація з бюджетної звітності розпорядників та одержувачів бюджетних коштів, фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування (0409);

Документація, яку подають розпорядники та одержувачі бюджетних коштів до органу Державної казначейської служби України (0410);

Планово-звітна фінансова документація (0411).

5) Уніфікована система документації із праці, соціальних питань і соціального захисту населення (код 05):

Документація із соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань (0501);

Документація із соціального страхування на випадок безробіття (0502);

Документація із соціального захисту осіб з інвалідністю (0503);

Документація із соціального захисту громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи (0504);

Документація із працевлаштування (0505).

6) Уніфікована система бухгалтерсько-облікової документації (код 06);

Документація з обліку використання робочого часу та розрахунків із працівниками (0601);

Документація щодо оформлення касових операцій (0602);

Документація з реєстрації та ведення 26 розрахункових книжок, книг обліку розрахункових операцій (0603);

Документація з обліку бланків суворої звітності (0604).

7) Уніфікована система документації з Пенсійного фонду (код 07): 0700001 Гарантійний лист про перерахування коштів на рахунок органів

Пенсійного фонду України ГЛПК; 0700002 Довідка про заробітну плату для обчислення пенсії ДЗПОП; 0700003 Довідка про підтвердження наявного трудового стажу для призначення пенсії за відсутності трудової книжки або відповідних записів у ній; Довідка про підтвердження стажу роботи для призначення пільгової пенсії за рахунок коштів підприємств та організацій за результатами атестації робочих місць за умовами праці ДПСР 0700005 Заява про реєстрацію юридичної особи (страхувальника) у системі надання послуг в електронній формі.

Усі документи в апараті управління за функціональним призначенням можна поділити на такі групи:

Організаційні документи містить правила, норми, що визначають статус, компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад установи, функціональний зміст діяльності установи та її підрозділів (положення або статут установи, положення про структурні підрозділи установи, посадові інструкції, штатні розписи, договори тощо). До організаційних документів належать загальні документи, що регламентують організацію роботи з кадрами у суб'єкта господарювання. Це колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку; положення: про відділ кадрів, про проходження атестації, про конкурсний відбір; інструкція з діловодства, інструкція по роботі із заявами громадян, посадові інструкції тощо.

Розпорядчі документи, що фіксують рішення нормативно-правового або організаційно-розпорядчого характеру з основних питань діяльності установи, адміністративно-господарських або кадрових (особового складу) питань (постанови, рішення, накази, розпорядження)(постанови, рішення, розпорядження, накази із загальних питань, вказівки). До розпорядчих документів належать накази керівника про зарахування на посаду, переміщення, звільнення працівників, заохочення та дисциплінарні стягнення, проходження атестації, зарахування до резерву кадрів тощо. Щодо

органів державної влади та місцевого самоврядування, до розпорядчих документів щодо особового складу належать накази про:

- призначення та просування по службі;
- установлення надбавок та доплат;
- присвоєння рангів;
- стажування;
- зміни, що стосуються особистості працівника (зміна прізвищ, установлення режиму робочого дня, покладання обов'язків та ін.);
- заохочення та дисциплінарні стягнення;
- надання відпусток;
- звільнення працівника (зокрема й припинення державної служби).

Документи діяльності колегіальних органів (протокол, витяг з протоколу).

З кадрових питань (заяви, накази, особові листки, трудові книжки, особові картки, характеристики).

Особисті документи (пропозиції, заяви, автобіографії, розписки, доручення особисті тощо). До групи особистих документів відносяться документи, що належать працівникам. Вони містять інформацію, яку працівник повідомляє про себе під час прийняття на роботу, а також при переміщеннях. Такими документами є трудова книжка, вкладка до неї, паспорт, військовий квиток, диплом, свідоцтво про освіту, дипломи про наукові ступені тощо. Із цих документів у відділах кадрів в оригіналі залишається лише трудова книжка, з усіх інших документів подаються копії. До особистих документів також належать: посвідчення, сертифікат про підвищення кваліфікації тощо.

Кадрову документацію за функціональними ознаками можна поділити на кілька основних видів:



- Документація щодо прийому, переміщення та обліку кадрів.

- Документація щодо підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації.
- Документація щодо атестації кадрів і роботи з резервом кадрів.
- Документація щодо нагородження та присвоєння почесних звань.

Крім перерахованих функцій кадрова документація реалізує ще цілу низку додаткових функцій по роботі з персоналом і містить такі підвиди:

- Документація щодо набору і використання трудових ресурсів.
- Документація з організації праці та трудової дисципліни.
- Документація зі встановлення заробітної плати та охорони праці.

Підвидами кадрової документації можуть бути також:

- Документація зі соціального страхування та соціального захисту.
- Документація з житлово-побутових питань та профілактично-оздоровчої роботи.

2.2. «Кадрові нововведення» у діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування

Кадрове забезпечення є невід’ємним компонентом ефективного, динамічного розвитку будь-якої сфери життя суспільства. Так, ключовим чинником кадрового забезпечення системи соціальних послуг є довіра до кадрів, що працюють у владних структурах. Довіра народу до владних структур, рівень якої останнім часом значно понизився, є основним капіталом влади.

До проблем, що потребують невідкладного вирішення в системі державної кадрової політики в сучасній Україні, можна віднести:

- невідповідність системи кадрового управління в Україні вимогам менеджменту сьогодення. Внаслідок цього кадровий потенціал державних службовців центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування не забезпечує ефективного проведення системних реформ в українському суспільстві;

- наявність у суспільстві негативних соціальних процесів, зокрема пов'язаних зі старінням населення; незадовільні умови праці; застарілі технології виробництва;
- відсутність прозорих процедур для професійного зростання;
- низька зарплата, що призводить до безробіття імміграції найбільш підготовлених та досвідчених фахівців з України за її межі;
- недосконалість чинної нормативно-правової бази, яка регламентує державну кадрову політику, що породжує численні зловживання на сучасному ринку праці;
- відсутність надання права молоді на обіймання посади за принципом «першого робочого місця»;
- низьку підготовку кадрових служб та неефективність кадрового менеджменту в центральних органах влади та органах місцевого самоврядування. Через це до цього часу в Україні не створено загальнодержавної системи управління людським капіталом.

Отже, *кадрові нововведення* – цільова діяльність із впровадження кадрових нововведень, спрямована на підвищення рівня і здатності кадрів вирішувати завдання ефективного функціонування і розвитку соціально-економічних структур (організацій і їхніх підрозділів) в умовах конкуренції на ринках товарів, робочої сили освітніх послуг.

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації.

Інноваційний потенціал працівника – це управлінські нововведення, під якими розуміється будь-яка цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації, спрямовані на підвищення рівня й здатності персоналу

вирішувати завдання ефективного функціонування й розвитку організації та її підрозділів в умовах конкуренції.

Основні причини нововведень у кадровій роботі наведено на рис. 2.1.

Причини нововведень у кадровій роботі

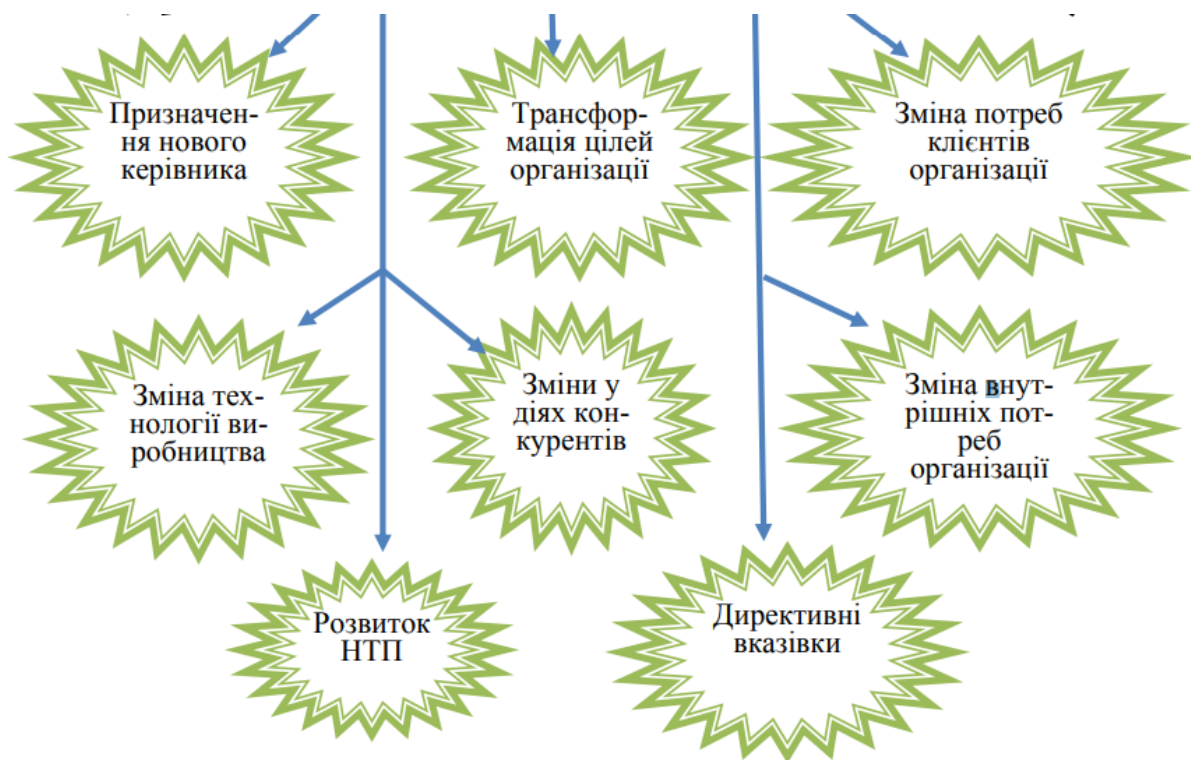


Рис. 2.1. Причина кадрових нововведень

Визначення потреби в нововведеннях у кадровій роботі пов'язано зі збором інформації про нововведення (можливо, ці нововведення нові тільки для даної організації). Для цього організації використовують членство в професійних асоціаціях, беруть участь у виставках, звертаються в консалтингові фірми. Пошук нововведень здійснюється як за умов кризи, так й у стабільних економічних умовах. В умовах кризи цей пошук буде коротким й обмежиться першою вдалою альтернативою, а в іншому випадку може бути тривалим, і остаточне рішення буде засновано на порівнянні переваг і недоліків безлічі альтернативних варіантів нововведень.

Загалом, така діяльність (кадрові нововведення) базується на використанні теоретичних основ, принципів та методів інноваційного

менеджменту та повинна забезпечити адаптацію персоналу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою підвищення конкурентоспроможності організації.

Вона дозволяє ефективно вирішувати такі завдання з управління персоналом:

- вироблення стратегічної інноваційної концепції управління персоналом згідно з довгостроковими цілями розвитку організації;
- визначення напрямів розвитку кадрової роботи та формування інноваційних проектів та програм нововведень у кадровій роботі;
- підбір, розстановка, адаптація та розвиток персоналу згідно з програмою реалізації нововведень у кадровій роботі;
- створення та поліпшення умов для новаторської діяльності.

Згідно із завданнями формується процес управління нововведеннями в кадровій роботі. Базою його побудови є такі принципи:

- ціледосягнення – можливість досягнення цілей управління персоналом за допомогою прийомів та методів інноваційного менеджменту;
- науковість – управління нововведеннями в кадровій роботі повинно базуватися на досягненнях інноваційного менеджменту в галузі управління інноваціями та змінюватися в міру розвитку ринкових відносин в економіці; -
- комплексність – поєднання методів інноваційного менеджменту та методів управління персоналом у процесі розробки та реалізації нововведень у кадровій роботі;
- економічність – використання методів інноваційного менеджменту повинно забезпечувати найбільш ефективну організацію кадрової роботи шляхом зниження частки витрат на систему управління персоналом у сукупних витратах на одиницю виробленої продукції, робіт чи послуг;
- адаптивність – пристосування методів інноваційного менеджменту до зміни цілей управління персоналом;
- конкурентоспроможність – використання методів інноваційного менеджменту при реалізації нововведень у кадровій роботі повинно

підвищувати конкурентоспроможність та ефективність використання кадрового потенціалу організації;

- оптимальність – багатоваріантна проробка різних поєднань методів інноваційного менеджменту й методів управління персоналом та вибір найбільш ефективного варіанта організації кадрової роботи для конкретних умов.

Існують такі групи методів управління нововведеннями в кадровій роботі:

- виявлення погляду – інтерв'ю, анкетування, вибіркоче опитування, експертиза;

- аналітичні – системний аналіз, написання сценаріїв, мережеве планування, економічний аналіз;

- оцінки – оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня та конкурентоспроможності розробок, оцінка ризиків та шансів, оцінка ефективності інновацій;

- генерування ідей – «мозкова атака», ділові ігри та ситуації;

- ухвалення рішень – економіко-математичні моделі, побудова дерева ухвалення рішень, порівняння альтернатив;

- прогнозування – експертні, екстраполяції, аналогії, імітаційні моделі;

- наочного зображення – графічні моделі, фізичні моделі; • аргументації – презентації, переговори

Управління нововведеннями в кадровій роботі базується на основних поняттях інноваційного менеджменту. Під нововведенням розуміють процес уведення новацій, які містять новий порядок, метод, винахід.

Залежно від місця використання можна визначити три групи нововведень:

- продуктові – нові продукти, які використовуються у сфері виробництва (засоби виробництва) або у сфері споживання (предмети споживання);

- технологічні – нові технології виробництва старих або нових продуктів;

- управлінські – організаційні рішення, системи, процедури або методи управління.

Нововведення в кадровій роботі – це управлінські нововведення, під якими розуміється кожна цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, яке суттєво відрізняється від сталої практики та вперше використовується в цій організації і яке спрямоване на підвищення рівня та здібності кадрів вирішувати завдання ефективного функціонування та розвитку організації в умовах конкуренції.

Нововведення в кадровій роботі можна класифікувати:

- за об'єктами – у відношенні окремих працівників, структурних підрозділів, організацій;

- за інноваційним потенціалом – радикальні, поліпшувальні, модифікувальні;

- за масштабом – великі (кадрова реформа), середні, дрібні;

- залежно від галузі аналізу та побудови системи управління організації – цільові програми, функціональні підсистеми, забезпечувальні підсистеми;

- залежно від радіуса дії – внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні;

- за ступенем усвідомлення працівниками – необхідні, не необхідні;

- за часом упровадження – без тривалої підготовки, з тривалою підготовкою, без попередньої підготовки;

- залежно від необхідної підготовки – організаційні, фінансові, кадрові, психологічні, матеріальні, інформаційні, комплексні;

- за рівнем відокремлення та зв'язку з іншими нововведеннями – відокремлені, комплексні;

- за стадіями технології управління персоналом – планування роботи з персоналом організації, маркетинг персоналу, найм та відбір персоналу,

ділова оцінка персоналу, адаптація персоналу, організація робочого місця персоналу, використання персоналу, звільнення персоналу;

- за стадіями технології управління розвитком персоналу – управління соціальним розвитком персоналу; організація систем навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; атестація персоналу; управління кар'єрою та службово-професійним просуванням персоналу; формування резерву для просування на керівну посаду;

- у галузі управління поведінкою персоналу організації – управління мотивацією та стимулюванням трудової діяльності персоналу; управління конфліктами та стресами; управління безпекою та здоров'ям персоналу; організація умов праці, режиму та дисципліни персоналу; -

- за ступенем наслідків – ефективні (економічний, соціальний ефект), нейтральні, неефективні (фінансові, часові, соціальні втрати).

За ознаками кадрові нововведення можна класифікувати:

Кадрові нововведення в процесі праці. До цієї підгрупи належать нові методи роботи з кадрами в період освоєння нової техніки та видів праці, атестації кадрів, новий розподіл трудових функцій і повноважень у сформованій кадровій структурі, методи просування і переміщення працівників, розробка нових посадових характеристик та інструкцій, удосконалювання роботи з елітними кадрами.

Нововведення, пов'язані з перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів. До цієї групи належать кадрові нововведення у формах і методах перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу, удосконалювання методів визначення в цій сфері, нові методи залучення кадрів у процес праці після перепідготовки й підвищення кваліфікації, створення тут нових структур і т.ін.

Нововведення в сфері скорочення персоналу й ліквідації кадрового баласту. Сюди належить удосконалювання методів визначення невідповідності кадрів необхідному рівню, формування банків даних про кадровий баласт, удосконалювання методів роботи з кадровим баластом,

скорочення і звільнення кадрів. При цьому під кадровим баластом розуміється найменш продуктивна й найменш перспективна у сфері праці частина кадрового потенціалу, що відстає за своїми професійно-кваліфікаційними якостями від потреб розвитку наукової, виробничої, адміністративної й іншої діяльності, а також надлишок кадрів на підприємстві, в організації порівняно з потребами в них на кожному етапі.

У зв'язку з цим процес оновлення управлінського персоналу повинен ґрунтуватися на таких принципах:

- оновлення, але це не повинно сприйматися як метод дискваліфікації працівників, які сумлінно виконують свої обов'язки;
- необхідно враховувати інтереси керівників та спеціалістів, їх можливості для роботи на інших посадах;
- повинна створюватися можливість для використання на нових посадах управлінського досвіду, набутого працівниками на колишньому місці роботи.

Отже підсумуємо, завданнями сучасних служб управління персоналом є реалізація кадрової політики й координація дій з питань управління персоналом в організації, що містить:

- прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел її задоволення;
- планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів звільнення та переміщення працівників;
- уточнення потреб у підготовці спеціалістів за прямими зв'язками з навчальними закладами;
- визначення критеріїв оцінки праці співробітників та їхнього навантаження;
- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їхнього трудової діяльності й соціальної активності;
- проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення

громадської думки про діяльність керівників;

- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, (планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у навчальні заклади та передові установи, на стажування);

- навчання керівників нижчого рівня вміння працювати з підлеглими, культурі ділових відносин;

- організаційне й методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади;

- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та вдосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;

- вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів, розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей працівників і потреб організації;

- розробка й реалізація заходів формування трудового колективу з метою сприяння досягненню заданої стратегічної мети.

Інноваційний потенціал працівника – це спроможність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження рішень нестандартних завдань та нових методів вирішення стандартних завдань.

Успіх діяльності організації залежить від наявності в ній новаторів. Новаторів можна характеризувати через їх відношення до праці та за особистими якостями. ***Існують такі типи новаторів:***

- «генератор ідей» – спроможність подавати в стислі терміни велику кількість оригінальних пропозицій, прагнення до рішення проблем. Вони поділяються на «винахідників», «синтезаторів», «аналітиків»;

– «антрепренер» – енергійний керівник, який підтримує нові ідеї в умовах ризику та невизначеності, веде пошук нестандартних рішень та доводить їх до реального втілення;

– «інформаційний воротар» – працівник, спроможний акумулювати та переносити інформацію, контролювати її потік.

Вони накопичують та поширюють знання, досвід і поділяються на технологічні, ринкові та виробничі;

В інноваційному процесі виокремлюють такі архетипи керівників:

– лідер – відіграє провідну роль у процесі розробки та реалізації інноваційних проєктів, тому що це авторитетна особистість в організації і вона має право ухвалювати відповідальні рішення і добре розпізнає інноваційний потенціал кожного працівника;

– «адміністратор» – спроможний на стадії реалізації нововведення організувати контроль за цим процесом та ефективність роботи організації;

– «плановик» – прагне до досягнення цілей організації шляхом оптимізації її діяльності;

– «підприємець» – орієнтується на досягнення цілей організації шляхом пошуку нових напрямів діяльності, зміни динаміки розвитку організації.

В організаціях виокремлюють різні групи працівників, які сприяють розвитку новаторської діяльності. До них належать:

– «ділові ангели» – це управлінський персонал організації, який постає в ролі інвестора ризикованих інноваційних проєктів;

– «вільні співробітники» – новатори в організації, які на визначений термін отримують повну свободу дій;

– «золоті коміри» – це висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які володіють підприємницьким підходом до використання своїх професійних знань;

– «альтернативний персонал» – це позаштатні працівники, які залучаються до організації на період великого навантаження або при потребі в персоналі.

За рівнем сприйняття нововведень усі працівники організації розподіляються на такі групи: «ентузіасти», «раціоналізатори», «нейтралі», «авантюристи», «скептики», «консерватори» та «ретрогради».

Знання факторів, які впливають на новаторську діяльність, може впливати на працівників для формування їх поведінки, необхідної для успішної роботи. Відомі фактори, які блокують новаторство, наприклад, недовіра керівників до нових ідей, фактори, які підтримують новаторство, наприклад, підтримка новаторів з боку вищого керівництва, фактори, які посилюють новаторство, наприклад, підтримка прагнення працівників постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію.

Управління нововведеннями в кадровій роботі – це цілеспрямована діяльність керівника організації та спеціалістів підрозділів щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи на основі нововведень згідно з перспективними та поточними цілями розвитку організації, з вимогами та стандартами держави та профспілок у соціальній сфері

Така діяльність базується на використанні теоретичних основ, принципів та методів інноваційного менеджменту та повинна забезпечити адаптацію персоналу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах з метою підвищення конкурентоспроможності організації.

Процес управління нововведеннями в кадровій роботі містить такі етапи:

- визначення потреби в нововведеннях;
- збір інформації про нововведення;
- попередній вибір нововведень;
- ухвалення рішення про впровадження нововведень;
- упровадження, використання та супроводження нововведень.

Для ефективного управління нововведеннями в кадровій роботі застосовують певні методи, які дозволяють як зібрати інформацію про нововведення на етапі підготовки до впровадження, так і забезпечити їх ефективну реалізацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методи управління нововведеннями в кадровій роботі

Група методів	Найменування методів
<i>Виявлення думок</i>	інтерв'ю, анкетування, вибіркоче опитування, експертиза
<i>Аналітичні</i>	системний аналіз, написання сценаріїв, сітьове планування, економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз
Оцінки	оцінка продукту, оцінка науково-технічного рівня та конкурентоспроможності розробок, оцінка ризиків та шансів, оцінка ефективності інновацій
<i>Генерування ідей</i>	“мозкова атака”, ділові ігри та ситуації, кейси, морфологічний аналіз
<i>Прийняття рішень</i>	економіко-математичні моделі, таблиці рішень, побудова дерева прийняття рішень, порівняння альтернатив
<i>Прогнозування</i>	експертні, екстраполяції, аналогії, імітаційні моделі, метод Делфі, регресійний аналіз, економетричні та імітаційні моделі
<i>Наочного зображення</i>	графічні моделі, фізичні моделі
<i>Аргументації</i>	презентації, переговори

Сприйняття нововведень залежить від таких характеристик:

– відносна вигода – це передбачені нововведення в кадровій роботі соціально та економічно більш вигідні, ніж діючий процес функціонування об'єкта;

- сумісність – ступінь відповідності нововведень до поглядів, досвіду працівників організації;
- складність – ступінь поняття, використання та пристосування працівників до нововведень у кадровій роботі;
- етапність – можливість упровадження нововведень у кадровій роботі за етапами або можливість випробувань нововведень експериментальним шляхом.

Опір працівників нововведенням у кадровій роботі може бути за таких причин:

- запропоновані нововведення зменшують або роблять неможливим задоволення окремих потреб працівників;
- працівники повинні ризикувати, а це суперечить їх натурі;
- працівники відчувають, що в результаті нововведень можуть скоротити їх робоче місце;
- працівники відчувають нездатність виконувати нову роль, відведену їм у результаті впровадження нововведень;
- деякі працівники не здатні й не хочуть навчатися новій справі та засвоювати новий стиль поведінки;
- працівники байдуже ставляться до цілей виживання та розвитку організації.

З точки зору К. Девіса, усі причини опору персоналу організаційним нововведенням можуть бути поділені на економічні, особистісні та соціальні (рис. 2.2)

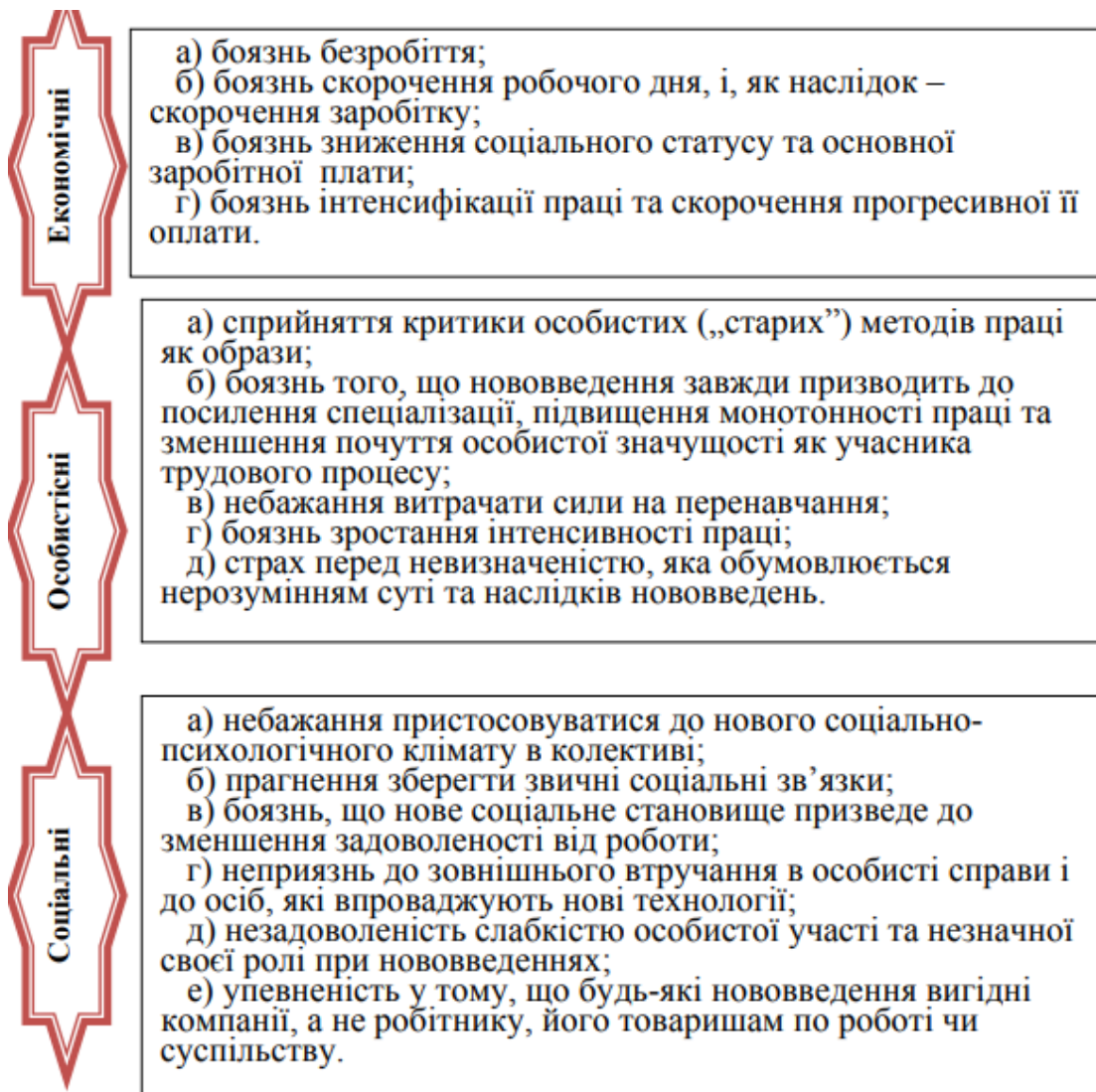


Рис. 2.2. Основні причини опору персоналу нововведення у кадровій роботі

Опір кадровим нововведенням буде меншим, якщо:

- учасники залучені до діагностики основних проблем організації та відчувають важливість змін;
- проект був прийнятий у вигляді загального групового рішення;
- розробники змін можуть провести дискусію з опонентами, з'ясувати обґрунтовані заперечення і зняти можливі побоювання учасників;
- виявилось, що має місце нерозуміння суті нововведення та проводяться заходи для отримання зворотного зв'язку про сприйняття проекту та пояснення для учасників його цілей та задач;

- учасники довіряють та підтримують один одного;
- проєкт залишається відкритим для змін на той випадок, якщо в нього з'являться негативні сторони.

Для успішного впровадження та використання нововведень у кадровій роботі в організації повинні застосовуватися такі заходи:

- створення «стартової площадки» нововведень у кадровій роботі;
- знаходження таких нововведень, які підтримали б ті працівники, яких ці нововведення стосуються;
- проведення роз'яснювальної роботи з працівниками організації про необхідність ухвалення нововведень;
- створення дієвого контролю за ходом повномасштабного впровадження нововведень;
- розробка системи мотивації працівників для прискорення впровадження та освоєння нововведень у кадровій роботі, наприклад, премії за нові ідеї, за використання і супровід нововведень та інші.

Успішну інновацію не може бути імплантовано в організацію зовні, незалежно від ставлення до неї персоналу. Доцільніше було б сформуванню інновацію у надрах самої системи клієнта. Для цього персонал клієнтської організації повинен мати відповідні якості як універсально інноваційні, так і специфічні, тобто відповідні конкретній організації.

До універсально інноваційних характеристик належать:

- високий інтелектуальний потенціал працівників;
- критична оцінка навколишніх подій;
- пошук альтернативи та інше. Однак універсально інноваційних характеристик персоналу недостатньо, якщо в організації відсутні специфічні якості, що власне складають інноваційний потенціал персоналу.

Інноваційний потенціал персоналу – наявність певного рівня суб'єктної самосвідомості, що детермінує здатність персоналу до інновації.

Складність упровадження змін у систему клієнта найчастіше пов'язана з необхідністю активізації інноваційного потенціалу персоналу та корекції

«Я-образ». Як правило, інноваційним індивідом є суб'єктний індивід. Тому робота консультанта з суб'єктними співробітниками спрямована на відновлення їх ролей у системі відповідно до запланованих інновацій.

«Я-образ» – це сукупність усіх уявлень працівника про себе, що проявляється як самонастанова та складається з трьох компонентів: когнітивного; афективного та поведінкового.

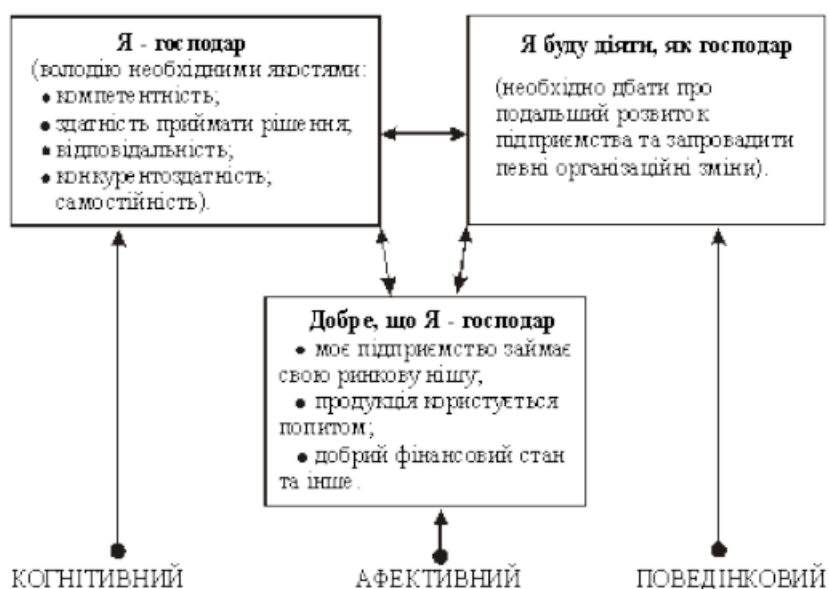


Рис. 2.3. Компоненти «Я-образу» управлінського суб'єкта

Когнітивний (описовий) компонент «Я-образу» містить професійні знання та здібності, компетентність, життєві цілі, рольові позиції, уявлення про власне місце та статус у соціальній структурі. Когнітивний компонент складається з відповідей на питання: хто я?, до чого прагну?, яким мене бачать оточуючі?

Афективний (емоційно-оцінковий) компонент утворюється співвідношенням власних якостей з певною точкою на шкалі «добре-погано» та супроводжується відповідними почуттями працівника (комплексами). Самооцінка відображає розвиток почуття самоповаги, усвідомлення власної цінності та власного «Я».

Поведінковий компонент свідчить про наявність настанови до певних дій, які реально можуть і не трапитися, але суб'єкт заздалегідь відчуватиме неспокій з приводу можливих наслідків.

Суб'єктивація системи клієнта шляхом корекції «Я-образу» спрямована на зміни всіх компонентів інноваційного суб'єкта. З когнітивного «Я такий», працівник має перейти до інноваційно придатного стану «Я інший» з позитивним афектом «добре, що я інший» та поведінковою настановою «Я маю діяти, як інший».

2.3. Завдання, функції та права служби управління персоналом

У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі – служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби.

Служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу

Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у [Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу](#), затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 року №47

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу. У державному органі, чисельність

якого становить менше 10 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу.

Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом.

Служба управління персоналом прямо підпорядковується керівнику державної служби в державному органі (далі – керівник державної служби).

Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документаційне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується [Конституцією України](#), цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, зокрема Типовим положенням про службу управління персоналом, іншими нормативно-правовими актами.

1. Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;

- 5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- 8) документаційне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань:

- 1) організовує роботу щодо розробки структури державного органу;
- 2) розробляє і бере участь у розробленні проєктів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;
- 3) уносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;
- 4) здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом;
- 5) контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджує керівник державної служби, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;
- 6) проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- 7) вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;
- 8) у випадках, передбачених законодавством, приймає документи від кандидатів на посаду категорії «А», перевіряє на відповідність установленим законом вимогам, передає до Комісії з питань вищого корпусу державної служби та повідомляє кандидатів про результати такої перевірки;

9) приймає документи від кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В», проводить перевірку документів, поданих кандидатами, на відповідність установленим законом вимогам, повідомляє кандидатів про результати такої перевірки та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору;

10) розробляє спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»;

11) надсилає кандидатам на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В» письмові повідомлення про результати конкурсу;

- організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи;

- опрацьовує штатний розпис державного органу;

- спільно з бухгалтерською службою організовує роботу щодо мотивації персоналу державного органу;

- забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді;

14) організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців апарату державного органу;

15) здійснює планування професійного навчання державних службовців державного органу;

16) узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;

17) разом із державним службовцем складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності;

18) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань;

19) аналізує кількісний та якісний склад державних службовців;

20) надає консультативну допомогу з питань управління персоналом керівникам структурних підрозділів державного органу;

21) обчислює стаж роботи та державної служби.

Стаж державної служби – це загальна тривалість служби державного службовця в органах державної влади (чи в їхніх апаратах), інших органах, на яких поширюється дія Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року №889-VIII. Стаж державної служби обчислюється відповідно до статті 46 Закону та Порядку обчислення стажу державної служби, затвердженого Кабінетом Міністрів України.

Стаж державної служби дає право на встановлення державному службовцю надбавки за вислугу років, надання додаткової оплачуваної відпустки.

До стажу державної служби зараховуються:

– час перебування на посаді державної служби відповідно до Закону;
– час роботи на посадах, визначених пунктами 1-8, 9-1, 10 частини третьої статті 3 Закону;

– час проходження дипломатичної служби на дипломатичних посадах;
– час перебування на посадах в органах місцевого самоврядування, передбачених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

– час перебування на посадах суддів;
– час перебування на посадах прокурорів;
– час перебування на посадах, на яких присвоюються військові та спеціальні звання;

– час професійного навчання державного службовця з відривом від служби, якщо не пізніше 75 днів після його завершення така особа повернулася на державну службу, крім випадків, установлених законом;

– період, коли державний службовець не працював з поважних причин, але залишався у трудових відносинах з державним органом;

– час перебування державного службовця у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, а в разі якщо дитина потребує домашнього догляду – у відпустці без збереження заробітної плати тривалістю, визначеною у медичному висновку, але не більше ніж до досягнення дитиною шестирічного віку;

– час роботи на посадах патронатної служби, зазначених у частині першій статті 92 Закону.

Документом для визначення стажу державної служби є:

– трудова книжка;

– копія послужного списку;

– військовий квиток та інші документи, які відповідно до законодавства підтверджують стаж роботи (довідки, витяги з наказів, відомості, наявні в реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування тощо).



За відсутності трудової книжки або відповідних записів у ній стаж державної служби обчислюється на підставі інших документів, виданих за місцем роботи, служби, а також архівними установами. Стаж державної служби обчислюється у днях, місяцях і роках. Стаж державної служби за періоди роботи (служби) до набрання чинності Законом обчислюється відповідно до пункту 8 розділу XI «Прикінцеві та перехідні положення» Закону, а саме в порядку та на умовах, установлених на той час законодавством. Скарги, пов'язані з обчисленням стажу роботи державних службовців, розглядаються згідно із законодавством.

Звернути увагу!

З 24 лютого 2022 року, відповідно до [Закону України «Про правовий режим воєнного стану»](#), в Україні введено **режим воєнного стану!**

15 березня 2022 року прийнято [Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»](#), відповідно до якого на період дії воєнного стану вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43, 44 [Конституції України](#).

У період дії воєнного стану (*стаття 7 [Закону](#)*):

- порядок організації діловодства з питань трудових відносин, оформлення і ведення трудових книжок та архівного зберігання відповідних документів у районах активних бойових дій визначається роботодавцем самостійно, за умови забезпечення ведення достовірного обліку виконуваної працівником роботи та обліку витрат на оплату праці;

- сторони трудового договору можуть домовитися про альтернативні способи створення, пересилання і зберігання наказів (розпоряджень) роботодавця, повідомлень та інших документів з питань трудових відносин та про будь-який інший доступний спосіб електронної комунікації, який обрано за згодою між роботодавцем та працівником.

Окрім того, згідно зі ст. 7 [Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»](#), у разі перебування підприємства в районі активних бойових дій роботодавець самостійно вирішує питання зберігання кадрових документів і може приймати рішення про видачу трудових книжок працівникам під підпис. Перелік територіальних громад, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) затверджується наказом Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України

Отже розглянемо далі завдання служби управління персоналом. До них також належать такі напрями:

22) здійснює контроль за додержанням законодавства про державну службу, про працю та станом управління персоналом у територіальних органах, а також контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери її управління (далі – підпорядковані організації);

23) розглядає пропозиції та готує документи щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;

24) організовує складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, оформляє документи про присвоєння відповідних рангів державним службовцям;

25) ознайомлює державних службовців з правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, посадовими інструкціями та іншими документами з проставленням ними підписів та дати ознайомлення;

26) оформляє і видає державному службовцю службове посвідчення;

27) забезпечує підготовку матеріалів щодо призначення на посади та звільнення персоналу державного органу;

28) здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років;

29) формує графік відпусток персоналу державного органу, готує проекти актів щодо надання відпусток персоналу, контролює їх подання та веде облік;

30) здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників державного органу;

31) оформляє і видає довідки з місця роботи працівника;

32) опрацьовує листки тимчасової непрацездатності;

33) у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу державного органу;

34) готує у межах компетенції документи щодо призначення пенсій персоналу державного органу;

35) забезпечує видачу у встановленому порядку звільненій особі копії акта про звільнення, належно оформленої трудової книжки;

36) у межах компетенції проводить разом з іншими структурними підрозділами роботу щодо укладання, продовження строку дії, розірвання контрактів з керівниками державних підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління державного органу, а також бере участь у здійсненні заходів з перевірки виконання умов контрактів у порядку, встановленому законодавством;

37) здійснює організаційні заходи щодо своєчасного подання державними службовцями відомостей про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік до служби управління персоналу, якщо ці функції не покладені на інші підрозділи;

38) забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в державному органі, якщо ці функції не покладені на інші підрозділи;

39) забезпечує організацію проведення перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених [частинами третьою і четвертою](#) статті 1 Закону України «Про очищення влади», готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

40) здійснює облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних в державному органі, забезпечує контроль за станом військового обліку військовозобов'язаних і призовників в підпорядкованих організаціях, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

41) розглядає звернення громадян, підприємств, установ та організацій, посадових осіб, запити та звернення народних депутатів, запити на інформацію з питань управління персоналом;

42) проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу.

Служба управління персоналом має право:

1) спільно з іншими структурними підрозділами перевіряти й контролювати дотримання правил внутрішнього службового розпорядку, вимог законодавства про працю та державну службу в державному органі та здійснювати контроль за додержанням законодавства про працю у підпорядкованих організаціях;

2) взаємодіяти зі структурними підрозділами державного органу, підпорядкованими організаціями, державними органами та органами місцевого самоврядування з питань, що належать до її компетенції;

3) одержувати в установленому законодавством порядку від посадових осіб та іншого персоналу державного органу та підпорядкованих організацій інформацію, матеріали та пояснення (зокрема й письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

4) за погодженням з керівником державної служби брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

5) на опрацювання персональних даних фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї повноважень;

6) за дорученням керівника державної служби представляти державний орган в інших органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до її компетенції.

4. Покладення на службу управління персоналом завдань, не передбачених цим Типовим положенням, і таких, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та державної служби, не допускається.

Отже, досконала організація кадрового діловодства має велике значення для побудови ефективного управління організацією. *Спираючись на вищевикреслене зазначимо, що управління персоналом здійснюється*

керівником через службу управління персоналом і містить у собі такі основні складові як:

1. Планування потреб у кадрах: розробка плану задоволення майбутніх потреб у персоналі, максимальне використання потенціалу досвідчених спеціалістів.

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів на посади і спеціальності, з якого відбираються найбільш придатні.

3. Добір кадрів: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.

4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати та пільг із метою залучення й збереження працівників, задоволення соціальних потреб колективу.

5. Навчання та підвищення кваліфікації: розробка програм для навчання трудових навичок, що вимагаються для ефективного виконання роботи, висунення на керівні посади власних працівників; навчання і висунення для їх заміни тільки тих молодих працівників, які уже здатні високопрофесійно працювати в ринкових умовах; розвиток здібностей працівників.

6. Оцінювання результатів діяльності: розробка критеріїв та методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівників, виявлення тих, які гальмують розвиток організації.

7. Підготовка керівних кадрів: управління просуванням по службі, включаючи розробку програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів. Це планомірна робота з управлінським персоналом, із резервом для заміщення, висунення, яке повинне ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів за індивідуальними планами, ротаційні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на керівних посадах.

8. *Організація роботи з кадрами*: забезпечення умов для їхньої праці, побуту, відпочинку, оздоровлення і лікування. Зокрема активізація діяльності зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів

9. *Якісне документальне забезпечення всіх напрямів роботи з кадрами* при суворому дотриманні вимог чинного трудового законодавства.

У цих складових важливим є перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, добору та їх розміщення, широкої гласності в кадровій роботі.

Завдання та напрями роботи з персоналом сприяють визначенню, що конкретно й за допомогою чого будуть вирішуватися питання кадрової політики. Розв'язання цих завдань ґрунтується на належному виконанні працівниками кадрової служби своїх основних посадових обов'язків та функцій.

До служби управління персоналом можуть входити: відділ реєстрації документів; підрозділи (або ділянки роботи) з обліку та контролю, відділ автоматизації роботи з документацією, група розгляду листа (скарги); бюро перепусток тощо.

Щоб ефективно виконувати покладені на службу управління персоналом завдання, вона має поставати в ролі:

- аналітика – тут ідеться про стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних цілей державного органу, узгодження їх із HR-стратегією;

- комунікатора – служба управління персоналом повинна представляти інтереси персоналу в державному органі, заохочувати та мотивувати своїх працівників, забезпечувати реалізацію права голосу кожного державного службовця;

- каталізатора змін – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати та оновлювати структуру державного органу.

А також упроваджувати у свою роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, а отже, приділити свій час:

- розробці HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до ухвалення важливих рішень у державному органі;
- підвищенню мотивації та прихильності персоналу;
- підвищенню професійної компетентності державних службовців, розширенню бази умінь та навичок, складанню індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та визначення вимог до рівня його професійної компетентності;
- упровадженню процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;
- системі заохочення.

2.4. Функції керівника та працівників служби управління персоналом

Керівник служби управління персоналом

Службу управління персоналом очолює керівник. Керівник служби управління персоналом державного органу, юрисдикція якого поширюється на всю територію України (крім Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України), а також обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, призначається на посаду та звільняється з посади керівником державної служби за наявності висновку центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

На посаду керівника служби управління персоналом у державному органі призначається особа, яка відповідає вимогам, встановленим Законом України «Про державну службу».

На посади інших працівників служби управління персоналом призначаються особи, які відповідають вимогам, встановленим [Законом України](#) «Про державну службу».

Функції керівник служби управління персоналом:

1) організовує планування роботи служби управління персоналом у державному органі та забезпечує виконання покладених на неї завдань і функцій;

2) забезпечує планування службової кар'єри державних службовців;

3) забезпечує планування навчання персоналу державного органу;

4) вносить керівнику державної служби пропозиції щодо штатної чисельності, структури та штатного розпису державного органу, призначення, звільнення з посади, заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників державного органу;

5) визначає розподіл обов'язків між працівниками служби управління персоналом, координує та контролює їх діяльність;

6) організовує та скликає наради з питань, що належать до компетенції служби управління персоналом;

7) підписує акт передачі справ і майна, у разі звільнення державного службовця з посади чи переведення на іншу посаду, разом з уповноваженою особою та державним службовцем, який звільняється;

8) здійснює інші функції, передбачені законодавством.

До основних обов'язків працівників служби управління персоналом, як зазначає проф. В. Данюк, входить:

- забезпечення організації кадрами необхідної кількості і якості;
- вдосконалення системи оплати праці та мотивації працівників;
- підвищення задоволеності працею всіх категорії робітників;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навиків та досвіду працівників;

- вдосконалення методів оцінювання персоналу, управління внутрішніми переміщеннями та професійною кар'єрою працівників;

- надання робітникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання, стимулювання творчої активності;
- участь у розробці стратегії розвитку організації;
- формування та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату.

Кадрова робота є найважливішою ланкою в системі управління персоналом організації та безпосередньо реалізує і забезпечує виконання покладених на неї завдань і функцій. Вона забезпечує планування, прогнозування та аналіз виконання завдань з кадрового забезпечення, координацію, регулювання і розробку заходів щодо мотивації діяльності працівників, а також контроль виконання нормативно-правових актів організацій.

2.5. Кадрові технології в публічній службі

Кадрова політика – це кадрова стратегія визначеної організації, спрямована на рішення загальних завдань відповідно до стратегії організації (розробка заходів щодо роботи з кадрами – добір, складання штатного розпису, атестація, навчання, просування по службі, що заздалегідь плануються й узгоджуються з загальним розумінням цілей і завдань організації).

Кадрова ж робота залежить від ситуації, тому що за допомогою її методів вирішуються приватні завдання, рівень вирішення яких може здійснюватися ефективно й цілеспрямовано або стихійно – методом «проб і помилок».

Для ефективної кадрової роботи розробляються і використовуються кадрові технології, тобто комплекс завдань управління персоналом держслужби. Кадрові технології містять сукупність визначених дій, прийомів, операцій стосовно статусу або характеристик персоналу. З їхньою допомогою визначаються відповідність працівників характеру виконання службових обов'язків, ефективність їхньої праці, рівень відповідності

ділових, професійних і особистісних якостей потребам організації. За допомогою кадрових технологій здійснюються оцінка, добір і підбір персоналу, керування кар'єрою державного службовця, підвищення його кваліфікації. З метою відновлення змінюваності кадрів використовуються ротація, кооптація, перепрофілювання, відставка, уведення контрактної системи наймання на роботу й інші форми.

Варто зауважити, що *кадрові технології* – це складний комплекс засобів і методів впливу на персонал організації з метою досягнення необхідного керівництву результату. Одночасно це й засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують реалізацію функцій та завдань організації.

У свою чергу, обґрунтування та апробація на практиці кадрових технологій з позиції ефективного, комплексного використання може дати максимальний ефект, поставатиме інструментарієм побудови раціональної системи відбору та оцінки кадрів.

Під кадровими технологіями в публічній службі ми будемо розуміти систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації

В управлінні персоналом держслужби застосовуються три групи базових кадрових технологій.

Перша група – кадрові технології, що забезпечують одержання всебічної достовірної персональної інформації про людину (працівників).

До методів одержання такої інформації належать: методи оцінки (атестація, кваліфікаційний іспит, моніторинг – періодичне спостереження й оцінка стану характеристик персоналу). У той же час у практиці управління персоналом застосовуються загальні методи вивчення людини, такі як індивідуальні співбесіди та спостереження за діями і вчинками людини в організації.

Друга група – кадрові технології, які дозволяють забезпечувати необхідні для організації кількісні та якісні характеристики складу персоналу. Тобто технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору.

Це технології добору, формування резерву, кадрового планування, професійного розвитку.

Третя група – кадрові технології, які дозволяють одержати високі результати діяльності кожного фахівця і сукупний ефект від погоджених дій усього персоналу. Технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

До них належить підбір персоналу, ротація, управління кар'єрою персоналу й низка інших.

Кожна з перерахованих груп кадрових технологій не тільки має свої особливості, відмінності, але в той же час ці групи кадрових технологій взаємозалежні одна з одною.

У практиці управління персоналом вони використовуються в комплексі взаємодоповнення і не реалізуються одна без іншої. Таким чином, якщо загальні технології управління забезпечують формування людського капіталу організації (цілісний вплив на поведінку людини, створення сприятливого управлінського середовища, організованості, дисципліни, зміна ставлення персоналу до трудової діяльності), то кадрові технології є специфічними засобами управління цим капіталом в організації. Тому кадрові технології включені в структуру управління персоналом, мають специфіку, об'єкт свого впливу і виконують важливі управлінські функції.

У контексті розгляду цього питання варто визначити основні проблеми у використанні кадрових технологій. До них належить:

- недостатня організація проведення професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технології конкурсного відбору;

- невизначеність перспектив кар'єри кадрів. З урахуванням цих проблем основними завданнями застосування кадрових технологій у системі публічної служби є підвищення кваліфікації працівників кадрових служб за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів;

- впровадження у практику роботи органів публічної служби нових кадрових технологій;

- формування системи стимулювання праці державних службовців; підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури.

Можна припустити, що низька ефективність діючих кадрових технологій у публічній службі обумовлена відсутністю єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності, недостатньою кваліфікацією публічних службовців та недосконалістю структури грошового їх утримання.

Очевидно, наслідком неефективності застосовуваних кадрових технологій у системі публічної служби є:

- недостатнє освоєння публічними службовцями сучасних технологій управління, не сформованість мотивів кар'єрного зростання, саморозвитку;

- відсутність інноваційних методів, критеріїв та технологій кадрової роботи, що дозволяють об'єктивно оцінити можливості, професіоналізм, перспективність публічних службовців, включених до кадрового резерву, точної діагностики кадрових проблем;

- недостатня кваліфікація фахівців кадрових служб;

- недосконалість системи матеріального та морального стимулювання, що дозволяє залучити на державну службу молодих, талановитих та перспективних працівників.

Основним об'єктом впливу кадрових технологій в управлінській діяльності є професійні якості працівника. Таким чином, кадрові технології є найважливішим засобом управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, досягнення цілей організації, її ефективного функціонування.

У державній і муніципальній службі нормативною правовою основою для застосування кадрових технологій є закони України, укази Президента України, які регулюють питання проходження державної і муніципальної служби, конкурсного заміщення вакантних посад державної і муніципальної служби, оцінки, атестації, звільнення службовців, формування і використання кадрового резерву й низка інших. Завдяки використанню кадрових технологій керівники, кадрові служби можуть ухвалювати необхідні кадрові рішення, характер, зміст, спрямованість яких можуть бути найрізноманітнішими (від рішення про додаткове наймання працівників – до звільнення).

Результати кадрових технологій у державній і муніципальній службі використовуються в нормативних межах і носять рекомендаційний характер для керівника. Наприклад, порядок конкурсного заміщення вакантних посад у державній і муніципальній службі припускає, що рішення конкурсної комісії є остаточним при визначенні переможця конкурсу і на підставі її рішення керівником видається наказ про призначення державного або муніципального службовця на вакантну посаду. Висновки атестаційної комісії пропонуються в остаточній формі відповідно до переліку встановлених формулювань. Таким чином, для практики управління персоналом велике значення має нормативне закріплення порядку використання результатів кадрових технологій.

Воно упорядковує використання цих результатів: підвищує ступінь довіри персоналу до кадрових технологій; зменшує можливості суб'єктивізму і волюнтаризму в їхньому застосуванні; підвищує ефективність витрат на їхнє проведення; відіграє стимулюючу роль для персоналу.

Отже, для успішної реалізації державної кадрової політики необхідно дотримуватися таких принципів:

- стратегічного, що передбачає визначення загальнодержавної стратегії, спрямованої на пошук, професійне навчання, розподіл, раціональне використання, підвищення кваліфікації, забезпечення соціальними гарантіями та відтворення людського капіталу України. Дотримання цього принципу забезпечується шляхом ужиття послідовних заходів щодо оптимального використання кадрового потенціалу країни з метою ефективної реалізації національних інтересів та гарантування національної безпеки держави;

- системного підходу та послідовності реалізації державної кадрової політики, який забезпечується шляхом державної підтримки кадрових процесів в Україні;

- законності та демократичності в процесі ухвалення кадрових управлінських рішень та результативності створення творчої конкуренції;

- конкурентності та обґрунтованості заходів щодо раціонального використання людського капіталу в Україні;

- нормативно-правового забезпечення шляхом розробки нормативно-правових актів та вдосконалення національного законодавства;

- розвитку людського капіталу та використання людських ресурсів у всіх сферах;

- дотримання прав і свобод людини на вільний вибір професії та трудової діяльності;

- наукового забезпечення;

- відкритості та інформаційної доступності.

Основними елементами державної кадрової політики та кадрового забезпечення є: якісне та кількісне планування персоналу; забезпечення добору та розстановки кадрів; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації державних службовців; формування кадрового резерву, стажування; кадровий контроль (індивідуальний контроль, позитивний

контроль (стимулювання поведінки), негативний контроль (санкції)); політика стимулювання персоналу (пільги, міри заохочення, міри правової відповідальності); соціальне забезпечення; інформаційно-комунікативне забезпечення; сприяння в суспільній роботі.

До основних механізмів забезпечення державної кадрової політики належить: кадрове планування; формування кадрового резерву; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації державних службовців; контролювання кадрового забезпечення; об'єктивна оцінка професійного рівня державного службовця (через механізм атестації й оцінки кадрів); розробка практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів з подальшого вдосконалювання роботи з кадрами.

Отже підсумуємо, завданнями сучасних кадрових служб є реалізація кадрової політики й координація дій з питань управління персоналом в організації, що містить:

- прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел її задоволення;
- планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів звільнення та переміщення працівників;
- уточнення потреб у підготовці спеціалістів за прямими зв'язками з навчальними закладами;
- визначення критеріїв оцінки праці співробітників та їхнього навантаження;
- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їхнього трудової діяльності й соціальної активності;
- проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки про діяльність керівників;
- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів, (планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у

навчальні заклади та передові установи, на стажування);

- навчання керівників нижчого рівня вміння працювати з підлеглими, культурі ділових відносин;

- організаційне й методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади;

- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та вдосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;

- вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів, розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей працівників і потреб організації;

- розробка і реалізація заходів формування трудового колективу з метою сприяння досягненню заданої стратегічної мети.

2.6. Кадровий консалтинг в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування

Значному покращенню діяльності в системі державного управління може сприяти консалтинг, який у широкому розумінні розглядається як один із видів інтелектуальної діяльності, що базується на інноваційному аналізі перспектив суспільного розвитку й наданні рекомендацій щодо запровадження прогресивних змін.

Безперечно, консалтинг походить з терміна «консультація». Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови за редакцією В. Бусела консалтинг має кілька значень:

- 1) порада фахівця з будь-якого питання;
- 2) надавання порад з будь-яких питань; консультування;
- 3) установа, у якій фахівці допомагають порадами з будь-яких питань.

Консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якого полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням наукової галузі та проблем клієнта.

Консалтинг у державному управлінні України можна визначити як діяльність суб'єктів консультування, предметом якої є питання, що виникають у сфері вирішення державними органами проблем, пов'язаних з підготовкою, ухваленням і аналізом виконання управлінських рішень.

У процесі розкриття змісту та зіставлення понять установлено можливість вживання термінів «консультаційна діяльність», «консультування», «консалтинг» як тотожних, таких, що взаємозамінюють один одного, яким в англо-американській традиції відповідає категорія «consulting».

Виникнення консалтингу як самостійної професії пов'язане з науковим розвитком теорії управління, засновниками якої були такі видатні вчені, як Фредерік Тейлор (F. Taylor), Генрі Гантт (H. Gantt), Гаррінгтон Емерсон (H. Emerson). Водночас теорії управління притаманне ускладнення методів. Загострення конкуренції в умовах активізації розвитку промисловості спричинило появу так званого четвертого фактора виробництва – інформативності. Тому необхідність швидкого впровадження теоретичних і практичних досліджень у будь-якій сфері стало передумовою появи й подальшого розвитку консалтингу. Його представники мали досить великий досвід вирішення різноманітних проблем і були готові на комерційній основі поділитися ним.

Управлінський консалтинг (management consulting, менеджмент-консалтинг) є:

- 1) видом консалтингової діяльності задля надання допомоги в подальшому розв'язанні управлінських проблем;
- 2) система організаційно-психологічних заходів щодо діагностики й, за необхідності, корекції організаційної структури й культури організації з

метою поліпшення виробничих показників, оптимізації соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу.

Виникнення та розвиток консалтингу

Започаткування консалтингового бізнесу було пов'язано з бажанням колишніх успішних підприємств і керівників, які за різних причин відійшли від справ, передати свій досвід іншим компаніям. Так, на початку ХХ ст. у Чикаго було створено першу консалтингову фірму «Служба ділових досліджень», яка пропонувала клієнтам проведення робіт з підвищення ефективності функціонування промислових підприємств.

У той час з'явилися перші професійні консультанти: Тоуерс Перрі (Т. Perry) та Гаррінгтон Емерсон (Н. Emerson). Вони заснували перші консалтингові фірми, які вирішували питання управління людськими ресурсами, маркетингом, фінансами тощо. У 1925 р. Джемм О. МакКінсі (D. McKinsey) і Ендрю Томас Карні (А. Т. Kearney) на засадах партнерства заснували компанію, яка стала основою двох великих компаній – консалтингових фірм «McKinsey & Co» і «А.ХКearney».

У 20-30 рр. ХХ ст. послугами консалтингових компаній користувалися великі промислові фірми, з'явився попит на консультування в державному секторі та військово-промисловому комплексі, що відіграло значну роль під час Другої світової війни.

Далі відбулося становлення консалтингу як професії та прибуткового бізнесу. Більшість консалтингових компаній стали спеціалізованими.

Консалтинг став настільки поширеним, що у США в 70-ті рр. минулого століття на кожних 100 підприємців у промисловості припадав 1 консультант. У 80-ті рр. навіть з'явився термін «консультантоозброєння», який визначав відношення загальної кількості мешканців країни до чисельності консультантів. У Японії цей показник дорівнював 2,5; у США – 4,5; у країнах Західної Європи – 12,5; у країнах, що розвиваються, 250 – 300.

З початку 60-х рр. ХХ ст. консультування почали здійснювати фірми «Великої вісімки»: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers & Lybrand;

Deloitte Hackings & Sells; Ernst & Whinny; Peat, Marwick; Price Waterhouse; Touché Ross. У подальшому деякі з перерахованих фірм об'єдналися й утворили «Велику шістку»: Arthur Andersen; Ernst & Young; Coopers & Lybrand; Deloitte & Touché; KPMG; Price Waterhouse. Далі відбулося злиття у Price Waterhouse та Coopers & Lybrand. Сьогодні існує «Велика п'ятірка».

Багатий досвід у сфері консультаційної діяльності на сучасному етапі накопичили США, Японія, Англія, Франція. Сьогодні консалтинг має власну стратегію і сформований ринок послуг. Структура консультаційних інститутів має суспільне визнання у світі, постійно вдосконалюється і розширюється.

Однією з перших фундаментальних праць з досліджуваної проблеми є монографія «Управлінське консультування» за редакцією Мілана Кубра, у передмові до якої зазначається, що з 50-х рр. минулого сторіччя «Програмою підготовки керівних кадрів» Міжнародної організації праці (МОП) велика увага приділялася розвитку служб консультування. У межах проєктів технічного співробітництва МОП надавалася допомога багатьом країнам-учасникам в організації місцевих консультаційних служб для різноманітних секторів економіки та підготовки кадрів викладачів і консультантів з питань управління. У 1976 р. з'явилося перше видання книги як довідника й посібника з питань консультування, яке було визнано фахівцями всього світу, у якій понад 15 спеціалістів поділилися досвідом надання консультаційних послуг.

Метою видання є підвищення професійного рівня практичного консультування з питань управління і забезпечення інформацією окремих осіб та організацій, які надають консультаційні послуги.

Ця книга є вступом у професійне консультування і досліджує його наукові характеристики: методи, організаційні принципи, правила поведінки, практику навчання і розвитку. Також увага акцентується на тому, що діапазон консультаційної діяльності в системі органів держави надзвичайно великий і може стосуватися будь-якої функціональної галузі управління чи

таких складних питань, як політика, стратегія, корпоративне планування, організація і загальне підвищення ефективності роботи.

Сьогодні у світі накопичений значний і цікавий досвід співробітництва між державою й недержавними консалтинговими організаціями, організаційного оформлення партнерських відносин між ними. Така практика існує як на центральному, так і на місцевому рівні державної влади.

Консультаційна діяльність як професійна допомога й підтримка управлінських інновацій існувала й активно розвивалася в Україні й за радянських часів. Численні економічні й галузеві науково-дослідні інститути розробляли й удосконалювали методологію управління виробництвом, упроваджували нові принципи його організації з метою підвищення ефективності праці, раціонального використання матеріальних та інших ресурсів.

У нашій країні потреба в консалтингових послугах виникла тільки у 90-ті роки ХХ ст. внаслідок розвитку процесів роздержавлення, появи нових форм власності, нових організаційних форм суб'єктів господарювання в незалежній Україні. Нові, насамперед економічні, реалії вимагали нових методів управління, вирішення правових, фінансових та інших питань. Саме тому керівники, які не були фахівцями з питань управління, були змушені звертатися до структур, здатних здійснити аналіз проблем управління й надати рекомендації щодо його вдосконалення.

Спинимось більш детально на теоретико-методологічних засадах консалтингу.

Процес консультаційної діяльності містить спільну діяльність надавача та отримувача консультаційних послуг. Учасниками консалтингового процесу є консультант і клієнт. Основною вимогою до консультанта, що працює в органах державного управління, є навчання клієнта самостійній постановці діагнозу й добору відповідних засобів виправлення ситуації, що склалася. Поведінкові ролі консультантів залежать від вибору

методологічних видів консультування, зокрема проєктного, процесного або навчального.

Основні виробники консалтингового продукту

Виокремлюють таких основних виробників консалтингового продукту, тобто суб'єктів консультаційного впливу:

- консалтингові транснаціональні корпорації («Велика п'ятірка»: Price Waterhouse, KPMG, Ernst & Young, Artur Andersen, Deloitte & Touché), які мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;

- великі багатофункціональні фірми, де працює близько 100 професіональних консультантів, які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр послуг щодо розв'язання найскладніших проблем. Як правило, такі фірми також здійснюють і дослідницьку діяльність, що дає їм змогу постійно вдосконалювати пропонуваній продукт;

- вузькоспеціалізовані фірми, які зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам. Вони пропонують свої послуги в обмеженому секторі консультування в певному територіальному просторі, що дає змогу досягти високої якості обслуговування;

- університети, навчальні центри, які, здійснюючи базову підготовку спеціалістів, проводять тренінги, заохочуючи до отримання консалтингових знань та їх подальшого використання;

- окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, які мають досвід роботи та, як правило, відіграють роль або експертів з будь-яких проблем, або постійних консультантів невеликих фірм.

Основні види консультаційної діяльності

Виокремлюють два основні види класифікації консультаційної діяльності:

1) предметну – з погляду предмета консультування;

2) методологічну – з погляду методів консультування, що пов'язана передусім з цілями й особистою методикою кожного консультанта.

Серед багатьох предметних класифікацій консалтингу найбільш структурованою є така: управлінський, інвестиційний, фінансовий, фондовий, якості (TQM), виробничий (інжиніринг), IT-консалтинг (інформаційні технології), маркетинговий, реклама та зв'язки з громадськістю (PR), управління персоналом (HR), юридичний, навчання і безпеки організації.

Управлінське консультування є одним з основних видів предметної класифікації консультаційної діяльності та визначається ситуативно, у процесі проведення конкретного консультаційного процесу.

Управлінський консалтинг у класичному розумінні – це один з основних видів предметної класифікації консультаційної діяльності, функцією розвиваючого консалтингу та визначається ситуативно в процесі проведення конкретного консалтингового процесу.

Можливі такі функції управлінського консультування: стратегічне планування та управління, реструктуризація, організаційний розвиток, а послуги, визначені цими функціями, – організаційна діагностика, антикризове управління, управління організаційними змінами тощо. У сучасний період реорганізацій державної служби вважаємо за потрібне використання кадрового консалтингу. Це пов'язане зі зростанням ролі працівників, які здатні генерувати й упроваджувати в життя інноваційні ідеї, організувати й керувати процесами.

Управлінське консультування в державному управлінні є одним з основних, але не єдиним видом предметної класифікації консультаційної діяльності внаслідок відсутності чіткого розмежування управлінських функцій цього та інших видів консультування.

Інформаційні технології є новими й дуже перспективними внаслідок попиту на інформаційне програмне забезпечення, автоматизовану переробку інформації.

Відповідно до класифікації Європейського довідника консультантів, існує 84 види консалтингових послуг, об'єднаних у 8 найголовніших груп:

- загальне управління,
- адміністрування,
- фінансове управління,
- управління кадрами,
- маркетинг,
- виробництво,
- інформаційна технологія,
- спеціалізовані послуги.

Постаючі підсистемою управлінського консалтингу, інформаційний консалтинг (ІК) – це спеціалізований вид послуг, орієнтований на задоволення інформаційних потреб замовника, інформаційний супровід ухвалення управлінських рішень, підтримку бізнес-угод і вироблення оптимальних шляхів використання інформаційних ресурсів у практиці управління організаційними змінами.

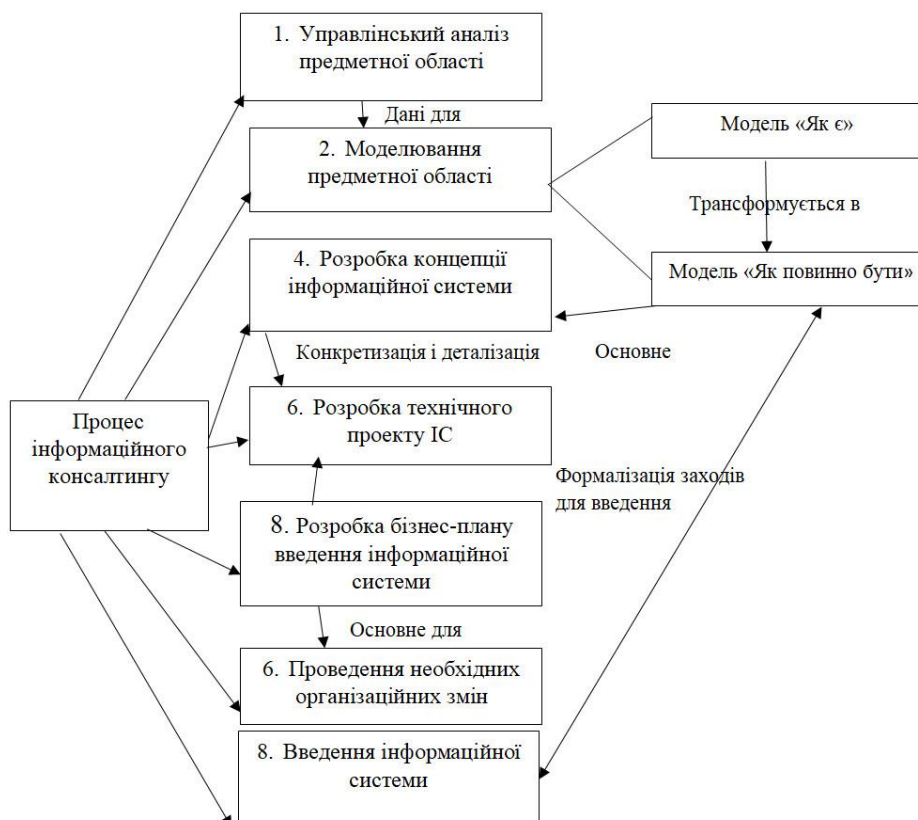


Рис. 2.4. Модель проекту інформаційного консалтингу

Функції ІК:

1. Функція інформування – виявляється в наданні компаніям інформації, якої вони потребують.

2. Наукова функція – ІК допомагає дослідити різні соціальні явища, розкрити динаміку, тенденції та перспективи їх розвитку, вплив на соціально-економічні та соціальні процеси.

3. Діагностична функція – дозволяє встановити і вивчити ознаки, що характеризують стан соціальних об'єктів, що сприяє своєчасному ухваленню правильних управлінських рішень, актуальних у цей момент та ситуації, що будуть відповідати стратегії розвитку компанії, що звернулася до консалтингового агентства.

4. Посередницька функція – допомога клієнтам у виборі правильної стратегії розвитку в галузі інформаційних технологій, а також у виявленні найбільш перспективних об'єктів співпраці, збиту, інвестування тощо.

5. Навчальна функція – пов'язана в проведенні семінарів, вебінарів та будь-яких начальних заходів для замовників з метою підвищення кваліфікації в певній галузі, знань пов'язаних з їх бізнесом, допомога в систематизації, тлумаченні та узагальненні зібраних даних, що відображають розвиток економічних процесів.

Органічна взаємодія та взаємодоповнення цих функцій перетворює інформаційний консалтинг в ефективно діючий важіль управління різними соціальними процесами та явищами, в потужний засіб оптимізації розвитку і функціонування соціальних об'єктів та систем.

Ринок HR-консалтингу складається з кількох складових.

1. *Рекрутинг* – підбір кваліфікованих кадрів для об'єктів консультування на платній основі шляхом: використання власної бази даних; прямий пошук (Executive Search); так зване полювання за головами (Headhunting).

2. *Аутсорсинг* (outsourcing – буквально поза джерелом) – передавання неосновних функцій сторонньому підряднику. Придатними для аутсорсингу

є сталі функції, що не потребують інновацій (кадрове діловодство, розрахунок заробітної плати, оформлення трудових крижок, лікарняних листків, відпусток тощо). Саме це дасть змогу вивільнити людські ресурси й направити фінансові ресурси на здійснення більш дієвих функцій.

Консультавання в галузі якості та наявність системи якості стають важливим фактором підвищення ефективності консультаційної діяльності в державному управлінні. Системи якості розробляються відповідно до вимог стандартів ISO. Головною метою цих стандартів є залучення працівників до покращення якості процесів і підвищення уваги до них.

Консалтинг якості TQM (Total Quality Management) є одним з основних видів консультаційної діяльності, зокрема й для органів державного управління. Принципово новим в організації діяльності органів влади є перехід на міжнародні стандарти системи управління якістю. Найбільш поширеною нормою для створення таких систем є міжнародний стандарт якості ISO, що офіційно визнаний державним стандартом в Україні.

З точки зору системного підходу виділяють такі базові принципи стандартів якості:

- орієнтування на споживача;
- лідерство (посилення значення ролі керівника й менеджменту);
- залучення всього персоналу;
- підхід з позиції процесу;
- системний підхід у менеджменті;
- постійне вдосконалення існуючої системи управління якістю;
- фактичний аналіз у стадії ухвалення рішень;
- взаємовигідність відносин із постачальниками.

Кадрове консультавання завжди актуальне, оскільки воно пов'язане з добором і оцінкою кадрів. До цього виду консультавання в державному управлінні можна віднести конфліктологію.

Юридичне консультавання є родоначальником професійних консалтингових послуг. У державному управлінні цей вид консультавання

використовується переважно як юридичний супровід або юридична експертиза.

Щодо фінансового консультування, то в державному управлінні найбільш доцільно розглядати системи бюджетування, бухгалтерського обліку, аналізу господарської діяльності тощо, впровадження яких дасть змогу узгодити діяльність державних органів усіх рівнів з формування і використання коштів державного й місцевих бюджетів.

Консультування, пов'язане з рекламою і зв'язками з громадськістю, передбачає двосторонні відносини між населенням та державними органами, створення позитивного іміджу діяльності останніх. До цього виду консультування можна віднести політичне, зокрема передвиборчі технології.

Кадрове консультування раніше розглядалося крізь призму підвищення кваліфікації керівних кадрів. У державному управлінні воно покликано навчити державних службовців основам консультаційної діяльності.

Такий вид консультування, як безпека організації, пов'язаний насамперед із захистом інформації. У цій сфері воно має визначати загальну організацію, класифікацію відомостей, системи доступу до інформаційних мереж.

Методологічна класифікація консалтингу

Методологічна класифікація консалтингу орієнтована на професійну специфіку консультантів, оскільки поділяє їх діяльність залежно від методів роботи на експертне, процесне й навчальне.

У разі експертного консультування консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій щодо їх упровадження. Роль клієнта зводиться в основному до забезпечення консультанту доступу до інформації й оцінки результатів. При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проекту активно співпрацюють з клієнтом, спонукають його пропонувати свої ідеї, пропозиції, проводять аналіз проблем і виробляють рішення. При цьому роль консультанта зводиться переважно до абсорбції (відбору) цих зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінки рішень, що

отримані в процесі спільної з клієнтом роботи, і зведення їх у систему рекомендацій. У разі навчального консультування консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, а й готує ґрунт для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, посібників тощо. В окремих випадках консультування або на його конкретних стадіях можуть застосовуватися комбінації всіх його трьох видів.

У разі процесного консультування консультанти постають у ролі соціологів, психологів, економістів, керуючись такими принципами:

- більше уваги звертати не на разові покращення, а на постійний розвиток організації;
- розвивати організацію як єдине ціле;
- процес консультування здійснювати шляхом розвитку персоналу;
- здійснювати розвиток персоналу шляхом залучення його до розв'язання реальних проблем організації.

Безперечно, що саме процесне консультування є більш прогресивним, оскільки воно передбачає розвиток організації, а не здійснення разового проекту. Процесне консультування є окремим напрямом у загальній системі консультаційної діяльності зі своєю ідеологією і якому властиве об'єднання на національному і світовому рівнях.

Консалтингова діяльність здійснюється шляхом надання консалтингової послуги. Консалтингова послуга – це інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Сучасний набір консалтингових послуг склався у 1950-60-ті рр., які на Заході називаються «золотим віком консалтингу». Він пов'язаний з післявоєнним прискореним розвитком та інтернаціоналізацією економіки, що зумовило необхідність консультаційних послуг.

Згідно з Європейським довідником-показником консультантів з менеджменту в цей час виділено 84 види консалтингових послуг, які об'єднані у 8 груп. Спеціалізовані консалтингові послуги не належать до

жодної із семи вищеописаних груп. Вони відрізняються від них за методами, об'єктами чи за характером завдань, що виконуються (юридичні, екологічні, інформаційні тощо). До цієї групи віднесений консалтинг у державному секторі.

Розрізняють зовнішнє та внутрішнє консультування.

Зовнішнє консультування здійснюється незалежними консультантами, внутрішнє – працівниками власних структурних підрозділів.

Сьогодні *внутрішнє консультування* в органах державної влади не набуло належного розвитку, нечітко вираженою є відмінність між функціональними обов'язками радників, консультантів, помічників, що працюють в апаратах керівників структурних підрозділів органів влади всіх рівнів.

Формальна і неформальна консультаційна діяльність

Консультаційну діяльність в органах державного управління можна трактувати в широкому розумінні, що передбачає її поділ на формальну й неформальну.

Формальне (інституціолізоване) консультування відбувається успішно, якщо воно точно зосереджене на певних моментах, коли керівництво структурного підрозділу чи державного органу розуміє необхідність змін, однак не знає способів їх упровадження.

Неформальна консультаційна діяльність охоплює більшу частину роботи державного органу й містить наради, планерки та інші організаційні форми спілкування. Неформальне консультування має здійснюватися регулярно, у робочому порядку, на всіх етапах процесу ухвалення рішень як частина звичайних робочих взаємовідносин між державними службовцями, політичними діячами та їх основними партнерами. Консультування у неформальному вигляді не потребує запровадження особливих механізмів організації і може відбуватися, крім уже зазначеного, у формі телефонного спілкування, особистих зустрічей, бесід, листування тощо.

Суттєвим є питання вибору між зовнішніми і внутрішніми консультантами. Внутрішні консультанти більш обізнані з питань повсякденної діяльності державних органів, натомість необхідність у використанні зовнішніх пов'язана з вирішенням стратегічних загальнодержавних завдань, коли існують принципові розбіжності в поглядах керівництва на розв'язання проблем або вибір певної альтернативи.

У державному управлінні консультативна діяльність пов'язана з процесом підготовки, ухвалення й аналізу виконання управлінського рішення, насамперед як його консультативного супроводу.

Ураховуючи вищезазначене пропонуються такі напрями консультативної діяльності в державному управлінні України.

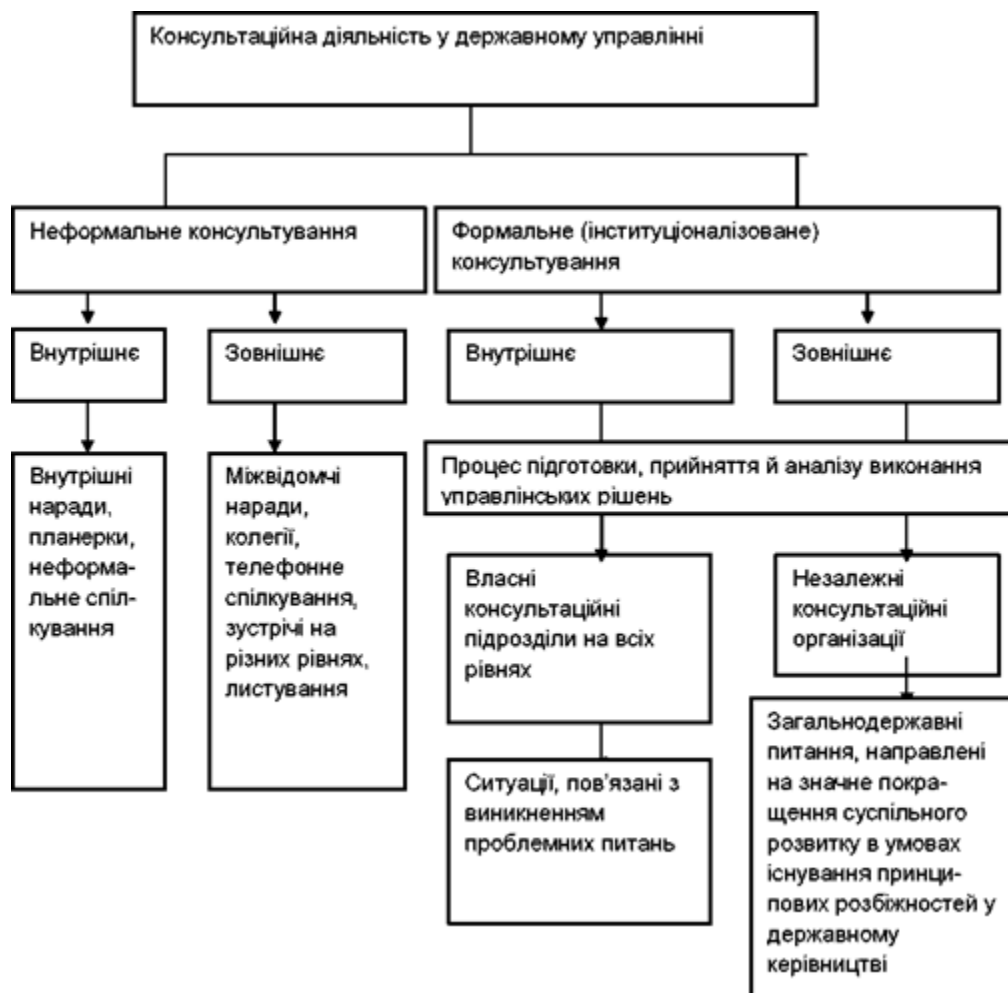


Рис. 2.5. Напрями консультативної діяльності в державному управлінні

Наведена схема дає можливість охопити консультаційною мережею діяльність органів державної влади всіх рівнів як по горизонталі, так і по вертикалі.

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що на всіх етапах становлення та розвитку консультаційної діяльності в Україні саме держава через органи державної влади брала найактивнішу участь у процесі створення та підтримки цієї діяльності. Як наслідок, на цей час представництва великих консалтингових фірм обслуговують передусім органи виконавчої влади з питань оподаткування, бюджетного регулювання тощо, а також консультують банківські структури, зарубіжні та спільні підприємства.

Завдання консалтингу у сфері державного управління

У сфері державного управління консалтинг може передбачити виконання таких завдань:

- збирання, сортування, використання інформації;
- оцінки рівня підтримки того чи іншого альтернативного варіанта ухвалення рішення;
- розв'язання конфліктів між протилежними інтересами;
- пошук суспільної підтримки урядового варіанта й забезпечення співробітництва на етапі реалізації проєкту тощо.

Виконання кожного з цих завдань потребує застосування певного підходу і різних форм консультування.

Як для будь-якої наукової розробки, у консультаційній діяльності необхідне дотримання певних правил, тобто принципів.

Кваліфіковані консультанти будують свою діяльність на основі принципів, які є сукупністю характеристик, основних правил та методів консультаційної діяльності, які слід брати до уваги під час консультування. У кожній консалтингової організації є свої принципи. Однак, визначаючи принципи консультаційної діяльності в державному управлінні, необхідно враховувати саме його принципи.

Зіставлення принципів державного управління та принципів незалежних консультаційних організацій дало можливість розробити принципи консультаційної діяльності в державному управлінні України, здійснити їх поділ на загальні, структурні та спеціалізовані (див. рис. 2.5).

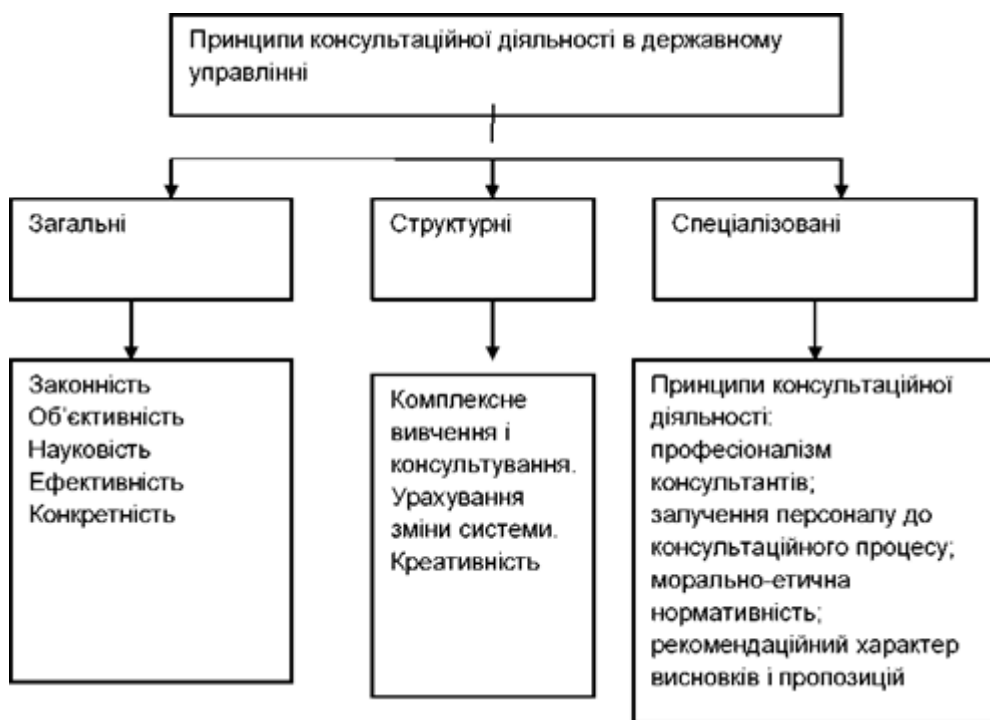


Рис. 2.6. Принципи консультаційної діяльності в державному управлінні

Характерним є те, що принципи консультаційної діяльності визначаються в статуті кожної консалтингової організації.

Отже, становлення консультаційної діяльності в Україні складається з певних періодів, кожному з яких притаманні певний історичний період, специфічні особливості розвитку. Напрями дослідження консультаційної діяльності в державному управлінні України пов'язані з повсякденною роботою державного органу, вибором між внутрішнім і зовнішнім консультуванням, і орієнтовані на консультаційний супровід процесу підготовки, ухвалення й аналізу виконання управлінських рішень.

Висновки. Документування управлінської інформації полягає у створенні документів, у яких фіксується з дотриманням установлених правил інформація про управлінські дії.

Стандартний формуляр службового документа установлений відповідно до його функційного призначення в певній сфері діяльності чи галузі.

Поряд із терміном «діловодство» останнім часом вживається синонімічний термін «документаційне забезпечення управління». Його виникнення пов'язано зі зміною організаційно-технічної основи діловодства завдяки активному впровадженню у сферу роботи з документами засобів обчислювальної техніки та сучасних інформаційних технологій створення, опрацювання, накопичування, зберігання, пошуку й використання інформації в управлінні. Термін «документаційне забезпечення управління» підкреслює інформаційну складову в сучасній організації діловодства.

Документаційне забезпечення управління складається із двох нерозривно пов'язаних компонентів:

- документування – складання та оформлення документної інформації на різних носіях за встановленими правилами;

- організація роботи з документами, яка передбачає організацію документообігу, зберігання та використання документів у поточній діяльності установи, організації. Відтак, документаційне забезпечення управління – це система засобів, що базується на сучасних інформаційних технологіях, яка сукупністю наявних документаційних та людських ресурсів забезпечує досягнення цілей управління.

Відтак, документування управлінської інформації полягає у створенні документів, у яких фіксується з дотриманням установлених правил інформація про управлінські дії. Право на створення, підписання, погодження, затвердження документів визначається актами законодавства та інструкцією з діловодства установи.

Управлінська документація – система документації, що забезпечує виконання функції управління в державному органі, органі місцевого самоврядування, в юридичній особі. Уніфікована система документації – система документації, створена за єдиними правилами та вимогами.

Таким чином, керування документацією в органах державного управління та місцевого самоврядування – це не просто технологія, це система керування всіма масивами й потоками документів.

Основним завданням діловодної служби є встановлення єдиного порядку документування й роботи з документами в установі на основі використання сучасної обчислювальної техніки, автоматизованої технології роботи з документами та скорочення кількості документів.

Відповідно до основного завдання діловодна служба: розробляє інструкції з діловодства та номенклатури справ; організовує за дорученням керівництва підготовку проєктів документів, забезпечує оформлення і випуск документів; організовує і забезпечує документаційне та організаційно-технічне обслуговування роботи колегіальних органів; організовує друкарське виготовлення, копіювання і тиражування документів; уніфікує системи документації та документів з урахуванням можливості їх машинного опрацювання, уживає заходів до скорочення кількості форм і видів документів; здійснює контроль за підготовкою та оформленням документів, за їх своєчасним виконанням, вживає заходів до скорочення строк проходження і виконання документів, узагальнює та аналізує дані про хід і результати цієї роботи; приймає, реєструє, веде облік, забезпечує зберігання, оперативний розшук, інформування за документами та доставляє документи; забезпечує додержання єдиного порядку відбору, обліку, схоронності, якості опрацювання та використання документів, що створюються під час діяльності установи та організацій, що належать до сфери її управління, для передачі на державне зберігання; удосконалює форми й методи роботи з документами в установі та організаціях, що належать до сфери її управління, з урахуванням використання організаційної техніки й персональних

комп'ютерів; здійснює організаційно-методичне керівництво роботою з документами в підрозділах установи; організовує підвищення кваліфікації працівників установи в роботі з документами; впроваджує державні стандарти, уніфіковані системи документації (УСД), інші нормативи в установі та організаціях, що належать до сфери її управління; завіряє печаткою документи у випадках, передбачених інструкцією по роботі з документами.

У сфері державного управління консалтинг може передбачити виконання таких завдань: збирання, сортування, використання інформації; оцінки рівня підтримки того чи іншого альтернативного варіанта ухвалення рішення; розв'язання конфліктів між протилежними інтересами; пошук суспільної підтримки урядового варіанта й забезпечення співробітництва на етапі реалізації проєкту тощо.

Консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якого полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних інновацій з урахуванням научної галузі та проблем клієнта.

Кадрові нововведення є важливою частиною системи розвитку персоналу, яка дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу за умови грамотного їх розроблення та впровадження.

Інноваційний потенціал працівника – це здатність до сприйняття нової інформації, покращення своїх професійних знань, просування нових конкурентоспроможних ідей, знаходження нестандартних та нових методів вирішення стандартних задач.

Новатори – це люди з високою здатністю до соціальної адаптації, готові до співробітництва, комунікабельні, добрі, активні, які легко сприймають життя, схильні до нового, незалежні, які ігнорують соціальні умовності, агресивно відстоюючи свої права, мають тягу до ризику, не завжди проникливі, схильні до експерименту, які легко пристосовуються до незручностей та змін, які не довіряють авторитетам.

Соціальна ефективність кадрових нововведень – це соціальний результат упровадження кадрових нововведень (зміни кількості робочих місць в організації в цілому або в окремих структурних підрозділах; поліпшення житлових і культурно-побутових умов працівників; зміни умов праці працівників та поліпшення здоров'я працівників; зміни структури виробничого персоналу).



Питання для самоперевірки та обговорення; тестові завдання:

1. Назвіть основні завдання організації кадрового діловодства.
2. Які чотири основні класи кадрової документації виокремлюють?
3. Які ключові функції покладені на службу управління персоналом?
4. Що розуміється під «документуванням управлінської діяльності»?
5. Дайте визначення поняття «умови праці». У чому полягає взаємозв'язок понять «умови праці», «кадрове діловодство», «документуванням управлінської діяльності»?
6. Що розуміють під нововведеннями в кадровій роботі?
7. Назвіть основні принципи та методи управління нововведеннями в кадровій роботі.
8. Чому виникає опір нововведенням і яким чином його можливо подолати?
9. Розкрийте сутність поняття «інноваційний потенціал працівника»
10. Як ви розумієте вислів «Потрібно, щоб умови, а не керівники змушували людей працювати» (Р. Хасимото)?
11. Дайте визначення поняття «кадровий консалтинг» у контексті публічної служби.
12. Визначте особливості документування управлінської діяльності органів державної влади та місцевого управління.
13. Назвіть основні завдання (напрями діяльності) служби управління персоналом.
14. Які виокремлюють кадрові технології в публічній службі?

15. Розкрийте термін «кадрові нововведення». Що, на Вашу думку, можна віднести до кадрових нововведень?

16. У чому Ви вбачаєте необхідність використання кадрового консалтингу в діяльності органів публічного управління та місцевого самоврядування?

17. Розкрийте сутність поняття «кадровий потенціал працівника».

18. Охарактеризуйте основні шляхи подолання кризового стану в системі державної кадрової політики.

19. Назвіть принципи для успішної реалізації кадрової політики.

20. Яке, на Вашу думку, найбільш точне визначення терміна «управлінський документ»:

– основний вид документа, перший і єдиний його примірник, підписаний керівником установи та засвідчений печаткою;

– документ, що містить управлінську інформацію і оформлений відповідно до певних правил;

– матеріальний об'єкт з інформацією, закріпленою створеним людиною способом для передачі її у часі й просторі;

– матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

21. Які документи переважають в управлінській діяльності?

– табличні;

– графічні;

– текстові;

– комбіновані .

22. Організацію роботи з документами, пов'язаними з виконанням основних управлінських функцій називають:

– адміністративним (загальним) діловодством;

– спеціалізованим діловодством;

– управлінською діяльністю.

23. Які документи належать до категорії організаційно-розпорядчих?

- правила, інструкції, постанови, накази, статuti, рішення;
- листи, протоколи, довідки, доповідні й пояснювальні записки;
- анкети, посадові інструкції, положення, заяви.

24. Що називається документацією по особовому складу?

– сукупність документів, у яких зафіксовано етапи трудової діяльності співробітників.

- сукупність документів підприємства;
- сукупність документів, які містять відомості про працівника.

25. Які документи належать до документації по особовому складу?

- трудові контракти, книжки, накази, особові картки, справи;
- накази по особовому складу, особові справи;
- трудові книжки, трудові контракти, особові картки.

26. Найбільш достовірним методом оцінки здібностей кандидата виконувати роботу, на яку він буде найнятий, є:

- психологічні тести;
- перевірка знань;
- перевірка професійних навичок;
- графічний тест.

27. Що слід розуміти під текучістю персоналу:

- усі види звільнень з організації;
- звільнення за власним бажанням та з ініціативи адміністрації;
- звільнення через скорочення штатів та з ініціативи адміністрації;
- звільнення за власним бажанням і через скорочення штатів.

28. Консультаційна діяльність у державному управлінні розподіляється на:

- формальну та неформальну;
- формальну, неформальну та конфіденційну;
- формальну та конфіденційну.

29. Принципи консультаційної діяльності в державному управлінні України поділяють на:

- загальні, структурні та спеціалізовані;
- загальні, індивідуальні та спеціалізовані;
- індивідуальні, колегіальні та загальні.

30. Чи згодні Ви з твердженням: «до стажу державної служби зараховується випробувальний термін»:

- так;
- ні;
- в окремих випадках.

ЗМІСТ

- 3.1. Основні складові проходження державної служби
- 3.2. Присвоєння рангів державних службовців та стаж державної служби
- 3.3. Системи ключових показників ефективності діяльності (КПІ) державних службовців та оцінка результатів їх службової діяльності
- 3.4. Управління талантами на державній службі
- 3.5. Кадрове планування та документаційне оформлення участі у конкурсі державних службовців
- 3.6. Професійне навчання та особливості документаційного оформлення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів
- 3.7. Документаційне оформлення підготовки та проведення атестації державних службовців
- 3.8. Документаційне оформлення та робота з кадровим резервом для зайняття посад державних службовців

Ключові слова: ранги державних службовців, ефективність діяльності, управління талантами, кадрове планування, атестація, кадровий резерв

3.1. Основні складові проходження державної служби

Проходження державної служби – це тривалий процес, який починається з виникнення державно-службових відносин, тобто з моменту вступу на державну службу, призначення на посаду державної служби та прийняття присяги державного службовця, з подальшим просування державного службовця по службі за посадами та рангами, тобто розвитком його/її службової кар'єри, проведення оцінювання результатів службової діяльності та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, і закінчується припиненням державно-службових відносин, тобто припиненням державної служби.

Кар'єра державного службовця – це свідомо обраний шлях службового просування, прагнення досягти певного статусу – соціального, посадового, кваліфікаційного, професійного, що сприяє самоствердженню

державного службовця як особистості та самореалізації як громадянина у суспільних відносинах.

Проходження державної служби ґрунтується на ключових, вихідних засадах державної служби, визначених у статті 4 Закону України «Про державну службу», зокрема законності, верховенстві права, професіоналізмі, патріотизмі, доброчесності, ефективності, забезпеченні рівного доступу до державної служби, політичній неупередженості, прозорості та стабільності.

Саме на дотримання цих та інших принципів спрямована процедура проходження державної служби. Відповідно до статті 38 Закону України «Про державну службу» прийняття на державну службу, *просування по службі державних службовців, вирішення інших питань, пов'язаних із службою, здійснюються з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціальних звань, що їм присвоюються.*

Стаття 38 Закону частково кореспондує з частиною другою статті 38 Конституції України, якою передбачено, що громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, та пунктом 12 частини першої статті 92 Конституції України, згідно з яким виключно законами визначаються основи державної служби.

Водночас відповідно до статті 40 вищезазначеного Закону *просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу відповідно до цього Закону.*

Зазначена стаття враховує рекомендації (стандарти) міжнародних організацій, зокрема Рекомендації № R (2000) 6 та (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи з питань регулювання державної служби. Зокрема, відповідно до Рекомендації № R (2000) 6 Комітету Міністрів Ради Європи про статус публічних службовців у Європі призначення на посаду, яка передбачає вищий рівень відповідальності, має здійснюватися на основі достоїнств публічного службовця.

Порядок проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби регламентується статтями 22-30 Закону. Відповідно до частини першої статті 31 Закону, на посаду державної служби призначається переможець конкурсу. Таким чином, просування державного службовця по службі здійснюється лише шляхом зайняття вищої посади.

Спосіб просування по службі – *конкурс*. Ключовим, встановленим законом критерієм визначення переможця конкурсу серед відповідних претендентів на посаду, є професійна компетентність. Разом з тим, просування державного службовця по службі не здійснюється протягом строку застосування до нього дисциплінарного стягнення (глава 2 розділу VIII Закону).

Варто взяти до уваги, що відповідно до частини шостої статті Закону не здійснюється присвоєння чергового рангу державному службовцю протягом шести місяців від дня отримання ним негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності.

Крім того, слід звернути увагу, що статтею 41 Закону визначено умови переведення державного службовця на іншу посаду без обов'язкового проведення конкурсу. Норми статті 41 Закону кореспондують з пунктом 6 додатка до Рекомендації № R (2000) 6 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам Ради Європи про статус публічних службовців у Європі, яка визначає процедуру переведення публічного службовця на іншу посаду чи місце роботи.

Термін «переведення» в Рекомендації розглядається у найширшому сенсі, оскільки такий крок тягне за собою суттєві наслідки для публічного службовця.

Можливість переведення важлива і для керівництва, оскільки забезпечує певний ступінь мобільності персоналу для ефективного виконання ним своїх функцій.

Переведення є важливим і для самих службовців, які повинні мати можливість змінювати свої обов'язки чи місце роботи. *Так, згідно зі*

статтею 41 Закону без обов'язкового проведення конкурсу і з урахуванням професійної підготовки та професійних компетентностей державний службовець може бути переведений:

-на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті) – за рішенням керівника державної служби або суб'єкта призначення;

-на рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому державному органі, у тому числі в іншій місцевості (в іншому населеному пункті) – за рішенням суб'єкта призначення або керівника державної служби в державному органі, з якого переводиться державний службовець, та суб'єкта призначення або керівника державної служби в державному органі, до якого переводиться державний службовець.

Рівнозначною вважається посада державної служби, що належить до однієї підкатегорії посад державної служби з урахуванням рівнів державних органів. Відповідно до пункту 6 частини першої статті 2 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII рівнозначна посада – посада державної служби, що належить до однієї підкатегорії посад державної служби з урахуванням рівнів державних органів.

Розподіл посад державної служби за відповідними категоріями і підкатегоріями можна знайти у Схемі посадових окладів державних службовців, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 року № 15.

Поділу державних органів за рівнями присвячена стаття 51 Закону.

Приклади переведення на рівнозначну посаду:

– переведення завідувача самостійного сектору персоналу (підкатегорія Б2) з Головного управління Державної казначейської служби України в Харківській області, на таку ж посаду в Головному управлінні Державної казначейської служби України в Полтавській області;

– переведення заступника керівника відділу у складі департаменту на посаду завідувача сектору у складі департаменту (обидві посади належать до підкатегорії Б3).

Водночас нижчою посадою є:

- посада державної служби, що належить до нижчої підкатегорії посад державної служби незалежно від рівня державного органу;
- посада державної служби в державному органі з нижчим рівнем у межах однієї підкатегорії посад державної служби.

Приклади переведення на нижчі посади:

- посада головного фахівця державного органу (підкатегорія В1) є нижчою посадою щодо посади заступника керівника територіального органу центрального органу виконавчої влади (підкатегорія Б2);
- посада головного фахівця центрального органу виконавчої влади (підкатегорія В1) буде нижчою посадою щодо посади головного фахівця Апарату Верховної Ради України (підкатегорія В1), оскільки рівень першого державного органу – нижче.

Якщо державного службовця переводять на іншу нижчу посаду у зв'язку зі зміною істотних умов державної служби, скороченням штату державних службовців або ліквідацією державного органу, його повинні попередити про такі зміни **не пізніше ніж за 30 календарних днів**.

Попередження не знадобиться, наприклад, якщо переведення на нижчу посаду відбувається за заявою самого державного службовця. Переведення здійснюється лише за згодою державного службовця. З урахуванням практики застосування законодавства у сфері державної служби доцільно, щоб надання державним службовцем згоди на переведення здійснювалося у письмовій формі.

Разом з тим, суб'єкт призначення з урахуванням професійної підготовки та професійних компетентностей може прийняти рішення про одночасне переведення не менше двох державних службовців між посадами, які вони займають.

Переведення здійснюється лише на рівнозначні посади та за згодою державних службовців. По суті, у цьому випадку йдеться про так звану ротацію кадрів.

Водночас переведення не зупиняє перебіг п'ятирічного строку призначення на посаду державної служби категорії «А», визначеного пунктом 1 частини другої статті 34 цього Закону. Державний службовець, призначений на посаду без конкурсу, не може бути переведений на вищу посаду державної служби без проведення конкурсу.

Не допускається переведення в іншу місцевість:

– державного службовця – вагітної жінки або особи, яка є єдиним опікуном дитини віком до 14 років;

– державного службовця, який у встановленому законодавством порядку визнаний особою з інвалідністю;

– у разі виникнення у державного службовця особливо важливих особистих або сімейних обставин. Переведення не повинно бути прихованим покаранням.

Це твердження пов'язане з нормою статті 41, згідно з якою переведення державних службовців здійснюється лише за згодою державного службовця.

У разі переведення державного службовця на іншу посаду йому виплачується заробітна плата, що відповідає посаді, на яку його переведено. У зв'язку з цим, норми статей 114 та 170 КЗпП при переведенні державних службовців на нижче оплачувану посаду не застосовуються, тобто державним службовцям не надається доплата до середньої заробітної плати.

3.2. Присвоєння рангів державних службовців та стаж державної служби

Прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців, вирішення інших питань, пов'язаних зі службою, здійснюється з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціального звання, що їм присвоюється.

Відповідно до частин першої і другої статті 39 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII ранги державних службовців є видом спеціальних звань.

Встановлюється дев'ять рангів державних службовців.

Спеціальне звання – це категорія, яка свідчить про службове становище службовця в державному органі та присвоюється з урахуванням посади, що він/вона обіймає, його/її професійної компетентності, професійної підготовки та терміну служби.

Стаття 39 Закону України «Про державну службу» кореспондує з пунктом 6 частини другої статті 92 Конституції України, згідно з якою виключно законами встановлюються військові звання, дипломатичні ранги та інші спеціальні звання. Як впливає зі змісту пункту 6 частини другої статті 92 Конституції, громадянам України, які проходять військову службу, присвоюються встановлені відповідно до закону військові звання, а особам, що проходять іншу мілітаризовану або цивільну державну службу, – дипломатичні ранги та інші спеціальні звання.

Для мілітаризованої державної служби спеціальними званнями є звання осіб рядового і начальницького складу Служби цивільного захисту, Національної поліції, НАБУ, ДБР та деяких інших державних органів згідно зі спеціальними законами.

Також стаття 39 вищезазначеного Закону тісно пов'язана з частиною другою статті 6 цього Закону, в якій визначено категорії посад державної служби. Абзацом першим частини другої та частиною третьою статті 39 Закону встановлено дев'ять рангів державних службовців.

Отже, відповідно до категорій посад державної служби присвоюються такі ранги:

– державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «А», – 1, 2, 3 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «Б», – 3, 4, 5, 6 ранг;

– державним службовцям, які займають посади державної служби категорії «В», – 6, 7, 8, 9 ранг.

Державному службовцю, який вперше призначається на посаду державної служби, присвоюється найнижчий ранг у межах відповідної категорії посад. *Наприклад*, особі, що вперше призначається на посаду державної служби категорії «В», може бути присвоєно лише 9 ранг.

Частина п'ята статті 39 Закону визначає момент присвоєння рангу державному службовцю:

- одночасно з призначенням на посаду державної служби;
- винятком є встановлення випробування (стаття 35 Закону) при призначенні особи на посаду державної служби. Так, при призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов'язковим.

У разі встановлення випробування присвоєння рангів державних службовців здійснюється після закінчення строку випробування – *до шести місяців (частина третя статті 35 Закону)*.

Ранги державним службовцям присвоює суб'єкт призначення, крім випадків, передбачених законом. Підставою для ухвалення рішення про присвоєння державному службовцю чергового рангу є подання суб'єктові призначення, що готується службою управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець.

Таке подання вноситься:

- *щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»:*

- Державним секретарем Кабінету Міністрів України – щодо своїх заступників;

- першим заступником або заступником Державного секретаря Кабінету Міністрів України – щодо Державного секретаря Кабінету Міністрів України;

- міністром – щодо державного секретаря міністерства;

– керівником центрального органу виконавчої влади, який не є членом Кабінету Міністрів України, – щодо своїх заступників;

– першим заступником або заступником керівника центрального органу виконавчої влади, який не є членом Кабінету Міністрів України, – щодо керівника центрального органу виконавчої влади, який не є членом Кабінету Міністрів України;

– Головою Конституційного Суду України – щодо керівника Секретаріату Конституційного Суду України;

– керівником Секретаріату Конституційного Суду України – щодо своїх заступників;

– Головою Верховного Суду України – щодо керівника апарату Верховного Суду України та його заступників;

– Головою вищого спеціалізованого суду – щодо керівника апарату вищого спеціалізованого суду та його заступників;

– Головою Вищої ради правосуддя – щодо керівника секретаріату Вищої ради правосуддя та його заступників;

– керівником секретаріату Вищої кваліфікаційної комісії суддів України – щодо своїх заступників.

Заступниками керівника секретаріату Вищої кваліфікаційної комісії суддів України – щодо керівника секретаріату Вищої кваліфікаційної комісії суддів України;

– Головою Державної судової адміністрації України – щодо заступників. Заступником Голови Державної судової адміністрації України – щодо Голови Державної судової адміністрації України;

– керівником іншого державного органу, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, – щодо керівника державної служби в такому органі;

• *щодо державних службовців, які займають посади державної служби категорії «Б» та «В» – службою управління персоналом суб'єктові*

призначення за попереднім погодженням безпосереднім керівником, якщо такий керівник не є суб'єктом призначення.

У поданні щодо присвоєння рангу державного службовця обов'язково зазначаються:

- дата присвоєння попереднього рангу, номер і дата відповідного рішення – у разі присвоєння державному службовцю чергового рангу в межах відповідної категорії посад державної служби;

- завдання, виконані державним службовцем, що мають важливе значення для розвитку держави або регіону чи особливі досягнення – у разі присвоєння державному службовцю достроково чергового рангу в межах відповідної категорії за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань.

Разом з поданням подаються такі документи:

– біографічна довідка;
– копія першої сторінки та сторінок трудової книжки із записами про призначення на посаду та присвоєння попереднього рангу.

Порядок присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями визначаються Кабінетом Міністрів України. Цей Порядок визначає механізм присвоєння державним службовцям рангів під час прийняття на державну службу та її проходження.

Нижче наведено процедуру звичайного та дострокового присвоєння чергового рангу державного службовця, а також присвоєння чергового рангу державного службовця поза межами відповідної категорії посад.

Присвоєння державному службовцю чергового рангу, тобто наступного вищого рангу:

– здійснюється у межах відповідної категорії посад державної служби через кожні три роки служби з урахуванням оцінювання його службової діяльності;

– державному службовцю, який призначається на посаду більш високої категорії і має ранг у межах такої категорії, може бути залишено попередній або присвоєно черговий ранг у межах відповідної категорії посад:

- черговий ранг присвоюється лише у разі, коли попередній ранг був присвоєний державному службовцю більше ніж рік тому з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності;

- при залишенні попереднього рангу черговий ранг присвоюється державним службовцям з урахуванням часу присвоєння попереднього рангу.

- можливість присвоєння чергового рангу залежить від результатів оцінювання службової діяльності державного службовця (стаття 44 Закону).

Під час присвоєння чергового рангу державному службовцю, який не проходив оцінювання результатів службової діяльності у відповідному державному органі, враховується інформація про оцінювання результатів його службової діяльності за попереднім місцем роботи, яка надається на запит служби управління персоналом.

Разом з тим, отримання державним службовцем позитивної, відмінної оцінки за результатами зазначеного оцінювання або відсутність результатів такого оцінювання через те, що воно не проводилось, на згаданий термін присвоєння чергового рангу не впливає;

- не присвоюється черговий ранг державному службовцю протягом строку застосування до нього дисциплінарного стягнення та протягом шести місяців від дня отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності. Такі періоди не зараховуються до трирічного строку, передбаченого для присвоєння чергового рангу;

- державному службовцю, який був звільнений з державної служби та повернувся на державну службу, черговий ранг присвоюється через три роки з дня призначення на посаду державної служби;

- період перебування державного службовця у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку та у відпустці без збереження

заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку не зараховується до стажу роботи для присвоєння чергового рангу.

У такому разі стаж роботи для присвоєння чергового рангу обчислюється з урахуванням сумарно періоду роботи до зазначених відпусток та періоду роботи після виходу з них;

– державному службовцю, увільненому від виконання обов'язків на період проходження військової служби за призовом під час мобілізації або на особливий період, період проходження такої військової служби зараховується до стажу роботи для присвоєння чергового рангу.

Водночас частина сьома статті 39 Закону визначає можливість дострокового присвоєння державному службовцю чергового рангу, тобто без дотримання трирічного періоду між попереднім і наступним рангами.

Таке присвоєння може здійснюватися:

– не раніше ніж через один рік після присвоєння попереднього рангу;
– за особливі досягнення або за сумлінне виконання особливо відповідальних завдань.

Досліджуючи сумлінність виконання державними службовцями своїх обов'язків, С. Ківалов та Л. Біла-Тіунова ведуть мову про те, що *сумлінність включає низку таких складників, як своєчасність, точність, чіткість, інтенсивність, ефективність, та нерозривно пов'язана з творчою ініціативністю державного службовця.*

Крім того, під **«сумлінністю» виконання службових (посадових) обов'язків** слід розуміти те, що державний службовець має виконувати ці обов'язки добросовісно, старанно, ретельно та чесно.

Такі обов'язки мають виконуватися з максимальною самовіддачею кожного конкретного державного службовця в межах його компетенції.

Також частиною восьмою статті 39 Закону визначено, що присвоєння чергового рангу державному службовцю поза межами відповідної категорії посад у зв'язку з його виходом на пенсію може здійснюватися:

– за сумлінну службу;

– лише тому державному службовцю, який має найвищий ранг у межах відповідної категорії посад на момент звільнення з державної служби у зв'язку з виходом на пенсію.

Очевидно, що зазначені норми розглядаються як форми визнання заслуг державного службовця. У той же час, враховуючи, що поняття «особливих досягнень» або «виконання особливо відповідальних завдань» та «сумлінна служба» є оціночними категоріями, їх зміст не розкривається в тексті Закону, а також не передбачаються критерії визначення таких досягнень та завдань і не визначено, чи має бути сумлінною служба державного службовця за весь період його перебування на державній службі або це стосується лише часу його служби в державному органі, з якого він звільняється у зв'язку з виходом на пенсію, то з метою запобігання неоднозначного застосування норми Закону або зловживань доцільно під час підготовки подання, обґрунтування досягнень і рівня ефективності, результативності і якості виконання службових обов'язків державними службовцями, та ухвалення рішень щодо присвоєння рангів державним службовцям використовувати як орієнтир критерії, визначені у:

– Положенні про застосування стимулюючих виплат державним службовцям;

– Типовому положенні про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів).

Зокрема, відповідно до пунктів 5-6 Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям критеріями інтенсивності праці державних службовців є:

- якість і складність підготовлених документів;
- терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовки документів;
- ініціативність у роботі.

Критеріями виконання особливо важливої роботи державними службовцями є:

– виконання завдань та функцій щодо реалізації пріоритетних напрямів державної політики, участь у розробленні проєктів нормативно-правових актів, проведення експертизи таких актів;

– виконання роботи, що вимагає від працівника особливої організаційно-виконавчої компетентності та відповідальності, результатом якої є підвищення ефективності управління.

Водночас відповідно до пункту 2 розділу II Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) при визначенні розміру особистого внеску державних службовців в загальний результат роботи державного органу слід враховувати такі критерії, як:

– ініціативність у роботі;

– якість виконання завдань, визначених положеннями про державний орган, самостійний структурний підрозділ, у якому працює державний службовець, його посадовою інструкцією, а також дорученнями керівництва відповідного державного органу та безпосереднього керівника державного службовця;

– терміновість виконання завдань;

– виконання додаткового обсягу завдань (участь у провадженні національних реформ, роботі комісій, робочих груп тощо).

Крім того, зазначеною постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 року № 306 передбачено, що особі, яка має військове звання, дипломатичний ранг чи інше спеціальне звання та призначається на посаду державного службовця, присвоюється ранг відповідно до співвідношення між рангами державних службовців і військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями (далі – співвідношення).

Співвідношення встановлюється для випадків призначення осіб, яким присвоєно такі спеціальні звання, на посади державних службовців, на яких 38 може бути присвоєно нижчий ранг.

У такому разі особі присвоюється ранг державного службовця на рівні рангу, який вона мала відповідно до спеціальних законів, виходячи із співвідношення. У разі призначення посадової особи органу місцевого самоврядування на посаду державного службовця, на якій може бути присвоєно нижчий ранг, особі присвоюється такий ранг державного службовця, який вона мала відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Співвідношення між рангами державних службовців та рангами посадових осіб місцевого самоврядування визначається з урахуванням категорії посад державної служби та посад в органах місцевого самоврядування. Державним службовцям, яким присвоєно ранг відповідно до Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ, присвоюється найнижчий ранг у межах категорії посад, до якої належить посада державної служби.

При цьому строк відпрацювання для присвоєння чергового рангу включає попередній період роботи державного службовця на займаній посаді.

У разі належності посади державного службовця до категорії посад, в межах якої передбачено присвоєння рангу нижчого, ніж присвоєний державному службовцю згідно із зазначеним Законом, за ним зберігається раніше присвоєний ранг.

Також слід звернути увагу, що з підвищенням рангу державного службовця збільшується відповідно і одна зі складових його зарплати – надбавка за ранг:

- надбавка за ранг встановлюється з дня його присвоєння;
- державному службовцю, який працює неповний робочий день (тиждень), надбавка за ранг виплачується пропорційно відпрацьованому часу;

– особі, яка призначена на посаду державної служби з випробуванням і має ранг, присвоєний за попереднім місцем роботи, надбавка за ранг у період випробування виплачується відповідно до такого рангу;

– особі, яка призначена на посаду державної служби з випробуванням, і якій був присвоєний ранг відповідно до Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ, надбавка за ранг у період випробування виплачується відповідно до найнижчого рангу у межах категорії посад, до якої належить посада державної служби.

У разі належності посади до категорії посад, в межах якої передбачено присвоєння рангу нижчого, ніж присвоєний державному службовцю згідно із зазначеним Законом, надбавка за ранг виплачується відповідно до раніше присвоєного рангу.

Крім того, частиною дев'ятою статті 39 Закону унормовано питання збереження присвоєного рангу державної служби – у разі переходу державного службовця на посаду нижчої категорії або його звільнення з державної служби. Тобто, у разі звільнення чи переходу державного службовця на посаду нижчої категорії за ним залишається присвоєний ранг державної служби. І такі обставини не є підставою для пониження або позбавлення його раніше присвоєного рангу.

Разом з тим, згідно з частиною десятою статті 39 Закону *позбавити державного службовця рангу можна лише за рішенням суду*. Законом не визначені підстави, на яких державний службовець може бути позбавлений рангу. Водночас статтею 54 Кримінального кодексу України передбачено, що засуджена за тяжкий чи особливо тяжкий злочин особа, яка має військове, спеціальне звання, ранг, чин або кваліфікаційний клас, може бути позбавлена за вироком суду цього звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу.

Позбавленням військового, спеціального звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу є додатковим покаранням, яке спрямоване не лише на здійснення морального впливу на засуджену особу, а й на позбавлення тих

переваг, які надають відповідні звання, ранг, чин, кваліфікаційний клас. Як вид покарання позбавлення військового, спеціального звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу не вказується у санкціях норм Особливої частини ККУ. Його застосування залежить від рішення суду.

Увага!

Судова практика свідчить, що суди, застосовуючи таке покарання, враховують зокрема такі обставини, як використання винним свого звання, рангу, чину чи кваліфікаційного класу для вчинення злочину або для одержання не передбачених законом пільг або переваг для себе чи для інших осіб, його ставлення до виконання службових обов'язків, наявність дисциплінарних стягнень, поведінку винного в колективі і в побуті.

Водночас стаття 54 ККУ не передбачає позбавлення судом засудженого почесних звань, державних нагород, наукових ступенів та вчених звань. Відповідно до частини одинадцятої статті 39 Закону України «Про державну службу» запис про присвоєння, зміну та позбавлення рангу державного службовця робиться в особовій справі (стаття 37 Закону) та трудовій книжці державного службовця (стаття 48 КЗпПУ).

3.3. Системи ключових показників ефективності діяльності (KPI) державних службовців та оцінка результатів їх службової діяльності

Підвищення ефективності діяльності органів державної влади, якість реалізації державних функцій і впровадження нових методів управління стали головною метою усіх значних реформ державної служби, що здійснювалися за останні роки в різних країнах. Як показує практика, успіх проведення реформ великою мірою залежить від створення ефективної системи ключових показників ефективності діяльності (KPI) державних службовців та їх оцінки, від зацікавленості державних службовців у досягненні суспільно значущих цілей і завдань.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показники, які є типом вимірювання ефективності. KPI оцінюють успіх організації чи конкретної діяльності (наприклад, проекти, програми, продукти та інші ініціативи), в яких вона бере участь.

KPI – показники діяльності працівника, підрозділу (організації), які допомагають йому/їй у досягненні стратегічних та операційних цілей.

Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії.

Показники діяльності – це норми, за допомогою яких оцінюється прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Вони необхідні для виконання стратегічних планів. Якщо вони взаємопов'язані таким чином, що менеджери можуть розробити на їхній основі певний курс дій, то вони подають якісь сигнали, змушуючи менеджерів приймати певні управлінські заходи у випадку відхилення фактичних результатів від запланованих. Тому показники діяльності роблять бачення й цілі організації такими, що піддаються вимірюванню.

Показник діяльності організації – це індикатор, що тісно пов'язаний із критичним фактором успіху і стратегічною метою організації та який дозволяє зрозуміти, як протікає той або інший процес. Результати службової

діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою ухвалення рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні.

Правовою основою для впровадження системи KPI є:

- стаття 44 Закону України «Про державну службу»;
- Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;
- Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»;
- Методичні рекомендації щодо визначення результатів оцінювання службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А»;
- Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;
- Методичні рекомендації щодо визначення результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;
- Методичні рекомендації щодо визначення завдань та ключових показників результативності фахівців з питань реформ.

Відповідно до статті 44 Закону України «Про державну службу» та

Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців процес оцінки ефективності містить у собі такі елементи:

- встановлення чітких стандартів діяльності для кожної посади і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності;
- оцінку відповідності рівня професійної компетентності державного службовця встановленим вимогам;

– оцінку:

відповідності результатів його службової діяльності показникам результативності, ефективності та якості, визначеним з урахуванням посадових обов'язків державного службовця;

дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції;

виконання індивідуальної програми професійного розвитку;

– оцінку відповідності результатів його службової діяльності показникам, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Увага!

Метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також ухвалення рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри.

Існують чотири види показників діяльності:

– ключові показники результативності (KRI), що характеризують стан справ у цілому;

– операційні показники результативності (RI), які вказують на те, що вже зроблено;

– операційні показники ефективності (PI), які вказують на те, що варто робити;

– ключові показники ефективності (KPI), що вказують на те, як можна кардинально підвищити ефективність і результативність.

KRI – це набір показників, що відображають ті аспекти діяльності, які є найбільш важливими для сьогоdnішнього і завтрашнього успіху організації. Вони відображають результати багатьох видів діяльності й дають уявлення про правильність напрямку руху.

Проте на підставі KRI не можна одержати рекомендацій, як поліпшити ці результати. Тому ці показники зручні лише для вищого керівництва (тобто

для людей, що не беруть участь у повсякденному управлінні діяльністю працівників).

KRI стосується більшості критичних факторів успіху й складових збалансованої системи показників.

Він здійснює ефект «лавини». Поліпшення такого критичного фактору успіху, як задоволеність споживача, зробить позитивний вплив на багато інших показників.

Критичний фактор успіху (Critical Success Factor, CSF) – важливі вимоги або необхідні умови, які повинні бути задоволені для забезпечення досягнення мети системи.

CSF представляють кінцеві результати, далеко не всі (можливо, не більше трьох-п'яти), які дуже важливі з точки зору всієї системи. Кожен CSF має необхідні умови для свого виконання. Єдине реальне відмінність між CSF і необхідними умовами – їх близькість до досягнення мети і ступеня їх специфічності.

KPI властиві такі сім характеристик:

- 1) нефінансовий характер показників (їхнє значення не виражається у національній чи іноземній валюті);
- 2) вони відслідковуються часто (наприклад, щодня або навіть щогодини) або періодично;
- 3) вони вимагають втручання вищого керівництва та керівників структурних підрозділів;
- 4) вони вимагають розуміння й адекватних коригувальних дій усього персоналу;
- 5) вони припускають відповідальність конкретної особи або команди;
- 6) вони роблять значний вплив (наприклад, впливають на найбільш істотні критичні фактори успіху й більш ніж на одну складову збалансованої системи показників);
- 7) вони здійснюють позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші показники діяльності організації).

Розмежування між KRI і KPI вбачається в тому, що ключові показники результативності, охоплюють більший проміжок часу, ніж ключові показники ефективності.

Вони переглядаються кожні півроку або раз на рік, у той час як KPI – щодня, раз на тиждень, щомісяця або щокварталу. Виділення KRI із загальної маси параметрів діяльності організації впливає на систему звітності. Це виражається в диференціації показників на ті, що мають значення на найвищому рівні, і на ті, що важливі на інших рівнях. Іншими словами, в організації повинні існувати звітність для вищого керівництва, що включає до 10 ключових показників результативності, і збалансована система показників, що містить до 20 показників (як RI, PI, так і KPI) для інших працівників. 49 Між KRI і KPI знаходиться велике число операційних показників ефективності та результативності. Вони доповнюють KPI і входять нарівні з ними у збалансовану систему показників – для організації в цілому й для кожного її підрозділу, департаменту або відділу.

Важливо, щоб при побудові системи показників вони були орієнтовані на поставлені стратегічні цілі та базувалися на таких принципах і вимогах:

– повнота – введення додаткового показника не змінює результат, тобто оцінку ефективності діяльності, на відміну від виключення одного показника з обраної їх множини;

– мінімальність – оцінювання ефективності діяльності здійснюється з використанням якнайменшої кількості показників;

– змістовність – кожен показник повинен відображати змістовну сторону аспектів оцінювання і забезпечення ефективності діяльності;

– вимірюваність – кожен показник повинен мати кількісне вимірювання, яке характеризує рівень ефективності діяльності за окремим напрямом;

– системність – врахування всіх можливих взаємозв'язків і взаємозалежностей структурного підрозділу, організації та сфери діяльності в цілому;

– прийняттого ризику – розроблення і реалізація допустимих заходів щодо недопущення виникнення граничних ситуацій у діяльності структурного підрозділу та організації.

Особливу увагу варто приділити саме принципам змістовності і мінімальності. Р. Каплан і Д. Нортон рекомендували використовувати не більше 20 показників. Хоуп і Фрейзер – не більше 10, Д. Парментер пропонує правило «10/80/10»: організація повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 операційних показників ефективності та результативності і 10 ключових показників ефективності.

Будь-який стратегічний план діяльності державного органу, установи, організації передбачає розробку чіткого набору КРІ, який може перекласти стратегію на керовані оперативні дії для працівників. Як правило, стратегія не може досягти цієї мети, якщо до неї розроблено незбалансовані, нечіткі або забагато КРІ. Це може послабити фокус на цілях, ускладнюючи передачу персоналу послідовного плану впровадження.

КРІ повинні надати особам конкретні посилання на цілі організації чи сфери діяльності. Більш того, великий перелік КРІ, які не мають чітких зв'язків із загальними цілями державного органу, установи, організації чи сфери діяльності, можуть бути ознакою більшої проблеми: відсутності стратегічного фокусування.

Вибрані КРІ до будь-якої стратегії повинні мати чіткі та тверді посилання на загальну ефективність. Розуміння важливості КРІ управління цими цілями є необхідною умовою для надання належної та оперативної інформації на операційному рівні, де забезпечують впровадження стратегії.

При використанні методу оцінки за КРІ для кожного державного службовця формується система цілей його професійної службової діяльності, показники ефективності і результативності, планові значення цих показників, що встановлюються на звітний період.

Система цілей професійної службової діяльності державного службовця формується на основі його посадових обов'язків і відповідальності, встановлених посадовою інструкцією, з урахуванням розділення довгострокових і середньострокових цілей державного органу на короткострокові цілі та завдання державного органу, його структурних підрозділів та самих державних службовців

Складність при побудові комплексних систем результативності, ефективності та якості діяльності пов'язана з певними обставинами. Орієнтація на кінцеві результати, які виражаються в соціальному й економічному ефекті, призводить до складності визначення кінцевого внеску окремо взятого службовця у досягнутий результат, а для об'єктивної оцінки його діяльності необхідно сформувати якомога чіткіші показники.

Також слід зазначити, що показники багато в чому залежать і від зовнішніх чинників, на які службовець не може вплинути. На практиці виявляється дуже важко оцінити кінцеві результати діяльності службовців у чистому вигляді, без урахування дії зовнішніх чинників.

Таким чином, необхідно сформулювати і вибрати такі показники, які максимально відображали б «ступінь причетності і внеску» конкретного службовця по відношенню до певного чинника. Зокрема, з погляду оцінки раціональності використання ресурсів, при досягненні або недосягненні запланованих результатів виділяються показники, що характеризують витрати на здійснення певної діяльності, а також особисті і професійні характеристики (inputs).

Крім того, зазвичай в особливу групу виділяють показники, що характеризують процес виконання посадових обов'язків службовцем (processes). Такі показники обумовлюють терміни або стандарти здійснення певного роду дій. І, нарешті, остання група показників результативності діяльності службовців, яку виділяють окремо, це показники впливу (impacts), що характеризують ефект дії службовця на керовану підсистему або певну цільову групу.

Досвід таких країн, як США, Канада, Великобританія, Сінгапур, Австралія, Нова Зеландія і Японія показує, що при оцінці результативності діяльності службовців різним групам вищенаведених показників необхідно надавати різну значущість. *Наприклад*, показників безпосередніх результатів (outputs) державним службовцям простіше досягти, ніж показників кінцевих ефектів (outcomes), тому значущість останніх повинна бути більшою.

Формування системи цілей професійної діяльності державних службовців здійснюється при дотриманні таких вимог:

– кожна поставлена на звітний період мета має бути конкретною, вимірюваною, досяжною, обмеженою/визначеною у часі, узгодженою з цілями діяльності державного органу або його структурного підрозділу.

Прикладом неправильно поставленої мети може бути: «підвищити задоволеність громадян». Правильним формулюванням цієї мети буде: «До 1 липня 2023 року оцінка задоволеності громадян, яким надаються послуги, повинна скласти не менше 4 балів з 5 за п'ятибальною шкалою»;

– результати досягнення поставленої мети безпосередньо залежать від ефективності і результативності професійної службової діяльності державного службовця;

– *при розробці системи цілей діяльності державного органу і його структурних підрозділів необхідно враховувати наявність таких перспектив:*

ефективність використання бюджетних коштів; · дотримання інтересів громадян;

забезпечення ефективності організаційних процесів у державному органі;

забезпечення професійного розвитку державних службовців державного органу.

Систематизація цілей і завдань професійної службової діяльності державного службовця здійснюється шляхом декомпозиції цілей і завдань державного органу в цілому до рівня цілей і завдань конкретного державного службовця і включає кілька етапів

1. Визначте систему цілей діяльності державного органу, яка одночасно буде системою цілей діяльності його керівника. Основою для розробки системи цілей діяльності державного органу є стратегічні документи країни, державні програми, плани діяльності державного органу, положення про державний орган і інші документи. Загальне число цілей діяльності державного органу рекомендовано встановлювати в інтервалі від 10 до 15. Для кожної мети встановлюється не більше 3 показників ефективності і результативності.

2. Визначте системи цілей діяльності структурних підрозділів державного органу. Системи цілей діяльності структурних підрозділів державного органу є системами цілей професійної службової діяльності керівників цих структурних підрозділів.

Цілі діяльності структурних підрозділів державного органу формуються так, щоб їх досягнення забезпечувало досягнення цілей діяльності державного органу.

Основою для розробки системи цілей діяльності структурного підрозділу державного органу є розроблений на 1 етапі організаційний документ. У процесі цієї роботи враховується зміст положення про структурний підрозділ державного органу. Загальне число цілей діяльності структурного підрозділу державного органу рекомендовано встановлювати в інтервалі від 3 до 5. Для кожної мети встановлюється не більше 3 показників ефективності і результативності.

3. Сформулюйте систему цілей і завдань професійної службової діяльності державного службовця. Системи цілей і завдань професійної службової діяльності державного службовця одного самостійного структурного підрозділу державного органу формуються так, щоб їх

досягнення забезпечувало досягнення цілей діяльності цього структурного підрозділу державного органу.

Основою для розробки системи цілей професійної службової діяльності цивільного службовця є організаційний документ, розроблений на 2 етапі. Сформована система цілей вноситься у профіль посади, на підставі якого розробляється посадовий регламент. Загальне число цілей професійної службової діяльності державного службовця рекомендується встановлювати в інтервалі від 1 до 3, загальне число завдань професійної службової діяльності державного службовця – в інтервалі від 3 до 7. Для кожного завдання встановлюється не більше 3 показників ефективності і результативності.

4. Для кожної мети діяльності визначте показники ефективності і результативності – кількісні або якісні характеристики діяльності, що дозволяють визначити ступінь досягнення мети, оцінити об'єм і якість отриманого результату, терміни виконання і ефективність використання ресурсів.

5. У цілях забезпечення досягнення найбільш значущих цілей діяльності число показників ефективності і результативності має бути обмеженим. Для оцінки ефективності і результативності професійної службової діяльності керівника державного органу рекомендується встановлювати не більше 25 показників ефективності і результативності, керівники структурних підрозділів державного органу – не більше 10 показників ефективності і результативності, інших державних службовців – не більше 5 показників ефективності і результативності.

З метою підвищення достовірності оцінки ефективності і результативності професійної діяльності державного службовця рекомендується встановлювати різну вагу для кожного показника ефективності і результативності, характеризуючи його значущість порівняно з іншими показниками ефективності і результативності

Вага показників ефективності і результативності встановлюється експертним шляхом, виходячи зі встановленої для державного органу пріоритетності цілей його діяльності.

При визначенні ваги показників ефективності і результативності професійної діяльності керівників державного органу і його структурних підрозділів рекомендується дотримуватися таких пропорцій щодо стратегічних перспектив для забезпечення збалансованості показників ефективності і результативності за всіма оцінюваними сферами діяльності:

- ефективність використання бюджетних коштів і підсумки цільової діяльності – сумарна вага показників ефективності і результативності не повинна перевищувати 50%;
- підвищення задоволеності громадян і організацій – не більше 30%;
- вдосконалення організаційних процесів і реалізація ключових функцій – не більше 30%;
- професійний розвиток кадрового складу державного органу – не більше 30%.

При визначенні ваги показників ефективності і результативності професійної діяльності державних службовців, що заміщають інші посади державної служби, вага показників ефективності і результативності щодо стратегічної перспективи «Вдосконалення організаційних процесів і реалізація ключових функцій» може досягати від 80% до 100%.

До найбільш поширених типів показників результативності діяльності державних службовців належат: показники ресурсів, показники процесів, показники безпосередніх результатів, показники впливу (табл. 3.1)

Види показників ефективності діяльності державних службовців

Типи показників ефективності	Опис	Приклади
Показники ресурсів (Input measures)	Показники, що характеризують витрати на здійснення певної діяльності і (або) набір вимог до професійних та особистих навичок службовця	Обсяг фінансових коштів, виділених на реалізацію програми. Наявність сертифікатів, що оцінюють знання іноземної мови. Витрати на відрядження
Показники процесів (Process measures)	Показники, що характеризують терміни і нормативи виконання певної діяльності	Середня тривалість узгодження одного проекту нормативно-правового акта. Кількість днів відхилення від графіка проведення перевірок. Середній час очікування споживача послуги в черзі
Показники безпосередніх результатів (Output measures)	Показники, що характеризують обсяг виконаної роботи (наданих послуг)	Відсоток розглянутих скарг. Число активних проектів на поточну дату. Частка проектів документів, оформлених із порушенням встановлених вимог
Показники кінцевих ефектів (Outcome measures)	Показники, що характеризують ступінь досягнення цілей і завдань органів влади і (або) зміну в стані цільової групи споживачів послуг	Число загиблих в автокатастрофах на дорогах, що пройшли інспекцію не більше року тому. Скорочення числа здійснення злочинів на 10 тис. жителів. Частка інвалідів, які пройшли програми соціальної реабілітації
Показники впливу (Impact measures)	Показники, що характеризують ефект дії державного службовця на керовану підсистему або певну цільову групу	Сума коштів, заощаджених при впровадженні пропозиції. Число громадян, задоволених якістю і своєчасністю надання послуги. Відсоток прийнятих поправок у законопроект

Відповідно до статті 44 Закону та Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців учасниками оцінювання є:

- державний службовець;
- особа, яка визначає завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності, здійснює підготовку пропозицій щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «А»;

– безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

– керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В»;

– суб'єкт призначення;

– служба управління персоналом.

Оцінювання здійснюється щодо результатів службової діяльності:

- державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А» – суб'єктом призначення;

- державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» – безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу.

Державного службовця ознайомлюють із результатами оцінювання його службової діяльності під підпис ***протягом 3 календарних днів після проведення оцінювання.***

Висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється *негативна, позитивна або відмінна оцінка* з її обґрунтуванням.

У разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 цього Закону та з ним розривається контракт про проходження державної служби (у разі укладення).

Висновок, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання службової діяльності, може бути оскаржений державним службовцем у порядку, визначеному статтею 11 цього Закону.

Державний службовець має право висловити зауваження щодо оцінювання результатів його службової діяльності, які долучаються до його особової справи.

Державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до цього Закону.

Керівник державної служби в апараті органу законодавчої та судової влади може проводити оцінювання результатів службової діяльності державних службовців з урахуванням особливостей проходження державної служби в апараті таких органів.

Державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює.

Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби.

За останні роки організації радикально змінили методи виміру, оцінки та визнання результатів роботи працівників.

Згідно з результатами дослідження компанії Deloitte реорганізація управління ефективністю набирає обертів: 79% керівників оцінили її високий пріоритет, порівняно з 71% три роки тому, до того ж 38% назвали проблему «дуже важливою».

Ефективність нових методів роботи є високою: 90% компаній, які змінили методи управління ефективністю, бачать безпосереднє покращення взаємодії, 96% говорять, що процеси стали простішими, а 83% стверджують, що вони спостерігають, як зростає якість взаємодії між працівниками та менеджерами

Водночас результати дослідження компанії Deloitte, проведеного у 2019 році, акцентують увагу на тому, що провідні організації встановлюють більш тісний зв'язок між причетністю і ефективністю організації, заохочуючи у працівників почуття внеску в досягнення значущих спільних цілей: 79% респондентів заявили, що «заохочення почуття причетності» було названо важливим або дуже важливим критерієм успіху їх організації у найближчі 12-18 місяців

3.4. Управління талантами на державній службі

В умовах швидких змін життя та посиленні глобалізаційних процесів, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя представники як приватного, так і державного сектора повинні бути готовими швидко переорієнтовуватись на більш технологічні виробництва та активніше застосовувати новітні управлінські підходи і методи, які забезпечать їх стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Важливою складовою цих процесів є залучення високопрофесійного кадрового ресурсу, який спрямовує свою діяльність на досягнення мети організації і стане інвестицією у її майбутній розвиток.

Також для сучасної організації важливим завданням є побудова та впровадження довготривалої стратегії пошуку, залучення та утримання талановитих співробітників.

Складові таланту працівників:

- результативність;
- здатність до навчання;
- наслідування цінностей організації;
- мотивація та амбіції. Виділяють 2 типи працівників – високопрофесійні (HiPro) та високопотенційні (HiPo).

Високопрофесійні (HiPro) відзначаються:

- експертністю у певній функціональній сфері;
- добре працюють із стандартними завданнями;

- стиль мислення вужчий (функціональний);
- можуть відчувати складнощі у процесі змін;
- на них легко покластися, хороші наставники.

Високопотенційні (HiPo):

- інноваційний, креативний підхід для досягнення цілей;
- можуть добре справлятися в умовах невизначеності;
- мають більш широке коло інтересів;
- лідери змін;
- не готові стояти на місці, більш вимогливі.

Провідні компанії світу (Google, Microsoft, Apple, Facebook, PepsiCo Inc., Johnson & Johnson, General Electric, IBM, Nike тощо) використовують різні моделі управління талантами для створення ефективної системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних у досягненні виняткових результатів у бізнесі.

У всіх цих компаній є спільні ціннісні орієнтири такі як, командна робота, увага до клієнтів, справедливість по відношенню до персоналу, ініціативність та інновації, які забезпечили їх успіх на світовому ринку. Таким чином, в сучасному розумінні **управління талантами** – це циклічний комплекс HR-процесів, що включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінку потенціалу співробітників, планування їх подальшого розвитку та просування талантів. Системи управління талантами призначені для досягнення довгострокових цілей компаній за допомогою людського капіталу.

За даними дослідження компанії PriceWaterhouseCoopers (PwC) керівництво органів державної влади на сьогодні стикається з такими ж самими проблемами, як і керівники приватних компаній – з необхідністю залучати, втримувати і мотивувати талановитих співробітників і впроваджувати інноваційні операційні процеси, що забезпечить результативність та ефективність діяльності при мінімізації витрат.

Актуальність впровадження моделі управління талантами на державній службі визначається необхідністю переформатування системи державного управління відповідно до критеріїв, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року тощо.

Управління талантами (англ. *Talent Management*) – сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати персонал, який здатний робити чималий внесок у розвиток компанії та задовольняти поточні і майбутні її цілі. В англійській мові управління талантами також відоме як HCM (Human Capital Management).

Автором терміну є Девід Уоткінс, генеральний директор Softscape, що уперше використав його в статті, опублікованій в 1998 році, і надалі розвинув у книзі «Системи управління талантами» в 2004 році, Паралельно з цим, у 1998 році розробкою концепції «Управління талантами» зайнялася міжнародна консалтингова компанія McKinsey, результатом чого стала публікація масштабного дослідження «Війна за таланти» (2001 рік). Але ще задовго до Девіда Уоткінсона та дослідження компанії McKinsey дана проблема була висвітлена в опублікованій у 1991 році статті спеціалістом з теорії організації Джеймсом Марчем «Exploration and Exploitation in organizational Learning», в якій за допомогою методів математичного моделювання було виявлено, що якщо організація обирає своєю головною метою виживання на ринку, то необхідно підвищувати результативність праці найменш ефективних працівників, якщо ж організація прагне зайняти лідируючі позиції – необхідно спрямувати свою діяльність на відбір та розвиток найрезультативніших працівників.

До кінця 2000-х років склалося декілька уявлень про управління талантами:

- як про набір процесів управління персоналом (відбір, оцінка, навчання, утримання і т.д.), що насичують організацію потрібними (ефективними) людьми і що підтримують її в цьому стані;

- у рамках цього уявлення організації не здійснюють чіткого розподілу працівників на талановитих і ні – важливо щоб усі працівники були максимально ефективні у рамках тієї роботи, яку вони виконують;

- як про процеси управління особливими (талановитими) людьми, яких за визначенням у компанії не може бути багато;

- у рамках такого трактування мається на увазі чіткий розподіл працівників на «талановитих» (HiPo-спеціалістів) та інших; для «талентів» використовуються спеціальні технології управління і розвитку.

Ідеологія Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року (далі – Стратегія) полягає у формуванні ефективної системи державного управління, що відповідає принципам державного управління ЄС та здатна виробляти й реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні і зовнішні виклики; надання якісних публічних послуг громадянам та забезпечення оптимального використання публічних фінансів. Реалізація цих системних реформ передбачає необхідність формування нової генерації державних службовців – професійно-компетентних, відданих справі і своїй державі, ініціативних, цілеспрямованих, готових брати на себе відповідальність, висувати та втілювати в життя найсміливіші задуми.

У цьому контексті органи державної влади стають об'єктами конкурентної боротьби з метою пошуку та залучення компетентних, професійних, креативних, ініціативних працівників, здатних до вирішення поставлених завдань у найкоротші терміни.

В Україні поняття «управління талантами» законодавчо не закріплене, але елементи цієї моделі покладені в основу завдань та заходів реформи державного управління і державної служби

Зокрема, одним з напрямів Стратегії «Державна служба та управління людськими ресурсами» визначено необхідність побудови професійної державної служби.

В основу принципів реформування державної служби в Україні, що закріплені Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, покладена модель управління талантами, а саме:

- ефективного управління людськими ресурсами;
- забезпечення рівного доступу до державної служби відповідно до результатів конкурсного відбору на основі особистих якостей та досягнень кандидатів на посади; – прозорий відбір і призначення;
- справедливе та неупереджене оцінювання результатів діяльності;
- професійний розвиток, мобільність та просування по службі на основі об'єктивних, прозорих критеріїв і здобутків, з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- справедлива та прозора модель оплати праці відповідно до результатів службової діяльності державних службовців;
- сприяння доброчесності.

Ці пріоритети забезпечать приплив «свіжих» кадрів, талановитої молоді та інноваційних ідей, а також мотивацію і утримування талановитих державних службовців. Відповідно до положень Закону повноваженнями щодо управління талантами в державному органі наділені керівники державної служби та служби управління персоналом.

Зокрема, на керівника державної служби в державному органі покладено функції щодо:

- організації планування роботи з персоналом державного органу;
- забезпечення планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювання просування по службі;
- забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;

– здійснення планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою та мовами національних меншин, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи тощо.

Служби управління персоналом також отримали відповідні повноваження щодо добору персоналу, планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців.

Управління талантами на державній службі забезпечить ефективне використання потенціалу державного службовця через призначення осіб на посади державної служби, у тому числі управлінські, виключно за результатами конкурсу та з урахуванням наявних у них професійних компетентностей, управлінського досвіду, попередніх заслуг і здобутків. Такий підхід дозволяє співвідносити потреби особового зростання кандидата з цілями розвитку самого державного органу.

Взаємозв'язок планування кар'єри, професійного розвитку та оцінки результатів службової діяльності і відповідності державних службовців вимогам до їхньої професійної компетентності дозволяє визначати «сильні» сторони державних службовців, розширювати їх знання, розвивати у них певні навички і уміння, які дозволять їм надалі просуватися по службі, а також гарантувати їх належну мотивацію до високої результативності у своїй роботі.

З цього виходить, що *управління талантами на державній службі* – це використання стратегічного планування і управління персоналом для того, щоб державний орган міг досягти поставлених цілей.

Модель управління талантами на державній службі наведено на рис. 3.1

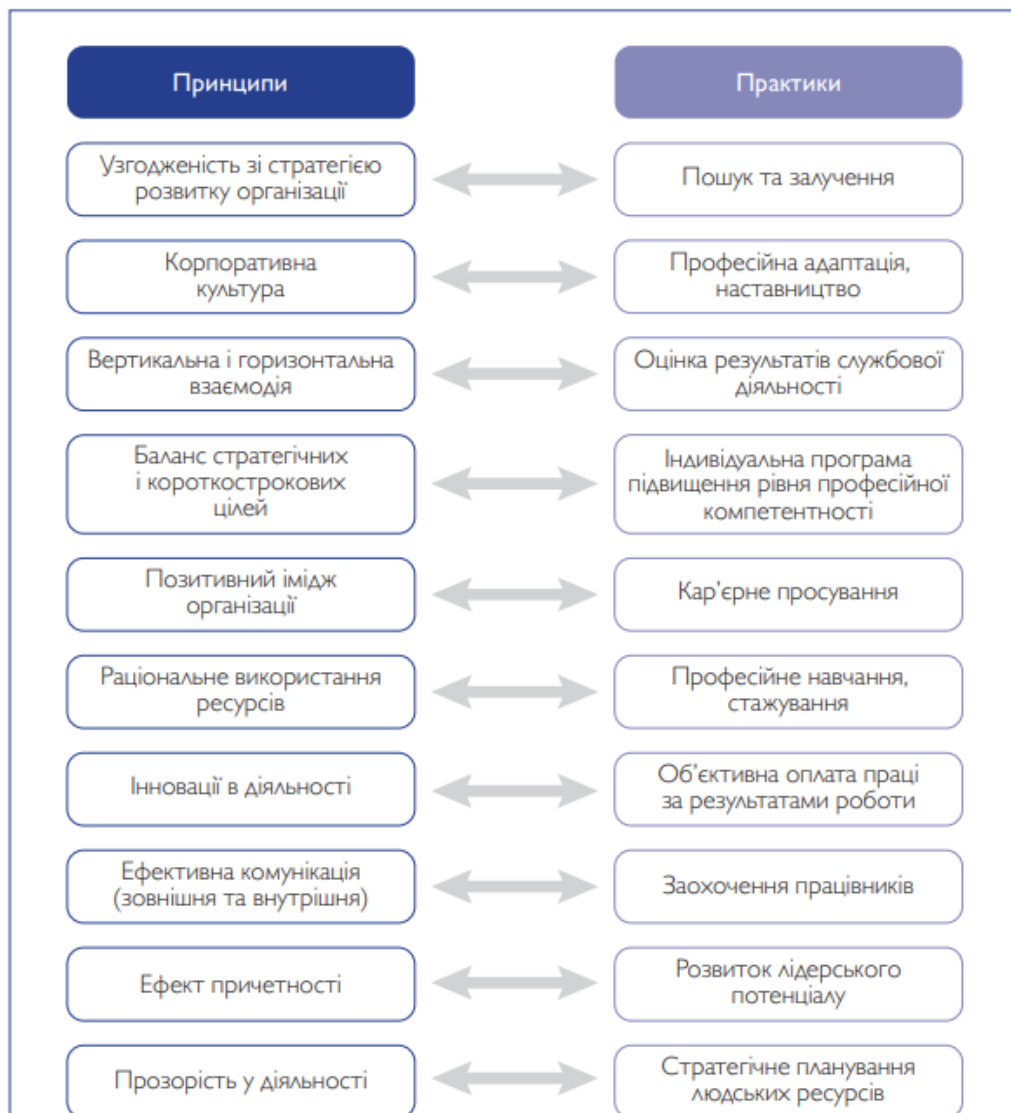


Рис. 3.1. Модель управління талантами на державній службі

Система управління талантами на державній службі передбачає цілісний підхід до роботи з управління людськими ресурсами як керівників державної служби, працівників служб персоналу, керівників структурних підрозділів, так і кожного окремо взятого державного службовця з метою забезпечення ефективного функціонування органу державної влади.

Разом з тим, лівова частина покладена на керівника державної служби, який має створити ціннісні орієнтири розвитку установи та служби управління персоналом, що у своїй діяльності мають використовувати необхідні HR-процеси і інструменти.

При побудові системи управління талантами на державній службі потрібно враховувати специфіку діяльності кожної установи та ряд загальних рекомендацій, як для керівника державної служби, так і для служби управління персоналом:

- 1) Стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку установи.
- 2) Культивуація у співробітників інноваційного мислення та ініціативності.
- 3) Підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, в тому числі для обговорення ключових завдань розвитку установи.
- 4) Формування сильного корпоративного іміджу установи.
- 5) Відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярною організацією заходів звітування.
- 6) Активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій.
- 7) Створення реальних можливостей для кар'єрного зростання.
- 8) Створення системи кураторів-наставників для нових співробітників.
- 9) Організація системи матеріального та нематеріального стимулювання.
- 10) Створення проєктних команд для вирішення конкретних завдань.
- 11) Проведення на постійній основі оцінки потреб установи у персоналі.
- 12) Організація підвищення рівня професійної компетентності державних службовців для забезпечення їх безперервного професійного зростання.
- 13) Запровадження, за необхідності, ротації співробітників всередині установи.

14) Організація обміну досвідом та кращими практиками для забезпечення спадкоємності персоналу та професійного зростання працівників.

Робота з управління талантами повинна постійно покращуватися. Оскільки в майбутньому команди набудуть особливого значення. Особи, відповідальні за управління талантами, повинні навчитися управляти і командами. Їм доведеться визначити чинники, що позитивно впливають на ефективність роботи керівників і їх команд (прикладом можуть служити проєкти «Кисень» та «Аристотель» від Google).

Сфера управління персоналом повинна перейти від ролі бізнес-партнера до ролі лідера, перестати підлаштовуватися під існуючі стратегічні цілі і почати робити на них безпосередній вплив

Сфера управління талантами повинна перестати турбуватися про своє місце під сонцем, оскільки згідно з останнім дослідженням компанії Deloitte їй належить зайняти лідируюче місце, і усім іншим доведеться з цим рахуватися: *«...Залучення кваліфікованих кадрів – це вже не просто відповідальність відділу HR. Тепер це 60 головний аспект для керівників бізнесу, який посідає третє місце у нашому опитуванні цього року. Понад 8 з 10 (83%) керівників говорять, що залучення талантів важливе або дуже важливе».*

І нарешті, необхідно зрозуміти, що багатьох співробітників незабаром замінять технології, які зможуть наймати і навчати новий персонал, і навчитися заздалегідь у них розбиратися.

3.5. Кадрове планування та документаційне оформлення участі у конкурсі державних службовців

Складовою управління персоналом є кадрове планування, що являє собою інструмент реалізації кадрової політики організації, спрямованої на розвиток її персоналу. Кадрові процеси мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку органу, галузі і відповідні цільові кадрові програми, що

враховують короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах, розвитку кадрової ситуації.

Кадрові програми повинні містити завдання з розвитку персоналу, що включають: заходи з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією організації; нову, адекватну стратегію, концепцію створення робочих місць і систему заходів з її реалізації; заходи на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями розвитку.

Чи не найважливіша роль належить тим, хто формує політику держави, управляє процесами її реалізації. В цій площині кадрова політика виступає як важлива складова політики держави, її головна лінія в сфері добору та підготовки кадрів. Сьогодні стає очевидним, що Україні потрібна сучасна ефективна державна кадрова політика в системі державного управління, спрямована на залучення, закріплення й адекватне використання на державній службі висококваліфікованих фахівців, створення умов по реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення на цій основі ефективного функціонування органів державної влади.

Таким чином, удосконалювання кадрової політики в системі державного управління стає тим фактором, що впливає на ефективність роботи органів державного управління, сприяє рішенням задач формування економічно і соціально стабільного суспільства.

Персонал державного управління – це люди. Ними виконується робота, яка виражається в обґрунтуванні цілей і напрямків суспільного розвитку, конкретній організації і регулюванні суспільної життєдіяльності (публічних відносин), свідомості, поведінки і діяльності мільйонів людей (упорядкування приватних взаємозв'язків). В усіх їхніх зусиллях виявляється державна влада, що додає їм авторитет і належну гарантію. Ці люди, володіючи науковими знаннями, досвідом, формують особливий духовно-матеріальний «продукт», що забезпечує раціональність, гармонійність і ефективність суспільних відносин, явищ і процесів.

Робота, яка виконується персоналом державного управління, є високопрофесійною і пред'являє до кожного з його суб'єктів (виконавців) суворі вимоги в змісті підготовки, особистісних дарувань, поведження і спілкування з людьми.

Існують різні внутрішні класифікації персоналу державного управління:

– за адміністративно-правовими критеріями – представники влади, посадові особи, технічні виконавці;

– за функціональними критеріями – керівники, фахівці, технічні виконавці. Отже, розглянемо дві складові частини персоналу державного управління.

До них відносяться посадові особи й обслуговуючі працівники.

Посадові особи – це особи, що займають державні посади в державних органах, органах місцевого самоврядування і виконують визначений обсяг управлінської діяльності по здійсненню компетенції відповідного органу держави.

Державна посада – це юридичне встановлення визначених управлінських функцій і владних повноважень, що підлягають виконанню тими, хто їх займає. Державна посада встановлює сукупність статусів:

- соціального (відносини з рівними, вищими і нижчими групами);
- організаційного (місце в ієрархії);
- правового (повноваження).

Державні посади класифікуються за рівнем і обсягом їхніх повноважень, а також за змістом функцій, що закріплюються. Це можуть бути політичні державні посади, які пов'язані зі здійсненням державних цілей, адміністративні державні посади, пов'язані зі здійсненням державних функцій та ін. Обсяг повноважень кожної державної посади залежить від компетенції державного органу управління.

Посадові особи підрозділяються на: керівників державних органів і керівників органів місцевого самоврядування. Депутатство в

представницьких органах є специфічною формою підготовки і реалізації державно-управлінських впливів, у багатьох випадках воно здійснюється на платній основі, що і дозволяє включати депутатський корпус до складу персоналу державного управління з урахуванням, зрозуміло, його специфіки і, насамперед, політичного характеру діяльності.

В обслуговуючий склад входять працівники, які виконують допоміжні матеріально-технічні й інші операції, дії по забезпеченню виконання державних посад. Вони зайняті обслуговуванням інформаційних процесів і іншої діяльності державних органів і органів місцевого самоврядування. Їхня робота не носить безпосередньо управлінського характеру, за своїм змістом вона є інженерно-технічною, виробничою, соціально-обслуговуючою.

Основу персоналу державного управління складають особи, які займають державні посади і керують з доручення і від імені держави, – це кадри державного управління.

Державна кадрова політика, будучи одним з напрямків державної політики, визначає загальнонаціональну стратегію розвитку сукупного кадрового потенціалу і будується на визначених принципах:

- демократичний добір;
- просування по службі за діловими якостями;
- постійне навчання державних службовців;
- заохочення державних службовців до службової кар'єри;
- систематичне поновлення кадрів;
- здійснення контролю за діяльністю кадрів;
- кадрове забезпечення державної служби на чітко визначеній науково-методичній базі;
- врахування політичних та економічних змін у державі.

Державна кадрова політика в системі державного управління охоплює всю систему перспективної і скоординованої роботи з кадрами державного управління. Адже державне управління – це одна з форм діяльності держави, яка спрямована на практичну реалізацію законів, указів, постанов, забезпечує

державні інтереси та інтереси державної політики. Пріоритетне місце в державній кадровій політиці повинне займати кадрове забезпечення системи державного і муніципального управління: насичення структур виконавчої, законодавчої і судової влади професійно підготовленими, відповідальними кадрами, які володіють високоморальними якостями і почуттям громадянського обов'язку.

Кадрова політика на державній службі – це загальний курс і послідовна діяльність держави по формуванню вимог до державних службовців, по їхньому підборі, підготовці і раціональному використанню з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів про кількісні і якісні потреби в кадрах державних службовців.

Держава як єдиний роботодавець державних службовців висуває необхідні вимоги до їхньої кваліфікації і здібностей, поведження на службі і поза нею, включаючи питання службової етики, відношення до політики, до якості виконання ними обов'язків відповідно до державних посад. Важливим аспектом, пов'язаним з аналізом концептуальних основ сучасної державної кадрової політики, є вивчення основних механізмів її реалізації.

Механізм реалізації кадрової політики – це система кадрової діяльності, спрямована на кадрове забезпечення, концепцію кадрової політики, законодавчу базу, принципи, методи, способи, методики, технології і форми кадрової роботи.

– *До основних механізмів забезпечення державної кадрової політики відноситься:*

- кадрове планування;
- формування кадрового резерву;
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації державних службовців;
- контролювання кадрового забезпечення;
- об'єктивна оцінка професійного рівня державного службовця (через механізм атестації й оцінки кадрів);

– розробка практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів з подальшого вдосконалювання роботи з кадрами.

Шляхів подолання кризових станів у системі державної кадрової політики існує багато. Необхідно їх вивчати та ефективно реалізувати.

По-перше, процес роботи з кадрами державного управління має бути побудований так, щоб найкоротшим та ефективним шляхом прийти до запланованого.

Тому у процесі формування кадрової політики повинна відбуватися узгодженість наступних напрямків:

– розробка загальних принципів кадрової політики в системі державного управління, визначення пріоритетів стратегічних та тактичних цілей;

– організаційно-штатна політика, яка передбачає планування потреби в трудових ресурсах, формування структури в органах державного управління, процесу і штату, призначення, створення системи резерву, ротації тощо;

– інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

– фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

– політика розвитку кадрів – забезпечення програми розвитку, профорієнтація й адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

– оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

По-друге, нагальною є потреба у формуванні державного замовлення на фахівців. Пріоритетною метою при цьому може стати збалансування очікувань майбутніх фахівців, попиту на кваліфіковані кадри та можливостей українських ЗВО створити умови для опанування студентами новітніх

компетенцій. При цьому бажано краще використовувати світовий та європейський досвід. У цьому контексті дуже важливо не відмовлятися від надбань вітчизняного наукового досвіду, накопиченого в Україні.

Проте слід зазначити, що не вистачає матеріальних можливостей для його реалізації. У 2012 р. в Україні було створено Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації», який був покликаний стати механізмом добору, підготовки та залучення найбільш обдарованих громадян, особливо молоді України, до роботи у сфері державного управління. Передбачалося створити когорту молодих, професійно підготовлених людей, спроможних виступати провідниками інноваційних реформ в Україні. Гранична чисельність Президентського кадрового резерву мала становити 500 осіб. Але через зміни в суспільстві цей резерв припинив існування (вересень 2014 р.).

Проте його слід відновити шляхом більш серйозного відбору та професійно-відповідальної організації (серйозні, потрібні заходи доводити до результату – результативності та ефективності). Подібний спосіб формування та оновлення управлінської еліти був би перспективним, якщо перевести його на конкурсну основу. З цією метою необхідно підібрати прогресивну, творчу, патріотичну молодь, що відповідає потребам часу і реалізації демократичних змін, замість того, щоб набирати фахівців з інших країн (хоча і це іноді має сенс).

Отже, для успішної реалізації державної кадрової політики необхідно дотримуватися таких принципів:

– стратегічного, що передбачає визначення загальнодержавної стратегії, спрямованої на пошук, професійне навчання, розподіл, раціональне використання, підвищення кваліфікації, забезпечення соціальними гарантіями та відтворення людського капіталу України. Дотримання цього принципу забезпечується шляхом вжиття послідовних заходів щодо оптимального використання кадрового потенціалу країни з метою ефективної реалізації національних інтересів та гарантування національної безпеки держави;

- системного підходу та послідовності реалізації державної кадрової політики, який забезпечується шляхом державної підтримки кадрових процесів в Україні;
- законності та демократичності в процесі ухвалення кадрових управлінських рішень та результативності створення творчої конкуренції;
- конкурентності та обґрунтованості заходів щодо раціонального використання людського капіталу в Україні;
- нормативно-правового забезпечення шляхом розробки нормативно-правових актів та вдосконалення національного законодавства;
- розвитку людського капіталу та використання людських ресурсів у всіх сферах;
- дотримання прав і свобод людини на вільний вибір професії та трудової діяльності;
- наукового забезпечення;
- відкритості та інформаційної доступності.

Основними елементами державної кадрової політики та кадрового забезпечення є:

- якісне та кількісне планування персоналу;
- забезпечення добору та розстановки кадрів; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації державних службовців;
- формування кадрового резерву, стажування; кадровий контроль (індивідуальний контроль, позитивний контроль (стимулювання поведінки), негативний контроль (санкції));
- політика стимулювання персоналу (пільги, міри заохочення, міри правової відповідальності);
- соціальне забезпечення;
- інформаційно-комунікативне забезпечення; сприяння в суспільній роботі.

Досвід реформування суспільних і економічних відносин свідчить, що кадрова політика як складне, комплексне явище може успішно реалізуватися

через механізм нормативно-правового, організаційного, науково-інформаційного й навчально-методичного забезпечення.

Система управління кадрами державної служби містить у собі кадрову політику, тобто розробку вимог до кадрів, формування штатно-посадової структури, підбір і формування трудового колективу, а також оцінку ділових і особистих якостей працівників.

Основними складовими елементами системи добору кадрів на заміщення державної посади є: конкурсний добір; прийняття на посаду поза конкурсом (система переводу, призначення, обрання на посаду, прийом за контрактом); оцінка кадрів, формування кадрового резерву; стажування.

Важливо відзначити, що у роботі з кадрами застосовують довгострокове (*стратегічне*), *перспективне та оперативне (поточне) планування.*

Перспективні і оперативні плани разом утворюють єдину систему планування кадрової роботи.

Здійснюючи стратегічне планування кадрової роботи, важливо: визначити реальну потребу в кадрах по етапах стратегічного періоду; установити наявність кадрів у розрізі якісних параметрів та можливі прогнозовані їх зміни в стратегічному періоді (вихід на пенсію, вибуття на навчання, міграційне вибуття тощо); виявити нестачу кадрів в аспекті їх якісних параметрів по етапах стратегічного періоду, у тому числі з урахуванням потреби у нових фахівцях відповідно до передбачуваних стратегічних змін в організації; визначити джерела покриття дефіциту кадрів по роках стратегічного періоду і в аспекті якісно-кваліфікаційних груп (як внутрішні, так і зовнішні джерела).

Поточне планування конкретизує показники довгострокових та перспективних планів роботи з керівниками, заходи щодо роботи з кадрами. Обов'язкові показники – чисельність керівників за категоріями і посадами; питома вага працівників управління в загальній кількості апарату, затрати на їх утримання, наприклад на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, план потреби в кадрах і джерело забезпечення.

Перспективне планування дає змогу сконцентрувати зусилля всієї організації на забезпеченні здійснення місії організації і досягнення її цілей стосовно:

- удосконалення якісного складу;
- підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- зміцнення трудової дисципліни, зменшення плинності кадрів.

Стратегічне планування, ґрунтуючись на глибоких дослідженнях і фактичних даних, робить обов'язковим постійне збирання й аналіз величезної кількості необхідної інформації. Стратегічне планування визначає загальні межі, в яких здійснюється оперативне та детальне планування. Базовим етапом стратегічного планування розвитку кадрів є прогнозування на підставі минулого й майбутнього.

Теоретичні засади планування кадрової роботи – урядові рішення з питань соціально-економічної політики. Практична основа планування кадрової роботи – плани економічного та соціально-культурного розвитку колективів.

Мета планування розвитку персоналу – забезпечення органу необхідним кадровим складом, професіоналами, здатними виконати поставлені перед ними перспективні і поточні завдання.

Основні завдання планування розвитку персоналу:

- удосконалення технологій прийому персоналу на державну і муніципальну службу, ефективне його використання;
- організація професійного навчання;
- розвиток програм управління персоналом.

Кадрове планування передбачає визначення кількості і якості професійного складу кадрів, заходів щодо раціонального використання здібностей, професійних знань і досвіду службовців.

Кадрове планування ґрунтується на даних про матеріальні і фінансові витрати на кадрові заходи, воно реалізується за допомогою комплексу взаємопов'язаних заходів, які об'єднані в стратегічному або поточному плані

роботи з персоналом. Поточний (оперативний) план включає планування: потреб у персоналі, найму працівників, службової кар'єри.

У кадровому плануванні велике значення мають технології і соціальні механізми, за допомогою яких здійснюється відбір і проведення конкурсів і атестація службовців. У процесі кадрового планування враховуються критерії і певні оцінки діяльності персоналу, засновані на використанні індикаторів, включаючи професійні (характеристика професійних знань, кваліфікації, умінь, навичок, результатів праці), ділові (організованість, відповідальність, ініціативність, заповзятливість), морально-психологічні (здібність до самооцінки, психологічна стійкість, чесність, справедливість, комунікативність), інтегральні (характеристики, що складаються з комплексу якостей людини: професійна компетентність, авторитет, стан здоров'я, загальна культура).

Основа кадрового планування – попередня розробка прогнозу потреби в персоналі і підготовка випереджальних кадрових рішень.

Вихідними позиціями для кадрового планування є цілі, функції і завдання органу державної служби або органу місцевого самоврядування, а також кількісні і якісні параметри кадрового складу в поєднанні із тимчасовим і просторовим визначенням потреб організації в персоналі.

У процесі кадрового планування необхідно дотримуватись таких базових принципів, як безперервність, гнучкість, узгодження планів, економічність.

Основні складові кадрового планування як процесу передбачають: розроблення процедур; ув'язування з цілями і планами органу; виявлення основних кадрових проблем і потреб у процесі стратегічного планування; інформування персоналу всіх підрозділів про цілі і плани органу; проведення в життя рішень, спрямованих на здійснення стратегії діяльності органу.

Кадрове планування є похідним щодо загальної системи планування в органі і має узгоджуватися з плануванням інших напрямів його діяльності.

Проблеми кадрового планування зумовлені складністю планування складу персоналу, прогнозування трудової поведінки і соціальної активності службовців.

До етапів кадрового планування входять:

- визначення стратегії і стандартів діяльності організації;
- оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища;
- виявлення проблемних питань;
- вироблення кадрової стратегії;
- оцінка і ухвалення рішень.

Структурні елементи кадрового планування:

- планування потреби в персоналі;
- планування забезпечення кадрами;
- планування затребуваності персоналу;
- планування стабілізації кадрового складу;
- планування розвитку персоналу;
- планування скорочення штатної чисельності;
- планування вкладень у людські ресурси.

Для планування роботи з кадрами застосовуються спеціальні технології, що базуються на принципах менеджменту та враховують низку вимог до персоналу владних інститутів, покликаних забезпечити результативне та ефективне державне управління.

Відтак, конкурс на посаду є об'єктивною оцінкою знань і здібностей кандидатів на посаду державних службовців; змаганням, яке дає змогу виявити найбільш гідних із його учасників; процедурою, однією з організаційно-правових форм зайняття вакантної посади в органі державної влади України.

Конкурс на зайняття вакантної посади державної служби – процедура, що проводиться з метою оцінки відповідності рівня професійної компетентності кандидатів вимогам профілю професійної компетентності

посади та є організаційно-правовою формою заміщення посад державної служби.

Відбір претендентів на заміщення вакантних посад та поділяють на відкритий і закритий. Вид конкурсного відбору залежить від джерел залучення персоналу (внутрішні і зовнішні). Особливістю Закону України «Про державну службу» є те, що у ньому гл. 2 присвячена особливостям конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Регулювання порядку проведення зазначеного конкурсу здійснюється Наказом Нацдержслужби України від 5 березня 2012 р. № 43 «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби».

У гл. 2 Закону України «Про державну службу» вказується, що конкурс на зайняття вакантних посад державної служби груп II, III, IV і V (далі - конкурс) проводить утворена керівником державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті *конкурсна комісія* у складі не менше від п'яти осіб. У вказаних нормативних документах визначено, що рішення конкурсної комісії вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість від її складу. Конкурс передбачає *складання іспиту* перед конкурсною комісією особою, яка претендує на зайняття посади державної служби, та проведення співбесіди.

До участі в конкурсі на заміщення вакантних посад державної служби *не допускаються особи, які:*

- досягли граничного віку перебування на державній службі;
- за рішенням суду визнані недієздатними або дієздатність яких обмежена;
- мають судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законодавством порядку;
- відповідно до вироку суду позбавлені права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або обіймати відповідні посади;

- піддавалися адміністративному стягненню за корупційне правопорушення протягом року з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;

- мають громадянство іншої держави; після призначення на посаду будуть безпосередньо підпорядковані близьким особам.

Особи, які подали необхідні документи до державного органу для участі в конкурсі, вважаються кандидатами на зайняття вакантної посади державного службовця. Конкурс проводиться поетапно (рис. 3.2).

I. Підготовка та проведення конкурсу

1. Створення конкурсної комісії в органах державної влади
2. Публікація оголошення в ЗМІ
3. Прийом документів / співбесіда
4. Попередній розгляд документів



II. Проведення конкурсного іспиту та співбесіди

1. Організаційна підготовка до іспиту/тестування
2. Складання конкурсного іспиту/тестування
3. Оцінювання результатів іспиту/тестування
4. Оцінювання / проведення співбесіди та підбиття підсумків іспиту



III. Ухвалення рішення про рекомендацію щодо Призначення



V. Виконання прийнятого рішення



IV. Оскарження прийнятого рішення



Складові тексту оголошення

1. найменування і місцезнаходження органу державної влади;
2. назва посади державної служби та підгрупа, до якої вона належить;
3. посадові обов'язки; умови оплати праці;
4. вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки;
5. (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги відповідно до профілю;
6. професійної компетентності цієї посади;
7. інформація щодо строковості чи безстроковості призначення на посаду державної служби;
8. перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання;
9. дата і місце проведення конкурсу;
10. прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу.

Рис. 3.2. Етапи проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців України

Відтак, особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають такі документи:

1) Заяву про участь у конкурсі з наданням згоди на проведення спеціальної перевірки відповідно до Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» та на опрацювання персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»;

2) Копію документа про вищу освіту;

3) Особову картку встановленого зразка (додаток Ж) та фотографії розміром і в кількості, визначених Типовим порядком проведення конкурсу;

Зверніть увагу!

06 квітня 2021 року набрав чинності наказ Національного агентства України з питань державної служби від 10 березня 2021 року № 44-21 «Про внесення змін до форми Особової картки державного службовця», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 25 березня 2021 року за № 395/36017.

Зміни до форми Особової картки державного службовця розроблені на виконання резолюції Віце-прем'єр-міністра – Міністра з питань стратегічних галузей промисловості.

Отож, до початку повноцінного функціонування автоматизованого Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних, передача необхідних відомостей про державних службовців органам військового управління здійснюватиметься з урахуванням інформації внесеної до пункту 12 «Відомості про військовий облік» Особової картки.

виклавши пункт 12 в такій редакції:

Внесенню підлягають, зокрема, такі відомості як група та категорія обліку, склад та військово-облікова спеціальність.

12. Відомості про військовий облік

група обліку _____	найменування райміськвійськкомату/
категорія обліку _____	територіального центру комплектування та
склад _____	соціальної підтримки за місцем
військово-облікова спеціальність _____	фактичного проживання
військове звання _____	_____
придатність до військової служби	_____
_____	найменування райміськвійськкомату/
перебування на спеціальному обліку № _____	територіального центру комплектування та
_____	соціальної підтримки за місцем реєстрації
_____	_____

Також для відображення інформації про орган військового управління, у якому державний службовець знаходиться на обліку, крім райміськвійськкоматів, додано територіальні центри комплектування та соціальної підтримки..

Також звертаємо увагу! Особові картки державних службовців, які вже були заповнені у державному органі за формами, що діяли до набрання чинності наказом НАДС від 10 березня 2021 року № 44-21, не вимагається перезаповнювати. Разом з тим, за потреби, вони можуть бути оновлені

4). Декларацію про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру згідно із Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції»;

5) Копію трудової книжки.

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, має право додати до заяви про участь у конкурсі інші документи, крім зазначених у частині першій цієї статті.

Строк подання документів для участі в конкурсі не може становити менше 20 та більше 30 календарних днів з дня опублікування оголошення про проведення конкурсу.

Особи, які працюють в органі, де оголошено конкурс, чи зараховані до кадрового резерву цього органу і бажають взяти участь у конкурсі, зазначених документів до заяви не додають.

За рішенням комісії до участі у конкурсі допускаються особи, які відповідають умовам конкурсу. Особи, які досягли граничного віку перебування на державній службі, участі у конкурсі не беруть. Рішення комісії про недопущення до конкурсу надсилається заявникові і може бути оскаржено керівнику протягом трьох днів з дня одержання відмови комісії.

Учасникам конкурсу надається інформація щодо особливостей умов праці за відповідною посадою. їм може бути запропоновано викласти свої міркування чи підготувати реферат на тему, пов'язану з майбутньою роботою.

Учасники конкурсу завчасно повідомляються про час і місце засідання комісії. Комісія проводить співбесіду з кожним учасником конкурсу. На підставі вивчення поданих документів, рефератів, співбесід комісія приймає рішення стосовно кожного учасника конкурсу шляхом голосування.

Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше 2/3 її складу. Рішення приймається простою більшістю голосів членів комісії, присутніх на засіданні. Голосування проводиться на закритому засіданні. Засідання комісії оформляється протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії і надається керівникові не пізніше як через два дні після голосування. Витяг із протоколу засідання конкурсної комісії є складовою особою справи державного службовця, якого призначено на посаду державної служби за результатами відповідного конкурсу.

Рішення про укладення трудового договору приймає керівник на підставі рішення комісії про переможця конкурсу. Інші учасники конкурсу можуть бути зараховані до кадрового резерву чи прийняті на стажування.

Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають Присягу. Вона має такий зміст:

Повністю усвідомлюючи свою високу відповідальність, урочисто присягаю, що буду вірно служити народові України, суворо дотримувати Конституції та законів України, сприяти втіленню їх у життя, зміцнювати їх авторитет, охороняти права, свободи і законні інтереси громадян, з гідністю нести високе звання державного службовця, сумлінно виконувати свої обов'язки.

Державний службовець підписує текст Присяги, який зберігається за місцем роботи. Про прийняття Присяги робиться запис у трудовій книжці.

При прийнятті на державну службу може встановлюватися випробування строком до шести місяців.

3.6. Професійне навчання та особливості документаційного оформлення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів

Професійне навчання та розвиток державних службовців є однією з важливих складових забезпечення системи державного управління високоефективним та компетентним персоналом. Адже від професіоналізму фахівців органів державної влади залежить результативність та ефективність всього державного управління.

Професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей;

Професійна компетентність – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Відповідно до статті 48 Закону України «Про державну службу» державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно.

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

Система професійного навчання базується на принципах:

- обов’язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;

- інноваційності та практичної спрямованості;

- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;

- відкритості та академічної доброчесності;

- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;

- гарантованості фінансування професійного навчання.

Інституційна структура системи професійного навчання включає:

- замовників освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів);
- саморегулівні професійні об'єднання (професійні асоціації, професійні мережі) суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів) (далі – саморегулівні професійні об'єднання).

Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентові України – вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України.



Рис. 3.3. Складові професійного навчання

Підготовка – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та

адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування».

Підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань.

Самоосвіта – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Підвищення кваліфікації здійснюється закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності.

За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації поділяються на:

– довгострокові професійні (сертифікатні)) програми підвищення кваліфікації обсягом не менше двох кредитів ЄКТС;

– короткострокові програми обсягом 0,2 – 1 кредит ЄКТС. За змістом програми підвищення кваліфікації поділяються на: – загальні програми – програми, які охоплюють загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, із забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями;

– спеціальні програми – програми, які охоплюють питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого державного органу, органу місцевого самоврядування.

Програми підвищення кваліфікації можуть передбачати форми навчання:

- очну (денну або вечірню);
- дистанційну;
- змішану (очну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, вебсайтів тощо).

Керівник державної служби у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу:

– забезпечує організацію професійного навчання державних службовців та їх підвищення кваліфікації на робочому місці або в інших установах (організаціях);

– має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб.

Керівник державної служби забезпечує організацію:

- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців
- протягом проходження служби;
- підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки;
- професійного навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, – протягом року з дня їх призначення.

На строк професійного навчання за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

Зокрема, відповідно до статті 49 Закону та з урахуванням Методичних рекомендацій державний службовець за результатами оцінювання службової

діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює.

Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності (далі – індивідуальна програма) – документ, що визначає індивідуальні потреби учасника професійного навчання у професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання.

У зв'язку з цим в Україні створена система навчальних закладів, їх регіональних філій, що займаються підготовкою кадрів для державної служби. У 1996 р. було розпочато підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації. До мережі закладів системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України (за спеціальностями «Державна служба», «Державне управління», «Публічне адміністрування» тощо) належать заклади вищої освіти, відібрані на конкурсній основі відповідно до встановленого законодавством порядку та на підставі ліцензії на право надання освітніх послуг.

З 2009 р. у ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» заснована кафедра публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами, яка входить до складу навчально-наукового інституту публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти. Кафедра здійснює підготовку зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Територіальне управління та місцеве самоврядування».

Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби. За результатами професійного навчання державним службовцям нараховуються кредити Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи

(ЄКТС), які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Державні службовці у межах виконання індивідуальних програм мають набирати не менше 1 кредиту ЄКТС протягом календарного року.

За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) програмами, за умови їх успішного виконання, видається сертифікат про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими програмами – відповідний документ про підвищення кваліфікації.

З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від 1 до 6 місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства.

На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

У державних органах з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби може здійснюватися стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до шести місяців у порядку, визначеному керівником державної служб

З метою забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування, які покликані виконувати завдання розбудови демократичної, правової, соціальної держави, забезпечувати розвиток громадянського суспільства, проведення адміністративної реформи, необхідно підготувати висококваліфіковані кадри управління, а також розширити підготовку науковців у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» підвищення рівня професійної компетентності проводиться за кошти державного бюджету та інших джерел, не заборонених законом, у порядку, визначеному спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби та за такими напрямками професійних програм,

спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних вищих навчальних закладах згідно із законодавством (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Напрями підвищення рівня професійної компетентності працівника органу влади

Зміна парадигми державного управління та місцевого самоврядування повинна суттєвим чином вплинути і на якість кадрів, що працюють у цих органах, а це потребує, безумовно, нового підходу до змісту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців для заміщення посад в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Виходячи з цього, розроблено «Комплексну програму підготовки державних службовців», затверджену Указом Президента України 09 листопада 2000 р. №1212/2000. Комплексна програма та заходи на її виконання визначають цілі й завдання органів державної влади та місцевого

самоврядування у справі розвитку професійного кадрового потенціалу шляхом якісного вдосконалення функціонування загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для професійної діяльності у цих органах.

Сучасні потреби державотворення, процеси професіоналізації державного управління, зміни вимог до влади на місцях викликають необхідність вирішення низки проблем, серед яких однією з головних є проблема навчання державних службовців.

3.7. Документаційне оформлення підготовки та проведення атестації державних службовців

З метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування один раз на 4 роки проводиться їх атестація відповідно до Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України [від 26.10.2001 р. № 1440](#). Згідно з пунктом 3 цієї постанови в період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків.

Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків затверджені наказом [від 30.06.2004 р. № 102](#).

Відповідно до [Положення](#) про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого Указом Президента України від 18.07.2011 р. № 769/2011, Нацдержслужба України забезпечує методичне керівництво роботою з питань проведення атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань і обов'язків, здійснює заходи щодо удосконалення механізму цих процедур.

Отже, з метою підвищення ефективності діяльності державних службовців та відповідальності за доручену справу в державних органах *один*

раз на чотири роки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів.

Порядок атестації державних службовців регулюється Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України [від 26.10.2001 р. № 1440](#) (далі – Положення про проведення атестації державних службовців). Відповідно до зазначеного Положення атестація державних службовців має деякі особливості, порівняно з атестацією працівників в інших сферах діяльності.

Зокрема, як вже зазначалось – з атестацію державних службовців *проводять у державних органах один раз на три роки*.

Метою проведення атестації є – підвищити ефективність діяльності державних службовців та їх відповідальність за доручену роботу.

Але спершу розглянемо «карантинне» питання, а саме: чи можна перенести атестацію у зв'язку з «ковідним» карантинном? Звісно, що така ситуація нормативно не була врегульована. І протягом дії карантину законодавці це питання так і не врегулювали. Тож проблему слід вирішити самотужки.

Якщо місцева рада продовжує свою діяльність у звичному режимі, атестацію можна:

а) провести **узвичайному режимі з урахуванням протиепідемічних заходів**;

б) провести **в дистанційному режимі**. Тобто провести засідання атестаційних комісій онлайн (як за участю працівника, так і у випадку відсутності в нього можливості підключитися в режимі онлайн до

відповідного засідання атестаційної комісії). Дистанційна комунікація може здійснюватися через відеоконференції (MS Teams, ZOOM, Google Meet, Skype та інші). За потреби, можна передбачити подання необхідних матеріалів до атестаційних комісій засобами електронного та/або поштового зв'язку;

в) перенести на певний період (наприклад, до виходу регіону з «червоної» зони).

Вибраний спосіб слід зафіксувати розпорядженням голови.

До загальних аспектів атестації відноситься наступне:



Запитання	Відповідь
Якими нормативними актами регулюється атестація?	<p>Атестація посадових осіб ОМС здійснюється відповідно до ст. 17 Закону про службу в ОМС та з урахуванням Типового положення № 1440.</p> <hr/> <p> ЗВЕРНІТЬ УВАГУ! Типове положення № 1440 — примірний документ. Ним визначено загальні питання проведення атестації. Інші питання атестації посадових осіб регулюються Положенням про проведення атестації, яке затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради (ч. 9 ст. 17 Закону про службу в ОМС). Втім, такий документ не повинен суперечити положенням ст. 17 Закону про службу в ОМС.</p>
Яка періодичність атестації?	Атестація проводиться один раз на 4 роки (ч. 1 ст. 17 Закону про службу в ОМС). З огляду на те, що такий період зафіксовано в нормативно-правовому акті, змінити його (наприклад, проводити атестацію раз на 5 років) не можна
Що саме оцінюється під час атестації?	<p>Під час атестації оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях (п. 1 Типового положення № 1440).</p> <hr/> <p> НАГАДАЄМО. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування затверджено наказом НАДС від 07.11.2019 р. № 203-19 (див. газету «Місцева рада», № 1/2020, с. 7).</p>
Чи можна провести позачергову атестацію?	<p>Статтею 17 Закону про службу в ОМС та Типовим положенням № 1440 позачергова атестація не передбачена прим. 1. Отже, на наш погляд, не може бути ініціатором позачергової атестації ані голова, ані посадова особа ОМС (і прописати таку можливість у власному Положенні про атестацію також не можна). Але це питання ми адресуємо НАДС</p>

Рис. 3.5. Загальні аспекти атестації

Є деякі особливості й у визначенні професійних та інших категорій державних службовців, які підлягають атестації. Так, відповідно до

Положення про проведення атестації державних службовців атестації підлягають державні службовці всіх рівнів, зокрема й ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади протягом менше одного року, якщо їх посадові обов'язки не змінилися. Водночас атестація державних службовців, посади яких віднесено до I та II категорій посад, може мати й інші особливості, які визначають органи, що призначають їх на посади.

Категорія державних службовців, які не підлягають атестації:

- Державні службовці патронатної служби;
- Державні службовці, що перебувають на обійманій посаді менше одного року (якщо їхні посадові обов'язки змінилися у зв'язку з переведенням на іншу посаду);
- Жінки, які перебували у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами і для догляду за дитиною, якщо після виходу їх на роботу минуло менше одного року. Більш детально хто повинен/не повинен атестуватися відображено на рис. 3.6., рис. 3.7.

Хто підлягає	Хто не підлягає
<p>Атестації підлягають посадові особи місцевого самоврядування всіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх службові обов'язки не змінилися (абз. 1 п. 2 Типового положення № 1440)</p>	<p>Не підлягають атестації (абз. 2 п. 2 Типового положення № 1440):</p> <ul style="list-style-type: none"> • сільські, селищні, міські голови, голови районних у містах, районних, обласних рад; • секретарі сільських, селищних, міських рад; • старости; • працівники патронатної служби; • особи, які перебувають на займаній посаді менше ніж один рік; • молоді спеціалісти <i>прим. 1</i>; • вагітні жінки <i>прим. 2</i>; • жінки, які працюють менше ніж один рік після виходу на роботу з відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами чи для догляду за дитиною; • особи, прийняті на роботу на визначений термін <i>прим. 2</i>
<p><i>Примітка 1.</i> Законодавство не містить тлумачення поняття «молодий спеціаліст». Згадка про нього є у <i>ст. 197 КЗпП</i> у контексті надання роботи за фахом на період не менше трьох років випускникам державних закладів вищої освіти. Оскільки іншої згадки про молодих спеціалістів немає, то під цим поняттям з метою вирішення питання про необхідність проходження атестації слід розуміти особу, яка не більше ніж три роки тому здобула освіту (при цьому вік особи значення не має). Таке питання обов'язково слід окреслити у власних Положеннях про атестацію.</p> <p><i>Примітка 2.</i> Особи, призначені на посаду на визначений термін, та вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням.</p>	

Рис. 3.6. Посадові особи: хто повинен/не повинен атестуватися



Ситуація 2. Чи повинна проходити атестацію посадова особа у 2021 році, якщо у листопаді 2019 року вона закінчила аспірантуру, а в січні 2020 року захистила кандидатську дисертацію за спеціальністю «Місцеве самоврядування» (має науковий ступінь кандидата наук з державного управління)?

Здобуття працівником чергового освітнього рівня не є відправною точкою для визначення дати наступної атестації. Вона проводиться раз на 4 роки незалежно від цієї обставини. Натомість певні особливості, пов'язані з цим питанням, ОМС можуть передбачити у власних Положеннях про атестацію.



Ситуація 3. Посадова особа перебуває у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. На час такої відпустки для виконання повноважень за цією посадою прийнято на службу іншу особу за строковим трудовим договором. Чи підлягає ця особа атестації?

Згідно з абз. 2 п. 2 Типового положення № 1440 особи, прийняті на роботу на визначений строк, **не підлягають атестації**. Вони можуть проходити атестацію **за власним бажанням**. Тож, якщо така особа виявила бажання пройти атестацію, то її слід включити до проведення атестації.

Посадовці новостворених СТГ У результаті минулорічних виборів у багатьох може виникнути така ситуація — районна рада реформувалася шляхом приєднання реорганізованих рад, у результаті цього відбулося утворення сформованої територіальної громади (СТГ). Чи є цей факт підставою для початку нового відліку чотирирічного строку для проходження атестації посадовців, які продовжили працювати в СТГ?

По-перше, якщо **трудові відносини** посадової особи **не переривалися** та службові обов'язки **не змінилися**, то організаційні зміни в раді не впливають на відлік строку для проходження атестації — він залишається незмінним.

По-друге, якщо йдеться про **новоприйнятих** посадових осіб, то особи, які перебувають на обійманій посаді **менше ніж один рік, не атестуються**.

По-третє, з посадовими особами, які були **переведені** на службу до СТГ, ситуація неоднозначна. З одного боку, вони змінили місце роботи, що дає підстави для відліку нового чотирирічного строку. Однак, на нашу думку, можна застосувати **абз. 1 п. 2 Типового положення № 1440** і якщо службові обов'язки посадовця не змінилися, то провести для нього чергову атестацію, **навіть якщо він працює в новоствореній СТГ менше року**.

Рис. 3.7. Конкретні ситуації щодо того, хто повинен/не повинен атестуватися

Звернути увагу!

Особи, призначені на посаду на визначений строк, та вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням.

Як уже зазначалося вище, атестація проводиться один раз на 4 роки. Однак конкретну дату атестації має встановити голова ради. Оскільки посадових осіб, які підлягають атестації, може бути декілька на рік, при цьому чотирирічний строк спливає в кожного в різну дату, доцільно все ж зібрати на одному засіданні атестації всіх посадових осіб, які мають атестуватися в цьому році. Адже процедура атестації забирає певний час, тому організувати її під кожну посадову особу недоцільно. Натомість певні

особливості, пов'язані з цим питанням, ОМС можуть передбачити у власних Положеннях про атестацію

У ході підготовчої та організаційної роботи до проведення атестації державних службовців кадрові служби готують:

- пропозиції щодо складу атестаційних комісій, термінів і графіків проведення атестації;
- визначають кількість та складають списки державних службовців, які підлягають атестації;
- роз'яснюють цілі і порядок проведення атестації;
- проводять підготовку необхідних для атестації документів: атестаційний лист попередньої атестації та бланк атестаційного листа чергової атестації за зразком, що затверджений постановою КМУ від 28.12.2000 р. за № 1922. Бланк атестаційного листа наведено у додатку 3.

До механізмів підготовки до атестації належать:

Подія	Строк (підстава)
Затвердження розпорядженням керівника ради та доведення до відома осіб, що атестуються, кількісного та персонального складу комісії, терміну і графіка проведення атестації	Не пізніше ніж за місяць до проведення атестації (п. 6 Типового положення № 1440)
На кожну посадову особу, яка підлягає атестації, складається службова характеристика , що підписується керівником відділу, управління та іншого виконавчого органу, в якому вона працює, і подається до комісії	Не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації (п. 10 Типового положення № 1440).  ДО ВІДОМА. Службова характеристика повинна містити аналіз виконання посадовою особою службових обов'язків; відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи, ділові якості (ініціативність, відповідальність), стосунки з колегами, знання та користування державною мовою під час виконання службових обов'язків; інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо (абз. 2 п. 10 Типового положення № 1440).
Посадова особа ознайомлюється із службовою характеристикою	До початку атестації під час співбесіди з керівником відділу, управління, іншого виконавчого органу, в якому вона працює (абз. 3 п. 10 Типового положення № 1440)

Акти
Чтобы

Рис. 3.8. Механізми підготовки до атестації

Додаткові аспекти проведення атестації наведено у додатку К.

Щорічні оцінки виконання державним службовцем покладених на нього завдань та обов'язків за період, що минув після попередньої атестації, будуть подаватися до атестаційної комісії при проведенні наступних атестацій тобто після запровадження таких оцінок.

Атестаційна комісія створюється за рішенням голови відповідної ради. Головою атестаційної комісії призначається секретар або заступник голови відповідної ради. У сільських, селищних радах з нечисленними виконавчими органами (до 5 осіб) атестацію може проводити міський селищний голова.

Звернути увагу!

Атестацію державних службовців державного органу з нечисленним апаратом (до п'яти осіб) може проводити керівник цього органу або орган вищого рівня.

Доскладу комісії включаються керівники структурних підрозділів, де працюють державні службовці, представники кадрової та юридичної служб. Керівник може залучати до роботи в комісії незалежних експертів. Залежно від кількості державних службовців, які підлягають атестації, наявності територіальних і підпорядкованих органів, специфіки державного органу утворюються одна чи кілька атестаційних комісій з непарною чисельністю членів комісії (як правило, від 5 до 11 осіб).

Термін і графік проведення атестації затверджуються наказом керівника і доводяться до відома державних службовців, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації.

У графіках, як правило, зазначаються назва підрозділу, де працює державний службовець, його прізвище, ім'я, по батькові посада, дата та час проведення атестації. Кількісний та персональний склад атестаційних комісій, терміни, місце проведення атестації, графік її проведення затверджуються наказом (розпорядженням) керівника державного органу. Цим наказом також можуть надаватися відповідні доручення і встановлюватися дати подання необхідних документів до атестаційних комісій.

Атестація державних службовців – керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передують атестації інших працівників цих підрозділів.

Звернути увагу!

Якщо державний службовець не згоден із відомостями, викладеними у службовій характеристиці, він може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості щодо своєї службової діяльності

Отже, на кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації.

Службова характеристика на керівника державного органу підписується керівником державного органу вищого рівня.

Службова характеристика повинна містити наступне:

- Загальні відомості (прізвище, ім'я по батькові, посада, стаж роботи на посаді);
- Професійні знання, рівень володіння державною мовою, досвід роботи за фахом;
- Аналіз виконання державним службовцем посадових обов'язків, дотримання правил поведінки державного службовця, відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи;
- Ділові якості (професійна компетентність, відповідальність, ініціативність, самостійність в роботі, оперативність у ухваленні рішень, і здатність до контролю за їх реалізацією, вміння акумулювати необхідну інформацію та виділяти найголовніше, працювати з нормативно-правовими актами, іншими документами);
- Особисті якості (працездатність, комунікабельність, вміння керувати підлеглими, вміння встановлювати взаємовідносини з колегами,

творчий підхід до справи, принциповість, послідовність в роботі самокритичність);

- Результативність роботи;
- Підвищення кваліфікації (види професійного навчання, що проходив державний службовець або причини, з яких навчання не проводилось, використання одержаних знань у роботі, здатність до самоосвіти, ставлення до професійного навчання підлеглих тощо);
- Можливості професійного і службового просування (за яких умов, наяку посаду, коли);
- Зауваження і побажання державному службовцю, який атестується;
- Висновок про відповідність займаній посаді.

Державний службовець ознайомлюється із службовою характеристикою до атестації під час співбесіди з безпосереднім керівником. В ході співбесіди повинні обговорюватись позитивні й негативні результати роботи державного службовця, його слабкі місця, визначатися шляхи подолання недоліків.

Результати атестації

За результатами атестації атестаційна комісія робить **один з таких висновків** (*п. 13 Типового положення № 1440*):

- про відповідність займаній посаді;
- про відповідність займаній посаді з певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо);
- про невідповідність займаній посаді.

Результати атестації мають **рекомендаційний характер**.

Відповідно до висновку атестаційна комісія **пропонує** голові:

- 1) визнати посадову особу атестованою;
- 2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);

3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;

4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади.

Кожна рекомендація повинна мати **відповідне обґрунтування**.

Результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа (форма міститься в додатку до Типового положення № 1440). Протокол та атестаційний лист підписуються головою та членами комісії, які брали участь у голосуванні. Результати атестації повідомляються посадовій особі, яка атестувалася, та керівнику відділу, управління, іншого виконавчого органу, в якому вона працює, одразу після проведення атестації. Посадова особа ознайомлюється із змістом атестаційного листа під підпис.

Державному службовцю надається можливість задавати питання та коментувати зауваження й висновки щодо його роботи. У разі незгоди з відомостями, викладеними у службовій характеристиці, державний службовець може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості щодо своєї службової діяльності.

Звернути увагу!

Дані про результати атестації заносяться до особової справи посадової особи (п. 19 Типового положення № 1440). А ось до трудової книжки результати не заносяться.

Особа атестована Закон про службу в ОМС не містить норм щодо подальших дій після вдалого проходження посадовою особою атестації. Проте, на наш погляд, керівнику місцевої ради можна розглянути питання щодо додаткового заохочення посадової особи, зокрема:

- виплату разової премії у зв'язку з проходженням атестації (розмір такої премії граничними розмірами не обмежується);
- підвищення розміру щомісячної премії до наступної атестації;

- встановлення стимулюючих надбавок (наприклад, за високі досягнення у праці до 50 % посадового окладу).

Коли звертаються до результатів атестації? До результатів атестації звертаються у випадку вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок або зміни їх розміру, у разі порушення в установленому порядку клопотання щодо продовження строку перебування на службі в органах місцевого самоврядування, а також інших питань проходження служби (п. 19 Типового положення № 1440).

Особа не атестована. Відповідно до п. 21 Типового положення № 1440, якщо посадова особа визнана за результатами атестації такою, що не відповідає займаній посаді, вона звільняється з роботи відповідно до п. 2 ст. 40 КЗпП — *виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи.*

Втім, підкреслимо, що звільнення – це крайній захід. У листі від 22.07.2013 р. № 306/13/116-13 Мінсоцполітики підкреслювало: у разі ухвалення рішення атестаційною комісією про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцю *перевести працівника за його згодою на іншу посаду або роботу*, відповідну його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією.

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду або роботу, яка відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання роботодавець має право звільнити працівника. При цьому відповідно до ст. 44 КЗпП у випадку звільнення з підстав, передбачених п. 2 ст. 40 КЗпП, працівнику виплачується вихідна допомога в розмірі не менше середнього місячного заробітку. Принцип розрахунку вихідної допомоги при звільненні див. у газеті «Бухгалтерія: бюджет», № 3/2021, с. 18.

Звернути увагу!

Рішення про звільнення має прийняти керівник міської ради у двомісячний трок із дня атестації. Ухвалення такого рішення після закінчення зазначеного строку не допускається. Пам'ятайте! Час хвороби посадової особи, а також перебування її у відпустці до цього строку не включається (п. 20 Типового положення № 1440).

Оскарження. Посадова особа може оскаржити рішення атестаційної комісії. Однак відповідно до п. 23 Типового положення № 1440 зробити це потрібно протягом 10 днів з дня ухвалення рішення. Якщо посадова особа протягом цих 10 днів хворіє, то цей 10-денний строк оскарження буде продовжений на кількість днів хвороби.

Під час кожної атестації до комісії подаються щорічні оцінки виконання держаним службовцем покладених на нього завдань та обов'язків за період, що минув після попередньої атестації, а також атестаційний лист попередньої атестації.

Оцінювання – це порівняння об'єкта пізнання із тим, чого вимагає стандарт (еталон).

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця має на меті здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності служби, а також планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулювання їх результативної діяльності.

Об'єктом оцінювання виступає державний службовець із початковим рівнем професійної компетентності. Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця здійснюється його безпосереднім керівником щороку в листопаді шляхом співвіднесення результатів діяльності працівника із встановленими вимогами до рівня його професійної компетентності відповідної посади. У разі відсутності безпосереднього

керівника або якщо останній працює на посаді менше ніж півроку оцінювання проводиться його заступником.

Обов'язковими умовами проведення оцінювання результатів діяльності державного службовця є наявність:

- типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державної служби;
 - посадові обов'язки, викладені в посадових інструкціях щодо описання вимог посади;
 - критеріїв оцінювання, за якими здійснюється оцінка;
 - формальні і неформальні суб'єкти оцінювання;
 - прозорість і доступність установлених процедур і методів оцінки;
- механізми застосування результатів оцінювання.

Відтак, розглянемо окремі питання ***проведення щорічного оцінювання державних службовців.***

По-перше, важливо зазначити, що оцінювання проводиться у період між атестаціями. Так, з метою здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців щороку *січні-лютому* за підсумками минулого року оцінюють виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків.

По-друге, оцінювання проводять безпосередньо керівники структурних підрозділів, де працюють державні службовці, під час підбиття підсумків роботи за рік відповідно до Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, затвердженого наказом Головного управління державної служби України від 31 жовтня 2003 року № 122 (далі – Загальний порядок проведення щорічної оцінки). Якщо безпосередній керівник відсутній (хворіє, перебуває у довгостроковому відраженні тощо) або працює неповний звітний рік, оцінювання проводить заступник керівника структурного підрозділу, а в разі відсутності такої посади – керівник вищого рівня.

Звернути увагу!

З урахуванням особливостей державного органу (велика чисельність працівників, інший період підбиття підсумків роботи за рік) термін оцінювання може бути продовжено до двох місяців або встановлено інший період.

По-третє, очевидним є те, що організаційне забезпечення проведення щорічного оцінювання покладають на кадрову службу відповідного державного органу, яка діє відповідно до Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 року № 912. Зокрема.

Таким чином, *до початку проведення оцінювання кадрова служба має:*

— ознайомити всіх державних службовців із порядком проведення щорічного оцінювання;

— разом із відповідними підрозділами забезпечити формою бланка щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань, що міститься у додатку до Загального порядку проведення щорічної оцінки. Форма бланка щорічної оцінки наведено у *додатку Д*.

Таким чином, процедура проведення щорічного оцінювання складається з п'яти етапів.

Перший етап. **Підготовчий.**

Безпосередній керівник і державний службовець аналізують виконання завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи, наданих окремих дорученнях у звітний період. Безпосередній керівник установлює дату проведення співбесіди.

Другий етап. **Оцінювання.**

Оцінювання здійснюється державним службовцем через самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником, результати якого заносять до форми бланка щорічної оцінки. Заповнену форму бланка безпосередній керівник у тижневий термін передає державному службовцеві

для ознайомлення. За результатами оцінювання та само оцінювання керівник виставляє підсумкову оцінку, яка може бути:

—*низькою* – державний службовець повинен поліпшити свою роботу, щоб уникнути постійного втручання керівника для корегування результату його роботи;

—*задовільною* – державний службовець досяг певних результатів, володіє певним обсягом навичок, потрібних для виконання посадових обов'язків, і повинен спрямовувати свою діяльність на ті складові, які змушують керівника інколи вносити корективи в результати роботи;

—*доброю* – державний службовець досяг результатів володіння навичками й уміннями, унеможливив необхідне втручання керівника в результати роботи, спрямував зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень;

—*високою* – державний службовець перевершив очікувані результати, виявив ґрунтовні знання і навички, застосував інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень.

Третій етап. **Проведення співбесіди.**

Співбесіду з державним службовцем проводить безпосередній керівник з метою обговорення результатів оцінювання його роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення потреби у підвищенні кваліфікації. Обговорення має бути структурованим, неформальним і повинно мати рекомендаційний та роз'яснювальний характер з урахуванням самооцінки державного службовця. Після закінчення співбесіди безпосередній керівник і державний службовець мають підписати форму бланка щорічної оцінки на підтвердження того, що результати оцінювання обговорено.

Четвертий етап. **Затвердження результатів щорічного оцінювання.**

Після ознайомлення з результатами оцінювання керівник вищого рівня їх затверджує. При цьому він може висловити свої зауваження і пропозиції, а також провести, якщо треба, відповідні співбесіди.

П'ятий етап. **Заключний.**

Кадрова служба державного органу перевіряє повноту заповнення форми бланка щорічної оцінки і долучає її до особової справи державного службовця. Кадрова служба також аналізує та узагальнює результати щорічного оцінювання і готує проекти відповідних рішень з питань кадрового менеджменту.

Проект документа – попередній варіант документа, призначений для розгляду.

Зазначені результати щорічного оцінювання мають враховуватися при:

- атестації державних службовців;
- розгляді питань щодо просування по службі;
- присвоєнні чергового рангу;
- установленні передбачених законодавством грошової винагороди, надбавок, премій або зміні їх розміру;
- вирішенні питання щодо продовження терміну перебування на державній службі;
- формуванні кадрового резерву;
- вирішенні інших питань щодо проходження державної служби.

Щодо атестації та співбесіди перед атестацією, то вони мають проходити в умовах доброзичливості та неупередженості. За результатами атестації кожного державного службовця атестаційна комісія приймає одне з рішень, а також вносить на розгляд керівника державного органу рекомендації, зокрема вони можуть стосуватися удосконалення навичок використання комп'ютерної техніки та інформаційних технологій, удосконалення володіння однією з іноземних мов тощо. У разі погодження працівника здобути такі знання або навички комісія приймає рішення про відповідність займаній посаді за певних умов (неповна службова відповідність) і рекомендує керівникові призначити повторне атестування через конкретний період, але не пізніше ніж через рік. У разі

відмови працівника виконувати дані йому зауваження та рекомендації, комісія, як правило, приймає рішення про його невідповідність займаній посаді.

Результати атестації державного службовця (рішення і рекомендації) фіксуються у протоколі засідання комісії та заносяться до атестаційного листа. Після проведення атестації державний службовець ознайомлюється із змістом атестаційного листа під розпис. У разі відмови від підпису складається відповідний лист.

Звернути увагу!

Державний службовець може оскаржити рішення комісії в установленому порядку керівникові протягом 10 днів із дня його ухвалення без урахування терміну тимчасової непрацездатності.

Після завершення її результати узагальнюються та аналізуються головою атестаційної комісії і кадровою службою державного органу. Остаточне рішення за наслідками атестації приймає керівник державного органу і видає відповідний наказ (розпорядження). В наказі (розпорядженні) доцільно відзначити заходи щодо поліпшення роботи з кадрами на відповідний період.

У додатках до вказаного наказу (розпорядження) зазначаються всі державні службовці, що проходили атестацію з відповідним рішенням щодо них:

- Про визнання такими, що відповідають займаній посаді, у тому числі щодо тих працівників, які зараховуються до кадрового резерву, кому дозволяється пройти стажування на відповідній посаді, встановлюються службовця (з дотриманням порядку, встановленого законодавством);

- Про визнання такими, що відповідають займаній посаді за певних умов і порядку їх виконання;

- Про невідповідність займаній посаді з визначенням осіб, які переводяться за їх згодою на іншу посаду, а також кого буде звільнено з посади.

Якщо державний службовець визнаний за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді, він звільняється з роботи на підставі, передбаченій Кодексом законів про працю України.

Про результати атестації Головдержслужбі надається інформація до закінчення поточного року. Інформація складається з цифрових даних за мали місце в органі при проведенні атестації випадки незгоди з відомостями, викладеними у службовій характеристиці, оскарження дій атестаційної комісії та рішень керівника органу, прийнятих за результатами атестації, а також пропозиції щодо удосконалення Положення про проведення атестацій державних службовців.

3.8. Документаційне оформлення та робота з кадровим резервом для зайняття посад державних службовців

У державних органах створюється кадровий резерв для зайняття посад державних службовців, а також просування по службі. Фактично, окрім конкурсного відбору та стажування, кадровий резерв є одним із способів прийняття на службу в органи місцевого самоврядування.

Кадровий резерв формується із: спеціалістів місцевого та регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю; державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування та рекомендовані для просування на більш високі посади.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи. На кожну посаду державного службовця кадровий резерв формується з такого розрахунку: на посаду керівника – не менше двох

осіб, на посади спеціалістів складаються списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, з урахуванням фактичної потреби.

Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, переглядається щороку утрудні. У разі необхідності до списку протягом року можуть бути внесені зміни у порядку, встановленому для зарахування до кадрового резерву (Постанова КМУ від 28.02.01, №199 та постанова КМУ від 24.10.01 року №1386).

Кадровий резерв складається *терміном на один рік*. Списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, переглядаються та формуються щороку на наступний рік. При цьому склад кадрового резерву є динамічним, бо до нього протягом року можуть включатися нові особи та виключатися окремі працівники. Отже, в разі необхідності та за наявності вмотивованих причин до списку «резервістів» протягом року можуть вноситись відповідні зміни в порядку, який встановлено для зарахування осіб до кадрового резерву.

До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування, мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

Зарахування до кадрового резерву затверджується наказом чи розпорядженням керівника державного органу за погодженням з іншими органами, якщо для призначення на посади, на які формується кадровий резерв, передбачається погодження кандидатур з цими органами.

Зверніть увагу, що згідно з п. 3 Типового порядку зарахування до кадрового резерву повинно проводитися за згодою особи, яка виявила бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування. *Як правило, це письмова заява, викладена у довільній формі*. На практиці типовою помилкою та порушенням вимог Типового порядку є відсутність відомості про згоду осіб, які зараховані до кадрового резерву.

Пропозиції щодо резерву на посади, призначення на які здійснюється органами вищого рівня, розглядаються спеціальними комісіями, утвореними при цих органах. Очолює комісію керівник органу або його

перший заступник. Склад комісії затверджується рішенням відповідного органу.

Після зарахування до кадрового резерву на посади, робота на яких передбачає доступ до державної таємниці, розглядається питання щодо оформлення в установленому порядку допуску до державної таємниці особам, які його не мають.

З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота згідно із затвердженими керівниками державних органів чи їх структурних підрозділів особистими річними планами, де передбачається:

- вивчення і аналіз виконання законів України, актів Президента України Кабінету Міністрів України;
- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі і зарубіжних);
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів;
- стажування терміном до двох місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника;
- виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника до кадрового резерву;
- залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань;
- участь у підготовці проєктів актів законодавства, інших нормативних документів.

Керівник державного органу несе відповідальність за ефективну підготовку і використання кадрового резерву. У разі заміщення вакантної посади керівник державного органу в поданні про призначення кандидата на цю посаду повинен зазначити, протягом якого періоду він перебував у кадровому резерві, яким чином виявив себе, а якщо не перебував – подати обґрунтовані пояснення причини невикористання кадрового резерву.

Державним службовцям створюються умови для навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) та шляхом самоосвіти.

Державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років. Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі.

Примірний порядок формування кадрового резерву розробляється і затверджується Кабінетом Міністрів України. На його основі відповідною радою розробляється Порядок формування та ведення кадрового резерву конкретного органу державної влади, організації, установи.

Висновки. Проходження державної служби – це тривалий процес, який починається з виникнення державно-службових відносин, тобто з моменту вступу на державну службу, призначення на посаду державної служби та прийняття присяги державного службовця, з подальшим просування державного службовця по службі за посадами та рангами, тобто розвитком його/її службової кар'єри, проведення оцінювання результатів службової діяльності та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, і закінчується припиненням державно-службових відносин, тобто припиненням державної служби.

Проходження державної служби ґрунтується на ключових, вихідних засадах державної служби, визначених у статті 4 Закону України «Про державну службу», зокрема законності, верховенстві права, професіоналізмі, патріотизмі, доброчесності, ефективності, забезпеченні рівного доступу до державної служби, політичній неупередженості, прозорості та стабільності.

Кар'єра державного службовця – це свідомо обраний шлях службового просування, прагнення досягти певного статусу – соціального, посадового, кваліфікаційного, професійного, що сприяє самоствердженню державного службовця як особистості та самореалізації як громадянина у суспільних відносинах.

Службова кар'єра державного службовця має формуватися на основі: відкритого та прозорого конкурсного відбору з відповідністю кандидатів вимогам посади в органі державної влади; взаємозв'язку між обов'язками й завданнями державних службовців та оплатою їх праці; систематичного підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців та рівня і значення державно-службової діяльності; об'єктивного оцінювання результатів діяльності державних службовців та можливості просування по службі за результатами професійної діяльності; формування довіри до державної служби серед громадськості тощо.

Критеріями виконання особливо важливої роботи державними службовцями є: виконання завдань та функцій щодо реалізації пріоритетних напрямів державної політики, участь у розробленні проєктів нормативно-правових актів, проведення експертизи таких актів; виконання роботи, що вимагає від працівника особливої організаційно-виконавчої компетентності та відповідальності, результатом якої є підвищення ефективності управління.

Прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців, вирішення інших питань, пов'язаних зі службою, здійснюється з урахуванням категорій посад державної служби та рангів державних службовців як виду спеціального звання, що їм присвоюється.

Підвищення ефективності діяльності органів державної влади, якість реалізації державних функцій і впровадження нових методів управління стали головною метою усіх значних реформ державної служби, що здійснювалися за останні роки в різних країнах. Як показує практика, успіх проведення реформ великою мірою залежить від створення ефективної системи ключових показників ефективності діяльності (KPI) державних службовців та їх оцінки, від зацікавленості державних службовців у досягненні суспільно значущих цілей і завдань.

Метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також ухвалення рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до пункту 3 частини першої статті 87 цього Закону та з ним розривається контракт про проходження державної служби (у разі укладення). Висновок, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання службової діяльності, може бути оскаржений державним службовцем у порядку, визначеному статтею 11 цього Закону. Державний службовець має право висловити зауваження щодо оцінювання результатів його службової діяльності, які долучаються до його особової справи. Державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до цього Закону.

Зміна парадигми державного управління та місцевого самоврядування повинна суттєвим чином вплинути і на якість кадрів, що працюють у цих органах, а це потребує, безумовно, нового підходу до змісту підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та участі у конкурсі державних службовців для заміщення посад в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Основними напрямками підвищення ефективності кадрової політики та результативності роботи кадрів можна вважати: ефективне кадрове забезпечення державної служби; служби в органах місцевого самоврядування, а також підприємств, установ та організацій.



Питання для самоперевірки та обговорення; тестові завдання:

1. Визначте сутність державної служби в Україні та охарактеризуйте особливості документального оформлення роботи з персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування.
2. Що вважається зміною істотних умов державної служби?
3. Які застосовуються види дисциплінарного стягнення до державних службовців:
 - зауваження;
 - догана;
 - попередження про неповну службову відповідність;
 - звільнення з посади державної служби;
 - кримінальна відповідальність.
4. Окресліть етапи кадрового планування.
5. Який процес організації та документальне оформлення участі у конкурсі державних службовців?
6. Охарактеризуйте процес роботи з кадровим резервом та його документальне оформлення.
7. На який термін складається кадровий резерв:
 - а) один рік; б) три роки; в) п'ять років.
8. У чому полягає мета атестації?
9. Яке документальне оформлення передбачається при підготовці та проведенні атестації державних службовців?
10. Атестація проводиться один раз на:
 - а) рік; б) три роки; в) п'ять років;
11. Які етапи проведення атестації державних службовців?
12. Чим відрізняється «службова характеристика» від «атестаційного листа»?
13. Яке документальне оформлення передбачається при перепідготовки та підвищенні кваліфікації кадрів в органах державного управління та місцевого самоврядування.

12. Які стадії (етапи) проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби в Україні? Охарактеризуйте їх.

13. З якою метою проводиться щорічне оцінювання результатів діяльності державного службовця та якою може бути підсумкова оцінка такого оцінювання?

14. Які підгрупи посад не підлягають щорічному оцінюванню результатів діяльності державного службовця і чому?

15. Перерахуйте можливі напрями підвищення рівня професійної компетентності працівника органу влади.

16. На Вашу думку, що є механізмом професійного розвитку всього персоналу органу виконавчої влади та працівників кадрової служби.

17. Назвіть та охарактеризуйте етапи кадрового планування.

18. Назвіть основні завдання планування розвитку персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

19. Документом для визначення стажу державної служби є:

- трудова книжка;
- копія послужного списку;
- документи про освіту;
- військовий квиток та інші документи, які відповідно до законодавства

підтверджують стаж роботи (довідки, виписки з наказів, дані, наявні в реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, тощо).

20. Окресліть показники результативності діяльності державних службовців?

21. Чи згодні ви з твердженням: «Запис про прийняття присяги вноситься до трудової книжки одноразово, а не декілька разів»:

- так;
- ні.

КОМПЛЕКС ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Методичні рекомендації до виконання практичних і лабораторних завдань

Для успішного виконання практичних та лабораторних завдань слід користуватися матеріалами навчального посібника з освітнього компонента «Кадрове діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування» (2019 р.), методичними рекомендаціями до нього та даним посібником. При потребі можна використовувати додаткові джерела, посилання на які є обов'язковими.

Головною метою виконання практичних і лабораторних завдань є:

- закріпити теоретичні знання про документаційне забезпечення управління в органах державного управління та місцевого самоврядування, законодавче регулювання діловодства, захист, систематизацію й забезпечення зберігання кадрових документів;
- виробити практичні навички і вміння щодо організації процесу руху документів і системи електронного документообігу, складання та оформлення реквізитів документів;
- актуалізувати знання про стилістичні та правописні норми сучасної української мови;
- закріпити теоретичні знання про документи з управління кадрами;
- виробити практичні навички і вміння щодо складання та оформлення довідково-інформаційної та організаційно-розпорядчої документації.

Зокрема, основою метою виконання запропонованих ситуаційних завдань є оцінка сучасних теоретичних знань та практичних навичок магістрантів у сфері документального забезпечення управління комплексними завданнями, які входять до компетенції органів державного управління та місцевого самоврядування.

Для складання документів дотримуйтеся певних вимог-правил:

– перед тим як приступити до складання документів обов'язково опрацюйте вимоги до оформлення документів (береги (поля), інтервали та інше), особливості складання окремих реквізитів.

Пам'ятайте, що складання документів потребує точних знань всіх характерних особливостей застосування реквізитів, наприклад,: початок того чи іншого реквізиту (чи нижче підпису чи на рівні?, краще використати бокове чи повздовжнє розміщення реквізитів на бланку документа?), оформлення підпису: (чи ініціали, а потім прізвище чи навпаки?, як пишеться дата (чи 20.11.19, чи 20.11.2019, чи 20 листопада 2019? і т.д.)

– документи слід скласти на окремих аркушах формату А 4, машинописним способом;

– не можна переписувати готові документи з додатків, а потрібно **скласти документи конкретної організації за місцем роботи або проходження стажування;**

– потрібно скласти саме ті документи, які знаходяться у завданні до лабораторних робіт.

У ході виконання поставлених задач здобувачі повинні показати наступні знання, навички та вміння:

- логічне осмислення завдання, проблеми, ситуації;
- визначення необхідних дій для виконання та вирішення управлінської ситуації;
- аналіз поставленого завдання (проблеми, ситуації), виокремлення основних компонентів на базі конкретних вихідних даних.

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ І ЛАБОРАТОРНИХ РОБІТ

Практичне заняття

Тема: Організація роботи з документами в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування. Управління нововведеннями в кадровій роботі


Мета:

- закріпити теоретичні знання щодо типології та оптимізації управлінських документів, зокрема про документаційне забезпечення управління в органах державного управління та місцевого самоврядування, законодавче регулювання діловодства, захист, систематизацію й забезпечення зберігання документів;
- виробити практичні навички і вміння щодо організації процесу руху документів і системи електронного документообігу, складання та оформлення реквізитів документів;
- актуалізувати знання про стилістичні та правописні норми сучасної української мови.

§

Опрацюйте теоретичний матеріал для самопідготовки:

1. Документаційне забезпечення управління.
2. Класифікація документів.
3. Класифікація систем документації. Класифікатор управлінської документації (КУД).
4. Порядок зберігання і охорони документів.
5. Комерційна таємниця та її збереження.
6. Організація роботи з документами, структура та обсяг документообігу в установі.
7. Організація процесу руху документів і системи електронного документообігу.
8. Захист інформації за допомогою технічних засобів.
9. Передові технології роботи з документами.
10. Застосування комп'ютерних систем у кадровому діловодстві.
11. Поняття, причини та види нововведень у кадровій роботі.

	<p>12.Управління кадровими нововведеннями.</p> <p>13.Інноваційний потенціал працівника.</p> <p>14.Опір кадровим нововведенням та його подолання.</p> <p>15. Результати впровадження кадрових нововведень</p>
<p>?</p>	<p>Контрольні та проблемні питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Яке основне призначення Класифікатора управлінської документації (КУД)? 2. Які класи уніфікованих систем документів містить КУД? 3. Охарактеризуйте нормативні та методичні документи, які спеціально розроблені для регулювання документаційного забезпечення діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування. 4. У чому полягає відмінність конфіденційного діловодства від загального? 5. У чому полягає основна мета захисту конфіденційної інформації? 6. Яким чином здійснюється охорона та робота з документами, що містять державну таємницю? 7. Які основні вимоги до тексту документів та перерахуйте основні логічні елементи (частини) з яких складається документ? 8. Охарактеризуйте порядок опрацювання вхідних та надсилання вихідних документів. 9. Які основні характеристики мають вхідні та вихідні документи? 10.Яким чином здійснюється охорона та робота з документами, що містять конфіденційну інформацію, що є власністю держави? 11.Яким чином здійснюється забезпечення схоронності документів? 12.Чому виникає опір нововведенням і яким чином його можливо подолати?
	<p>Варіанти практичного компоненту:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Здійсніть порівняльну характеристику понять «комерційна

	<p>таємниця» і «конфіденційна інформація» (зазначте використані джерела).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Визначте особливості віднесення інформації до державної таємниці. 3. У чому на Вашу думку полягає основна мета захисту конфіденційної інформації? 4. Опишіть як здійснюється засекречення матеріальних носіїв. 5. Визначте шляхи забезпечення схоронності документів та перевірки їх наявності. 6. Визначте основні умови зарахування інформації до комерційної таємниці та складіть алгоритм присвоєння грифа конфіденційності документа на всіх етапах його проходження. 7. Визначте основні принципи, яких необхідно дотримуватися під час організації руху документів в установі. 8. Наведіть приклади сучасного програмного забезпечення для кадрової служби. Окресліть переваги (недоліки) або труднощі у застосуванні СЕД. 9. Окресліть чим характеризується надійність документообігу в організації. 10. Виділіть основні критерії якості документування в системі управління та дайте коротку характеристику. (Критерій повинно бути не менше п'яти). <p><i>Наприклад:</i> Достовірність: достовірність інформації, об'єктивність відображення фактів, відсутність помилок, чітка термінологія.</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Запропонуйте способи заохочення працівників до нововведень.
<p>!</p>	<p><i>Робота в малих групах, ситуаційні завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначте критерії розпізнавання істинних і підроблених документів. 2. Проведіть опитування щодо визначення власного ставлення до нововведень та запропонуйте заходи зі зменшення опору ним

відповідно до отриманого індивідуального та групового результату

3. Які комп'ютерні системи автоматизації кадрового обліку впроваджено за Вашим місцем роботи (стажування)? Складіть таблицю «Переваги та недоліки переходу до електронного документообігу».
4. Вас призначено на посаду керівника служби управління персоналом. Підготуйте службову записку з пропозиціями щодо вдосконалення напрямів роботи, визначених Вашою посадовою інструкцією.
5. Ви працюєте в службі документаційного забезпечення організації. На адресу організації прийшов лист із пошкодженим конвертом. Опишіть ваші дії в даній ситуації.
6. Опишіть ваші дії при реєстрації документів.
Ви працюєте в службі документаційного забезпечення організації. На адресу вашої організації надійшла така вхідна кореспонденція: лист-запрошення на презентацію, рекламні проспекти, періодичні видання, лист-запит народного депутата, звіт про виконану роботу працівника вашої організації. Які із перерахованих документів потрібно реєструвати, а які – ні?
7. Відбувається релокація підприємства з небезпечного регіону, де ведуться бойові дії до більш безпечного району України. Чи потрібна згода працівника на переведення разом з підприємством?
8. Працівникам ДСНСу період дії воєнного стану встановили збільшену тривалість робочого часу (60 годин на тиждень), чи правомірно це?

Лабораторне заняття № 1

Тема: **Практика складання документації з організації та припинення діяльності юридичної особи**

Мета:

- закріпити теоретичні знання з оформлення документації з організації та припинення діяльності юридичної особи;
- виробити практичні навички і вміння щодо їх складання та оформлення;
- ознайомити здобувачів вищої освіти з функціями організаційних документів та їх зразками;
- закріпити теоретичні знання про розпорядчі документи та їх різновиди, особливості застосування в управлінській діяльності;
- виробити практичні навички і вміння щодо складання та оформлення.

Рекомендації щодо підготовки до лабораторного заняття §:

§

Опрацювати теоретичний матеріал:

1. Офіційна документація як форма і джерело управлінської інформації.
2. Особливості підготовки та оформлення документації з організації та припинення діяльності юридичної особи:
 - Статут;
 - Протоколи;
 - Довідки (службового характеру та біографічного);
 - Інструкція з діловодства;
 - Робоча інструкція працівника;
 - Плани роботи;
 - Наказ (розпорядження) з основної діяльності тощо.

?

Підготувати відповідь на запитання:

1. На яких бланках укладають довідки, охарактеризуйте реквізити довідок.
2. Охарактеризуйте звіт про роботу працівника як різновид 0101. Документації з організації та припинення діяльності

- юридичної особи, назвіть основні вимоги до написання їх тексту.
3. З'ясуйте відмінності між прес-релізом та оголошенням.
 4. Назвіть вимоги до тексту оголошення та прес-релізу?
 5. Охарактеризуйте різновиди протоколів.
 6. З'ясуйте правила укладання протоколів та вимоги до оформлення витягу з протокола.
 7. Визначте особливості реквізитів організаційно-розпорядчої документації (О1).
 8. З яких частин складається текст розпорядчих документів, охарактеризуйте їх.
 9. Що таке наказ? Як класифікують накази?
 10. Охарактеризуйте вимоги до тексту наказу та витягу з наказу.
 11. Які викоремлюють план роботи структурного підрозділу, відділення, філії, представництва, колегіального виконавчого(дорадчого) органу?
 12. Яка мета складання стратегічного плану? Які розділи обов'язково мають міститись у перспективному (стратегічному) плані роботи?

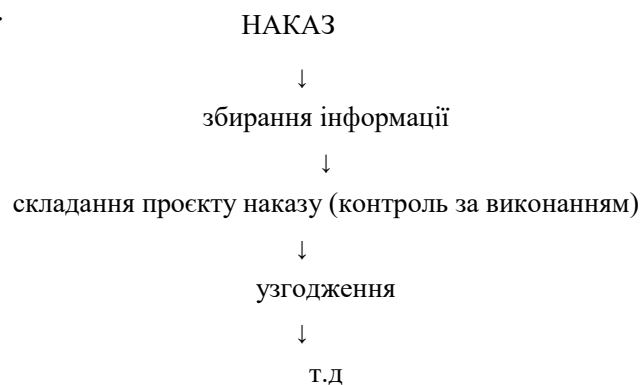


Варіанти практичного компоненту:

Завдання №1

Схематично покажіть підготовку розпорядження, наприклад, голови місцевої державної адміністрації.

Наприклад:



Завдання №2

Розробіть проєкт розпорядження голови райдержадміністрації з

будь-якого питання, яке належить до повноважень структурного підрозділу де ви працюєте (проходили стажування).

Завдання №3

Проаналізувати існуючі посадові інструкції (структуру, зміст) за займаною вами посадою та розробити проєкт документа. Власні пропозиції виділити кольором.

Завдання № 4

З'ясуйте відмінності між прес-релізом та оголошенням. Оформіть прес-реліз.

Завдання № 5

Запропонуйте структуру індивідуального плану роботи, який на Вашу думку є найбільш зручним та корисним у плануванні власного часу.

Які Ви знаєте правила ефективного планування робочого дня? Які з них Ви використовуєте, поділіться своїм досвідом.

!

Ситуаційні завдання із складання офіційних документів:

Ситуаційне завдання №1

З метою розвитку молодіжного волонтерського руху, утвердження та пропаганди здорового способу життя серед дітей та молоді проводиться Всеукраїнська благодійна акція «Почуйте всі!». Керівник органу державної влади, в якому Ви працюєте, прийняв рішення про утворення організаційного комітету з підготовки та проведення зазначеної благодійної акції.

Підготуйте перелік необхідних документів для організації заходу та розробіть проєкт доручення керівника органу державної влади щодо проведення заходу.

Ситуаційне завдання №2

Розробіть проєкт наказу керівника органу державної влади, в якому Ви працюєте, про організацію роботи тимчасового творчого колективу для розробки проєкту нормативно-правового акта (вид

документа, його назва – за Вашим вибором).

Ситуаційне завдання №3

З метою організації змістовного дозвілля дітей та юнацтва під час зимових канікул, належного рівня проведення новорічних і різдвяних заходів, Вам, керівнику структурного підрозділу органу державної влади, необхідно забезпечити виконання заходів в рамках компетенції органу, де Ви працюєте.

Підготуйте перелік необхідних документів для організації заходу та службовий лист з пропозиціями щодо виконання зазначеного завдання.

Ситуаційне завдання № 4

Ви керівник структурного підрозділу органу державної влади, Вам доручено підготовку та проведення спортивних змагань серед державних службовців органу державної влади, де Ви працюєте. Для виконання поставленого завдання Ви можете залучати інші структурні підрозділи органу державної влади, підприємства та організації.

Пропонуємо Вам визначити перелік документів, підготовка яких необхідна для організації вищезазначеного заходу, та підготувати план заходів щодо підготовки та проведення спортивних змагань.

Ситуаційне завдання №5

Робоча група центрального органу виконавчої влади (міської державної адміністрації) взяла участь у засіданні круглого столу з обміну досвідом щодо впровадження інформаційних технологій в органах державного управління. Учасникам наради було продемонстровано роботу телекомунікаційного центру державного органу, обладнання робочих місць працівників, а також презентовано досвід впровадження та результати реалізації програми «Електронне міністерство».

Підготуйте повідомлення про проведення тренінгу щодо користування інформаційними технологіями в межах програми «Електронне міністерство».

Ситуаційне завдання 6

Ви спеціаліст структурного підрозділу органу державного управління. З метою підвищення рівня соціального захисту бездомних громадян та осіб, звільнених з місць позбавлення волі, в зимовий період, керуючись відповідними нормативно-правовими актами, Вам доручено підготувати проєкт листа обласної державної адміністрації до підприємств харчування та ресторанного бізнесу з пропозицією щодо створення в кожному районі міста їдальні для забезпечення зазначених категорій населення одноразовим гарячим харчуванням.

Підготуйте проєкт зазначеного листа.

Ситуаційне завдання 7

Переможець конкурсу на зайняття вакантної посади в державному органі відмовився від зайнятої посади за сімейними обставинами. Є другий результат кандидата на зайняття цієї вакантної посади. Визначте алгоритм дій служби персоналу в даному випадку та підготуйте проєкт протоколу засідання конкурсної комісії по ситуації, яка склалась.

Лабораторне заняття № 2

Тема: Практика складання документації з керування персоналом

Мета: закріпити теоретичні знання про документи з управління персоналом;
виробити практичні навички і вміння щодо складання та оформлення наказів з кадрових питань, заяви, автобіографії, характеристики, резюме.

Рекомендації щодо підготовки до лабораторного заняття §:

§

Опрацювати теоретичний матеріал:

1. Кадрове діловодство: його особливості, призначення.
2. Особливості підготовки та оформлення документації з документації з керування персоналом:
 - Заяви (працівника, громадянина);
 - Наказ (розпорядження) з кадрових питань (особового складу);
 - Особова картка працівника;
 - Особовий листок з обліку кадрів;
 - Книга обліку бланків трудових книжок і вкладишів до них;
 - Книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них;
 - Автобіографія;
 - Характеристика тощо.
3. Документування кадрового руху персоналу в органах державного управління та місцевого самоврядування.
4. Вимоги до оформлення та ведення службових документів та документації з особового складу.
5. Поняття та класифікація документів з особового складу.
6. Порядок ведення трудових книжок.
7. Складання особистих офіційних документів.
8. Оформлення та ведення особових справ.

?

Підготувати відповідь на запитання:

1. Охарактеризуйте вимоги до укладання автобіографії та резюме;

з'ясуйте подібне і відмінне в тексті цих документів.

2. Охарактеризуйте види характеристик та особливості їх написання.
3. Як формуються особові справи працівників? Назвіть склад документів, що входять до особової справи.
4. Який загальний термін зберігання особової справи?
5. Окресліть основні вимоги до ведення трудової книжки.
6. На які категорії працівників заводяться трудові книжки?
7. Які відомості відображаються у трудовій книжці?
8. Які записи містить дублікат трудової книжки?
9. Як ведеться облік трудових книжок?



Варіанти практичного компоненту:

Завдання №1

Перерахувати етапи документаційного оформлення:

- прийняття на роботу:

- переведення:

- звільнення з роботи:

Скласти перелік відповідних документів.

Завдання №2

Проаналізувати та перерахувати основні правила (особливості) та порядок ведення трудових книжок, обліку, зберігання та видачі їх працівникові при звільненні. Скласти таблицю.

Завдання №3

Підготувати наказ з особового складу та витяг до нього.

Завдання №4

Навести 10 типових мовних зворотів, властивих автобіографії. Використовуючи їх, скласти текст цього документа (власне).

Завдання №5

Скласти особисті офіційні документи (власні): резюме, характеристику.

Завдання №6

Проаналізувати існуючі бланки атестаційних листів та планів (методик) співбесід керівника з державним службовцем, який проходить щорічне оцінювання. Спираючись на проведений аналіз скласти бланк атестаційного листа та план співбесіди керівника з державним службовцем, який проходить щорічне оцінювання (власні додавання виділити кольором).

!

Ситуаційні завдання із складання офіційних документів:

Ситуаційне завдання №1

З метою виконання Указу Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» та прийнятого рішення про оптимізацію кількісного та якісного складу персоналу Вашої установи органом державного управління, де Ви працюєте, проводиться засідання «Круглого столу» щодо підвищення професійного рівня державних службовців.

Підготуйте порядок денний зазначеного заходу.

Ситуаційне завдання №2

Ви керівник структурного підрозділу органу державної влади. З метою забезпечення реалізації та гарантування закріплених Конституцією України прав громадян на звернення до органів державної влади, виконання Закону України «Про звернення громадян», Указу Президента України від 7 лютого 2008 року № 109/2008 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування», підвищення ефективності роботи зі зверненнями громадян та у зв'язку із кадровими змінами, що відбулися в державному органі влади, Вам доручено розробити:

- положення про постійно діючу комісію з питань розгляду звернень громадян при державному органі влади;

- графік прийому громадян начальниками управлінь, відділів та інших структурних підрозділів органу державної влади;

- порядок роботи із зверненнями громадян, що надійшли поштою, організації та проведення особистого та виїзних прийомів громадян.

Підготуйте проекти необхідних документів.

Ситуаційне завдання № 3

З метою організації змістовного дозвілля дітей та юнацтва під час зимових канікул, належного рівня проведення новорічних і різдвяних заходів, Вам, керівнику структурного підрозділу органу державної влади, необхідно забезпечити виконання заходів в рамках компетенції органу, де Ви працюєте.

Підготуйте перелік необхідних документів для організації заходу.

Ситуаційне завдання № 4

Ви керівник служби персоналу органу виконавчої влади. У зв'язку з наявністю вакантної посади головного спеціаліста одного з структурних підрозділів вам доручено оголосити конкурс на зайняття посади. Вкажіть з яких етапів складається конкурс, які вимоги існують щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду державної служби та оголошення про проведення конкурсу.

Підготуйте проект наказу про оголошення конкурсу на зайняття посади державної служби.

Ситуаційне завдання № 5

Працівниця, що перебуває у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, вирішила перервати відпустку і стати до роботи. На її місця за строковим договором працює працівник. Визначте алгоритм дій служби персоналу в даному випадку та підготуйте проект наказу про звільнення з посади працівника, який працює за строковим договором.

Ситуаційне завдання № 6

Роботодавець з власної ініціативи зменшив працівнику заробітну плату та видав відповідний наказ. Чи правомірні дії роботодавця?

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, умінь і навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Самостійна робота магістрантів передбачена до кожної теми курсу, зміст якої полягає в таких положеннях:

- самостійне опрацювання теоретичного матеріалу (складання опорної схеми, оформлення тезаурусу тощо);

- вивчення теоретичних і науково-практичних тем освітнього компонента;

- самостійна робота з додатковою літературою з метою кращого засвоєння програмного матеріалу;

- оформлення доповіді (презентації) з освітнього компонента за вибором «Кадрове діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування»;

- підготовка науково-дослідного завдання на базі критичного аналізу особливостей ведення діловодства за місцем роботи або проходження стажування, розроблення пропозицій щодо вирішення актуальних проблем або прогнозів за тематикою;

- презентація та захист результатів виконання дослідницького завдання.

Доповідь є додатковим видом самостійної роботи здобувача вищої освіти з даного освітнього компонента, яка виконується за його бажанням або підвищення балу з дисципліни. Тему доповіді здобувач обирає із запропонованого переліку або формулює сам, попередньо погодивши її з викладачем. Розкриття теми доповіді повинно бути ґрунтовним і змістовним. При підготовці доповіді необхідно використовувати сучасні інформаційні

джерела, зокрема ресурси мережі інтернет, посилання на які є обов'язковими (бажано використовувати джерела за останні 5 років).

Доповідь оформляється у вигляді зброшурованого звіту на стандартних аркушах паперу формату А4 обсягом 8-12 сторінок або в електронному форматі (презентація). Дивіться вимоги до оформлення презентації! (табл. 1)

Термін здачі доповіді не пізніше ніж через 1 місяць з моменту призначення та затвердження теми викладачем.

Основні види самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти є вивчення теоретичного матеріалу з освітніх компонентів за вибором «Кадрове діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування», Управлінське документознавство в публічній сфері» опрацювання рекомендованої літератури, самоконтроль рівня засвоєння програмного матеріалу (див. контрольні запитання, ситуаційні завдання, тести для самоперевірки до кожної теми лекційного матеріалу), написання доповідей та розробка науково-дослідного завдання.

Методичні рекомендації до розробки презентацій

<p><i>Загальна характеристика основних структурних елементів презентації в PowerPoint:</i></p>
<p><i>1. Титульний слайд повинен містити:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - назву теми; - інформацію про установу; - відомості про автора; - дату розробки
<p><i>2. Вступний слайд повинен містити:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - зміст або коротку характеристику основних цілей і завдань роботи
<p><i>3. Основні слайди повинні містити:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - назву розділу; - текст і візуальні елементи, що дають вичерпне уявлення про поданий матеріал
<p><i>4. Підсумковий слайд повинен містити:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - висновки; - перелік посилань на літературні джерела
<p><i>Практичні рекомендації що до оформлення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Шрифт – мінімальний розмір тексту – 24 пт. 2. Текст повинен добре читатися. 3. Необхідно використовувати максимальний простір екрану (слайда). 4. Перший слайд презентації повинен містити найменування теми, прізвище, ім'я, по батькові виконавця, спеціальність. 5. Кожен слайд повинен містити заголовок. У кінці заголовків крапка не ставиться. Заголовок може розташовуватися з краю або зверху слайда. 6. У заголовках відображайте загальний зміст представленої на слайді інформації. 7. Не розміщуйте більше 5-6 рядків на слайді і 5-7 слів в рядку.

8. Перед використанням скріншотів перевірте текст на наявність помилок, щоб на зображенні не залишилися червоні (зелені) підкреслення помилок. При використанні скріншотів зайві елементи (панелі інструментів, меню, порожній фон і т.д.) слід обрізати.

9. Не перевантажуйте слайди анімаційними ефектами. Для зміни слайдів використовуйте один і той же анімаційний ефект.

10. Не використовуйте більше ніж 2-3 кольорів на слайд.

11. Один і той же елемент на різних слайдах повинен бути одного кольору.

12. На заключний слайд потрібно винести підсумки, тобто саме основне, головне, що було в презентації.

Зміст презентацій оформлюється за матеріалами лекцій, а також додатковою літературою.

Орієнтовні теми доповідей

1. Документаційне забезпечення та організація роботи зі звернення громадян до органів державного управління.
 2. Законодавчо-нормативне регулювання діловодства в Україні.
 3. Закордонний досвід розвитку персоналу
 4. Запровадження системи електронного документообігу.
 5. Застосування електронного підпису.
 6. Застосування стандартів у документаційному забезпеченні управління.
 7. Інститути, які регулюють та регламентують складання, оформлення та використання документів.
 8. Конституційно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади
 9. Контроль за виконанням законодавства про звернення громадян.
 10. Критерії оцінювання працівників під час атестації.
 11. Оперативне зберігання документів з грифом обмеження доступу.
- Передача справ до архіву
12. Організація служби документаційного забезпечення.
 13. Особливості використання в управлінні ухвал та розпоряджень (приклади).
 14. Особливості комерційного діловодства.
 15. Особливості роботи з електронними документами.
 16. Особливості складання, оформлення та використання організаційних документів.
 17. Оформлення кадрових документів у відповідності до державних стандартів. Підготовка посадової інструкції.
 18. Планування кадрової роботи та формування кадрового резерву
 19. Конкурсний відбір, призначення на посаду та адаптація нового персоналу

20. Професійне вдосконалення та оцінка діяльності державних службовців

21. Просування по службі та службова кар'єра

22. Оформлення та реалізація рекомендацій атестаційних комісій.

23. Підготовка справ до подальшого зберігання і використання.

24. Програмні системи автоматизації діловодства: загальна характеристика.

25. Шляхи поліпшення кадрового складу державної служби в Україні

26. Методи задоволення потреб державних службовців

27. Організаційне забезпечення процесу перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на місцевому рівні

28. Робота з документами, що містять комерційну таємницю.

29. Роль служби документаційного забезпечення управління в налагодженні ефективної роботи.

30. Розвиток персоналу на основі його оцінки

31. Спільні та відмінні риси електронних та паперових документів.

32. Упровадження електронного документування.

33. Управління проектом розвитку персоналу

34. Управління нововведеннями в кадровій роботі

35. Характеристика складання, оформлення та використання особистих офіційних документів (приклад).

Завдання науково-дослідного характеру

Тема: **Документування в органах державного управління та місцевого самоврядування (на прикладі....).**

Перед здобувачем другого (магістерського) рівня вищої освіти ставиться проблемне завдання, яке пов'язане з вибором раціональних рішень при наявності варіативних (альтернативних) підходів щодо їх визначення. Таке завдання спонукує магістранта навчитися глибоко аналізувати конкретні проблемні питання на базі вихідних даних.

Для дослідження завдання здобувач вищої освіти самостійно або під керівництвом викладача визначає джерела інформації. Виконане завдання науково-дослідного характеру оформляється на аркушах формату А4 обсягом 8-15 сторінок.

На базі вихідних даних конкретної організації (за місцем роботи або проходження стажування) проаналізувати проблемні питання за таким рекомендованим планом-змістом:

1. Актуальність та важливість вибраної теми.
2. Загальна характеристика об'єкта дослідження.
3. Характеристика організації діловодства.
 - 3.1. Види документів, їх характеристика.
 - 3.2. Порядок проходження та виконання вхідних документів.
 - 3.3. Порядок проходження та виконання вихідних та внутрішніх документів.
 - 3.4. Реєстрація документів.
 - 3.5. Контроль за виконанням документів.
 - 3.6. Організація служби документаційного забезпечення.
 - 3.7. Організація кадрового діловодства (кадрова служба)
 - 3.8. Система електронного документообігу.
 - 3.9. Архів закладу.

4. Характеристика виявлених проблем (недоліків) у організації діловодства.

4.1. Пропозиції щодо покращання якості та раціоналізації діловодства (кадрового діловодства) в органах державного управління та місцевого самоврядування.

5. Висновки.

6. Використана література.

Додатки.

Примітка: Робота виконується по конкретній установі, про що повідомляється на титульній сторінці.

Наведений план-зміст є рекомендований, тобто здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти сам може його змінювати відносно об'єкта дослідження та особливостей ведення діловодства.

Тестування

(орієнтовне)

Про що йдеться у даному визначенні: «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей»

- а) Професійний розвиток.
- б) Підвищення кваліфікації.
- в) Самоосвіта.
- г) Навчання.

Головним завданням діловодства є:

- а) Централізація діловодства в органах державногоуправління та місцевого самоврядування.
- б) Децентралізація діловодства в органах державногоуправління та місцевого самоврядування.
- в) Організація контролю за виконанням документів.
- г) Забезпечення швидкої та ефективної роботи органів державної влади та місцевого самоврядування.

Про що йдеться у даному визначенні: «набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань»

- а) Стажування.
- б) Підвищення кваліфікації.
- в) Самоосвіта.
- г) Навчання.

Стажування відповідно до ст. 19 Закону України «Про державну службу» у державних органах, осіб, які претендують на посаду державного службовця, проводиться з метою:

- а) Підвищення кваліфікації державних службовців.
- б) Набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей особи.
- в) Одержання переваги над особами, які беруть участь у конкурсі на вакантну посаду, але не проходили стажування.

Що забезпечує комунікативна функція документів?

- а) Зв'язок між організаціями та іншими суспільними структурами.
- б) Внутрішні зв'язки між структурними підрозділами організації.
- в) Зв'язки з зовнішнім середовищем.

У якому із запропонованих варіантів є правильне твердження?

- а) Записи про нагородження та заохочення достатньо завірити підписом відповідальної особи.
- б) Вкладиш без трудової книжки – недійсний.
- в) Відомості про премії, інші заохочувальні виплати, передбачені системою оплати праці, вносять до розділу «Відомості про заохочення».

Що таке формуляр-зразок?

- а) Це єдина модель побудови комплексу документів з відповідними реквізитами, розміщеними в установленій послідовності.
- б) Це документ з використанням реквізитів.
- в) Це єдина модель побудови комплексу документів з максимальною кількістю реквізитів.

У разі одержання доручення, яке суперечить чинному законодавству, державний службовець (визначте одну правильну відповідь):

- а) Має право відмовитись виконувати доручення і подати у відставку або звільнитися з посади.
- б) Має право вимагати проведення службового розслідування.
- в) Зобов'язаний невідкладно в письмовій формі доповісти про це посадовій особі, яка дала доручення, а у разі наполягання на його виконанні – повідомити вищу за посадою особу.
- г) Зобов'язаний виконати доручення і повідомити про це вищу за посадою особу.

Точне відтворення оригіналу документ:

- а) Копія.
- б) Витяг.
- в) Відпуск.
- г) Дублікат.

Аркуш паперу з відтворенням на ньому реквізитами, що містять постійну інформацію, - це....

- а) Вірець.
- б) Бланк.
- в) Формуляр.

До заходів дисциплінарного впливу, що застосовуються до державних службовців відповідно до Закону України «Про державну службу», належить (визначте одну правильну відповідь):

- а) Позбавлення рангу державного службовця.
- б) Попередження про неповну службову відповідність.
- в) Відсторонення державного службовця від виконання повноважень за посадою.
- г) Позбавлення премій, надбавок та доплат.

Достовірним текст документа є тоді, коли:

- а) У ньому немає подвійного тлумачення слів.
- б) У ньому відсутні зайві слова.
- в) Викладені в ньому факти відповідають дійсності.

Словами «Надсилаємо», «Повертаємо», «Додаємо», та ін. починають:

- а) Листи-повідомлення.
- б) Листи-нагадування.
- в) Супровідні листи.
- г) Варіанти а) і б).

За яких умов державному службовцю має бути виплачено 10 посадових окладів відповідно до статті 37 Закону України «Про державну службу» (визначте одну правильну відповідь):

- а) При призначенні пенсії державного службовця.
- б) При виході на пенсію державного службовця.
- в) За наявності необхідного страхового стажу, у тому числі стажу державної служби – не менше 10 років, при досягненні граничного віку.
- г) За наявності необхідного страхового стажу, у тому числі не менше 20 років стажу роботи на посадах, віднесених до категорій посад державних службовців, при досягненні пенсійного віку.

Трафаретні тексти – це:

- а) Процес створення тексту-стереотипу.
- б) Процес створення тексту-зразка.
- в) Це дослівне відтворення постійної інформації групи документів з пропусками для подальшого заповнення конкретного документа.

За напрямом руху документи поділяють на:

- а) Внутрішні і зовнішні.
- б) Первинні і вторинні.

- в) Вхідні і вихідні.
- г) Загальні і спеціалізовані.

Службові листи служать засобом:

- а) Передачі розпорядження.
- б) Спілкування з освітніми закладами та приватними особами.
- в) Пояснення причин певного факту.

Текст службового листа повинен висвітлювати:

- а) Два-три питання.
- б) Одне-два питання.
- в) Тільки одне питання.
- г) Тільки два питання.

Що називається конфіденційною інформацією?

- а) Відомості, що знаходяться у володінні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їх бажанням та за їх умовами.
- б) Ділова інформація, яку керівник навчального закладу вважає конфіденційною.
- в) Будь-яка ділова інформація, що знаходиться у володінні окремих юридичних осіб і поширюється за їх бажанням та за їх умовами.

Значна за кількістю пунктів розпорядча частина наказу може оформлятися у вигляді :

- а) Діаграми.
- б) Графіка.
- в) Таблиці.
- г) Гістограми.

У заголовку до тексту в наказах з особового складу пишуть:

- а) «По кадровому складу».
- б) «З особового складу».
- г) «З кадрових питань».

В автобіографії викладається:

- а) Опис моральних якостей працівника.
- б) Опис життєдіяльності.
- в) Дані про трудову діяльність.
- г) Опис ділових якостей працівника.

З яких частин складається характеристика?

- а) Анкетних даних, даних про трудову діяльність, оцінки моральних та ділових якостей, висновку.
- б) Даних про трудову діяльність та оцінки моральних та ділових якостей.
- в) Вступу, основної частини, висновку.

Посадова інструкція це:

- а) Це документ, який визначає певний перелік посадових обов'язків, завдань, прав, повноважень, відповідальності, що покладаються на працівника, посаду якого передбачено штатним розписом та забезпечує умови для його ефективної праці.
- б) Правовий акт на виконання організаційних, фінансових та інших робіт.
- в) Пояснення обов'язків та завдань, за галузями діяльності навчального закладу.

До загальних функцій документів слід віднести:

- а) Інформаційну.
- б) Соціальну.
- в) Юридичну.
- г) Комунікативну.
- д) Культурну.

Загальний термін зберігання особової справи:

- а) 70 років
- б) 73 роки
- в) 75 років

Документи з позначкою «терміново» повинні бути виконані

- а) Протягом 5 робочих днів від дати підписання документа.
- б) Протягом 7 робочих днів від дати підписання документа.
- в) Протягом 14 робочих днів від дати підписання документа.

З яких елементів складається реквізит «ВІЗА»?

- а. Особистий підпис; власне імя прізвищеособи, яка візує документ; дата візування; за необхідністю – посада;
- б. Номер справи, куди підшито документ; власне імя прізвищеособи, яка візує документ;
- в. Слово «УЗГОДЖЕНО», посада, особистий підпис (розшифрування), дата.

Нововведення в кадровій роботі – це:

- а. Управлінська діяльність щодо пошуку нових та нестандартних методів реалізації кадрових технологій у роботі з управління персоналом;
- б. Опанування нових знань, удосконалення практичних навичок та їх ефективне використання у сфері управління персоналом;
- в. Цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються в даній організації.

До основних методів управління нововведеннями в кадровій роботі

належать:

- а. Прийняття рішень.
- б. Примусу.
- в. Генерування ідей.
- г. Аналітичні.
- д. Нав'язування власних думок.

Контрольні засоби перевірки результатів практичної та самостійної роботи

Контроль успішності здобувача здійснюється у формі *поточного, модульного та підсумкового контролю*.

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських, практичних занять, усіх видів практик і має на меті перевірку засвоєння здобувачами освітнього компонента.

Модульний контроль – оцінювання якості засвоєння навчального матеріалу. Модульний контроль проводиться у вигляді письмових модульних робіт. До модульного контролю допускаються всі здобувачі вищої освіти.

Підсумковий бал семестру для студентів денної та заочної форми навчання це арифметична сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру за всі види роботи з освітнього компонента (поточний, модульний контроль, самостійна робота).

Підсумковий бал семестру виставляє викладач на підсумковому занятті.

Семестрова оцінка з дисципліни – це оцінка за 100-бальною шкалою, яку виставляє провідний викладач (лектор) на підставі підсумкового балу семестру, а також балів, нарахованих здобувачеві за активну участь у науково-дослідній роботі.

При переведенні семестрової оцінки з освітнього компонента в оцінку за національною шкалою («незадовільно», «задовільно», «добре», «відмінно» в разі семестрового іспиту та диференційованого семестрового заліку, або «зараховано», «не зараховано» в разі семестрового заліку)

За підсумками атестації за освітнім компонентом (заліку) результати оцінювання перераховуються в шкалу оцінювання ECTS та національну шкалу за системою (див. табл. 2).

**Відповідність підсумкових рейтингових оцінок у відсотках оцінкам
за національною шкалою та шкалою ECTS**

Відсотки підсумкової оцінки	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Пояснення
0	Відмінно	A	Кредит зараховано. Контрольні заходи виконані лише з незначною кількістю помилок.
82–89	Добре	B	Кредит зараховано. Контрольні заходи виконані вище середнього рівня з кількома помилками.
75–81		C	Кредит зараховано. Контрольні заходи виконані вірно з певною кількістю суттєвих помилок.
67–74	Задовільно	D	Кредит зараховано. Контрольні заходи виконані непогано, але зі значною кількістю недоліків.
60–66		E	Кредит зараховано. Виконання контрольних заходів задовольняє мінімальним критеріям.
35–59	Незадовільно	FX	Кредит не зараховано. Студенту надається можливість скласти оговорені контрольні заходи для поліпшення підсумкової оцінки.
1–34		F	Кредит не зараховано. Студент повинен повторно освоювати навчальний матеріал дисципліни (модуля).

ВИКОРИСТАНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Бабій І. В. Основи діловодства : навчально-методичне видання для курсантів та студентів 2-3 курсів / Бабій І. В. Львів : СПОЛОМ, 2020. 76 с. URL: <https://books.ldubgd.edu.ua/index.php/ed/catalog/download/116/80/354-1?inline=1>
3. Васиньова Н. С. Автоматизація документообігу як один із складників диджиталізації публічного управління // Публічне управління та митне адміністрування в Україні. № 4 (27), 2020. С. 39 – 43 URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/4/9.pdf>
4. Васиньова Н. С. Роль електронного документообігу у процесі взаємодії територіальних громад та закладу вищої освіти. «Держава та регіони» № 1/2021. С. 82 – 87. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9046>
5. Блощинська В. А. Сучасне діловодство : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 320с.
6. Богатирьова В., Лесовець Н. Документаційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування (на прикладі Білолуцької селищної ради Новопсковського району Луганської області). *Матеріали конференцій МЦНД*, Травень 2020, с. 7–10. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/3025>.
7. Варакіна Н. О. Державна кадрова політика України у сфері державної служби: реалії сьогодення // *Держава та регіони*, 2008, № 4. С. 64 – 67.
8. Васиньова Н. С. Кадрове діловодство в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування : навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 281 «Публічне управління та

адміністрування». Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 416 с.

9. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ, 2005. 112 с.

10. Данюк В. М. Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид. Київ : Каравела, 2007. 240 с.

11. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство: навч. посібник. 3-є вид. Київ: Каравела, 2006. 240 с.

12. Діловодство в Україні. веб-сайт. URL: <http://dilovodstvo.wordpress.com>.

13. ДСТУ 4163 – 2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. URL: https://buhgalter.com.ua/upload/news/2021/9/DSTU_4163.pdf

14. ДСТУ Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять. Київ : Держспоживстандарт України, 2005. 32 с.

15. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

16. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

17. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / [наук. редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011.

18. Закон України Про державну службу Верховна Рада України; Закон від 10.12.2015 № 889-VIII.

19. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі // *Вісн. держ. служби України*. 2006. № 1. С. 17–20.

20. Іванова Т. В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Іванова, Л. П. Піддубна. Київ : *Центр учбової л-ри*, 2007. 360 с.
21. Кагановська Т. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління. *Вісник прокуратури*, 2009, № 1. С. 83 – 90.
22. Кадрова політика в системі державної служби URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/326/5.pdf>
23. Кадрове діловодство (зі зразками сучасних ділових паперів) : посіб. для вищ. навч. закл. М-во освіти і науки України. Вид. 5-е, перероб. і доп. Київ : Ліра-К, 2011. 455 с.
24. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, О. В. Антонова та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 245 с.
25. Класифікатор управлінської документації НК 010:2021. *Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства*. Київ. 2021 URL: <https://undiasd.archives.gov.ua/doc/klasifikator.pdf>
26. Ключевський В. Механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади : дис. ... канд. наук з держ. управ. : 25.00.02. Одеса, 2019. 288 с.
27. Козоріз В. П. Лапицька Н. І. Загальне і кадрове діловодство : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 165 с.
28. Комова М. В. Діловодство : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. М-во освіти і науки України, *Нац. ун-т «Львівська політехніка»*. Київ : Алерта ; Львів : Тріада плюс, 2007. 220 с.
29. Консалтинг. 2019. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг>.
30. Курило Н. Проблеми впровадження електронного документообігу в роботу служб документального забезпечення управління. *Збірник наукових праць ЛОГОС*, Листопад 2020, с. 57-61, doi:10.36074/30.10.2020.v2.18.

31. Лоза О. В. Діловодство та документування управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 67 с.
32. Макух Я. Д. Залуцький Я. Д. Кадрове діловодство : навч. посіб. / Я. Д. Макух, Я. Д. Залуцький. Київ : Знання, 2006. 142 с.
33. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку держ. служби, 2005. 254 с.
34. Марченко Ю. Е. Гадецька З.М. Консалтинг. Основні форми консалтингових послуг. Інформаційний консалтинг. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/66-tridtsyat-p-yata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/857-konsalting-osnovni-formi-konsaltingovikh-poslug-informatsijnij-konsalting>
35. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи організації електронного документообігу: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 112 с.
36. Наказ Міністерства юстиції України від 05.03.2012 № 368/5 «Про затвердження Вимог до написання найменування юридичної особи, її відокремленого підрозділу, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, крім організації профспілки», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 05.03.2012 за № 367/20680 10
37. Наказ Міністерства юстиції України від 11.11.2014 № 1886/5 «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 11.11.2014 за № 1421/26198 11
38. Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5 «Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 22.06.2015 за № 736/27181

39. Наукова програма дослідження розвитку державної кадрової служби й удосконалення кадрового забезпечення державного управління [Електронний ресурс] : затв. Постановою Каб. Міністрів України від 08.08. 2001 р. № 953. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2001-%D0%BF>.
40. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство : навчальний посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). Київ : Ліра-К, 2014. 476 с.
41. Палеха Ю. І. Управлінське документування : навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ, 2003. 382 с.
42. Пашутинський Є. К. Діловодство кадрової служби : практич. посіб. 4-е вид., змін. та доп. Київ : КНТ, 2009. 285 с.
43. Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів : Наказ Міністерства юстиції України від 12 квіт. 2012 р. № 578/5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/may/issue-41/article-108624.html>
44. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації : монографія. Київ : Талком, 2014. 253 с.
45. Порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання : Наказ Мінюсту від 11 листопада 2014 р. № 1886/5. (Редакція від 29.10.2022, підстава [z1252-22](#)) URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/59172>
46. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постолюк, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ: ТОВ «ВІСТКА». 2020. 422 с.
47. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» : Закон України від 01 лип. 2022 р. № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

48. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. (Редакція станом на 01.01.2023, підстава – 2811-IX) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

49. Про захист персональних даних : Закон України від 01 черв. 2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2010. № 34. ст. 481(Редакція станом на 27.10.2022, підстава – 2438-IX) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

50. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII (Редакція станом на 13.02.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19>

51. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квіт. 2019 р. № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

52. Про затвердження Змін до Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях Постанова Каб. Міністрів України від 21 квітня 2022 р. № 1581/5 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0446-22#Text>

53. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства юстиції України від 8 червня 2001 року N 259/34/5 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG110?an=1>

54. Про затвердження Правил ведення діловодства та архіву в органах державної виконавчої служби та приватними виконавцями № 1385/5 від 06.05.2019. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE30567

55. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ від 18 черв. 2015 р. № 1000/5 (Редакція від 27.04.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#n80>

56. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 24 берез. 2022 р. № 2136-IX. URL: [ps.ligazakon.net/document/view/T222136?utm_source=biz.ligazakon.net&utm](https://biz.ligazakon.net/document/view/T222136?utm_source=biz.ligazakon.net&utm)

57. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–143.

58. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади : проблеми оцінювання. *Вісник державної служби України*, 2009, № 2. С. 32 – 36.

59. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. 2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogoupravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyi-najpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciy>

60. Сельченкова С. В. Діловодство : практ. посіб. Київ : Інкунабула, 2009. 480 с.

61. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

62. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу : вебсайт. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3400-інструмент-twinning>

63. Шевчук С. В. Ділове мовлення для державних службовців : навчальний посібник. Київ : Літера ЛТД. 2004. 400 с. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/3680/shevchuk_s_v_dilove_movlennya_dlya_derzhavnikh_sluzhbovtsiv.pdf

ВИКОРИСТАНІ АБРЕВІАТУРИ ТА СКОРОЧЕННЯ

ДСТУ	Державні стандарти України
ДКУД	Державним класифікатором управлінської документації
ДУСТ	Державної уніфікованої системи документації
ЕД	Електронний документ
ЗМІ	Засоби масової інформації
ЗУ	Закон України
ІКТ	Інформаційно-комунікаційні технології
КД	Кадрове діловодство
МОВВ	Місцеві органи виконавчої влади
ОДА	Обласні державні адміністрації
ОМС	Органи місцевого самоврядування
СВ	Система взаємодії
СЕД	Система електронного документообігу
УСОРОД	Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації
УНДІАСД	Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства
УФД	Уніфіковані форми документів

Глосарій

Автобіографія – це життєпис особи, який складено особою власноруч.

Адресант – установа чи особа, яка відправляє документ.

Адресат – установа чи особа, якій надіслано документ.

Анкета – документ, що являє собою трафаретний текст, який містить питання щодо певної теми і місце для відповідей на них.

Атрибут (від лат. – надаю, наділяю) – необхідна, суттєва властивість об'єкта.

Поля документа – це площі, призначені для закріплення документа в технічних засобах зберігання, а також для нанесення спеціальних позначок та зображень.

Бланк документа – це стандартний аркуш паперу з відтвореною на ньому постійною інформацією документа й місцем, залишеним для змінної.

Бланк електронного документа – уніфікована форма електронного документа установи або її структурного підрозділу з відповідними реквізитами та полями постійної і змінної інформації;

Бланки організацій – це документи суворої звітності, тому в організації бланки підлягають нумерації, а їх видача реєструється у відповідному журналі.

Висновок – документ, що містить думку, висновок установи, спеціаліста щодо якогось документа чи питання.

Витяг – копія документа, що відтворює його частину і засвідчена в установленому порядку. На відміну від копії витяг лише засвідчується.

Витяг з офіційного документу – це копія офіційного документа, що відтворює його частину і завірена у встановленому порядку.

Витяг з протоколу – коротка форма протоколу, частина резолюції, ухвали, рішення певного зібрання, необхідна у справах особи, про яку йшла мова на засіданні, зборах тощо.

Відгук – документ, що містить думку (оцінку, враження) організації чи фахівця з приводу будь-якої роботи, яка надійшла на розгляд.

Відомість – перелік будь-яких даних, розташованих у певному порядку.

Віза – підпис посадової особи на документі, що свідчить про її згоду зі змістом документа чи ознайомлення з ним цей реквізит складається з підпису і дати.

Візуалізація– процес відтворення даних у формі, що є сприйнятною людиною;

Візування проєкту електронного документа (візування)– накладання посадовою особою електронного цифрового підпису на проєкт електронного документа для засвідчення факту погодження цією особою завізованого проєкту документа;

Вказівка – це розпорядчий документ, що видається керівником органу управління і має, *організаційно-інформаційно-методичного характеру*, щодо виконання правових документів цього органу (наказів, інструкцій, інших актів органів управління).

Вторинний документ – це документ, який містить у собі результат аналітично-синтетичного або іншого перероблення одного або кількох первинних документів.

Гарантійні листи – листи, в яких гарантується виконання чогось, наприклад, оплати за послуги чи товари, забезпечення проведення дослідів, надання робочого місця, тощо.

Герб (від нім. erbe – спадщина) – розпізнавальний знак держави, міста, роду, зображення на прапорі, монеті, документі.

Гриф – позначка про ступінь таємності, важливості, затвердження, терміновості виконання документа.

Гриф конфіденційності – це позначення, яке засвідчує право власності організації на інформацію, яку містить документ.

Гриф секретності – реквізит матеріального носія секретної інформації, що засвідчує ступінь секретності даної інформації.

Дата – число, місяць і рік складання чи підписання документа.

Державна посада – це юридичне встановлення визначених управлінських функцій і владних повноважень, що підлягають виконанню тими, хто їх займає.

Державний експерт із питань таємниць – посадова особа, уповноважена здійснювати віднесення інформації до державної таємниці у сфері оборони, економіки, науки і техніки, зовнішніх відносин, державної безпеки та охорони правопорядку, зміни ступеня секретності цієї інформації та її розсекречування.

Державний класифікатор управлінської документації (ДКУД) – номенклатурний перелік назв уніфікованих форм документів з управлінськими кодовими позначеннями.

Ділова доповідь – це діловий документ, що містить виклад певних питань обов'язково з висновками та припущеннями.

Діловодство – діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами у процесі виконання управлінських дій.

Довжина реквізиту – це кількість графічних знаків та пробілів, яка необхідна для запису реквізиту на документі.

Довжина реквізиту – це кількість графічних знаків та пробілів, яка необхідна для запису реквізиту на документі.

Довідка – документ інформаційного характеру, який описує та встановлює факти та події.

Довідково-інформаційні документи – це документи, що містять інформацію про фактичний стан справ.

Довіреність – письмове уповноваження, яке видає одна особа (довіритель) іншій особі (повіреному) для представництва перед третіми особами.

Додаток до особового листка – документ, що слугує для оперативного внесення змін, що сталися з часу його оформлення особової справи.

Документ – матеріальний об'єкт, який містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку й має відповідно до чинного законодавства юридичну силу.

Документ власного походження – це документ, який створює особа поза сферою її службової діяльності або виконання громадянських обов'язків.

Документ з високим рівнем стандартизації – це такий документ, що містить вибір серед досить обмеженої кількості стандартних конструкцій потрібної в тому чи іншому випадку, заповнення формуляра, побудова за готовими зразками тих словосполучень, речень, які не передбачені формулярами бланків.

Документаційне забезпечення управління – це система засобів, що базується на сучасних інформаційних технологіях, яка сукупністю наявних документаційних та людських ресурсів забезпечує досягнення цілей управління.

Документація з особового складу – це та документація, яка утворюється в більшості своїй у результаті роботи з кадрами установ, підприємств і організацій з їхнього підбору, розстановці по посадах, просуванню, підготовці, перепідготовці, вихованню.

Документи – важливе джерело і засіб планування роботи, контролю, роботи з кадрами і кадровим резервом, зміцнення службової дисципліни, аналізу й узагальнення практики управління, яскравим показником рівня управлінської культури в органах, установах і організаціях.

Документна інформація – інформація документа (зміст, відбитки на документах інформації печаток, штампів, реєстраційні номери, резолюції, підписи, інші реквізити та службові позначки (ДСТУ 2732:2004).

Документознавство – наукова дисципліна, яка вивчає закономірності створення документів у різних галузях людської діяльності і розробляє принципи побудови систем документування й діловодства.

Документообіг – це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання і до завершення виконання або відправлення.

Документопотік – це сукупність документів, які рухаються, їх маршрути.

Документопотік вихідних документів – це рух документів, які складені в організації для використання їх іншими організаціями.

Документопотік внутрішніх документів – це рух документів, які використовуються для організації роботи підприємства, установи, закладу.

Документопотік вхідних документів – це рух документів, які надійшли в організацію від зовнішніх установ.

Документування – процес створення документів тобто їх підготовка, складання, оформлення та виготовлення.

Документування управлінської інформації – полягає у створенні документів, в яких фіксується з дотриманням установлених правил інформація про управлінські дії.

Доповідна записка – це документ, адресований керівникові структурного підрозділу, установи, вищої організації, у якому викладається інформація про факти, події, ситуацію, що склалися, виконану роботу тощо, а також наводяться свої висновки й пропозиції.

Доповідь – документ, в якому викладаються певні питання, наводяться висновки, вносяться пропозиції. Вона призначена для усного (публічного) виголошення та обговорення.

Допуск до державної таємниці – оформлення права громадянина на доступ до секретної інформації.

Доручення – це письмове повноваження, що видається організацією або окремою особою іншій особі для подання третій особі (фізичній чи юридичній) при здійсненні якихось юридичних дій, одержанні певних

грошових коштів або матеріальних цінностей, іншими словами, доручення – це документ, за яким організація чи окрема особа надає право іншій особі від її імені здійснювати якісь дії.

Доступ до державної таємниці – надання повноважною посадовою особою дозволу громадянину на ознайомлення з конкретною секретною інформацією та проведення діяльності, пов'язаної з державною таємницею, або ознайомлення (з конкретною секретною інформацією та провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею) цією посадовою особою відповідно до її службових повноважень.

Дублікат (від лат. *duplicatus* – подвоєний) – примірник документа, що створюється на заміну оригіналу, і який має однакову з оригіналом силу.

Електронна копія електронного документа – візуальне подання електронного документа в електронній формі без електронних цифрових підписів, якими його було завізовано та/або підписано, відповідність та правовий статус якої засвідчено електронною печаткою;

Електронна копія оригіналу паперового документа (фотокопія) – візуальне подання паперового документа в електронній формі, отримане шляхом сканування (фотографування) паперового документа, відповідність оригіналу та правовий статус якого засвідчено електронною печаткою установи;

Електронна резолюція – накладена посадовою особою на електронний документ вказівка керівника виконавцю, яка зазначає стислий зміст прийнятого нею рішення щодо організації виконання електронного документа, на яку накладено електронний цифровий підпис зазначеної особи. Електронна резолюція є єдиною допустимою формою реалізації доручень, виданих у електронній формі;

Електронна справа – електронна папка з електронними документами, з яких сформовано цю справу, та електронним внутрішнім описом, що включені до справи;

Електронний аудіовізуальний документ – електронний документ, зміст якого представлено у вигляді відеоряду, зображення і/або запису звуку, для фіксування і/або відтворення яких застосовують відповідну апаратуру, на який накладено електронний цифровий підпис;

Електронний вигляд – це інформація на магнітних або флеш-носіях щодо даних державного службовця, сформована засобами підсистеми обліку державних службовців (система «Картка») ЄДКС «Кадри».

Електронний внутрішній опис документів справи – окремий обліковий електронний документ, що містить перелік заголовків до текстів електронних документів справи із зазначенням порядкових номерів, їх реєстраційних індексів, дат та найменування файлів відповідних електронних документів;

Електронний довідник – електронно-довідковий перелік прикладного характеру, в якому зібрано типові набори даних;

Електронний документ (ЕД) – це файл, що представляє змістовну інформацію, яка може бути використана, наприклад, для пошуку документа або віднесення його до тієї або іншої групи документів.

Електронний документообіг установи – обіг службових електронних документів з моменту їх створення або одержання до завершення виконання, відправлення, знищення або передавання до архіву;

Електронний журнал – окремий реєстр системи електронного документообігу установи, що містить записи про зареєстровані документи, об'єднані за певною ознакою або групою ознак;

Ергономіка – галузь науки, що вивчає людину (або групу людей) та її (їхню) діяльність у конкретних умовах виробництва, і робота якої (яких) пов'язана з використанням машин (технічних засобів) з метою вдосконалення засобів, умов і процесу праці.

Ефективність кадрових нововведень – це їх результативність стосовно інтересів учасників.

Єдина державна система діловодства (ЄДСД) – це наукововпорядкований комплекс основних положень, норм, правил і рекомендацій, які регламентують процеси діловодства.

Життєвий цикл документа (ЖЦ) – це існування документу від моменту його створення до моменту його знищення.

Заголовок до тексту – реквізит, що відбиває головну ідею тексту, і формується за допомогою від дієслівного іменника.

Замітка – один із різновидів ділових паперів, що вміщує стислий запис думок, спостережень, подій, зроблений з певною метою.

Запрошення – документ, що адресується конкретній особі і містить пропозиції щодо участі в події, заході, з проханням взяти в ній участь (активну чи споглядальну).

Засекречування матеріальних носіїв інформації – введення обмежень на поширення та доступ до конкретної секретної інформації шляхом надання відповідного грифу секретності документам, виробам або іншим матеріальним носіям цієї інформації.

Засоби охорони території – це різноманітні типи обмежень і контролюючих систем, включаючи системи телевізійного контролю території, різноманітні електронно-оптичні та інші засоби охорони.

Заява – документ, що містить прохання чи пропозицію особи (про прийом на роботу, надання відпустки, матеріальної допомоги тощо); публічне офіційне повідомлення з проханням чи пропозицією.

Заява (як звернення громадян) – звернення, направлене на реалізацію наданих законом суб'єктивних прав чи інтересів громадян.

Заява-зобов'язання — документ, що містить прохання окремих осіб про надання будь-чого (позики).

Зведення – документ, що являє собою узагальнені відомості з певного питання.

Звід відомостей, що становлять державну таємницю – акт, в якому зведено переліки відомостей, що згідно з рішеннями державних експертів із питань таємниць становлять державну таємницю.

Звіт – це письмове (чи усне, у формі доповіді) повідомлення про виконання роботи; подається вищій посадовій особі чи установі.

Індекс справи – порядковий номер справи за номенклатурою та умовне позначення структурної частини установи, що проставляється на обкладинці справи.

Індикатори стану виконання документів – визначені критерії етапів проходження документів в установі з метою їх моніторингу;

Ініціативні листи – листи, які спонукають адресата дати відповідь адресантові.

Інструкція – правовий акт, створюваний органами управління для встановлення правил, що регулюються організаційно науково-технічні, технологічні, фінансові та інші спеціальні сторони діяльності установ, організацій певних їх підрозділів та служб, а також посадовим осіб і громадян.

Інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

Інформаційні листи – це службові листи, в яких адресант інформує адресата про якісь факти чи заходи.

Інформація щодо зміни облікових даних – відомості, які стосуються ведення і заповнення наступних розділів форми П-2ДС: орган, посада, ранг, загальні відомості (освіта, науковий ступінь, вчене звання, володіння мовами, наукові праці та винаходи, сімейний стан, стаж, прийняття на державну службу), продовження терміну, просування по службі, відпустки, стягнення, нагороди, почесні звання, заохочення, зарахування до кадрового резерву, підвищення кваліфікації, відомості про військовий облік, додаткові відомості, відомості про пільги, трудова діяльність тощо.

Кадрова політика на державній службі – загальний курс і послідовна діяльність держави по формуванню вимог до державних службовців, по їхньому підборі, підготовці і раціональному використанню з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів про кількісні і якісні потреби в кадрах державних службовців.

Кадрова служба – це самостійний структурний підрозділ (відділи, відділення) установ, організацій, підприємств, фірм, банків і т.д., що забезпечує реалізацію кадрової політики суб'єктів управління.

Кадрове діловодство – це діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, що містять інформацію про особовий склад суб'єкта господарювання, а саме про прийняття на роботу, переведення та звільнення працівників тощо.

Кадрові нововведення — цільова діяльність із впровадження кадрових нововведень, спрямована на підвищення рівня і здатності кадрів вирішувати завдання ефективного функціонування і розвитку соціально-економічних структур (організацій і їхніх підрозділів) в умовах конкуренції на ринках товарів, робочої сили освітніх послуг.

Категорія режиму секретності– категорія, яка характеризує важливість та обсяги відомостей, що становлять державну таємницю, які зосереджені в органах державного управління, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях.

Класифікація документів – це поділ документів на класи за найбільш загальними ознаками подібності або відмінності та формування на цій основі справ.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показники, які є типом вимірювання ефективності. КРІ оцінюють успіх організації чи конкретної діяльності (наприклад, проекти, програми, продукти та інші ініціативи), в яких вона бере участь

Комерційна таємниця – це відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, (фінансами та іншою діяльністю

підприємства, що не є державною таємницею, передача, розголошення чи витік яких може завдати шкоди його інтересам).

Конкурс на зайняття вакантної посади державної служби – процедура, що проводиться з метою оцінки відповідності рівня професійної компетентності кандидатів вимогам профілю професійної компетентності посади та є організаційно-правовою формою заміщення посад державної служби.

Контроль – комплекс заходів, що здійснюються для перевірки та оцінки виконання поставлених завдань (управлінських рішень).

Контроль доступу – це дозвіл або заборона виконання, залежно від повноважень користувача, що ввійшов у систему, таких операцій як: перегляд документа, копіювання документа, знищення документа, редагування документа, керування доступом до документа.

Конфіденційна інформація – це відомості, що знаходяться у володінні, користуванні або розповсюдженні, окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених умов.

Конфіденційний документ – таємний, довірчий, той, що не підлягає розголошенню чи публікації.

Копія документа (від лат. соріа – велика кількість, запас) – документ, що відтворює інформацію іншого документа і всі його зовнішні ознаки чи їх частину.

Критичний фактор успіху (Critical Success Factor, CSF) – важливі вимоги або необхідні умови, які повинні бути задоволені для забезпечення досягнення мети системи.

Листи-відповіді– листи, в яких дається відповідь на ініціативні листи.

Листи-запрошення– листи, в яких адресатові пропонують взяти участь у певних заходах, детально знайомлячи його із заходами, програмою їх проведення, часом проведення, умовами участі у заходах тощо.

Листи-нагадування – листи, в яких нагадується про наближення чи закінчення терміну виконання якихось завдань, проведення заходів та необхідність прийняття відповідних рішень.

Листи-підтвердження – листи, в яких підтверджується якийсь факт або підтверджується інформація про чинність раніше укладених договорів, домовленостей тощо.

Листи-повідомлення – листи, в яких повідомляється про щось або підтверджується певний факт.

Матеріальні носії секретної інформації – матеріальні об'єкти, в тому числі фізичні поля, в яких відомості, що становлять державну таємницю, відображені у вигляді текстів, знаків, символів, образів, сигналів, технічних рішень, процесів тощо.

Механізм реалізації кадрової політики – це система кадрової діяльності, спрямована на кадрове забезпечення, концепцію кадрової політики, законодавчу базу, принципи, методи, способи, методики, технології і форми кадрової роботи.

Наказ – це нормативний документ (правовий, розпорядчий акт), що видається на підставі й і на виконання діючих законів, указів, постанов і рішень уряду, наказів та інструкцій вищестоящих оперативних органів щодо вирішення основних та оперативних завдань, які виконуються організацією.

Накази з основної діяльності – це правові акти, в яких оформляють рішення керівника, пов'язані з організацією роботи, порядком діяльності організації або його структурних підрозділів.

Нарада – це такий вид управлінської діяльності, коли певна кількість учасників збирається в певному місці в обумовлений час для обговорення і ухвалення рішень за раніше поставленими питаннями.

Номенклатура справ – систематизований перелік назв справ, що створюються в структурних підрозділах, з терміном їх зберігання та оформлення в установленому порядку.

Нормативно-правова база діловодства – це сукупність законів, нормативних, правових актів та методичних документів, які регламентують технологію створення, опрацювання, зберігання та використання документів в поточній діяльності закладу, а також регламентують роботу служби діловодства – її структуру, функції, штати, технічне забезпечення та деякі інші аспекти.

Нормативно-правовий акт – письмовий документ компетентного державного органу, в якому закріплено забезпечування нею формально-обов'язкове правило поведінки загального типу.

Обсяг документообігу – кількість документів (вхідних, вихідних і внутрішніх), що надійшли до установи за певний період часу (місяць, квартал, рік).

Оголошення – це довідково-інформаційний документ, у якому подається потрібна інформація, адресована певному колу зацікавлених осіб.

Опис справ – архівний довідник, призначений для обліку та розкриття змісту одиниць зберігання, одиниць обліку, закріплення їх систематизації у межах архівного фонду.

Опис справ в електронній формі – довідник в електронній формі, призначений для обліку та розкриття змісту одиниць зберігання, одиниць обліку, закріплення їх систематизації в межах архівного фонду;

Організаційні документи – група різних за назвою документів, які регламентують діяльність організації, її структурних підрозділів та посадових осіб, закріплюють за ними функції, обов'язки та права на тривалий час.

Організація роботи з документами – це створення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами, починаючи зі створення або приймання документа та закінчуючи його знищенням або передачею в архів на архівне зберігання.

Оригінал (від лат. *originalis* – первинний, самостійний, справжній) – основний вид документа, його перший примірник. Він має підпис повноважної особи, і в разі потреби, оформляється штампом і печаткою.

Оригінал офіційного документу – це перший або єдиний примірник офіційного документу.

Основа кадрового планування – попередня розробка прогнозу потреби в персоналі і підготовка випереджальних кадрових рішень.

Основна функція розпорядчих документів – регулювати діяльність органу управління задля виконання поставлених перед ним завдань, одержання максимального ефекту від своєї діяльності та діяльності організації загалом.

Особистий листок з обліку кадрів – документ, в якому містяться основні відомості про працівника. Він заповнюється працівником і має типову форму.

Особисті доручення – надають повноваження однієї особи іншій (право на одержання заробітної плати, поштового переказу тощо).

Особова картка – документ, що слугує для аналізу складу й обліку руху кадрів.

Особова справа – це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові, особисті якості.

Офіційний документ – документ, створений установою чи посадовою особою й оформлений в установленому порядку.

Офіційно-діловий стиль – це стиль, що обслуговує адміністративно-господарську діяльність, законодавство та інші ділянки пов'язані з діловодством, звітністю та документацією, є необхідним для зв'язку державних і громадських установ як між собою, так і з населенням, для оформлення різного роду документів.

Охорона державної таємниці – комплекс організаційно-правових, інженерно-технічних, криптографічних та оперативно-розшукових заходів,

спрямованих на запобігання розголошенню секретної інформації та втратам її матеріальних носіїв.

Оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу.

Оцінка проєктів кадрових нововведень – це встановлення значимості або результативності кадрових нововведень.

Оцінювання – це порівняння об'єкта пізнання із тим, чого вимагає стандарт (еталон).

Паперова копія оригіналу електронного документа – візуальне подання електронного документа у паперовій формі, яке засвідчене в порядку, встановленому цією Інструкцією;

Показники діяльності – це норми, за допомогою яких оцінюється прогрес у досягненні стратегічних цілей

Проходження державної служби – це тривалий процес, який починається з виникнення державно-службових відносин, тобто з моменту вступу на державну службу, призначення на посаду державної служби та прийняття присяги державного службовця, з подальшим просування державного службовця по службі за посадами та рангами, тобто розвитком його/її службової кар'єри, проведення оцінювання результатів службової діяльності та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, і закінчується припиненням державно-службових відносин, тобто припиненням державної служби.

Кар'єра державного службовця – це свідомо обраний шлях службового просування, прагнення досягти певного статусу – соціального, посадового, кваліфікаційного, професійного, що сприяє самоствердженню державного службовця як особистості та самореалізації як громадянина у суспільних відносинах.

Первинний документ – це документ, який містить вихідну (первинну) інформацію.

Перепустка – це посвідчення особи, що дає право на вхід до установи, має типову форму, виготовляється друкарським способом або має форму картки з відповідним рівнем захисту від підробки.

Підписання проєкту електронного документа (підписання) – накладання уповноваженою особою (уповноваженими особами), зазначеною (зазначеними) у реквізитах підписувача такого документа, електронного цифрового підпису (підписів) на проєкт електронного документа для засвідчення факту його затвердження.

Підстава – причина, достатній привід, який виправдовує дію чи вчинок.

План роботи – це документ, який встановлює точний перелік намічених для виконання робіт чи заходів, їх послідовність, обсяг, часові координати керівників і конкретних виконавців.

Політика розвитку кадрів – забезпечення програми розвитку, профорієнтація й адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

Положення – правовий акт, що встановлює основні правила організаційної діяльності органів управління, їх структурних підрозділів, а також підпорядкованих установ, організацій та підприємств визначає порядок утворення, права, обов'язки та організацію роботи.

Посадова інструкція – документ, що визначає підпорядкованість державного службовця, його конкретні завдання та обов'язки, права та відповідальність, є організаційно-правовим документом, що регламентує повноваження та обов'язки працівника.

Посадові особи – це особи, що займають державні посади в державних органах, місцевого самоврядування і виконують визначений обсяг управлінської діяльності по здійсненню компетенції відповідного органу держави.

Посвідчення – документ, який засвідчує особу й посаду того, хто виконує службове доручення, окреслює його повноваження, місце й термін виконання.

Постанова – правовий нормативний акт, який приймається вищими і деякими центральними органами колегіального управління, що стосується кардинальних проблем вирішення найбільш важливих та принципових завдань, встановлення стабільних норм і правил поведінки; визначення вищим органами державного управління завдань для підпорядкованих установ і зазначення шляхів їх виконання.

Поточний контроль – це щоденна підготовка відомостей, термін виконання документів яких закінчується сьогодні.

Пояснювальна записка – документ, що пояснює зміст окремих положень основного документа; документ особистого характеру, в якому пояснюються певні дії, вчинки (частіше негативні) або факти, ситуація, що склалась, чи поведінка працівника (учня, студента) на вимогу керівника установи, членів адміністрації, рідня – з ініціативи самого підлеглого.

Правила – це службові документи організаційного характеру, в яких викладаються настанови або вимоги, що регламентують певний порядок будь-яких дій, поведінки.

Правовий статус – набрання електронними даними юридичної сили.

Професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Професійна компетентність – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові

якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Приймання – передача кожної справи здійснюється працівником архіву установи в присутності працівника структурного підрозділу, який передає упорядковані та оформлені справи.

Примірник електронного документа– файл, який містить набір даних, тотожний оригіналу електронного документа.

Припис – різновид вказівки, розпорядчий документ, який видається щодо виконання наказів, інструкцій та інших актів єдиначального органу державного управління.

Проект документа – попередній варіант документа, призначений для розгляду.

Проект електронного документа– документ в електронній формі до накладення електронного цифрового підпису уповноваженою особою (уповноваженими особами), зазначеною (зазначеними) у реквізитах підписувача такого документа.

Пропозиція (від лат. *propositio* – порада, побажання) – це документ, мета якого, по-перше, звернути увагу на необхідність вдосконалення роботи структури, установи, підприємства, по-друге, рекомендувати конкретні шляхи і способи вирішення поставлених завдань.

Протокол – документ, в якому фіксується хід обговорення питань та ухвалення рішень на зборах.

Редакційна правка– будь-яке редагування проекту електронного документа, виконуване автором, погоджувачем або підписувачем.

Реєстратор – працівник служби діловодства установи, уповноважений на здійснення реєстрації вхідної та/або вихідної кореспонденції установи;

Реєстраційний номер – порядковий номер, що присвоюється вхідним чи вихідним документам при їх реєстрації, що є частиною індексу діловодства.

Реєстраційно-моніторингова картка – картка в електронній формі, що містить вичерпну інформацію про створення, одержання, проходження, виконання, відправлення, зберігання та знищення в установі документа незалежно від форми його створення.

Реєстрація документа – це присвоєння йому індексу (номера) та проставлення його на документі, а також з наступним записом коротких даних про нього в реєстраційному журналі.

Режим секретності– встановлений єдиний порядок забезпечення охорони державної таємниці.

Резолюція (від лат. resolutio – дозвіл) – письмова вказівка керівника установи виконавцю про характер і терміни виконання документа; рішення, постанова з'їзду, комітету; завершальна частина судового рішення.

Резюме – документ, в якому викладаються відомості про громадянина, що шукає роботу. Окрім загальних відомостей про себе, переліку посад, які особа займала, та видів робіт, які вона виконувала, особливо в останні роки, вказуються захоплення людини, професійні навички, знання іноземних мов тощо.

Реквізит електронного документа – інформація, зафіксована в електронному документі та реєстраційно-моніторинговій картці для його ідентифікації, організації обігу та надання йому юридичної сили.

Реквізити – це елементи, з яких складаються документи, що дозволяє його ідентифікувати і без яких він не може бути підставою для обліку та не має юридичної сили. Це обов'язкові елементи службового документа.

Рекламні листи– різновид інформаційних листів, які містять детальний опис товарів та послуг і надсилаються конкретним адресатам, аби спонукати їх скористатися запропонованим.

Рішення (ухвала) – правовий акт, що приймається місцевими радами, держадміністраціями (виконавчими комітетами) з метою вирішення найбільш важливих питань їх компетенції.

Робота з документами – це не технічна справа. Це невід’ємна складова частина всієї управлінської діяльності, її важливий елемент, що характеризує стиль роботи органу управління та його керівника.

Робоча площа документа – це площа уніфікованої форми чи бланка документа, призначена для заповнення основних реквізитів.

Розписка – письмовий документ, який підтверджує певну дію, що відбулась, найчастіше – одержання грошей або матеріальних цінностей від організації або приватної особи.

Розпорядження – розпорядчий документ посадової особи (правовий акт), що видається одноосібно керівником, головним чином колегіального державного органу, для вирішення оперативних завдань, котрий виданий у межах їхньої компетенції й має обов’язкову юридичну силу щодо громадян (працівників) та підлеглих організацій, яким адресовано розпорядження.

Розпорядчі документи – це документи, які містять інформацію про відповідні розпорядження управлінського органу та за допомогою яких здійснюється розпорядча діяльність.

Розсекречування матеріальних носіїв секретної інформації – зняття в установленому законодавством порядку обмежень на поширення та доступ до конкретної секретної інформації шляхом скасування раніше наданого грифу секретності документам, виробам або іншим матеріальним носіям цієї інформації.

Рубрикація – це членування тексту на складові частини, а також використання заголовків.

Система документації – це сукупність документів, взаємопов’язаних між собою, що взаємодіють та створюють цілісні утворення із певними формами.

Система електронного документообігу – одна з найважливіших складових інформаційної системи (комп’ютерна програма, програмне забезпечення), яка відповідає за управління вводом документів у систему, збереження, пошук, маршрутизацію, опрацювання документів, збір і аналіз

інформації про поточний стан виконання ділових і адміністративних процедур. Тобто робота з електронними документами (електронний документообіг) протягом усього їх життєвого циклу.

Система моніторингу – комплексна автоматизована система безперервного збору, опрацювання, систематизації та аналізу інформації про стан виконання управлінських рішень (електронних документів) в установі.

Скарга – документ, в якому йде мова про порушення суб'єктивних прав чи інтересів громадян, що оберігаються законом, прохання виправити становище, що склалося.

Служба діловодства – структурний підрозділ або відповідальна особа установи, що забезпечує реєстрацію, облік, організацію документообігу службових документів, зберігання документаційного фонду або його частини до передавання на зберігання до архіву установи.

Служба контролю – підрозділ або посадова особа, відповідальні за здійснення моніторингу стану виконання управлінських рішень та контролю за відповідністю їх виконання поставленому завданню.

Службова електронна пошта – електронна пошта (поштова скринька) працівника установи, сформована з використанням доменного імені у домені gov.ua для обміну управлінською інформацією, яка не має юридичної сили;

Особисті офіційні документи – це документи, за допомогою яких громадяни висловлюють свої пропозиції, прохання, скарги, передають повноваження іншій особі при отриманні документів, грошей, речей тощо, закріплюють свої права перед державою, установою чи просто особою.

Професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності.

Професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

Професійна компетентність – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Підготовка – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Службова записка – записка про виконання якоїсь роботи, що надсилається однією посадовою особою іншій.

Службова заява – це письмове підтвердження громадян чи організацій з приводу здійснення ними своїх прав або захисту інтересів

Службовий електронний документ– офіційно зареєстрований службою діловодства або відповідним чином засвідчений електронний документ, що одержаний чи створений установою у процесі її діяльності та складається з обов’язкових реквізитів.

Службовий лист – засіб обміну інформацією та оперативним управлінням різноманітними процесами діяльності організації.

Справа – документ чи сукупність документів, що стосуються одного питання чи виду діяльності й поміщені в окрему теку (папку).

Справжній – документ, відомості про час і місце створення якого і про автора яких є в самому документі або виявлені будь-яким способом відповідають дійсності.

Стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань.

Самоосвіта – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Стандарт (від англ. standard – зразок) – документ, що встановлює єдині норми та вимоги до документів.

Стандартизація – це встановлений єдиних норм, вимог, які пред'являються до документів та установа правил добору слів і термінів, правил побудови речень і словосполучень.

Стандартні вислови – явище культури писемного мовлення, вони виникають як наслідок опису однотипних, неодноразово повторюваних виробничих ситуацій.

Статут – це юридичний акт, що є зведенням правил, норм чинного законодавства, який регулює правову основу діяльності організації та визначає структуру, функції взаємовідносини з іншими установами.

Строк зберігання електронного документа – період часу обов'язкового зберігання службового електронного документа, визначений номенклатурою справ установи на підставі нормативно-правових актів.

Ступінь секретності («особливої важливості», «цілком таємно», «таємно») – категорія, яка характеризує важливість секретної інформації, ступінь обмеження доступу до неї та рівень її охорони державою.

Супровідні листи – листи, в яких інформують адресата про направлення йому документів, що додаються до листа.

Текст – основний реквізит документа, який має чітко й переконливо відбивати причину й мету написаного, розкривати суть конкретної справи, містити докази, висновки.

Термін – слово чи словосполучення, що чітко й однозначно позначає певне поняття в будь-якій галузі й має точну сферу використання.

Технічний захист секретної інформації – вид захисту, спрямований на забезпечення інженерно-технічними заходами конфіденційності, цілісності та унеможливлення блокування інформації.

Типові документи – це нормативні й розпорядчі документи, що визначають порядок роботи установ або окремих сторін їх діяльності і є зразками для складання установами однойменних документів з урахуванням специфіки їх діяльності.

Трафарет – форма подання уніфікованого тексту, що містить постійну інформацію і пробіли, призначені для заповнення їх перемінною інформацією.

Трафаретизація – це засіб уніфікації текстів документів, який полягає в тому, щоб вся інформація, характерна для певної групи документів, умовно поділялася на трафаретну, або постійну, та індивідуальну, або змінну.

Трафаретний документ – документ, що має надрукований стандартний текст і конкретний зміст, що його доповнює.

Трудова книжка – це основний документ установленого зразка, в якому записані відомості про трудову діяльність робітника чи службовця, нагороди, заохочення і служить основою для встановлення загального, безперервного і спеціального трудового стажу.

Умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини у процесі праці.

Уніфікація документів – це встановлення єдиного комплексу видів і різновидів документів для аналогічних управлінських ситуацій, розробка єдиних форм і правил складання, оформлення і створення трафаретних текстів.

Уніфікована система документації (від лат. *unio* – союз, *facere* – робити) – система документації, що являє собою раціонально організований комплекс взаємопов'язаних документів, які відповідають єдиним правилам і вимогам.

Управлінська інформація – сукупність необхідних даних, які сприятимуть вирішенню управлінських рішень;

Управлінське рішення – будь-яке завдання, визначне посадовою особою або колегіальним органом в межах повноважень та спрямоване на досягнення поставлених цілей;

Управлінський документ – документ, що забезпечує виконання функції управління.

Управлінський консалтинг (management consulting, менеджмент-консалтинг) є 1) видом консалтингової діяльності задля надання допомоги в подальшому розв'язанні управлінських проблем; 2) система організаційно-психологічних заходів щодо діагностики і, при необхідності, корекції організаційної структури і культури організації з метою поліпшення виробничих показників, оптимізації соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу.

Управлінський консалтинг у класичному розумінні – це один з основних видів предметної класифікації консультативної діяльності, функцією розвиваючого консалтингу та визначається ситуативно в процесі проведення конкретного консалтингового процесу.

Управління талантами – це циклічний комплекс HR-процесів, що включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінку потенціалу співробітників, планування їх подальшого розвитку та просування талантів.

Управління талантами (англ. *Talant Management*) – сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати персонал, який здатний робити чималий внесок у розвиток компанії та задовольняти поточні і майбутні її цілі. В англійській мові управління талантами також відоме як HCM (Human Capital Management).

Формування електронних справ – групування виконаних електронних документів у справи відповідно до номенклатури справ установи.

Формування справ – це групування виконаних документів у справу відповідно до номенклатури справ.

Формуляр-зразок(службового документа) – це модель побудови формуляра службового документа, що встановлює сферу його застосування, формат (А4, А5), розміри берегів, вимоги до побудови конструкційної сітки та основні реквізити.

Характеристика – документ з особового складу, в якому дається оцінка ділових і моральних якостей працівника.

Штамп (від нім. *stampe* – печатка) – відбиток штемпеля на документі; шаблон, трафарет, клеймо.

Штатно посадова книга – основний робочий документ, відділу кадрів, що відображає стан комплектації апарату підприємства та його підрозділів, керівниками, спеціалістами та службовцями.

Юридична сила – це властивість документа, яка надається його чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, встановленим порядком оформлення.

Юридична сила документа – властивість службового, в тому числі, управлінського документа слугувати підставою для вирішення правових питань і регулювання правових відносин, яка надається йому чинним законодавством.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1.

Класифікація основних документів у діловодстві

N п/п	Ознаки класифікації	Види документів	Примітки та приклади
1	2	3	4
1.	За спеціалізацією	Загальні Спеціалізовані	3 адміністративних питань. 3 фінансових питань. 3 комерційних питань.
2.	За призначенням	Розпорядчі Організаційні Інформаційні Документи колегіальних органів Обліково- фінансові документи.	<p>Документи, які відображають питання оперативного управління організацією.</p> <p>Документи, які регламентують діяльність організації, визначаючи її функції та функції її елементів.</p> <p>Документи, в яких міститься інформація про факти, події, явища, що відбулися в організації та за її межами.</p> <p>Предметом колегіального розгляду є дуже важливі питання на виробництві, які вирішуються на нарадах, зборах і засіданнях. До них належать постанови, ухвали, протоколи, витяги з протоколів, стенограми, довідки.</p> <p>Жодна фінансова операція не може бути проведена без належного її документування відповідними документами. Обліково-фінансові документи забезпечують: точність виконання фінансових операцій, дають можливість складати звіти, проводити банківські, фінансові, господарські операції, забезпечують схоронність матеріальних цінностей та грошових засобів та ін. В основному використовують</p>

		Документація догівірної діяльності	стандартизовані форми, з якими легше працювати, які вимагають менше часу для складання і такі документи легше контролюються. До обліково-фінансових документів належать: розписка службового характеру, довіреність, наряд, табель обліку робочого часу, накладна, трудова угода, різноманітні види актів
		Документація щодо особового складу	Договір – це угода двох або більше сторін про встановлення, зміну, або припинення цивільних прав та обов'язків. Договір вважають укладеним, якщо сторони досягли згоди по всіх суттєвих умовах і незалежно оформлено документ. В односторонньому порядку договір може бути розірвано лише через суд. Усі види договорів попередньо візує головний бухгалтер та юрист організації. Документація щодо особового складу: заява, характеристика, розписка, довідка, доручення, резюме, автобіографія.
3.	За місцем складання	Внутрішні Зовнішні	Документи, створені на тій установі, де вони й функціонують. Документи, що надійшли з інших (зовнішніх) організацій або направлені іншим організаціям чи громадянам.
4.	За напрямом руху	Вхідні Вихідні	Документи, створені за межами організації та надіслані в організацію. Документи, створені в організації, але використовуються за її межами.
5.	За джерелом виникнення	Первинні Вторинні	Характеризують стан підприємства (статистична звітність). Отримані на основі аналізу та узагальнення відомостей, що наведені у первинних документах.
6.	За формою	Стандартні (типові)	Сандартні документи мають однакову форму і заповнюються у певній послідовності й за обов'язковими правилами (типові

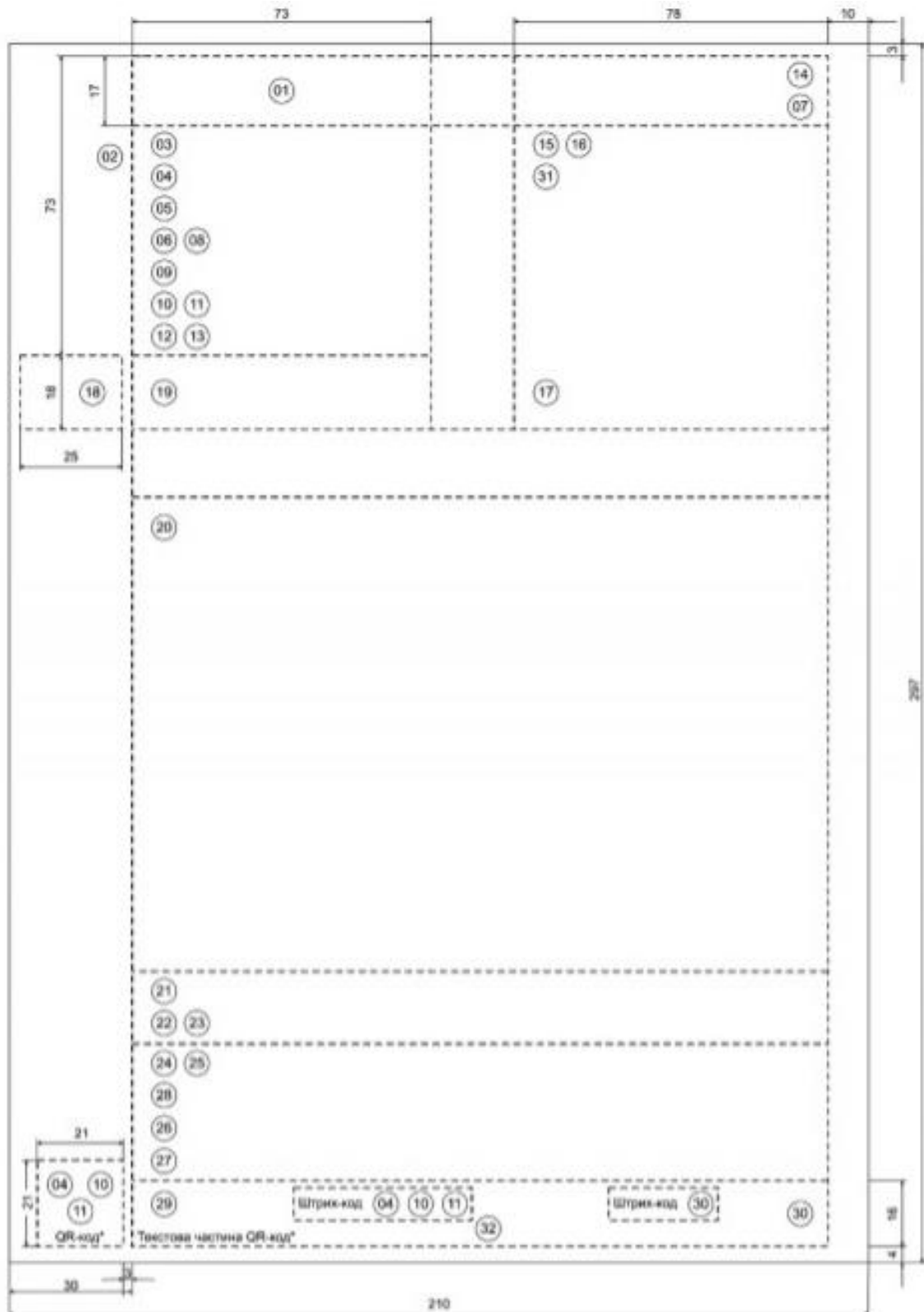
		Індивідуальні (нестандартні)	листи, положення, інструкції). Створюються за чітко визначеними нормами та правилами, не допускаючи відхилень від зразків. Індивідуальні документи створюються у кожному конкретному випадку для розв'язання окремих ситуацій. Створюються за довільною формою.
7.	За способом виготовлення	Типові Трафаретні Індивідуальні	Типові складаються заздалегідь і служать текстом-зразком для індивідуальних. На їх основі складаються конкретні документи зі збереженням композиції, форми, тексту зразка. Є текст-зразок: Заяви. У трафаретних документах частина тексту віддрукована на бланку, а частина вписується при його заповненні: квитанції, листок з обліку кадрів тощо. Індивідуальні документи створюються щоразу заново у довільній формі (доповідні та пояснювальні записки відгуки, рецензії та ін.)
8.	За технікою відтворення	Рукописні Відтворені механічним способом На аудіо- та відеоплівці На дискетах або CDдисках	Написані від руки. Надруковані. Аудіо- або відсозапис якоїсь події. Створені для роботи на комп'ютері.

9.	За ступенем гласності	Цілком таємні Таємні ДСК (для службового користування) Загальнодоступні	<p>Мають дуже обмежений доступ, зберігаються в спеціальних умовах.</p> <p>Зберігаються в окремих кімнатах, видаються співробітникам за спеціальним списком, їх реєстрація та облік ведеться у спеціальних книгах.</p> <p>Зберігаються у сейфах, видаються для роботи у відповідності із затвердженим керівником списком.</p> <p>Документи, з якими можуть ознайомитись усі бажаючі, без обмежень.</p>
10.	За ступенем складності	Прості (односкладні) Складні (дво- і багатоскладні).	<p>Прості документи відображають лише одне питання.</p> <p>Складні документи висвітлюють, як правило, кілька питань. Їх текст містить різні логічні елементи, додатки тощо.</p>
11.	За стадіями створення	Оригінал Копії	<p>Документ, який створено вперше і належним чином оформлено. Він може бути розмножений копіями. За юридичним значенням оригінал і копія рівнозначні.</p> <p>Копія являє собою точне відтворення оригіналу, має у верхньому правому кутику аркуша позначку «Копія» і завірена у певному порядку. Розрізняють три різновиди копій:</p> <p>Оригінал і копії мають однакову юридичну силу.</p> <p><i>Відпуск</i> – це повна копія відправленого куди-небудь оригіналу документа, що залишається у відправника;</p> <p><i>Витяг</i> – копія, що відтворює частину тексту документа;</p> <p><i>Дублікат</i> – другий екземпляр (примірник) документа, виданий у зв'язку з втратою оригіналу</p>

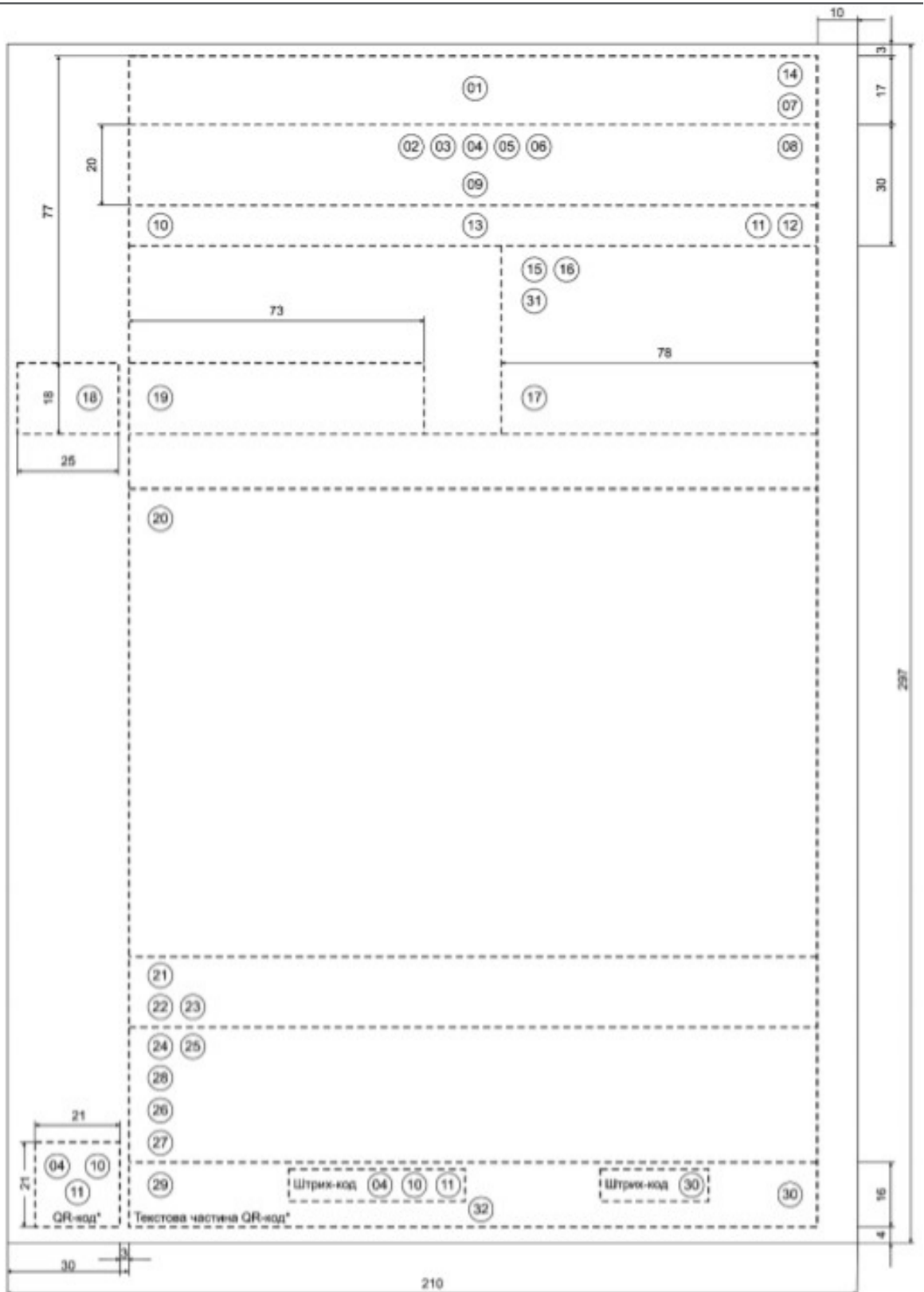
12.	За терміном зберігання	Постійного зберігання Тривалого зберігання Тимчасового зберігання	75 років. Понад 10 років. До 10 років.
13.	Засоби фіксації (відбиття)	Письмові (рукописно-друковані) Графічні Фоно-, фото-, кінодокументи	Включають у себе всі рукописні та машинописні документи, виготовлені на різноманітних апаратах і друкарським способом. Креслення, графіки, карти, малюнки, схеми, плани, які цінні своєю ілюстративністю. Дають можливість закарбувати ті об'єкти, явища, процеси, котрі зафіксувати іншими засобами важко або неможливо. Фонодокументи дають можливість робити точний звукозапис інформації, їх широко використовують при протоколюванні зборів, нарад, засідань тощо.
14.	За змістом	Організаційно-розпорядчі; Фінансово-розрахункові; Постачально-збутові та ін.	У свою чергу, документи, які належать до ОРД, можна умовно поділити на такі групи: організаційні (положення, інструкції, правила, статуту тощо); розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо); довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, пояснювальні та службові записки, службові листи, відгуки, плани роботи, телеграми, телефонограми, звіти, доповіді тощо); з кадрових питань (заяви, накази по особовому складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо); особові офіційні (пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, розписки, доручення тощо).
15.	За найменуванням	Положення, накази, інструкції, звіти, акти, записки, листи	Однак класифікувати документи за назвою не слід, оскільки с документи, однакові за назвою, але досить різні за змістом, наприклад

			«Заява».
16.	За строками виконання	Дуже термінові Термінові Звичайні безстрокові	Вимагають виконання у строки, встановлені законом, правовим актом, керівником або підлягають визначеному способу відправлення, вручення (телеграми, телефонограми тощо з позначкою «Терміново». Не вимагають обмеженого часом виконання чи відправлення.
17.	За юридичною силою	Справжні Підробні	Справжні можуть бути дійсними і недійсними. <i>Дійсні</i> , тобто такі, які мають юридичну силу на даний момент. <i>Недійсні</i> , тобто такі, що втратили силу через закінчення строку дії (наприклад, договір контракту). Підроблені документи – це документи, які мають матеріальну чи інтелектуальну підробку. Виникають внаслідок матеріальної чи інтелектуальної підробки. <i>Матеріальні підробки</i> бувають тоді, коли до змісту справжнього документа замість правильних вносять неправильні відомості, роблять виправлення, підчистки, що перекручують інформацію. <i>Інтелектуальні підробки</i> виражаються у складенні і видачі документа свідомо неправильного змісту, хоч і правильного з формального боку (за формою)
18.	За походженням	Службові Особисті або офіційно-особисті (іменні).	Стосуються інтересів установ та організацій, з питань їх діяльності; Стосуються певної особи і є іменними. (заяви, листи, скарги та ін.)
19.	За ступенем обов'язковості	Директивні Інформаційні	Потребують обов'язкової відповіді. Виготовляються до відома.

Бланк із кутовим розташуванням реквізитів



Бланк із повздовжнім розташуванням реквізитів



**Приклад оформлення наказу
про прийняття на основне місце роботи**

Наказ про прийняття на основне місце роботи

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«УСЕ БУДЕ ДОБРЕ»
(ТОВ «УСЕ БУДЕ ДОБРЕ»)**

Код ЄДРПОУ 12345678

НАКАЗ

12.09.2021

Київ

№ 277/к/тр

Про прийняття на роботу
Василя Соколенка

ПРИЙНЯТИ:

СОКОЛЕНКА Василя Миколайовича на посаду економіста фінансового відділу з 16 вересня 2021 року за основним місцем роботи з посадовим окладом 15 500 грн на місяць, з випробним строком три місяці.

Підстава: заява Василя Соколенка від 12.09.2021, зареєстрована за № 319.

Директор

Добродій

Костянтин ДОБРОДІЙ

⊕

Начальник відділу кадрів

Добренька Галина ДОБРЕНЬКА

12.09.2021

Начальник фінансового відділу

Гаркуша Петро ГАРКУША

12.09.2021

□

З наказом ознайомлений:

Соколенко Василь СОКОЛЕНКО

12.09.2021

Основні аспекти ведення та видачі трудової книжки працівника

Відповідно до положень статті 48 Кодексу законів про працю України починаючи з 10 червня 2021 року змінено правила заповнення та зберігання паперових трудових книжок працівників на підприємства, установах, організаціях. Облік трудової діяльності працівника здійснюється в електронній формі в реєстрі застрахованих осіб. Досить часто працівники трактують дану норму як таку, що трудова книжка вже не потрібна і роботодавець одразу повинен видати її на руки. Проте це не зовсім відповідає дійсності.

Згідно з вимогами законодавства працівник при прийнятті на роботу зобов'язаний подати трудову книжку (у разі наявності) або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб. Крім того, на вимогу працівника, який вперше приймається на роботу, трудова книжка оформляється роботодавцем в обов'язковому порядку не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу.

Також у разі, якщо трудова книжка зберігається у працівника і він подасть вимогу про внесення до неї записів (про прийняття на роботу, переведення та звільнення, заохочення та нагороди за успіхи в роботі), то роботодавець зобов'язаний це зробити. Подати дану вимогу можливо, як усно, так і письмово, оскільки чіткої форми законодавство не передбачає. Рекомендуємо зафіксувати дану вимогу у письмовій заяві на ім'я роботодавця.

Безпосередньо порядок ведення трудової книжки регулюється Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року №58.

Важливо! У період дії воєнного стану порядок організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів у районах активних бойових дій визначається роботодавцем самостійно, за умови забезпечення ведення достовірного обліку виконуваної працівником роботи та обліку витрат на оплату праці (стаття 7 ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»)

На вимогу працівника, який вперше приймається на роботу, трудова книжка оформляється роботодавцем в обов'язковому порядку не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу. Власник або уповноважений ним орган на вимогу працівника зобов'язаний вносити до трудової книжки, що зберігається у працівника, записи про прийняття на роботу, переведення та звільнення, заохочення та нагороди за успіхи в роботі.

Що вноситься і що не вноситься до трудової книжки:

До трудової книжки вносяться:

- відомості про працівника: прізвище, ім'я та по батькові, дата народження;
- відомості про роботу, переведення на іншу постійну роботу, звільнення;
- відомості про нагородження і заохочення: про нагородження державними нагородами України та відзнаками України, заохочення за успіхи в роботі та інші заохочення відповідно до чинного законодавства України;
- відомості про відкриття, на які видані дипломи, про використані винаходи і раціоналізаторські пропозиції та про виплачені у зв'язку з цим винагороди.

До трудової книжки не вносяться:

- стягнення;
- премії, передбачені системою заробітної плати, або виплата яких носить регулярний характер.

Строки внесення записів

Всі записи у трудовій книжці робить власник або уповноважений ним орган після видання наказу, але не пізніше тижневого строку, а в разі звільнення – у день звільнення, причому записи мають точно відповідати тексту наказу.

З кожним записом до трудової книжки на підставі наказу про призначення на роботу, переведення та звільнення власник або уповноважений ним орган зобов'язаний ознайомити працівника під розписку в особистій картці.

Видача трудової книжки працівнику відбувається у наступних випадках:

1. у випадку звільнення з роботи (п. 3 [Постанови КМУ від 27.04.1993 № 301](#));

2. після завершення роботи щодо включення відомостей про трудову діяльність працівників до реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування (пункт 2 Прикінцевих та перехідних положень [ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі»](#)). Звертаємо увагу, що загалом роботи з оцифрування трудових книжок здійснюється протягом п'яти років (мають бути виконані до 10.06.2026 р.) відповідно до положень даного закону.

**Виправлення неправильних
або неточних записів про прийняття на роботу**

Причини виправлення	Порядок виправлення
Запис не відповідає змістові наказу про прийняття на роботу (допущено помилку під час внесення запису)	<ul style="list-style-type: none"> — Записується відповідний порядковий номер (графіа 1); — зазначається дата внесення запису про виправлення (графіа 2); — запис за відповідним номером визнається недійсним і повторюється зміст наказу про прийняття на роботу (графіа 3); — повторюється дата і номер наказу, на підставі якого працівника було прийнято на роботу (призначено на посаду) (графіа 4)
Назва професії (посади, місця роботи) у наказі про прийняття на роботу, на підставі якого внесено запис, не відповідає штатному розписові	<ul style="list-style-type: none"> — Записується відповідний порядковий номер (графіа 1); — зазначається дата внесення запису про виправлення (графіа 2); — запис за відповідним номером (це може бути не обов'язково попередній номер) визнається недійсним і робиться запис відповідно до зміненого тексту наказу про прийняття на роботу (графіа 3); — вказується дата і номер наказу, яким внесено зміни до наказу, зміст якого не відповідає штатному розписові підприємства (графіа 4).
Назва професії (посади) в штатному розписі підприємства, на підставі якого видано наказ про прийняття (переведення) на роботу, не відповідає Національному класифікатору професій, а отже допущено порушення під час здійснення запису	<ul style="list-style-type: none"> — Видається наказ про внесення змін до штатного розпису (наказ із загальної діяльності); — видається наказ про переведення працівника з дня внесення змін до штатного розпису з посиланням на наказ про внесення таких змін; — робиться запис в установленому порядку про переведення працівника на посаду (за професією) відповідно до зміненого штатного розпису на підставі наказу про переведення.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного агентства
України з питань державної служби
19 травня 2020 року № 77-20
Зареєстровано в Міністерстві
юстиції України
25 травня 2020 р. за № 461/34744

_____ (найменування державного органу)
Реєстраційний номер облікової картки платника податків _____ (не заповнюється у разі відсутності)

ОСОБОВА КАРТКА ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ № _____

1. Прізвище _____ 4. Паспорт громадянина України
Власне ім'я _____ № _____
По батькові _____ (серія за наявності)
2. Дата й місце народження _____ орган, що видав _____
(число, місяць, рік) _____
(населений пункт, район, область, країна) _____
3. Контактні дані: телефон _____ дата видачі «__» _____ р.
електронна пошта _____ 5. Сімейний стан _____
_____ («одружений»/»неодружений»
або «заміжня»/»незаміжня»)

6. Адреса _____

(місце реєстрації та фактичне місце проживання (у разі їх неспівпадіння) у такому порядку: поштовий індекс, область, місто, район, село (селище), вулиця, корпус, номер будинку, квартири)

7. Підтвердження наявності відповідного ступеня вищої освіти

Галузь знань/спеціальність/ спеціалізація	Ступінь вищої освіти	Серія та реєстраційний номер диплома

8. Належність до категорії громадян, які мають додаткові гарантії

- особа з інвалідністю постраждалий учасник Революції Гідності
 учасник бойових дій депутат ради
 одинока мати (одинокий батько) жінка, яка працює та має двох дітей віком до 15 років
 особа, яка постраждала внаслідок Чорнобильської катастрофи інше _____

Підтвердження _____
(реквізити документа, що підтверджують належність особи до відповідної категорії)

9. Відомості про наявність рангу державного службовця та/або посадової особи місцевого самоврядування, військового звання, дипломатичного рангу та іншого спеціального звання на

момент призначення _____

10. З вимогами й обмеженнями щодо прийняття та проходження державної служби відповідно до законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про очищення влади», Законом України «Про захист персональних даних», Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158, зареєстрованими в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 року за № 1203/29333, правилами внутрішнього службового розпорядку державного органу, необхідністю повідомлення про зміну даних ознайомлений(на) та зобов'язують їх дотримуватись. Підтверджую відсутність громадянства (підданства) іншої держави.

_____ (дата)

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

11. Дата і місце (найменування державного органу) складення Присяги державного службовця _____

12. Відомості про військовий облік

група обліку _____	найменування райміськвійськкомату/
категорія обліку _____	територіального центру комплектування
склад _____	та соціальної підтримки за місцем
військово-облікова спеціальність _____	фактичного проживання _____
військове звання _____	_____
придатність до військової служби _____	найменування райміськвійськкомату/
_____	територіального центру комплектування
перебування на спеціальному обліку № _____	та соціальної підтримки за місцем реєстрації
_____	_____
_____	_____

13. Реквізити акта про призначення на посаду «__» _____ р. № _____

14. Стаж державної служби (на дату призначення) _____ (роки) _____ (місяці) _____ (дні).

15. Відомості про призначення (переведення) на посади державної служби у цьому державному органі та присвоєння рангів, про професійне навчання, про оцінювання результатів службової діяльності, про надання відпусток, про службові відрядження за кордон, про застосування заохочень, про накладені дисциплінарні стягнення зазначаються у додатках 1-7 до цієї Особової картки.

16. Дата звільнення «__» _____ р.

18. Підстава звільнення _____

17. Реквізити акта про звільнення _____

«__» _____ р. № _____

_____ формулювання підстави з посиланням на положення законодавчих актів)

Додаток 1 до Особової
картки державного
службовця
(пункт 15)

ВІДОМОСТІ
про призначення (переведення) на посади державної служби
у цьому державному органі та присвоєння рангів

Дата	Назва посади	Категорія, ранг	Процедура зайняття посади	Дата й номер наказу (розпорядження) про призначення (переведення) та контракту (у разі укладення)

**ВІДОМОСТІ
про професійне навчання**

Рік	Вид професійного навчання*	Вид програми підвищення кваліфікації**	Назва програми підвищення кваліфікації/посада державної служби, на якій проводилося стажування	Напрямок/тема професійного навчання у межах виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності (індивідуальної програми професійного розвитку) державного службовця (далі - програма)	Підтвердний документ (вид, дата, номер)/інформація про проходження самоосвіти	Найменування суб'єкта надання освітніх послуг (провайдера)	Кількість нарахованих кредитів ЄКТС, у т. ч. у межах виконання програми	
	Підготовка	X***	X***					
		Разом:						
		у т. ч. у межах виконання програми:						
	Підвищення кваліфікації							
		Разом:						
		у т. ч. у межах виконання програми:						
	Стажування	X***					X***	
		Разом:						
		у т. ч. у межах виконання програми:						
	Самоосвіта	X***	X***				X***	
		Разом:						
		у т. ч. у межах виконання програми:						
Разом за рік:								
у т. ч. у межах виконання програми:								

* Відповідний вид професійного навчання зазначається у разі його фактичного проходження.

** Заповнюється відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106.

*** Не заповнюється.

Додаток 3 до Особової
картки державного
службовця
(пункт 15)

ВІДОМОСТІ
про оцінювання результатів службової діяльності

Період проведення оцінювання*	Оцінка відповідно до затвердженого висновку/причини непроведення оцінювання/ підстави припинення оцінювання**	Дата й номер наказу (розпорядження) про затвердження висновку щодо оцінювання службової діяльності

*Зазначається період з 01 січня поточного року (якщо завдання визначені у грудні попереднього року) або з дати визначення завдань і ключових показників до дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.

** Заповнюється відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 (зі змінами).

Додаток 4 до Особової
картки державного
службовця
(пункт 15)

ВІДОМОСТІ
про надання відпусток

Вид відпустки	За який період	Використані відпустки					Залишок днів	Примітки
		дата та номер рішення	кількість днів	дата початку	дата закінчення	фактично використано		

Додаток 5
до Особової картки
державного службовця
(пункт 15)

ВІДОМОСТІ
про службові відрядження за кордон

Місце відрядження	Строк відрядження		Підстава (дата й номер рішення)
	початок	закінчення	

Додаток 6
до Особової картки
державного службовця
(пункт 15)

ВІДОМОСТІ
про застосування заохочень

Вид заохочення	Підстава (дата й номер рішення про заохочення)

Додаток 7
до Особової картки
державного службовця
(пункт 15)

ВІДОМОСТІ
про накладені дисциплінарні стягнення

Вид дисциплінарного проступку*	Вид дисциплінарного стягнення*	Дата й номер рішення про накладення дисциплінарного стягнення	Дата й номер рішення про дострокове зняття дисциплінарного стягнення

Зазначається вид дисциплінарного проступку або вид стягнення з посиланням на відповідні пункти, частини та статті законодавства.

{Форма Особової картки із змінами, внесеними згідно з Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 44-21 від 10.03.2021}

АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ

I Загальні дані

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Дата народження _____

Посада, яку займає працівник, і стаж роботи на ній (на момент атестації державного службовця) _____

Освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень, найменування навчального закладу і рік закінчення, спеціальність) _____

Науковий ступінь, вчене звання _____

Підвищення кваліфікації (коли і що закінчив) _____

Загальний трудовий стаж, у тому числі на державній службі _____

Категорія посади _____ ранг _____

Посада в кадровому резерві _____

II Результати атестації

Висновки атестаційної комісії за підсумками голосування:

відповідає займаній посаді (за _____, проти _____)

відповідає займаній посаді з певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо)

_____ (за _____, проти _____)

не відповідає займаній посаді (за _____, проти _____)

Рішення атестаційної комісії _____

_____ (за _____, проти _____)

Голова атестаційної комісії _____

*(підпис)**(ініціал, прізвище)*

Члени комісії

*(підпис)**(ініціал, прізвище)*

Дата атестації «_____» _____ 20__ року

З результатами атестації ознайомлений _____

(підпис працівника, який атестується)

Примітка. У разі коли голова або член комісії мають іншу думку щодо оцінки роботи та ділових якостей працівника, який атестується, її викладають письмово у довільній формі і додають до атестаційного листа.

Проведення атестації

Запитання	Відповідь
Які документи подаються на атестацію?	Щорічні оцінки виконання посадовою особою покладених на неї завдань та обов'язків за період, що минув після попередньої атестації, а також атестаційний лист попередньої атестації (п. 11 <i>Типового положення № 1440</i>)
В яких випадках засідання комісії вважається правоможним?	<p>Згідно з п. 15 <i>Типового положення № 1440</i> засідання комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як 3/4 її складу.</p> <p>Наприклад, якщо атестаційну комісію створено у кількості 5 осіб, то засідання атестаційної комісії буде правоможним, якщо присутніми на засіданні було не менше 3/4 членів комісії. Тобто $5 \times 3 : 4 = 3,75$, а оскільки найближче ціле число, більше за 3,75, це 4, отже, засідання атестаційної комісії буде правоможним, якщо присутніми на засіданні було не менше 4-х осіб. Втім, у власному Положенні про атестацію, на наш погляд, можна передбачити, що засідання атестаційної комісії є правоможним у разі присутності, наприклад, 3-х членів комісії.</p> <p>Рішення комісії приймається стосовно кожної посадової особи, яка атестується, простою більшістю голосів членів комісії (п. 15 <i>Типового положення № 1440</i>).</p> <p>Зауважимо, що проста більшість голосів — це отримання за рішення, яке поставлено на голосування, більше половини голосів членів атестаційної комісії, які брали участь у голосуванні. Наприклад, якщо в голосуванні брали участь вісім членів комісії, у тому числі п'ять проголосували за рішення, яке поставлено на голосування, воно вважається прийнятим</p>
Чи обов'язкова присутність на атестації посадової особи, яка атестується?	<p>Так, обов'язкова.</p> <p>Відповідно до п. 12 <i>Типового положення № 1440</i>, якщо посадова особа не з'явилася на засідання комісії без поважних причин, комісія має право провести атестацію за її відсутності.</p> <p>А що робити, коли причини нез'явлення до комісії поважні (відраження, хвороба тощо)? Як вчиняти в цьому випадку, <i>Типове положення № 1440</i> рекомендацій не містить. Тому це питання слід вирішити самостійно, прописавши його у власному Положенні про атестацію (наприклад, передбачити, що в таких випадках атестація проводиться за відсутності особи або переноситься)</p>
Чи потрібна присутність посадової особи під час голосування атестаційної комісії?	Ні , голосування проводиться у відсутності особи, яка атестується (п. 15 <i>Типового положення № 1440</i>)
Чи вважається посадова особа атестованою, якщо комісія проголосувала «за» та «проти» в однаковій кількості?	В такому випадку посадова особа вважається атестованою . Адже відповідно до п. 15 <i>Типового положення № 1440</i> у разі однакової кількості голосів членів комісії приймається рішення на користь посадової особи
Які особливості атестації членів комісії?	<p>Відповідно до п. 9 <i>Типового положення № 1440</i> атестація керівників відділів, управлінь, інших виконавчих органів та посадових осіб, які ввійшли до складу комісії, передусь атестації інших працівників цих органів та їх підрозділів.</p> <p>Звісно, вони не беруть участі у голосуванні щодо себе. Цей момент слід врахувати при затвердженні чисельності членів комісії</p>

**Форма бланка щорічної оцінки виконання державним
службовцем посадових обов'язків і завдань**

1. Відомості про особу

Прізвище	
Ім'я	
По батькові	
Дата народження	
Назва підрозділу	
Назва посади	
Дата зайняття посади	
Звітний період	

1. Самооцінка

Заповнюється державним службовцем :

1) Наскільки успішно, на Ваш погляд, Ви виконуєте свої посадові обов'язки? Навести окремі приклади.

2) Указати кількість планових завдань, які Вами виконано і які не виконано. Зазначити кількість позапланових завдань (перевірок, відряджень, організація семінарів, інше), які Ви виконували.

3) Які окремі доручення (завдання), які мали ключове значення для роботи органу (крім оперативних завдань), доручалися Вам? Чи були Ви залучені до роботи в групах щодо розробки відповідних програм, нормативно-правових актів?

4) Навести приклади щодо публікації у фахових виданнях з питань діяльності державного органу, якщо такі були протягом року. Надати інформацію про навчання (підвищення кваліфікації та отримання освітньо-кваліфікаційного рівня).

2. Оцінка безпосереднім керівником

Оцінка виконання державним службовцем посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях, а також ступінь участі у виконанні окремих доручень.

3. Висновки, пропозиції та рекомендації, як наслідок обговорення результатів щорічної оцінки виконання державними службовцями посадових обов'язків і завдань

Підсумкова

оцінка _____

Підпис _____

Прізвище, ім'я, по батькові державного службовця _____

(повністю)

Підпис _____

Прізвище, ім'я, по батькові керівника, який проводив оцінку _____

(повністю)

« _____ » _____ 20 ____ р.

4. Затвердження керівником вищого рівня результатів щорічної оцінки виконання державним службовцем посадових обов'язків і завдань

Підпис _____

Прізвище, ім'я, по батькові _____

(повністю)

« _____ » _____ 20 ____ р.

Складні випадки вживання прийменникових конструкцій
(Бабій І. Основи діловодства)

Без	
Залишити без уваги	не виявляти уваги, не звертати увагИ, залишити поза увагою, злегковажити
Залишитися без змін	не зазнати змін
Без всяких сумнівів	поза будь-якими сумнівами, безсумнівно, нічого й казати
В (у)	
Бути в курсі справи	бути обізнаним
У більшості випадків	здебільшого, переважно
У відповідності з	відповідно до
У випадку Вашої згоди	якщо ваша згода, у разі Вашої згоди
У даний час	тепер, зараз
У залежності від	залежно від
У силу чого	з огляду на, через що, внаслідок
В кінці 2020р.	наприкінці 2020 року
В минулому році	торік, минулого року
В подальшому	надалі, згодом, потім
В порядку виключення	як виняток
В порядку черги	дотримуючись черги
У разі необхідності	коли буде потреба
В силу закону	на підставі закону
В судовому порядку	через суд
Від	
Час від часу	час до часу
Плакати від радості	плакати з радості
Відпочити від роботи	відпочити після роботи
Від усієї душі	щиросердно
До	
До сих пір	досі
Представлення до нагороди	подання про нагороду
Прийти до висновку	дійти висновку, зробити висновок
Приступити до обговорення	почати розгляд/ обговорювати

Навчальне видання

Васиньова Надія Сергіївна

**ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ
З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Навчальний посібник

Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний. Ум. друк. арк. _ . Наклад __ прим. Зам. № ____.

Видавець

Видавництво Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(м. Полтава)

e-mail: [luguniv.edu.ua](mailto:lguniv.edu.ua)

Видавець і виготовлювач

Комп'ютерний макет – Васиньова Н. С.