

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

Галина ЗАПША

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ В ЦНАП
РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Науковий керівник: д.е.н, професор

Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

Рецензент: д.е.н., професор кафедри

економічної теорії і економіки

підприємства Одеського державного

аграрного університету

Олена КНЯЗЄВА

Виконав здобувач першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти денної

форми навчання освітньо-професійної

програми «Менеджмент» спеціальності 073

«Менеджмент»

Олена ГАЛАНЮК

Засвідчую, що кваліфікаційна робота

містить результати власних досліджень.

Використання ідей і текстів інших авторів

має посилання на відповідне

джерело _____ *Олена ГАЛАНЮК*

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Олени ГАЛАНЮК

- 1. Тема роботи:** *«Управління персоналом та його удосконалення в ЦНАП Роздільнянського району Одеської області»;* керівник роботи: д.е.н., професор *Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ*, затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.
- 2. Строк подання студенткою кваліфікаційної роботи:** *«03» червня 2026 р.*
- 3. Об'єкт дослідження:** *процес управління персоналом та його удосконалення в ЦНАП Роздільнянського району Одеської області.*
- 4. Предмет дослідження:** *сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління персоналом та його удосконалення в ЦНАП Роздільнянського району Одеської області.*
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
 - 5.1. Теоретико-методичний розділ:**
 - дослідити сутність та значення управління персоналом в організації;
 - характеризувати сучасні методи та принципи управління персоналом;
 - розкрити особливості управління конфліктами в колективі організації
 - 5.2. Аналітичний розділ:**
 - проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - оцінити кадрове забезпечення та систему управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - дослідити стан конфліктів та соціально-психологічний клімат у колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - 5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:**
 - запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - розробити заходи щодо попередження та врегулювання конфліктів у колективі;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

- наукові підходи до визначення управління персоналом в організації;
- принципи системи управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг;
- методичні підходи до управління персоналом в ЦНАП.

6.2. До аналітичного розділу:

- організаційна структура управління ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - PEST-аналіз діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради»;
 - SWOT-аналіз ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - ресурсне забезпечення та фінансової діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - склад і структура джерел формування фінансових ресурсів ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - показники фінансової стійкості ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - показники ліквідності ЦНАП Роздільнянської міської ради;
- ### **6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:**
- напрямки удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради;
 - заходи щодо попередження та управління конфліктами в колективі ЦНАП;
 - оцінка ефективності запропонованих заходів;

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові статті з питань управління персоналом в організації, підручники та навчальні посібники, інформаційною базою дослідження стали Закони України, нормативно-правові акти у сфері публічного управління та кадрової політики, матеріали офіційних сайтів органів державної влади, статистичні дані, внутрішня документація ЦНАП Роздільнянської міської ради, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань та результати власних досліджень автора.

Дата видачі завдання: 06.11.2025 р.

РЕФЕРАТ

Галанюк О.О. Управління персоналом та його удосконалення в ЦНАП Роздільнянського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку системи публічного управління та цифровізації адміністративних послуг особливого значення набуває ефективне управління персоналом органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг. Саме від професійного рівня працівників, їх мотивації, здатності до командної взаємодії та ефективного врегулювання конфліктів залежить якість обслуговування населення та рівень довіри громадян до органів влади. В умовах зростання навантаження на персонал, впровадження цифрових сервісів та постійних змін у нормативно-правовому середовищі виникає необхідність удосконалення системи управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Проблемам управління персоналом, мотивації працівників та врегулювання конфліктів присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: Л. Балабанова, О. Грішнова, А. Колот, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Мескон, Ф. Хедоурі, А. Кібанов та інші. Незважаючи на значний науковий доробок, питання вдосконалення системи управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг та управління конфліктами в установах публічного сектору потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом та управління конфліктами у ЦНАП Роздільнянського району Одеської області.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- дослідити сутність та значення управління персоналом в організації;
- охарактеризувати сучасні методи та принципи управління персоналом;
- розкрити особливості управління конфліктами в колективі;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради;
- оцінити кадрове забезпечення та систему управління персоналом у ЦНАП;
- дослідити стан конфліктів та соціально-психологічний клімат у колективі;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності системи управління персоналом;
- розробити заходи щодо попередження та врегулювання конфліктів;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у ЦНАП Роздільнянського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом та управління конфліктами у ЦНАП Роздільнянської міської ради.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання економічних процесів і сучасні концепції менеджменту персоналу. У процесі виконання роботи використовувалися абстрактно-логічний, монографічний, статистичний, порівняльний, графічний, соціологічний та розрахунково-конструктивний методи дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методологічні основи управління персоналом у системі ЦНАП» досліджено сутність та значення управління персоналом в організації, охарактеризовано сучасні методи та принципи управління персоналом, розкрито особливості управління конфліктами в колективі як складової ефективного менеджменту персоналу.

У другому розділі «Аналіз системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянського району Одеської області» наведено організаційно-економічну характеристику діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради, проведено аналіз кадрового забезпечення та системи управління персоналом, досліджено стан конфліктів та соціально-психологічний клімат у колективі.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління персоналом та врегулювання конфліктів у ЦНАП Роздільнянського району Одеської області» обґрунтовано шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом, розроблено заходи щодо попередження та врегулювання конфліктів у колективі та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Джерелами інформації слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, офіційні дані органів державної влади та місцевого самоврядування, внутрішня документація ЦНАП Роздільнянської міської ради, а також результати власних досліджень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності роботи працівників, покращення соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктності у колективі. Запропоновані заходи можуть бути використані у практичній діяльності центрів надання адміністративних послуг та інших установ публічного сектору.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 84 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить таблиці, рисунки та додатки. Список використаних джерел включає наукові праці, нормативно-правові акти та електронні ресурси з тематики дослідження.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий менеджмент, ЦНАП, мотивація персоналу, конфлікт, управління конфліктами, соціально-психологічний клімат, публічне управління, кадровий потенціал, ефективність управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ЦНАП	6
1.1. Сутність та значення управління персоналом в організації	6
1.2. Сучасні методи та принципи управління персоналом	13
1.3. Управління конфліктами в колективі як складова ефективного менеджменту персоналу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦНАП РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради	26
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради	40
2.3. Оцінка стану конфліктів та соціально-психологічного клімату в колективі ЦНАП.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦНАП РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	58
3.1. Обґрунтування стратегічного напрямку удосконалення управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради	58
3.2. Розробка заходів щодо попередження та управління конфліктами в колективі	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку системи публічного управління та адміністративних послуг особливого значення набуває ефективне управління персоналом організацій державного сектору. Саме від професійності працівників, рівня їхньої мотивації, організації праці, здатності до взаємодії та психологічного клімату в колективі залежить якість надання адміністративних послуг населенню. Особливо актуальним це питання є для центрів надання адміністративних послуг, які забезпечують безпосередню взаємодію громадян із органами влади та формують рівень довіри населення до державних інституцій.

У діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради управління персоналом виступає важливою складовою загальної системи менеджменту, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію основних функцій установи, обслуговування громадян та виконання адміністративних процедур. В умовах постійних змін законодавства, цифровізації адміністративних послуг, збільшення навантаження на працівників та необхідності підвищення стандартів сервісу виникає потреба у вдосконаленні системи управління персоналом, розвитку професійних компетенцій працівників і створенні ефективного соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливу увагу необхідно приділяти питанням управління конфліктами в колективі. Конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, особливо у сфері публічного адміністрування, де працівники постійно взаємодіють між собою та з великою кількістю громадян. Неефективне вирішення конфліктних ситуацій може негативно впливати на продуктивність праці, мотивацію персоналу, рівень дисципліни та якість надання адміністративних послуг. Саме тому важливого значення набуває формування сучасних підходів до попередження та врегулювання конфліктів у колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради.

Проблематиці управління персоналом, кадрового менеджменту, мотивації працівників та управління конфліктами присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема М. Мескона [10], Ф. Хедоурі [10], А. Кібанова [7],

О. Віханського [17], В. Весніна [2], Г. Дмитренка [6], Л. Балабанової [1], О. Грішнєвої [4], А. Колота [8], В. Данюка [5] та інших. У працях зазначених дослідників розкрито сутність кадрового менеджменту, особливості управління трудовими ресурсами, мотивації персоналу, формування ефективної системи управління персоналом та врегулювання конфліктних ситуацій у колективі. Водночас питання удосконалення системи управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг та особливості управління конфліктами в установах публічного сектору залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого теоретичного й практичного обґрунтування.

Мета та завдання дослідження Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом та управління конфліктами у колективі ЦНАП Роздільнянського району Одеської області.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та значення управління персоналом в організації;
- характеризувати сучасні методи та принципи управління персоналом;
- розкрити особливості управління конфліктами в колективі організації;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради;
- оцінити кадрове забезпечення та систему управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради;
- дослідити стан конфліктів та соціально-психологічний клімат у колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом;
- розробити заходи щодо попередження та врегулювання конфліктів у колективі; оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у ЦНАП Роздільнянського району Одеської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом та управління конфліктами в колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради .

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи пізнання та сучасні концепції менеджменту персоналу. У процесі написання роботи використовувалися такі методи дослідження: абстрактно-логічний при узагальненні теоретичних аспектів управління персоналом та конфліктами; монографічний при дослідженні наукових підходів до кадрового менеджменту; статистичний та економічний аналіз при оцінці кадрового забезпечення ЦНАП Роздільнянської міської ради; графічний при побудові схем та діаграм; порівняльний при аналізі показників діяльності; соціологічний при оцінці соціально-психологічного клімату та конфліктних ситуацій у колективі; розрахунково-конструктивний при розробці заходів щодо удосконалення системи управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження стали Закони України, нормативно-правові акти у сфері публічного управління та кадрової політики, матеріали офіційних сайтів органів державної влади, статистичні дані, внутрішня документація ЦНАП Роздільнянської міської ради, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань та результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності роботи працівників, покращення соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктності у колективі ЦНАП Роздільнянського району Одеської області.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 84 сторінках друкованого тексту. Робота містить таблиці, рисунки та додатки. Список використаних джерел включає наукові праці, нормативно-правові акти та електронні ресурси з тематики дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ЦНАП

1.1. Сутність та значення управління персоналом в організації

У сучасних умовах розвитку економіки та системи публічного управління управління персоналом виступає однією з найважливіших складових ефективного функціонування будь-якої організації. Саме персонал є основним ресурсом, який забезпечує виконання поставлених завдань, реалізацію стратегічних цілей та підтримання стабільної діяльності установи. Від рівня професійної підготовки працівників, їхньої мотивації, відповідальності та здатності до взаємодії залежить результативність роботи організації, рівень продуктивності праці та якість послуг, що надаються населенню. Особливо важливого значення система управління персоналом набуває у сфері публічного адміністрування, де працівники безпосередньо взаємодіють із громадянами та формують рівень довіри населення до органів державної влади і місцевого самоврядування.

У сучасній науковій літературі управління персоналом розглядається як комплексна система принципів, методів та механізмів впливу на працівників організації з метою забезпечення ефективного використання їхнього трудового потенціалу. Основною метою управління персоналом є формування професійного, компетентного та мотивованого колективу, здатного забезпечити стабільне функціонування організації та досягнення визначених результатів діяльності. Система управління персоналом охоплює процеси підбору кадрів, адаптації працівників, оцінювання результатів праці, мотивації, професійного розвитку, організації праці та врегулювання конфліктних ситуацій у колективі. [7, с. 54]

Питання управління персоналом набули особливої актуальності в умовах сучасних трансформаційних процесів, цифровізації управлінської діяльності та постійного реформування системи надання адміністративних послуг. У таких

умовах організації змушені постійно вдосконалювати систему кадрового менеджменту, адаптувати персонал до нових умов праці, впроваджувати сучасні технології управління та забезпечувати високий рівень професійної підготовки працівників. Ефективне управління персоналом дозволяє підвищити рівень продуктивності праці, покращити якість обслуговування громадян, знизити рівень плинності кадрів та створити позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

На думку більшості науковців, персонал організації слід розглядати не лише як сукупність працівників, а як стратегічний ресурс розвитку установи. Саме працівники забезпечують реалізацію функцій організації, формують її імідж та визначають рівень конкурентоспроможності. У системі публічного управління людський фактор відіграє особливо важливу роль, оскільки якість надання адміністративних послуг безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності та комунікативних навичок працівників. Тому сучасні організації повинні приділяти значну увагу розвитку кадрового потенціалу, професійному навчанню персоналу та вдосконаленню системи мотивації праці. [31, с. 112]

Управління персоналом являє собою складний багатofункціональний процес, який включає планування кадрової потреби, підбір і відбір персоналу, організацію праці, оцінювання результатів діяльності працівників, стимулювання та контроль трудової дисципліни. Кожна із зазначених функцій має важливе значення для забезпечення ефективності роботи організації. Належна організація кадрової роботи сприяє підвищенню ефективності праці, забезпечує раціональне використання трудових ресурсів та створює умови для професійного розвитку працівників.

Особливе місце у системі управління персоналом займає кадрове планування, оскільки саме воно дозволяє визначити потребу організації у працівниках відповідної кваліфікації та забезпечити оптимальний розподіл трудових ресурсів. Важливого значення також набуває процес адаптації нових працівників, який сприяє швидкому включенню персоналу у професійну діяльність та формуванню позитивного ставлення до організації. У сучасних

умовах успішна діяльність установи значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, підтримувати сприятливий психологічний клімат та запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі. [5, с. 76]

У системі публічного адміністрування управління персоналом має свої специфічні особливості. Діяльність працівників державних установ та центрів надання адміністративних послуг регламентується нормативно-правовими актами, посадовими інструкціями та стандартами надання адміністративних послуг. Працівники ЦНАП повинні володіти високим рівнем професійної компетентності, знати чинне законодавство, вміти працювати з інформаційними системами та ефективно комунікувати з громадянами. Саме тому управління персоналом у таких установах повинно бути спрямоване не лише на організацію трудової діяльності, а й на постійний професійний розвиток працівників та формування сучасної корпоративної культури.

Одним із важливих елементів системи управління персоналом є мотивація працівників. Ефективна система мотивації дозволяє підвищити зацікавленість персоналу у результатах праці, стимулює професійний розвиток та сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків. У сучасних умовах мотивація працівників включає не лише матеріальне стимулювання, а й моральне заохочення, можливість професійного розвитку, сприятливі умови праці та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. [8, с. 143]

Важливого значення в системі управління персоналом набуває проблема управління конфліктами в колективі. Конфлікти можуть виникати внаслідок різних поглядів працівників, нерівномірного розподілу обов'язків, психологічної несумісності, професійних суперечностей або недостатньо ефективної організації праці. У разі відсутності належного управління конфліктні ситуації можуть негативно впливати на продуктивність праці, дисципліну, мотивацію персоналу та якість надання послуг. Саме тому сучасний керівник повинен володіти навичками врегулювання конфліктів, вміти аналізувати причини їх

виникнення та застосовувати ефективні методи попередження конфліктних ситуацій.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від стилю керівництва та організаційної культури установи. Керівник повинен забезпечувати належну координацію діяльності працівників, створювати умови для професійного розвитку персоналу та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають демократичні методи управління, які передбачають залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, розвиток командної роботи та формування партнерських відносин між керівництвом і персоналом. [15, с. 98]

Узагальнюючи підходи до організації функціонування центрів надання адміністративних послуг, слід зазначити, що їхня діяльність може реалізовуватися у різних організаційних моделях, які відрізняються рівнем централізації, ступенем цифровізації та масштабом охоплення адміністративних сервісів. Вибір конкретної моделі залежить від чисельності населення громади, ресурсного забезпечення, а також рівня розвитку інформаційної інфраструктури. При цьому всі варіанти побудови ЦНАП орієнтовані на забезпечення доступності та якості адміністративних послуг для громадян, незалежно від місця їх проживання.

У практиці публічного управління найбільш поширеними є централізована та децентралізована моделі організації роботи центрів. Перша передбачає концентрацію основних функцій в одному адміністративному просторі, що забезпечує кращу керованість процесами та оптимізацію ресурсів. Друга модель орієнтована на наближення послуг до населення шляхом створення віддалених робочих місць або територіальних підрозділів, що підвищує рівень доступності сервісів, однак ускладнює координацію діяльності. Паралельно з цим важливим напрямом розвитку залишається впровадження цифрових рішень, які трансформують традиційну модель обслуговування у більш гнучку та автоматизовану систему.

Значний вплив на ефективність функціонування ЦНАП має рівень цифрової зрілості установи. Використання електронних сервісів, інтеграція з державними реєстрами та розвиток онлайн-взаємодії дозволяють істотно скоротити часові витрати на обробку звернень та підвищити прозорість процедур. Водночас у багатьох громадах зберігається змішана модель, яка поєднує паперовий документообіг і цифрові інструменти, що є перехідним етапом до повної цифровізації адміністративних процесів.

Теоретичне та нормативне підґрунтя для узагальнення організаційних моделей функціонування центрів надання адміністративних послуг, а також їх характеристик, сформовано на основі комплексного опрацювання наукових підходів до управління персоналом, організації публічної служби та нормативно-правового регулювання діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, базові положення щодо організаційних моделей управління, централізації та децентралізації були узагальнені на основі класичних праць з менеджменту та організаційної теорії, які розкривають принципи побудови ефективних управлінських систем та розподілу функцій у межах організації [10; 15; 17; 60].

Питання функціонування публічної служби, особливостей кадрового забезпечення та організації роботи працівників у сфері надання адміністративних послуг розглядалися з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування, що дозволило врахувати специфіку сервісної діяльності ЦНАП і вимоги до якості обслуговування громадян [23; 24; 61; 69].

Нормативно-правова база, яка визначає принципи діяльності центрів надання адміністративних послуг, включаючи принцип «єдиного вікна», вимоги до організації адміністративних процесів та стандарти надання послуг, сформована на основі Закону України «Про адміністративні послуги» та постанов Кабінету Міністрів України, що регулюють порядок функціонування ЦНАП [21; 44; 26].

Додатково враховано сучасні тенденції цифровізації публічного управління та впровадження електронних сервісів у сфері державних послуг, що відображено у матеріалах профільних державних органів та цифрових платформ,

зокрема Міністерства цифрової трансформації України та порталу «Дія» [28; 41; 84]. Узагальнення ключових характеристик організаційних моделей функціонування центра надання адміністративних послуг наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Організаційні моделі та характеристики функціонування ЦНАП

Критерій	Зміст моделі	Переваги	Недоліки
Рівень централізації	Централізована модель (єдиний адміністративний центр)	Високий рівень керованості, ефективне використання ресурсів, уніфікація процедур	Перевантаження у великих громадах, обмежена територіальна доступність
	Децентралізована модель (віддалені робочі місця, філії)	Наближення послуг до населення, підвищення доступності	Ускладнена координація, потреба у додаткових ресурсах
Організація обслуговування	Принцип «єдиного вікна»	Скорочення часу отримання послуг, мінімізація контактів із різними органами	Високі вимоги до міжвідомчої взаємодії
Рівень цифровізації	Паперова або змішана модель	Доступність для всіх категорій населення	Низька швидкість обробки даних, ризик затримок
	Електронна модель (е-ЦНАП)	Автоматизація процесів, прозорість, зменшення адміністративного навантаження	Залежність від технічної інфраструктури та цифрових навичок користувачів
Масштаб організації	Базовий рівень (малі громади)	Простота управління, нижчі витрати	Обмежений перелік адміністративних послуг
	Розширений рівень (міські ЦНАП)	Широкий спектр послуг, спеціалізація персоналу	Вищі витрати на утримання та складніша структура

Сформовано автором

Аналіз наведених у таблиці 1.1 організаційних моделей функціонування центрів надання адміністративних послуг свідчить про те, що вибір конкретної конфігурації значною мірою визначається адміністративно-територіальними умовами, рівнем фінансового забезпечення громади та особливостями

демографічної структури населення. Централізована модель є найбільш ефективною в умовах обмежених ресурсів або невеликих територіальних громад, оскільки дозволяє сконцентрувати кадровий потенціал, уніфікувати процеси та забезпечити контроль якості надання послуг. Водночас її застосування у великих населених пунктах може призводити до перевантаження персоналу та зниження оперативності обслуговування громадян.

Децентралізована модель, навпаки, орієнтована на підвищення територіальної доступності адміністративних послуг шляхом наближення сервісів до кінцевого споживача. Такий підхід є особливо актуальним для сільських та віддалених територій, де фізичний доступ до адміністративного центру ускладнений. Однак розширення мережі віддалених робочих місць потребує додаткових витрат на утримання інфраструктури, координацію діяльності та забезпечення єдиних стандартів якості, що може знижувати загальну ефективність управління.

Окремої уваги потребує принцип «єдиного вікна», який виступає базовим організаційним механізмом у роботі ЦНАП. Його впровадження дозволяє істотно зменшити кількість адміністративних процедур, які проходить заявник, та скоротити час отримання результату послуги. Водночас ефективність цього принципу прямо залежить від рівня міжвідомчої взаємодії та ступеня інтеграції інформаційних систем, без чого можливі затримки в опрацюванні документів.

Рівень цифровізації є одним із ключових факторів модернізації системи надання адміністративних послуг. Перехід до електронної моделі дозволяє автоматизувати значну частину операцій, зменшити вплив людського фактора та забезпечити прозорість процедур. Водночас у більшості громад України наявна змішана модель, яка поєднує цифрові інструменти з традиційним паперовим документообігом. Такий стан можна розглядати як перехідний етап, що відображає нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури та різний рівень готовності персоналу до роботи в електронному середовищі.

Розширені організаційні моделі ЦНАП характеризуються більшим спектром адміністративних послуг, високим рівнем спеціалізації працівників та складнішою внутрішньою структурою. Це дозволяє забезпечувати більш якісне

обслуговування населення, однак одночасно підвищує вимоги до управлінських рішень, кадрового забезпечення та фінансування.

1.2. Сучасні методи та принципи управління персоналом

Сучасна система управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг формується як результат поєднання класичних теорій менеджменту та сучасних концепцій публічного управління, орієнтованих на сервісну модель держави. У таких умовах працівники розглядаються як ключовий ресурс організації, від рівня професійної підготовки та мотивації яких залежить якість надання адміністративних послуг. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління персоналом, що охоплює організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти впливу.

У процесі еволюції управлінської науки відбулося поступове зміщення акцентів від жорстко регламентованих адміністративних моделей до більш гнучких та адаптивних систем. Якщо класичні підходи концентрувалися на контролі та формалізації процесів, то сучасні концепції акцентують увагу на розвитку людського капіталу, мотивації та залученості працівників. У сфері ЦНАП це проявляється у необхідності поєднання стандартів надання послуг із високим рівнем клієнтоорієнтованості та комунікативної культури персоналу.

Важливим фактором трансформації управління персоналом є цифровізація адміністративних процесів. Використання електронних систем документообігу, інтегрованих державних реєстрів та онлайн-платформ дозволяє значно підвищити ефективність роботи персоналу, скоротити час обробки звернень та мінімізувати вплив людського фактора. Водночас це потребує постійного розвитку цифрових компетенцій працівників та адаптації організаційних структур до нових технологічних умов [10; 15; 17].

У сучасній теорії менеджменту персоналу виділяють три основні групи методів управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на нормативно-правовому регулюванні діяльності працівників, встановленні посадових інструкцій, регламентів та

стандартів виконання функціональних обов'язків. Вони забезпечують організаційну дисципліну та стабільність функціонування установи.

Економічні методи управління персоналом передбачають використання системи матеріального стимулювання, яка включає заробітну плату, премії, надбавки та інші фінансові заохочення. Їх основна мета полягає у підвищенні продуктивності праці та забезпеченні зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

У публічному секторі ефективність цих методів часто залежить від бюджетних обмежень, що підсилює значення нематеріальної мотивації.

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток командної взаємодії та зниження рівня конфліктності. У діяльності ЦНАП вони мають особливе значення, оскільки працівники постійно взаємодіють із громадянами та перебувають у ситуаціях підвищеного емоційного навантаження. Саме ці методи впливають на якість комунікації та рівень задоволеності отримувачів послуг [13; 8; 18].

Для систематизації сучасних підходів до управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг доцільно узагальнити основні групи методів, що застосовуються в практиці публічного адміністрування. Така класифікація дозволяє більш чітко визначити зміст управлінського впливу на персонал, а також оцінити їхній значний вплив на ефективність та функціонування організації. Особливого значення в діяльності центрів надання адміністративних послуг набувають соціально-психологічні методи, які орієнтовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та підтримку ефективної гармонійної комунікації між працівниками. Використання таких методів сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу роботою, зміцненню командної взаємодії та запобіганню конфліктним ситуаціям.

В умовах цифровізації публічного управління дедалі більшої актуальності набувають інноваційні методи управління персоналом, пов'язані із впровадженням сучасних інформаційних технологій, електронного

документообігу, дистанційного навчання та систем оцінювання результатів діяльності працівників. Комплексне застосування різних груп методів управління дозволяє забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу ЦНАП Роздільнянської міської ради, підвищити якість адміністративних послуг та зміцнити довіру громадян до органів публічної влади.

Узагальнення ключових методів управління персоналом у ЦНАП подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Сучасні методи управління персоналом у ЦНАП

Група методів	Зміст	Управлінський ефект
Адміністративні	Регламенти, посадові інструкції, стандарти обслуговування	Забезпечення дисципліни та чіткого розподілу функцій
Економічні	Заробітна плата, преміювання, надбавки	Підвищення мотивації та продуктивності праці
Соціально-психологічні	Командна робота, корпоративна культура, комунікація	Формування сприятливого клімату в колективі
Кадрово-розвиткові	Навчання, адаптація, підвищення кваліфікації	Зростання професійного рівня персоналу
Цифрові	Електронні сервіси, автоматизація процесів, CRM-системи	Підвищення ефективності та прозорості управління

Сформовано автором

Аналіз таблиці свідчить, що сучасна модель управління персоналом у ЦНАП має комплексний характер і базується на поєднанні кількох взаємодоповнюючих груп методів. Адміністративні методи залишаються основою організаційної структури, оскільки забезпечують нормативну визначеність діяльності працівників та регулюють процес надання адміністративних послуг.

Разом із тим економічні методи відіграють важливу роль у формуванні мотиваційної системи, проте їх ефективність у публічному секторі є обмеженою через залежність від бюджетного фінансування. Це зумовлює необхідність

розвитку нематеріальних стимулів, які формують довгострокову залученість персоналу до роботи.

Соціально-психологічні методи виступають ключовим елементом забезпечення стабільності колективу, оскільки саме вони визначають рівень взаємодії між працівниками та якість обслуговування громадян. Умови постійного контакту з відвідувачами вимагають від персоналу високої емоційної стійкості та розвинених комунікативних навичок.

Кадрово-розвиткові методи забезпечують стратегічну стабільність функціонування ЦНАП, оскільки сприяють постійному підвищенню кваліфікації працівників та адаптації до змін у законодавстві й адміністративних процедурах. Це дозволяє підтримувати належний рівень якості надання послуг.

Цифрові методи управління персоналом поступово стають визначальним напрямом модернізації системи, оскільки забезпечують автоматизацію процесів, зменшення адміністративного навантаження та підвищення прозорості управлінських рішень [23; 28; 21].

Система принципів управління персоналом у ЦНАП визначає базові орієнтири організації кадрової роботи. До ключових принципів належать системність, професіоналізм, прозорість, клієнтоорієнтованість, орієнтація на результат та соціальна відповідальність.

Принцип системності передбачає розгляд управління персоналом як цілісного процесу, що охоплює всі етапи кадрового циклу від добору працівників до оцінювання результатів їхньої діяльності. Принцип професіоналізму ґрунтується на необхідності відповідності працівників кваліфікаційним вимогам та постійного розвитку компетентностей.

Клієнтоорієнтованість є базовим принципом діяльності ЦНАП і передбачає пріоритет інтересів громадян у процесі надання адміністративних послуг. Прозорість управління забезпечує відкритість кадрових рішень та зниження корупційних ризиків, а орієнтація на результат дозволяє оцінювати ефективність роботи через якість і швидкість надання послуг.

Важливою складовою сучасної системи управління персоналом у ЦНАП є також розвиток механізмів оцінювання результативності праці. У цьому

контексті дедалі більшого поширення набувають підходи, орієнтовані на ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно вимірювати якість виконання посадових обов'язків. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, формуванню справедливої системи мотивації та забезпеченню зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Водночас ефективність застосування KPI значною мірою залежить від правильного визначення критеріїв оцінювання та їх адаптації до специфіки адміністративних послуг.

Окрему увагу в системі управління персоналом ЦНАП слід приділяти питанням адаптації нових працівників. Процес адаптації є критично важливим етапом кадрового циклу, оскільки саме на цьому етапі формується первинне уявлення працівника про організаційну культуру, вимоги до роботи та стандарти обслуговування громадян. Ефективна система адаптації дозволяє скоротити період входження працівника в професійну діяльність, знизити рівень помилок та підвищити загальну продуктивність роботи колективу.

Крім того, сучасні умови функціонування публічних установ вимагають посиленої уваги до питань управління змінами. Постійне оновлення законодавства, впровадження цифрових сервісів та зміна очікувань громадян зумовлюють необхідність швидкої адаптації організаційних структур та кадрових процесів. У цьому контексті управління персоналом виконує не лише функцію забезпечення поточної діяльності, але й виступає інструментом стратегічного розвитку установи.

Загалом, сучасні методи та принципи управління персоналом у ЦНАП формують цілісну систему, спрямовану на підвищення ефективності публічного сервісу, забезпечення якості адміністративних послуг та розвиток кадрового потенціалу організації. У подальшому дослідженні доцільно перейти до аналізу конфліктних ситуацій у колективі як одного з ключових факторів, що впливають на результативність роботи персоналу.

1.3. Управління конфліктами в колективі як складова ефективного менеджменту персоналу

У процесі функціонування центрів надання адміністративних послуг значну роль відіграє ефективна система управління персоналом, яка охоплює не лише організацію праці, мотивацію та контроль, але й регулювання соціально-психологічних процесів у колективі. Одним із ключових елементів таких процесів є конфлікти, що виникають у результаті взаємодії працівників, різниці в інтересах, рівні професійної підготовки, а також через специфіку надання адміністративних послуг, яка передбачає високий рівень комунікації з громадянами.

Конфлікти в організаційному середовищі не завжди мають виключно негативний характер, оскільки за умови правильного управління вони можуть виступати стимулом для розвитку колективу, удосконалення управлінських процесів та підвищення якості обслуговування громадян. Водночас неконтрольовані конфліктні ситуації призводять до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату та зростання рівня плинності кадрів, що є особливо критичним для установ публічного сектору.

У теорії управління персоналом виділяють різні підходи до трактування конфліктів та методів їх регулювання. Науковці розглядають конфлікт як процес зіткнення протилежних інтересів, цінностей або позицій учасників організаційної взаємодії, який потребує цілеспрямованого управлінського впливу.

У контексті діяльності ЦНАП важливим є не лише реагування на конфлікт, але й його попередження через формування ефективної комунікації, чіткий розподіл обов'язків та розвиток корпоративної культури, бо треба розуміти, що конфлікти є невідомою частиною будь яких людських відносин, тому особливо в такі робочі моменти важливим є саме те, як учасники виходять з цієї дилемної та, скажемо відверто, неприємної ситуації. Щоб цього запобігти, керівникові важливо настроїти обох учасників конфлікту на позитивну ноту, та відтворити сприятливий психологічний клімат задля того, щоб розмова між працівниками

пройшла без негативних наслідків як для фізичного стану, так і для працездатності компанії, де працюють люди. Також важливу роль для людини відіграє справедливе оцінювання праці та система мотивації, яка зменшує відчуття несправедливості, непочутості, роздратованості, та зменшує ризик непорозумінь. Регулярне проведення командних зустрічей, тренінгів із розвитку навичок спілкування та вміння вирішувати суперечки допомагає зміцнювати взаєморозуміння між співробітниками. Окрім цього, керівник, як головна посадова особа, яка має на собі більше відповідальності, повинен своєчасно виявляти ознаки напруженості в колективі, та запобігати наближення конфліктів.

У сучасній практиці менеджменту персоналу застосовується низка методів управління конфліктами, які відрізняються за своєю спрямованістю, інструментами впливу та рівнем залучення керівництва. У випадках, коли конфліктна ситуація вже виникла, застосовуються методи врегулювання, що передбачають проведення переговорів, медіацію, консультації та залучення третьої сторони для пошуку компромісного рішення, - тому саме для таких випадків дуже вигідним є мати на службовій посаді психолога, який має можливість компетентно розібратися з конфліктом, та мудро розсудити всі сторони. Одним із ключових напрямів роботи психолога є діагностика соціально-психологічного стану колективу. Для цього можуть проводитися анкетування, індивідуальні бесіди, психологічне тестування та моніторинг міжособистісних відносин. Отримані результати дають змогу своєчасно виявляти фактори, які можуть призвести до виникнення конфліктів, професійного вигорання або зниження мотивації працівників.

Узагальнення основних методів управління конфліктами в організаціях, зокрема в системі ЦНАП, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Методи управління конфліктами в системі менеджменту персоналу ЦНАП

Метод управління конфліктами	Зміст методу
Уникнення конфлікту	Передбачає тимчасове або повне дистанціювання від конфліктної ситуації з метою зниження емоційної напруги та запобігання ескалації суперечностей. Використовується у випадках, коли проблема не є критичною або потребує часу для врегулювання.
Пристосування	Означає добровільне прийняття позиції іншої сторони з метою збереження стабільності у колективі. Найчастіше застосовується у ситуаціях, коли важливіші відносини між працівниками, ніж предмет конфлікту.
Конкуренція	Метод, при якому одна сторона активно відстоює власні інтереси без урахування позиції іншої сторони. Може бути ефективним у кризових ситуаціях, але призводить до загострення відносин у колективі.
Компроміс	Передбачає взаємні поступки сторін конфлікту з метою досягнення часткового задоволення інтересів кожного учасника. Є одним із найпоширеніших методів у практиці публічного управління.
Співпраця	Орієнтована на пошук рішення, яке повністю задовольняє інтереси всіх сторін. Вимагає високого рівня комунікації, довіри та професійної культури в колективі.

Сформовано на основі [19; 36; 40; 56; 71].

Аналіз наведених у таблиці 1.3 методів управління конфліктами свідчить, що кожен із підходів має різну управлінську ефективність та ступінь доцільності застосування залежно від характеру конфліктної ситуації в колективі ЦНАП. Зокрема, метод уникнення конфлікту характеризується найнижчим рівнем активного управлінського впливу, оскільки не передбачає вирішення причини суперечності, а лише тимчасово знижує її гостроту. У практиці управління персоналом цей підхід може бути виправданий лише у випадках незначних розбіжностей або за умов необхідності емоційного «охолодження» сторін.

Метод пристосування, у свою чергу, орієнтований на збереження міжособистісних відносин, проте його систематичне застосування може

призводити до накопичення внутрішньої напруги в колективі та формування прихованих конфліктів. Це особливо критично для установ публічного сектору, де працівники щоденно взаємодіють у межах чітко регламентованих процедур і не можуть довгостроково ігнорувати професійні розбіжності.

Більш жорстким за своєю природою є метод конкуренції, який передбачає домінування однієї сторони над іншою. Хоча він може бути ефективним у кризових або регламентних ситуаціях, його часте використання в умовах ЦНАП є небажаним, оскільки сприяє погіршенню соціально-психологічного клімату, зниженню рівня довіри між працівниками та підвищенню ризику кадрової нестабільності.

Натомість метод компромісу є більш збалансованим інструментом регулювання конфліктів, оскільки дозволяє частково задовольнити інтереси обох сторін. Його ефективність полягає у швидкому досягненні домовленостей, однак він не завжди усуває глибинні причини конфлікту, що може призводити до повторного виникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Найбільш ефективним з точки зору довгострокового управління персоналом у ЦНАП є метод співпраці, який передбачає пошук взаємовигідного рішення на основі відкритої комунікації та конструктивного діалогу. Його застосування сприяє не лише вирішенню конкретного конфлікту, але й підвищенню рівня командної взаємодії, формуванню довіри між працівниками та розвитку організаційної культури.

Загалом, порівняльний аналіз методів управління конфліктами дозволяє зробити висновок, що їх ефективність залежить не від самого інструменту, а від управлінського контексту, в якому він застосовується. Для ЦНАП найбільш доцільною є комбінована модель, яка поєднує елементи компромісу та співпраці, при цьому уникнення та конкуренція можуть використовуватися лише ситуативно як допоміжні механізми регулювання напружених ситуацій.

Для більш глибокого розуміння природи конфліктів у колективах центрів надання адміністративних послуг доцільно розглянути їх класифікацію залежно від рівня виникнення та характеру взаємодії між працівниками. Такий підхід дозволяє визначити джерела напруженості в організації та сформувати ефективні

управлінські інструменти їх попередження. Узагальнення основних типів конфліктів у системі управління персоналом наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Типи конфліктів у системі управління персоналом ЦНАП

Тип конфлікту	Характеристика
Внутрішньоособистісний	Виникає всередині працівника через суперечність між вимогами посади, особистими цінностями або рівнем професійної підготовки. Часто пов'язаний із перевантаженням або невизначеністю ролей.
Міжособистісний	Виникає між двома працівниками через розбіжності у поглядах, стилях роботи, розподілі обов'язків або ресурсів. Є найпоширенішим у колективах ЦНАП Роздільнянської міської ради.
Міжгруповий	Формується між структурними підрозділами або робочими групами через різні інтереси, пріоритети або нерівномірний розподіл навантаження.
Організаційний	Пов'язаний із недосконалістю управлінських рішень, нечіткою структурою підпорядкування або суперечливими внутрішніми регламентами.
Рольовий	Виникає через нечітке визначення функціональних обов'язків працівників або дублювання завдань у межах посадових інструкцій.

Сформовано на основі [19; 36; 40; 71].

Аналіз представленої класифікації свідчить, що конфлікти в системі управління персоналом ЦНАП мають багаторівневий характер і можуть виникати як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти, що зумовлено високою інтенсивністю комунікацій між працівниками, необхідністю швидкого прийняття рішень та значним емоційним навантаженням під час надання адміністративних послуг громадянам.

Внутрішньоособистісні конфлікти, хоча й менш помітні зовні, мають суттєвий вплив на ефективність роботи працівника, оскільки можуть призводити до зниження мотивації, професійного вигорання та втрати концентрації. Особливо це актуально для працівників фронт-офісу, які перебувають у постійному контакті з відвідувачами.

Міжгрупові та організаційні конфлікти, у свою чергу, свідчать про наявність системних проблем у структурі управління персоналом. Вони найчастіше виникають через нерівномірний розподіл навантаження, недостатню координацію між відділами або нечітко визначені управлінські процедури. Такі конфлікти мають найбільш складний характер врегулювання, оскільки потребують не лише поведінкового впливу, але й організаційних змін.

Рольові конфлікти є наслідком недостатньої формалізації посадових обов'язків та дублювання функцій, що характерно для динамічних адміністративних структур. Їх своєчасне виявлення є критично важливим для запобігання накопиченню напруженості в колективі та зниженню продуктивності праці.

Загалом, аналіз типів конфліктів дозволяє зробити висновок, що ефективне управління персоналом у ЦНАП повинно базуватися на системному підході до виявлення джерел конфліктності та їх попередження через удосконалення організаційної структури, регламентацію обов'язків і розвиток внутрішньої комунікації.

Ефективне управління конфліктами в організаціях публічного сектору передбачає використання комплексу інструментів та методів впливу, які дозволяють як попереджати виникнення конфліктних ситуацій, так і забезпечувати їх конструктивне вирішення. У практиці управління персоналом застосовуються як адміністративні, так і соціально-психологічні методи регулювання, головне – щоб все стало на свої місця, і робітники якнайшвидше повернулись до роботи. Але також важливо розуміти, що конфлікт не завжди має виключно негативний характер, навпроти – він може відкрити працівників з іншої, «тіньової» сторони. Але відкидаючи моменти особистісного характеру людини, за умови ефективного управління сам конфлікт може стати джерелом позитивних змін, сприяти виявленню організаційних проблем, удосконаленню внутрішніх процесів та розвитку професійних компетентностей працівників. Саме тому сучасний підхід до управління конфліктами полягає не лише в їх усуненні, а й у використанні їхнього потенціалу для підвищення ефективності діяльності організації та покращення якості управлінських рішень.

Узагальнення основних методів управлінського впливу наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Методи управління конфліктами в ЦНАП

Група методів	Зміст
Адміністративні	Передбачають використання нормативних актів, посадових інструкцій, наказів та регламентів для чіткого визначення правил поведінки та розподілу обов'язків між працівниками.
Організаційні	Спрямовані на вдосконалення структури управління, оптимізацію робочих процесів та усунення дублювання функцій у колективі.
Економічні	Використовують систему матеріального стимулювання, преміювання та фінансових заохочень для зниження рівня конфліктності та підвищення мотивації.
Соціально-психологічні	Орієнтовані на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та підвищення рівня комунікації між працівниками.
Комунікативні	Передбачають розвиток ефективного інформаційного обміну, регулярні наради, зворотний зв'язок та медіацію конфліктних ситуацій.

Сформовано автором на основі [19; 37; 39; 56; 71].

Розглянуті методи управління конфліктами демонструють, що ефективна система регулювання конфліктних ситуацій у ЦНАП повинна мати комплексний характер і поєднувати різні інструменти впливу. Адміністративні та організаційні методи забезпечують формальну основу регулювання поведінки працівників, однак без доповнення соціально-психологічними та комунікативними інструментами вони не здатні повністю усунути причини конфліктів.

Економічні методи відіграють важливу мотиваційну роль, оскільки дозволяють знизити рівень напруженості через справедливий розподіл матеріальних стимулів. Водночас їх ефективність залежить від прозорості системи оцінювання праці та довіри працівників до управлінських рішень.

Найбільш результативними у довгостроковій перспективі є соціально-психологічні та комунікативні методи, оскільки вони спрямовані на формування стабільного психологічного клімату, розвиток довіри та покращення взаєморозуміння між членами колективу. Саме ці підходи дозволяють зменшити кількість прихованих конфліктів та підвищити загальну ефективність роботи персоналу.

Отже, система управління конфліктами в ЦНАП повинна базуватися на інтегрованому використанні адміністративних, організаційних, економічних та соціально-психологічних інструментів, що забезпечує її збалансованість і результативність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦНАП РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради

Центр надання адміністративних послуг Роздільнянського району Одеської області є важливою складовою системи органів публічного управління на місцевому рівні, основною функцією якого є забезпечення якісного, доступного та своєчасного надання адміністративних послуг громадянам. Діяльність ЦНАП Роздільнянської міської ради спрямована на реалізацію державної політики у сфері надання адміністративних послуг, спрощення процедур взаємодії громадян з органами влади, а також підвищення рівня сервісу та прозорості адміністративних процесів. У своїй роботі центр виступає посередником між громадянами та органами виконавчої влади, що зумовлює високу відповідальність працівників та значне навантаження на персонал установи.

Організаційна структура ЦНАП Роздільнянської міської ради побудована відповідно до принципів функціонального розподілу обов'язків, що забезпечує ефективне виконання покладених завдань. У складі центру функціонують керівні посади, адміністративний персонал, державні реєстратори, адміністратори, спеціалісти різних категорій, а також допоміжний персонал. Така структура дозволяє забезпечити безперервність процесу надання адміністративних послуг та оперативне реагування на запити громадян. Особливістю організації є чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками, що сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню дублювання функцій.

Аналіз штатного розпису ЦНАП Роздільнянської міської ради за 2026 рік свідчить, що загальна чисельність штатних одиниць становить 21 працівника при загальному місячному фонді заробітної плати 197 840 грн. Структура персоналу включає керівні посади, зокрема начальника відділу та його заступника, головного бухгалтера, державних реєстраторів, адміністраторів, спеціалістів

першої категорії, а також технічний персонал. Окремо виділено сектор з питань ведення персонально-військового обліку, який включає завідувача сектору та головного спеціаліста. Така структура свідчить про багатofункціональність установи та необхідність забезпечення широкого спектра адміністративних послуг населенню.

Економічна складова діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради визначається рівнем фінансування, який забезпечує виплату заробітної плати працівникам та підтримання функціонування установи. Посадові оклади працівників варіюються залежно від займаної посади та рівня відповідальності. Найвищий рівень оплати праці характерний для керівних посад, зокрема начальника відділу та його заступника, тоді як базові спеціалісти та технічний персонал отримують нижчий рівень заробітної плати. Така система оплати праці відповідає принципам диференціації заробітної плати залежно від складності виконуваних функцій та рівня відповідальності працівників.

Функціонування ЦНАП Роздільнянської міської ради також характеризується високим рівнем соціальної значущості, оскільки діяльність установи безпосередньо впливає на якість життя населення та рівень довіри громадян до органів влади. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективна організація праці персоналу, забезпечення належних умов роботи, а також підтримання стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. Важливим аспектом є також оптимізація кадрової структури та раціональний розподіл навантаження між працівниками, що дозволяє підвищити загальну продуктивність роботи установи та забезпечити належний рівень адміністративного сервісу.

Для більш детальної оцінки діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради доцільно проаналізувати показники ресурсного забезпечення та фінансово-економічної діяльності установи за 2023–2025 роки. Аналіз основних показників дозволяє визначити рівень кадрового забезпечення установи, стан матеріально-технічної бази, обсяги фінансування та ефективність використання ресурсів у процесі надання адміністративних послуг, ця інформація надана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники ресурсного забезпечення та фінансової діяльності
ЦНАП Роздільнянської міської ради

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна чисельність працівників, осіб	20	21	23	115,00
Місячний фонд заробітної плати, грн	180908	197840	225600	124,71
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	9045,40	9420,95	9808,70	108,44
Надходження бюджетних коштів, грн	4682718,74	1394108,40	16937147,00	361,67
Видатки установи, грн	4682718,74	1394108,40	16937147,00	361,67
Вартість основних засобів на кінець року, грн	2450000	2725039	16937147	691,31
Первісна вартість машин та обладнання, грн	1985000	2188969	3440221	173,31
Первісна вартість будівель і споруд, грн	317400	317400	13079818	4121,55
Вартість інструментів, приладів та інвентарю, грн	201300	218670	417108	207,21
Знос основних засобів, грн	396400	435657	543626	137,14
Нарахована амортизація за рік, грн	96800	—	107969	111,54
Кількість адміністраторів, осіб	13	14	14	107,69
Кількість державних реєстраторів, осіб	2	2	2	100,00
Частка адміністраторів у загальній чисельності персоналу, %	65,00	66,67	60,87	93,65

Розраховано автором на основі даних Додатків А, Б.

Аналіз основних показників діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради за 2023–2025 роки свідчить про поступовий розвиток установи, зміцнення її

кадрового потенціалу та покращення матеріально-технічного забезпечення. Дослідження динаміки показників дозволяє зробити висновок про позитивні тенденції у функціонуванні центру та підвищення його спроможності забезпечувати якісне надання адміністративних послуг населенню.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається збільшення чисельності працівників. Якщо у 2023 році в установі працювало 20 осіб, то у 2025 році чисельність персоналу зростає до 23 осіб. Збільшення кадрового складу обумовлене розширенням обсягів роботи ЦНАП Роздільнянської міської ради, зростанням кількості адміністративних послуг та необхідністю забезпечення належного рівня обслуговування громадян. Розширення штату позитивно вплинуло на можливість більш рівномірного розподілу робочого навантаження між працівниками.

Позитивною тенденцією є також зростання фонду оплати праці. У 2023 році його розмір становив 180,91 тис. грн на місяць, тоді як у 2025 році він зріс до 225,60 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці пов'язане як зі збільшенням чисельності персоналу, так і з підвищенням рівня оплати праці працівників. Це свідчить про прагнення керівництва установи забезпечити належний рівень матеріального стимулювання персоналу та підтримати мотивацію працівників.

Аналіз середньомісячної заробітної плати одного працівника показує її поступове зростання з 9045,40 грн у 2023 році до 9808,70 грн у 2025 році. Хоча темпи зростання заробітної плати залишаються відносно помірними, загальна тенденція є позитивною та сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї роботи. Разом із тим рівень оплати праці в установах публічного сектору все ще залишається одним із факторів, що впливає на кадрову стабільність та потребує подальшого вдосконалення.

Особливу увагу привертає динаміка надходжень бюджетних коштів та видатків установи. У 2025 році обсяг фінансування значно зріс порівняно з попередніми роками, що свідчить про розширення фінансових можливостей ЦНАП. Збільшення бюджетного фінансування створює передумови для оновлення матеріально-технічної бази, придбання сучасного обладнання, розвитку цифрових сервісів та покращення умов праці персоналу.

Важливим показником розвитку установи є вартість основних засобів. Упродовж аналізованого періоду спостерігається суттєве збільшення їх вартості, що свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Особливо значним є зростання вартості будівель і споруд, що може бути пов'язано з реконструкцією приміщень, передачею нових об'єктів на баланс установи або проведенням капітальних ремонтів. Такі зміни позитивно впливають на організацію роботи персоналу та якість обслуговування відвідувачів.

Поряд із цим спостерігається збільшення вартості машин, обладнання, інструментів та інвентарю. Це свідчить про активне впровадження сучасних технічних засобів та розвиток цифрової інфраструктури ЦНАП Роздільнянської міської ради. Оновлення технічного забезпечення сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню часу обслуговування громадян та покращенню якості адміністративних послуг.

Аналіз кадрової структури показує, що основну частину працівників становлять адміністратори, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. Незважаючи на те, що їх кількість протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною і становила 14 осіб, частка адміністраторів у загальній чисельності персоналу дещо знизилася. Це пояснюється збільшенням загальної чисельності працівників та розширенням інших напрямів діяльності установи. Кількість державних реєстраторів залишалася незмінною, що свідчить про стабільність виконання реєстраційних функцій.

Загалом результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку ЦНАП Роздільнянської міської ради протягом 2023–2025 років. Зростання чисельності персоналу, покращення рівня оплати праці, збільшення обсягів фінансування та суттєве оновлення матеріально-технічної бази створюють сприятливі умови для підвищення ефективності діяльності установи. Водночас збереження високого рівня навантаження на працівників та необхідність подальшого розвитку системи мотивації персоналу обумовлюють потребу в удосконаленні управління персоналом та впровадженні сучасних кадрових технологій.

Для оцінки структури та динаміки фінансових ресурсів ЦНАП Роздільнянської міської ради доцільно проаналізувати склад активів установи за 2023–2025 роки. Аналіз структури активів дозволяє визначити рівень забезпеченості установи основними засобами, оцінити зміни у вартості майна та виявити тенденції розвитку матеріально-технічної бази установи, що зазначено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура активів ЦНАП Роздільнянської міської ради на кінець року

Види активів	2023 р. тис. грн	2023 р. %	2024 р. тис. грн	2024 р. %	2025 р. тис. грн	2025 р. %
Необоротні активи	618,86	87,47	2289,38	96,68	16393,52	99,99
Основні засоби	618,86	87,47	2289,38	96,68	16393,52	99,99
Первісна вартість основних засобів	887,83	125,48	2725,04	115,07	16937,15	103,32
Знос основних засобів	268,97	38,02	435,66	18,40	543,63	3,32
Оборотні активи	88,68	12,53	78,73	3,32	0,01	0,01
Запаси	88,68	12,53	78,73	3,32	0,01	0,01
Валюта балансу	707,54	100,00	2368,10	100,00	16393,53	100,00

Розраховано автором на основі даних Додатків Б, В.

Аналіз структури та динаміки активів ЦНАП Роздільнянської міської ради за 2023–2025 роки свідчить про суттєві зміни в майновому стані установи та поступове зміцнення її матеріально-технічної бази. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до зростання вартості активів, що є позитивною ознакою розвитку установи та розширення її ресурсного потенціалу.

Загальна вартість активів (валюта балансу) зросла з 707,54 тис. грн у 2023 році до 2368,10 тис. грн у 2024 році та до 16393,53 тис. грн у 2025 році. Таким чином, за досліджуваний період вартість майна установи збільшилася більш ніж у 23 рази. Таке зростання свідчить про суттєве розширення матеріальної бази

ЦНАП Роздільнянської міської ради, оновлення наявних ресурсів та збільшення обсягів майна, необхідного для забезпечення належного рівня надання адміністративних послуг.

Основну частину активів протягом усього періоду становили необоротні активи. Їх вартість зросла з 618,86 тис. грн у 2023 році до 16393,52 тис. грн у 2025 році, а питома вага в загальній структурі активів збільшилася з 87,47 % до майже 100 %. Це свідчить про те, що розвиток установи відбувався переважно за рахунок накопичення та оновлення основних засобів, які формують матеріально-технічну основу діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради.

Особливо помітним є зростання первісної вартості основних засобів. Якщо у 2023 році вона становила 887,83 тис. грн, то у 2025 році досягла 16937,15 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана з надходженням нових об'єктів нерухомості, проведенням модернізації приміщень, придбанням обладнання та впровадженням сучасних технічних засобів для забезпечення ефективного функціонування центру. Збільшення обсягу основних засобів створює передумови для покращення умов праці працівників та підвищення якості обслуговування громадян.

Водночас аналіз показників зносу основних засобів свідчить про позитивні зміни у технічному стані майна установи. Незважаючи на абсолютне зростання суми зносу з 268,97 тис. грн у 2023 році до 543,63 тис. грн у 2025 році, його частка в структурі активів суттєво знизилася. Це пояснюється тим, що темпи оновлення та надходження нових основних засобів значно перевищували темпи їх фізичного та морального старіння. Відповідно, технічний стан матеріально-технічної бази установи покращився.

Аналіз оборотних активів демонструє протилежну тенденцію. Їх вартість скоротилася з 88,68 тис. грн у 2023 році до практично нульового значення у 2025 році. Частка оборотних активів зменшилася з 12,53 % до 0,01 %. Основною складовою оборотних активів залишалися запаси, однак їх обсяг поступово скорочувався. Така ситуація може свідчити про більш раціональне використання матеріальних ресурсів, оптимізацію запасів та відсутність накопичення надлишкових матеріальних цінностей.

Характерною особливістю структури активів ЦНАП Роздільнянської міської ради є відсутність грошових коштів та фінансових активів у балансі протягом досліджуваного періоду. Це пояснюється специфікою діяльності бюджетної установи, яка фінансується за рахунок бюджетних асигнувань та не здійснює комерційної діяльності, спрямованої на формування власних фінансових активів.

Отримані результати свідчать про те, що протягом 2023–2025 років ЦНАП Роздільнянської міської ради активно нарощував свій майновий потенціал та зміцнював матеріально-технічну базу. Зростання вартості основних засобів і збільшення частки необоротних активів створюють передумови для подальшого підвищення якості адміністративних послуг, впровадження сучасних цифрових технологій та забезпечення більш комфортних умов обслуговування громадян. Загалом структура активів установи характеризується високим рівнем фінансової стійкості та відповідає особливостям функціонування сучасного центру надання адміністративних послуг.

Для оцінки джерел формування фінансових ресурсів ЦНАП Роздільнянської міської ради необхідно проаналізувати структуру власного капіталу, фінансових результатів та бюджетного забезпечення установи за 2023–2025 роки. Аналіз структури джерел фінансових ресурсів дозволяє визначити рівень фінансової стійкості установи, особливості формування бюджетних надходжень та ефективність використання фінансових ресурсів у процесі функціонування центру надання адміністративних послуг.

Основою для проведення аналізу стали дані фінансової звітності установи, наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Склад і структура джерел формування фінансових ресурсів
ЦНАП Роздільнянської міської ради

Джерела формування фінансових ресурсів	2023 р. тис. грн	2023 р. %	2024 р. тис. грн	2024 р. %	2025 р. тис. грн	2025 р. %
Внесений капітал	486,94	103,80	2725,04	115,07	16937,15	103,32
Фінансовий результат	-171,34	-36,52	-356,93	-15,07	-161,12	-0,98
Усього власного капіталу	315,60	67,28	2368,11	100,00	16776,03	102,34
Бюджетні асигнування (доходи)	4682,72	100,00	5719,05	241,50	8436,89	51,46
Витрати установи	4691,68	100,19	5895,68	248,96	8598,00	52,45
Оплата праці	3618,16	77,17	4264,18	180,06	5726,17	34,93
Відрахування на соціальні заходи	786,59	16,78	916,73	38,71	1173,61	7,16
Матеріальні витрати	189,29	4,04	548,09	23,14	1590,25	9,70
Амортизація	97,64	2,08	166,69	7,04	107,97	0,66
Валюта балансу	4682,72	100,00	2368,11	100,00	16393,53	100,00

Розраховано автором на основі даних Додатків А, Б, В.

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів ЦНАП Роздільнянської міської ради за 2023–2025 роки дозволяє оцінити загальну фінансову стійкість установи, структуру її ресурсної бази та тенденції розвитку фінансового забезпечення. У цілому спостерігається суттєве зростання обсягів фінансування та вартості власного капіталу, що свідчить про розширення діяльності установи та посилення її матеріально-технічної спроможності.

Найбільш динамічним елементом фінансової структури є внесений капітал, обсяг якого збільшився з 486,94 тис. грн у 2023 році до 2725,04 тис. грн у 2024 році та до 16937,15 тис. грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про

активне формування необоротних активів, насамперед за рахунок оновлення матеріально-технічної бази, передачі або придбання основних засобів. Саме цей компонент є ключовим фактором зростання загального обсягу фінансових ресурсів установи.

Фінансовий результат протягом усього періоду залишається від'ємним, однак його абсолютне значення поступово зменшується: з –171,34 тис. грн у 2023 році до –356,93 тис. грн у 2024 році та до –161,12 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про певну стабілізацію фінансової діяльності та зменшення розриву між доходами і витратами. Водночас наявність від'ємного фінансового результату є типовою для бюджетних установ і пояснюється тим, що їх діяльність не має на меті отримання прибутку.

Загальний обсяг власного капіталу демонструє чітку тенденцію до зростання: з 315,60 тис. грн у 2023 році до 2368,11 тис. грн у 2024 році та до 16776,03 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про суттєве зміцнення фінансової бази установи та зростання вартості її активів, що позитивно впливає на можливості розвитку ЦНАП Роздільнянської міської ради і підвищення якості надання адміністративних послуг.

Бюджетні асигнування також характеризуються стабільним зростанням: з 4682,72 тис. грн у 2023 році до 5719,05 тис. грн у 2024 році та до 8436,89 тис. грн у 2025 році. Збільшення обсягів фінансування з державного бюджету свідчить про посилення уваги до розвитку ЦНАП Роздільнянської міської ради та необхідність забезпечення зростаючих потреб у наданні адміністративних послуг. Саме бюджетні асигнування залишаються основним джерелом покриття витрат установи.

Аналіз витрат показує їх поступове зростання відповідно до збільшення обсягів діяльності. У 2023 році витрати становили 4691,68 тис. грн, у 2024 році — 5895,68 тис. грн, а у 2025 році — 8598,00 тис. грн. Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на оплату праці, що є характерним для установ сфери публічного управління, де людський ресурс є ключовим елементом функціонування.

Зокрема, витрати на оплату праці зросли з 3618,16 тис. грн у 2023 році до 4264,18 тис. грн у 2024 році та до 5726,17 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про поступове підвищення рівня матеріального стимулювання працівників, розширення штату або підвищення посадових окладів. Відповідно зростають і відрахування на соціальні заходи, що прямо корелює з динамікою фонду оплати праці.

Матеріальні витрати демонструють найбільш суттєве зростання — з 189,29 тис. грн у 2023 році до 548,09 тис. грн у 2024 році та до 1590,25 тис. грн у 2025 році. Це може свідчити про активне оновлення матеріально-технічної бази, закупівлю обладнання, витратних матеріалів та розвиток цифрової інфраструктури установи. Саме цей фактор є одним із ключових у підвищенні ефективності роботи ЦНАП Роздільнянської міської ради.

Амортизаційні витрати при цьому демонструють нерівномірну динаміку: зростання у 2024 році та зниження у 2025 році. Така ситуація може пояснюватися введенням нових основних засобів з різними строками корисного використання та зміною структури активів, що впливає на розподіл амортизаційних нарахувань.

Загалом результати аналізу свідчать про позитивну тенденцію розвитку фінансового забезпечення ЦНАП Роздільнянської міської ради. Установа характеризується зростанням бюджетного фінансування, збільшенням власного капіталу та розширенням витратної частини, що є наслідком активного розвитку її функціональної діяльності. Водночас збереження від'ємного фінансового результату вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Виходячи з даних таблиць 2.2 та 2.3, можна розрахувати показники фінансової стійкості ЦНАП Роздільнянської міської ради, що характеризують рівень фінансової незалежності установи, ефективність використання фінансових ресурсів та загальний фінансовий стан установи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стійкості ЦНАП Роздільнянської міської ради

Показники	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. (+/-) до 2023 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,45	1,00	1,02	+0,57
Коефіцієнт фінансового левериджу	$\leq 1,0$	0,01	0,02	0,05	0,04
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,01	0,03	0,02	0,01
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$\geq 0,6$	0,45	1,00	1,02	+0,57
Коефіцієнт поточної заборгованості	$\leq 0,5$	0,02	0,01	0,03	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,28	0,03	0,00	-0,28

Розраховано автором на основі даних Додатків А, Б.

Аналіз показників фінансової стійкості ЦНАП Роздільнянської міської ради за 2023–2025 роки дозволяє зробити висновок про формування стабільної, але малогнучкої фінансової моделі функціонування установи, що є характерною для бюджетних організацій із високою часткою необоротних активів.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду демонструє стійке зростання з приблизно 0,45 у 2023 році до 1,00 у 2024 році та 1,02 у 2025 році, що суттєво перевищує нормативне значення $\geq 0,5$. Така динаміка свідчить про повну фінансову незалежність установи від зовнішніх джерел фінансування та відсутність залучення позикового капіталу. Зростання показника зумовлене збільшенням обсягів власного капіталу за рахунок нарощування необоротних активів та бюджетного фінансування матеріально-технічної бази.

Коефіцієнт фінансового левериджу протягом усього періоду дорівнює нулю, що підтверджує відсутність зобов'язань та кредитних ресурсів у структурі джерел фінансування. Це є типовою ознакою бюджетних установ, які не

використовують боргове фінансування для забезпечення своєї діяльності, а функціонують виключно за рахунок бюджетних асигнувань.

Аналогічна ситуація спостерігається щодо коефіцієнта заборгованості та коефіцієнта поточної заборгованості, значення яких залишаються нульовими. Це свідчить про повну відсутність як короткострокових, так і довгострокових зобов'язань, що мінімізує фінансові ризики та забезпечує високий рівень платоспроможності установи.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності повторює динаміку коефіцієнта автономії та також демонструє значення, що перевищують нормативний рівень. Його зростання у 2025 році порівняно з 2023 роком підтверджує посилення фінансової стійкості та збільшення частки стабільних джерел фінансування у структурі капіталу установи.

Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє негативну тенденцію: з приблизно 0,28 у 2023 році до 0,03 у 2024 році та до 0,00 у 2025 році. Така динаміка свідчить про зниження частки оборотних активів у структурі власного капіталу та зменшення фінансової гнучкості установи. Основною причиною є суттєве зростання необоротних активів, які формують матеріально-технічну базу ЦНАП Роздільнянської міської ради і мають довгостроковий характер використання.

Узагальнюючи результати аналізу, слід відзначити, що ЦНАП Роздільнянської міської ради характеризується високим рівнем фінансової стійкості, повною відсутністю заборгованості та стабільною структурою джерел фінансування. Разом із тим спостерігається зниження фінансової маневреності, що вказує на зростання частки “необоротно закріпленого” капіталу. У перспективі це може обмежувати гнучкість фінансового управління, однак водночас забезпечує стабільну матеріальну основу для подальшого розвитку установи та підвищення якості адміністративних послуг.

Для більш повної оцінки фінансового стану ЦНАП Роздільнянської міської ради доцільно проаналізувати показники ліквідності установи, які характеризують її здатність своєчасно виконувати поточні фінансові

зобов'язання та забезпечувати стабільність фінансової діяльності. Розрахунок основних коефіцієнтів ліквідності наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності ЦНАП Роздільнянської міської ради

Показники	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. (+/-) до 2024 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25–0,35	0,0015	0,001	0,002	0,001
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8–0,9	0,012	0,002	0,001	0,001
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	0,0001	0,002	0,004	0,002
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	= 1	0,001	0,015	0,0020	0,005

Розраховано автором на основі даних Додатків А, В.

Аналіз показників ліквідності за 2023–2025 роки свідчить про формальний характер ліквідності ЦНАП Роздільнянської міської ради, що є типовим для бюджетних установ, які не здійснюють комерційну діяльність і не формують значних обсягів оборотних фінансових активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду залишається на нульовому рівні, що означає відсутність грошових коштів або їх еквівалентів, які могли б бути використані для негайного покриття зобов'язань. Водночас, враховуючи специфіку фінансування через бюджетні асигнування, така ситуація не несе критичних ризиків для установи.

Коефіцієнти проміжної та поточної ліквідності також дорівнюють нулю, що пояснюється відсутністю дебіторської заборгованості та короткострокових активів у структурі балансу. Це підтверджує, що фінансова модель установи не

передбачає накопичення оборотних фінансових ресурсів у класичному розумінні комерційних підприємств.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості також не формується через відсутність обох видів заборгованості, що свідчить про повну розрахункову стабільність та відсутність взаємних боргових зобов'язань.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ліквідність ЦНАП Роздільнянської міської ради має умовний характер і не є релевантним індикатором фінансових ризиків у класичному економічному сенсі, оскільки діяльність установи повністю забезпечується бюджетним фінансуванням і не залежить від швидкої конверсії активів у грошові кошти.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради

Ефективність діяльності Центру надання адміністративних послуг Роздільнянської міської ради значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення, професійної компетентності працівників та організації системи управління персоналом. Саме персонал є основним елементом функціонування ЦНАП Роздільнянської міської ради оскільки якість надання адміністративних послуг безпосередньо визначається рівнем професійної підготовки працівників, їх комунікативними навичками, здатністю працювати в умовах високого навантаження та швидко реагувати на зміни у законодавстві й організації роботи установи. Управління персоналом у сфері публічного адміністрування має свої особливості, оскільки діяльність працівників спрямована не на отримання прибутку, а на забезпечення якісного обслуговування населення та реалізацію функцій органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах функціонування органів публічної влади особливого значення набуває питання формування ефективної системи кадрового менеджменту. Це пов'язано зі зростанням вимог до якості адміністративних

послуг, необхідністю цифровізації процесів обслуговування громадян та постійним оновленням нормативно-правової бази. Для ЦНАП Роздільнянської міської ради важливим завданням є не лише забезпечення установи достатньою кількістю працівників, а й формування висококваліфікованого кадрового складу, здатного ефективно виконувати посадові обов'язки та забезпечувати належний рівень сервісу для населення].

Система управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради формується відповідно до вимог чинного законодавства України, положень про діяльність центрів надання адміністративних послуг, внутрішніх регламентів установи та рішень органів місцевого самоврядування. Основними завданнями кадрової роботи є підбір працівників, організація їх професійної адаптації, підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності, мотивація персоналу та забезпечення належного психологічного клімату в колективі. Особливість діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради полягає в тому, що працівники установи постійно взаємодіють із громадянами, тому важливого значення набувають не лише професійні знання, а й комунікативні здібності, стресостійкість та вміння працювати в конфліктних ситуаціях.

Кадровий склад ЦНАП Роздільнянської міської ради формується з урахуванням функціональних потреб установи та обсягів адміністративних послуг, що надаються населенню. У структурі персоналу найбільшу частку займають адміністратори, які безпосередньо здійснюють прийом громадян, консультування та оформлення документів. Також у структурі установи функціонують державні реєстратори, керівний склад, спеціалісти з інформаційного забезпечення та допоміжний персонал. Проведений аналіз показує, що у 2025 році чисельність працівників ЦНАП Роздільнянської міської ради збільшилася порівняно з 2024 роком, що свідчить про розширення діяльності установи та необхідність підвищення кадрового потенціалу.

Одним із важливих напрямів управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради є забезпечення професійного розвитку працівників. У сучасних умовах постійних змін у сфері адміністративних послуг працівники повинні регулярно проходити навчання, брати участь у семінарах, тренінгах та

програмах підвищення кваліфікації. Це дозволяє підтримувати належний рівень професійної компетентності та забезпечувати відповідність діяльності працівників актуальним вимогам законодавства. Особливого значення набуває цифрова компетентність працівників, оскільки значна частина адміністративних послуг сьогодні надається із використанням електронних сервісів та інформаційних систем

Важливу роль у системі управління персоналом відіграє мотивація працівників. У діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання персоналу. До матеріальних методів належать заробітна плата, преміювання, надбавки та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальна мотивація передбачає створення сприятливих умов праці, можливості професійного розвитку, формування позитивного психологічного клімату та підтримання ефективної внутрішньої комунікації в колективі. В умовах значного емоційного навантаження та постійної роботи з громадянами мотиваційна система має важливе значення для забезпечення стабільної роботи персоналу та запобігання професійному вигоранню

Однією з актуальних проблем функціонування ЦНАП Роздільнянської міської ради є управління конфліктами в колективі та під час взаємодії з відвідувачами. Специфіка діяльності працівників центрів надання адміністративних послуг передбачає щоденну комунікацію з великою кількістю громадян, що часто супроводжується конфліктними ситуаціями через тривалість процедур, незадоволення клієнтів або недостатню обізнаність населення щодо порядку отримання послуг. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування системи управління конфліктами, яка передбачає своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, їх попередження та ефективне врегулювання.

У ЦНАП Роздільнянської міської ради управління конфліктами здійснюється шляхом дотримання принципів службової етики, регламентів обслуговування громадян та внутрішніх правил професійної поведінки працівників. Важливу роль відіграє керівництво установи, яке забезпечує координацію роботи персоналу, вирішення спірних ситуацій та підтримання

належного психологічного клімату в колективі. Значення має також професійна підготовка працівників у сфері ділового спілкування, психології конфлікту та комунікативної культури.

Аналіз системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради свідчить, що установа поступово вдосконалює кадрову політику, покращує умови праці та забезпечує розвиток професійного потенціалу працівників. Разом із тим залишаються актуальними питання підвищення мотивації персоналу, удосконалення системи професійного навчання та впровадження сучасних методів управління трудовими ресурсами. Особливого значення набуває необхідність розвитку системи психологічної підтримки працівників та удосконалення механізмів управління конфліктами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності установи та якості надання адміністративних послуг населенню.

Для більш детального дослідження системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради доцільно проаналізувати розподіл функціональних обов'язків між працівниками установи, їх права та рівень відповідальності. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність організаційної структури установи, визначити ступінь спеціалізації працівників та встановити особливості кадрового забезпечення процесу надання адміністративних послуг. Розподіл повноважень у ЦНАП Роздільнянської міської ради здійснюється відповідно до посадових інструкцій та нормативно-правових актів, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування. Кожен працівник виконує визначений перелік функцій, що сприяє упорядкуванню робочих процесів та забезпечує належний рівень відповідальності за результати роботи. Водночас ефективність діяльності установи значною мірою залежить від рівня взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів, оперативності обміну інформацією та узгодженості дій під час надання адміністративних послуг.

Систематизація функціональних повноважень працівників підприємства наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Розподіл функціональних обов'язків та повноважень працівників ЦНАП Роздільнянської міської ради

Посада	Основні функції та обов'язки	Права працівника	Відповідальність
1	2	3	4
Керівник ЦНАП	Організація діяльності установи, контроль за якістю надання адміністративних послуг, координація роботи персоналу, прийняття управлінських рішень, взаємодія з органами місцевого самоврядування	Приймати управлінські рішення, контролювати діяльність працівників, вносити пропозиції щодо кадрових змін та удосконалення роботи установи	За ефективність діяльності ЦНАП, дотримання законодавства, організацію роботи персоналу
Адміністратор ЦНАП	Прийом громадян, консультування населення, оформлення та видача документів, реєстрація звернень, робота з інформаційними системами	Отримувати необхідну інформацію для виконання посадових обов'язків, вимагати дотримання регламенту обслуговування громадян	За правильність оформлення документів, якість обслуговування населення, дотримання службової етики
Державний реєстратор	Проведення державної реєстрації майна, бізнесу, місця проживання та інших адміністративних процедур	Доступ до державних реєстрів, перевірка достовірності поданих документів	За законність реєстраційних дій та правильність внесення інформації до реєстрів
Головний бухгалтер	Організація бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль використання бюджетних коштів	Отримувати фінансові документи, контролювати фінансові операції установи	За правильність бухгалтерського обліку, достовірність фінансової звітності
Бухгалтер	Ведення бухгалтерської документації, облік заробітної плати, підготовка фінансових документів	Отримувати необхідні фінансові дані та документи	За правильність оформлення фінансових операцій та документації
Спеціаліст з інформаційних технологій	Технічне забезпечення роботи інформаційних систем, підтримка електронних сервісів, обслуговування комп'ютерної техніки	Доступ до технічного обладнання та програмного забезпечення	За безперебійну роботу технічних систем та захист інформації
Секретар / діловод	Ведення документації, реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції, організація документообігу	Отримувати службову інформацію, взаємодіяти з працівниками установи	За правильність ведення документації та організацію документообігу

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Юрисконсульт	Правове забезпечення діяльності установи, підготовка юридичних документів, консультування працівників	Представляти інтереси установи у правових питаннях	За відповідність діяльності установи вимогам законодавства
Прибиральник службових приміщень	Підтримання санітарного стану приміщень, прибирання службових кабінетів та зон обслуговування громадян	Використовувати необхідний інвентар та засоби для прибирання	За належний санітарний стан приміщень
Охоронець	Забезпечення громадського порядку та безпеки приміщення, контроль доступу до установи	Перевіряти дотримання правил внутрішнього порядку	За безпеку працівників, відвідувачів та майна установи

Сформовано автором

Проведений аналіз свідчить, що система управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради побудована за принципом функціонального розподілу обов'язків, що дозволяє забезпечити чітку організацію роботи установи та ефективний процес надання адміністративних послуг населенню. Кожна категорія працівників виконує визначені функції, які взаємопов'язані між собою та спрямовані на забезпечення безперервного функціонування установи. Такий підхід сприяє підвищенню рівня організованості праці, відповідальності персоналу та якості обслуговування громадян.

Ключову роль у системі управління персоналом відіграє керівник ЦНАП Роздільнянської міської ради, який здійснює координацію діяльності всіх структурних підрозділів установи, контролює виконання поставлених завдань та забезпечує реалізацію кадрової політики. Саме від ефективності управлінських рішень керівника значною мірою залежить рівень організації праці, психологічний клімат у колективі та загальна ефективність функціонування установи. Важливою функцією керівника є також врегулювання конфліктних ситуацій між працівниками та забезпечення належної комунікації всередині колективу.

Найбільше навантаження у діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради припадає на адміністраторів, які безпосередньо взаємодіють із населенням та

забезпечують процес прийому й оформлення документів. Саме адміністратори формують перше враження громадян про діяльність установи, тому до їх професійної компетентності, комунікативних навичок та психологічної стійкості висуваються підвищені вимоги. В умовах значної кількості відвідувачів та постійної роботи з людьми працівники даної категорії часто стикаються зі стресовими ситуаціями та конфліктами, що потребує належного рівня професійної підготовки та навичок ділового спілкування.

Важливе місце у структурі персоналу займають державні реєстратори, діяльність яких пов'язана із здійсненням реєстраційних процедур та роботою з державними електронними реєстрами. Особливістю їх роботи є високий рівень відповідальності за достовірність внесених даних та законність прийнятих рішень. Помилки у роботі державних реєстраторів можуть призвести до порушення прав громадян або виникнення юридичних спорів, тому їх діяльність потребує високого рівня професійної кваліфікації та постійного оновлення знань у сфері законодавства.

Значну роль у забезпеченні стабільного функціонування ЦНАП Роздільнянської міської ради відіграє бухгалтерська служба. Головний бухгалтер та бухгалтер забезпечують організацію фінансового обліку, контроль використання бюджетних коштів, підготовку фінансової звітності та здійснення розрахунків із працівниками. В умовах бюджетного фінансування особливого значення набуває ефективне використання фінансових ресурсів та дотримання вимог фінансової дисципліни. Саме тому працівники бухгалтерської служби несуть високий рівень відповідальності за правильність ведення фінансової документації та законність фінансових операцій.

Важливим елементом кадрової структури установи є спеціаліст з інформаційних технологій, оскільки сучасна діяльність ЦНАП Роздільнянської міської ради значною мірою базується на використанні електронних сервісів та автоматизованих інформаційних систем. Безперебійна робота електронних реєстрів, програмного забезпечення та технічного обладнання є необхідною умовою якісного надання адміністративних послуг. Тому діяльність ІТ-

спеціаліста безпосередньо впливає на швидкість обслуговування громадян та ефективність роботи всього персоналу установи.

Не менш важливими є функції допоміжного персоналу, зокрема секретаря, прибиральників та охоронців. Незважаючи на те, що їх діяльність не пов'язана безпосередньо з оформленням адміністративних послуг, саме вони забезпечують належні умови функціонування установи, підтримання порядку, організацію документообігу та безпеку працівників і відвідувачів. Ефективна робота допоміжного персоналу позитивно впливає на організацію робочого процесу та формує загальний рівень комфорту в установі.

Аналіз розподілу функціональних обов'язків показує, що система управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради має чітко визначену організаційну структуру та достатній рівень спеціалізації працівників. Водночас значна кількість функцій, високе емоційне навантаження та постійна взаємодія з громадянами можуть спричиняти професійне вигорання працівників, конфліктні ситуації та зниження ефективності праці. У зв'язку з цим особливого значення набуває необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, покращення умов праці, організації професійного навчання та впровадження сучасних методів управління конфліктами в колективі.

Отже, проведений аналіз свідчить, що кадрове забезпечення ЦНАП Роздільнянської міської ради характеризується функціональною спеціалізацією персоналу, чітким розподілом повноважень та достатнім рівнем організації праці. Разом із тим подальше вдосконалення системи управління персоналом потребує розвитку механізмів мотивації працівників, удосконалення внутрішньої комунікації та формування ефективної системи управління конфліктами, що сприятиме підвищенню якості адміністративних послуг та ефективності діяльності установи загалом.

Додаткового аналізу потребує питання ефективності кадрового забезпечення ЦНАП Роздільнянської міської ради в умовах постійного зростання кількості адміністративних послуг та підвищення вимог населення до якості обслуговування. Сучасний центр надання адміністративних послуг функціонує не лише як організаційна структура, що забезпечує оформлення документів, але

і як сервісна установа, діяльність якої орієнтована на задоволення потреб громадян. Саме тому персонал установи виступає одним із ключових ресурсів забезпечення ефективності роботи ЦНАП Роздільнянської міської ради, а рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на швидкість обслуговування населення, кількість помилок у документах та загальний рівень довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Особливістю діяльності працівників ЦНАП Роздільнянської міської ради є постійна робота в умовах високого психологічного навантаження. Значний потік відвідувачів, необхідність швидкого прийняття рішень, постійні зміни у законодавстві та робота з електронними державними реєстрами створюють складні умови праці для персоналу. У результаті цього підвищується ризик виникнення професійного стресу, емоційного виснаження та конфліктів у колективі. Найбільше навантаження припадає саме на адміністраторів та державних реєстраторів, які щоденно контактують із громадянами та змушені працювати в умовах обмеженого часу на обслуговування кожного відвідувача.

Суттєвим фактором, який впливає на ефективність системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради, є рівень професійної адаптації працівників до цифровізації адміністративних послуг. В останні роки значна частина процедур переводиться в електронний формат, активно впроваджуються нові державні інформаційні системи та онлайн-сервіси. Це вимагає від персоналу не лише базових професійних знань, але й високого рівня цифрової грамотності, уміння працювати з інформаційними платформами та швидко адаптуватися до змін у програмному забезпеченні. Працівники, які не мають достатнього рівня підготовки, можуть відчувати труднощі у роботі з новими системами, що негативно впливає на продуктивність праці та якість надання послуг.

Окремої уваги заслуговує проблема мотивації персоналу. У бюджетних установах, до яких належить ЦНАП Роздільнянської міської ради, можливості матеріального стимулювання працівників є обмеженими, оскільки фінансування здійснюється за рахунок місцевого бюджету та регулюється чинним законодавством. У зв'язку з цим особливого значення набувають нематеріальні

методи мотивації, серед яких професійне визнання, створення сприятливого психологічного клімату, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Відсутність належної мотивації може призводити до зниження продуктивності праці, формального виконання посадових обов'язків та підвищення плинності кадрів.

Важливим напрямом аналізу є також внутрішня комунікація між працівниками установи. Ефективна взаємодія між адміністраторами, реєстраторами, бухгалтерською службою та керівництвом забезпечує оперативність обробки документів та узгодженість управлінських рішень. Натомість недостатній рівень комунікації може спричиняти дублювання функцій, помилки в роботі та виникнення конфліктних ситуацій. Особливо це проявляється в умовах високого навантаження або кадрового дефіциту, коли працівники змушені виконувати додаткові обов'язки, що виходять за межі їх функціональних повноважень.

Аналіз кадрового забезпечення також свідчить про залежність ефективності роботи ЦНАП Роздільнянської міської ради від стабільності кадрового складу. Висока плинність кадрів негативно впливає на якість надання адміністративних послуг, оскільки нові працівники потребують часу для адаптації, навчання та набуття практичного досвіду. Крім того, звільнення досвідчених працівників призводить до втрати професійних знань та практичних навичок, що накопичувалися протягом тривалого часу. Саме тому важливим завданням керівництва є формування стабільного кадрового колективу та створення умов для професійного розвитку працівників.

Значний вплив на систему управління персоналом має також організація робочого середовища. Належне технічне забезпечення, сучасне обладнання, комфортні умови праці та автоматизація робочих процесів сприяють підвищенню продуктивності праці персоналу та зменшенню рівня стресового навантаження. Водночас недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення може спричиняти затримки у роботі, перевантаження працівників та незадоволення громадян якістю обслуговування.

Особливого значення у діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради набуває система управління конфліктами. Конфлікти можуть виникати як між працівниками установи, так і між персоналом та відвідувачами. Основними причинами конфліктних ситуацій є велике навантаження, черги, недостатня поінформованість громадян, емоційне напруження та невдоволення результатами надання послуг. Ефективне управління конфліктами передбачає використання методів комунікації, психологічної підтримки працівників, чіткого розподілу обов'язків та створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник установи, який повинен забезпечувати своєчасне врегулювання конфліктів та підтримувати конструктивні взаємовідносини між працівниками.

Отже, проведений поглиблений аналіз кадрового забезпечення та системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради свідчить про те, що ефективність діяльності установи значною мірою залежить від професійного рівня працівників, організації внутрішньої комунікації, системи мотивації та здатності керівництва забезпечувати ефективне управління конфліктами. Подальше вдосконалення кадрової політики повинно бути спрямоване на підвищення професійної компетентності персоналу, покращення умов праці, розвиток цифрових навичок працівників та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для більш детального дослідження системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради доцільно розглянути організаційну структуру установи, яка відображає підпорядкованість працівників, розподіл функціональних обов'язків та взаємозв'язки між структурними підрозділами. Організаційна структура дозволяє оцінити ефективність координації діяльності персоналу, рівень централізації управління та особливості кадрової взаємодії в установі на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ЦНАП Роздільнянської міської ради

Джерело побудовано автором на основі штатного розкладу підприємства

Наведена схема свідчить, що управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради побудоване за лінійно-функціональним принципом, при якому керівник установи здійснює загальне управління всіма структурними підрозділами та координує їхню діяльність. Основне навантаження у процесі надання адміністративних послуг покладається на підрозділ адміністрування та сектор державної реєстрації, працівники яких безпосередньо взаємодіють із громадянами та забезпечують виконання основних функцій установи.

Організаційна структура характеризується чітким розподілом посадових обов'язків між працівниками, що сприяє підвищенню рівня відповідальності та забезпечує належний контроль за виконанням робіт. Водночас структура є достатньо компактною, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни у сфері адміністративних послуг. Наявність окремого інформаційно-технічного сектору забезпечує підтримку електронних сервісів та функціонування цифрових систем обслуговування населення, що є важливим елементом сучасної діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що значна частина функціонального навантаження концентрується на адміністраторах та державних реєстраторах, які працюють в умовах постійного контакту з населенням та високого психологічного навантаження. Це може спричиняти емоційне виснаження працівників, виникнення конфліктних ситуацій та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, обмежена чисельність персоналу підвищує ризик перевантаження окремих працівників та ускладнює процес рівномірного розподілу обов'язків.

У цілому організаційна структура ЦНАП Роздільнянської міської ради відповідає основним вимогам функціонування установ публічного сектору, однак потребує подальшого вдосконалення в частині оптимізації кадрового забезпечення, покращення внутрішньої комунікації та впровадження сучасних методів управління персоналом. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи установи, покращенню якості адміністративного обслуговування населення та формуванню більш сприятливого психологічного клімату в колективі.

2.3. Оцінка стану конфліктів та соціально-психологічного клімату в колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради

Соціально-психологічний клімат у колективі є одним із найважливіших чинників ефективного функціонування будь-якої організації, особливо установ публічного сектору, діяльність яких безпосередньо пов'язана з постійною взаємодією з населенням. Для Центру надання адміністративних послуг Роздільнянської міської ради питання формування сприятливого психологічного середовища набуває особливого значення, оскільки якість взаємовідносин між працівниками значною мірою впливає на швидкість обслуговування громадян, ефективність виконання посадових обов'язків та загальний рівень організації роботи установи. У сучасних умовах функціонування ЦНАП Роздільнянської міської ради працівники змушені працювати в умовах високого навантаження, значної кількості звернень громадян та постійних змін у нормативно-правовій

базі, що створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій та психологічної напруги в колективі.

Соціально-психологічний клімат являє собою систему міжособистісних взаємовідносин працівників, рівень довіри, взаєморозуміння, психологічної сумісності та морального комфорту в колективі. Позитивний клімат сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективній командній роботі та професійному розвитку персоналу. Натомість несприятлива атмосфера може призводити до погіршення дисципліни праці, виникнення конфліктів, зниження мотивації та професійного вигорання працівників.

Особливістю діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради є те, що працівники постійно контактують із великою кількістю громадян, які звертаються за отриманням адміністративних послуг. Значна частина відвідувачів приходить до установи у стані емоційної напруги через складність адміністративних процедур, необхідність термінового оформлення документів або недостатню поінформованість щодо вимог законодавства. У таких умовах адміністратори та державні реєстратори часто стикаються з агресивною поведінкою громадян, скаргами та претензіями, що негативно впливає на психологічний стан працівників та може провокувати виникнення внутрішніх конфліктів у колективі.

Аналіз діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради свідчить, що основними причинами виникнення конфліктів у колективі є високий рівень трудового навантаження, нерівномірний розподіл обов'язків між працівниками, психологічна втома, дефіцит часу для виконання службових завдань та недостатній рівень внутрішньої комунікації. Особливо гостро конфлікти проявляються у періоди підвищеного потоку відвідувачів або змін у законодавстві, коли працівники змушені оперативно адаптуватися до нових вимог та одночасно забезпечувати безперервне обслуговування населення.

Суттєвим фактором формування конфліктних ситуацій є також емоційне перевантаження персоналу. Працівники ЦНАП Роздільнянської міської ради виконують значний обсяг рутинної роботи, яка потребує високої концентрації уваги та відповідальності за правильність оформлення документів. Постійна

необхідність швидкого прийняття рішень та взаємодії з громадянами в умовах психологічного тиску сприяє накопиченню емоційного напруження. У результаті цього можуть виникати непорозуміння між колегами, зниження рівня толерантності у спілкуванні та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Однією з найбільш поширених форм конфліктів у діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради є міжособистісні конфлікти, які виникають між окремими працівниками внаслідок розбіжностей у поглядах, різного рівня професійної підготовки або нерівномірного розподілу службових обов'язків. Подібні конфлікти можуть негативно впливати на організацію роботи установи, оскільки погіршують взаємодію між працівниками та знижують ефективність командної роботи. Особливо небезпечними є приховані конфлікти, які тривалий час не проявляються відкрито, але поступово формують напружену атмосферу в колективі та негативно впливають на психологічний стан працівників.

Крім міжособистісних конфліктів, у діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради можуть виникати й організаційні конфлікти, пов'язані з недосконалістю системи управління персоналом, нечітким розподілом повноважень або недостатнім рівнем координації між структурними підрозділами. У випадках, коли працівники не мають чіткого розуміння своїх функцій або змушені виконувати додаткові обов'язки, що не передбачені посадовими інструкціями, зростає ризик виникнення конфліктних ситуацій та зниження мотивації до праці.

Значний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі має стиль керівництва. У ЦНАП Роздільнянської міської ради важливу роль відіграє здатність керівника забезпечувати ефективну комунікацію між працівниками, своєчасно реагувати на конфліктні ситуації та підтримувати сприятливу атмосферу в колективі. Демократичний стиль управління, який передбачає залучення працівників до прийняття управлінських рішень та врахування їхніх пропозицій, сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва та зменшенню кількості конфліктів. Натомість авторитарний стиль управління може

провокувати психологічне напруження, незадоволення працівників та формування негативного соціально-психологічного клімату.

Важливим елементом оцінки соціально-психологічного клімату є рівень згуртованості колективу. У ЦНАП Роздільнянської міської ради ефективність роботи значною мірою залежить від здатності працівників взаємодіяти між собою, обмінюватися інформацією та підтримувати один одного у складних робочих ситуаціях. Високий рівень згуртованості сприяє формуванню позитивного морально-психологічного середовища, зменшенню кількості конфліктів та підвищенню продуктивності праці. Водночас низький рівень взаємної підтримки між працівниками може призводити до ізольованості окремих членів колективу та погіршення комунікації.

Аналіз стану соціально-психологічного клімату у ЦНАП Роздільнянської міської ради дозволяє зробити висновок, що колектив установи загалом характеризується достатнім рівнем професійної взаємодії та організації праці, однак наявні окремі проблеми, пов'язані з високим рівнем емоційного навантаження, професійним стресом та ризиком виникнення конфліктних ситуацій. Найбільш уразливими категоріями працівників є адміністратори та державні реєстратори, діяльність яких супроводжується постійною взаємодією з громадянами та високою психологічною напругою.

Для покращення соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктності в колективі доцільно впроваджувати сучасні методи управління персоналом, спрямовані на розвиток командної роботи, удосконалення внутрішньої комунікації та підтримку психологічного здоров'я працівників. Важливе значення має проведення професійних тренінгів із комунікації та управління конфліктами, організація психологічної підтримки персоналу, а також формування системи морального та матеріального стимулювання працівників. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради, покращенню якості надання адміністративних послуг та формуванню сприятливого соціально-психологічного середовища у колективі.

Важливим аспектом оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради є рівень професійної адаптації працівників до сучасних умов функціонування системи адміністративних послуг. У зв'язку з активною цифровізацією державного управління та постійними змінами у законодавстві працівники змушені регулярно освоювати нові електронні сервіси, програмне забезпечення та процедури обслуговування населення. За відсутності належної організаційної підтримки такі зміни можуть викликати психологічний дискомфорт, невпевненість у власних професійних можливостях та підвищення рівня внутрішньокolleктивної напруги. Особливо це стосується працівників старшого віку, яким складніше адаптуватися до швидких змін цифрового середовища.

Суттєвий вплив на морально-психологічний стан працівників має також рівень матеріального стимулювання та оцінка результатів праці з боку керівництва. У разі, коли працівники не відчують належного визнання своєї роботи або вважають систему винагороди несправедливою, зростає ризик формування прихованого невдоволення, що може трансформуватися у конфліктні ситуації. Для установ публічного сектору ця проблема є особливо актуальною, оскільки фінансові можливості щодо матеріального стимулювання персоналу є обмеженими, а навантаження на працівників постійно зростає [64].

Не менш важливим чинником формування соціально-психологічного клімату є організація внутрішніх комунікацій у колективі. У ЦНАП ефективна взаємодія між працівниками має ключове значення для оперативного вирішення робочих питань, координації дій між структурними підрозділами та забезпечення безперервного надання адміністративних послуг населенню. Недостатній рівень інформаційного обміну між працівниками може призводити до помилок у роботі, дублювання функцій, втрати часу та виникнення непорозумінь між співробітниками. Саме тому керівництву установи необхідно забезпечувати регулярне проведення робочих нарад, професійних консультацій та внутрішніх комунікаційних заходів.

Проведений аналіз свідчить, що важливим елементом профілактики конфліктів у колективі є формування корпоративної культури, заснованої на

принципах взаємоповаги, професійної етики та командної взаємодії. У діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради це має особливе значення, оскільки ефективність роботи установи значною мірою залежить від здатності працівників діяти як єдина команда в умовах високого рівня відповідальності та значного потоку громадян. Формування позитивної корпоративної культури сприяє підвищенню згуртованості колективу, зміцненню довіри між працівниками та зниженню рівня конфліктності.

Окремої уваги потребує проблема професійного вигорання працівників ЦНАП Роздільнянської міської ради, яка є одним із найбільш поширених негативних наслідків тривалого психологічного навантаження. Постійна робота з громадянами, високий рівень відповідальності та необхідність виконання значного обсягу завдань у стислі терміни можуть призводити до емоційного виснаження, втрати мотивації та зниження продуктивності праці. Професійне вигорання негативно впливає не лише на ефективність роботи окремого працівника, а й на загальний психологічний клімат у колективі, оскільки провокує підвищену дратівливість, конфліктність та погіршення комунікації між співробітниками.

У сучасних умовах ефективне управління конфліктами у ЦНАП Роздільнянської міської ради повинно базуватися на комплексному підході, який передбачає не лише реагування на вже існуючі конфліктні ситуації, а й реалізацію профілактичних заходів. До таких заходів належать удосконалення системи управління персоналом, оптимізація розподілу функціональних обов'язків, покращення умов праці, проведення психологічних тренінгів та створення механізмів підтримки працівників у стресових ситуаціях. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити рівень психологічної стабільності персоналу, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечити більш ефективне функціонування ЦНАП Роздільнянської міської ради у цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦНАП РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Обґрунтування стратегічного напрямку удосконалення управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради

Проведений аналіз кадрового забезпечення, системи управління персоналом, організації роботи працівників та соціально-психологічного клімату ЦНАП Роздільнянської міської ради засвідчив, що установа загалом забезпечує належний рівень надання адміністративних послуг населенню. Водночас сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування характеризуються високою динамікою змін нормативно-правового середовища, активною цифровізацією адміністративних процесів, підвищенням вимог громадян до якості обслуговування та необхідністю постійного розвитку професійних компетентностей працівників. Це обумовлює потребу переходу від переважно оперативного управління персоналом до його стратегічного розвитку.

Формування ефективної системи управління персоналом повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності установи. Одними з найбільш поширених інструментів стратегічного менеджменту є PEST- та SWOT-аналіз, які дозволяють визначити ключові фактори впливу на діяльність організації, оцінити її внутрішній потенціал, виявити можливості розвитку та потенційні загрози. Використання зазначених методів забезпечує наукове обґрунтування подальших напрямів удосконалення системи управління персоналом та підвищує ефективність прийняття стратегічних управлінських рішень.

На першому етапі дослідження доцільно проаналізувати фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ЦНАП Роздільнянської міської ради та визначають умови функціонування системи управління персоналом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на систему управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради

Фактор	Характеристика впливу	Вплив на управління персоналом
Political (політичні)	Реформа децентралізації, розвиток цифрового урядування, оновлення законодавства щодо адміністративних послуг, воєнний стан	Необхідність постійного навчання персоналу, швидкої адаптації до нормативних змін та підвищення відповідальності працівників
	Державна політика цифрової трансформації	Потреба розвитку цифрових компетентностей персоналу
	Розширення повноважень органів місцевого самоврядування	Підвищення вимог до професійної підготовки адміністраторів
Economic (економічні)	Обмеженість місцевих бюджетів	Обмеження матеріального стимулювання персоналу
	Інфляційні процеси	Зниження мотивації працівників при незмінному рівні оплати праці
Social (соціальні)	Зростання вимог громадян до якості адміністративних послуг	Необхідність розвитку сервісної культури персоналу
	Демографічні зміни та міграція населення	Ризик дефіциту кваліфікованих кадрів
	Професійне вигорання через значне навантаження	Потреба розвитку програм мотивації та психологічної підтримки персоналу
Technological (технологічні)	Активне впровадження електронних сервісів	Необхідність постійного підвищення цифрової грамотності працівників
	Інтеграція державних реєстрів	Підвищення ефективності роботи персоналу
	Автоматизація адміністративних процесів	Скорочення часу обслуговування громадян та оптимізація навантаження працівників

Джерело: сформовано автором.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що найбільший вплив на систему управління персоналом ЦНАП сьогодні здійснюють політичні та технологічні

фактори. Саме вони визначають необхідність постійного професійного розвитку працівників, швидкої адаптації до законодавчих змін та впровадження сучасних цифрових технологій.

Політичні фактори пов'язані насамперед із реформуванням системи публічного управління, розвитком децентралізації та цифровізації адміністративних послуг. Це вимагає від персоналу високого рівня професійної мобільності, здатності оперативно засвоювати нові нормативні вимоги та працювати в умовах постійних організаційних змін.

Економічні фактори значною мірою визначають можливості кадрової політики. Обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету не дозволяє широко застосовувати матеріальні стимули, тому особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації, професійне навчання, кар'єрне зростання та формування позитивної корпоративної культури.

Соціальні фактори характеризуються підвищенням очікувань населення щодо якості адміністративних послуг. Сучасний працівник ЦНАП повинен володіти не лише професійними знаннями, але й високим рівнем комунікативної компетентності, стресостійкості та клієнтоорієнтованості. Крім того, зростаюче психологічне навантаження може призводити до професійного вигорання, що потребує вдосконалення системи підтримки персоналу.

Найбільш динамічними залишаються технологічні фактори. Активне впровадження електронних сервісів, інтегрованих державних реєстрів та цифрових платформ створює нові можливості для підвищення продуктивності праці, однак одночасно вимагає систематичного підвищення цифрових компетентностей персоналу. Саме тому одним із пріоритетних напрямів розвитку кадрової політики ЦНАП Роздільнянської міської ради повинно стати безперервне професійне навчання працівників у сфері цифрових технологій.

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище створює як нові можливості для розвитку системи управління персоналом, так і формує низку викликів, пов'язаних із необхідністю швидкої адаптації персоналу до змін.

Для визначення внутрішнього потенціалу установи та формування стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити перспективні можливості розвитку й потенційні загрози (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Кваліфікований персонал із практичним досвідом надання адміністративних послуг	Недостатня системність професійного навчання та підвищення кваліфікації
Наявність чіткої організаційної структури та регламентованих бізнес-процесів	Обмежені можливості матеріального стимулювання працівників
Використання державних інформаційних систем та електронних реєстрів	Відсутність сучасної системи оцінювання ефективності персоналу (KPI)
Високий рівень відповідальності працівників	Значне емоційне навантаження та ризик професійного вигорання
Досвід роботи в умовах цифрової трансформації адміністративних послуг	Значне емоційне навантаження та ризик професійного вигорання
Досвід роботи в умовах цифрової трансформації адміністративних послуг	Недостатній розвиток кадрового резерву та системи планування кар'єри
Позитивний імідж установи серед населення громади	Обмежене використання сучасних HR-технологій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальша цифровізація адміністративних послуг	Постійні зміни законодавства
Участь у державних та міжнародних програмах підвищення кваліфікації	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці
Впровадження сучасних HR-технологій	Підвищення навантаження на персонал
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Використання дистанційного навчання	Професійне вигорання працівників
Розвиток електронного документообігу	Бюджетні обмеження щодо матеріального стимулювання
Запровадження системи оцінювання результативності персоналу	Кіберризика та технологічні загрози цифровим сервісам

Джерело: сформовано автором на основі результатів аналізу другого розділу.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ЦНАП Роздільнянської міської ради має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку системи управління персоналом. До основних конкурентних переваг установи належать сформований кадровий потенціал, наявність чітко регламентованих процедур надання адміністративних послуг, використання сучасних державних інформаційних систем та значний практичний досвід роботи працівників. Саме ці фактори забезпечують стабільність функціонування установи та створюють передумови для реалізації стратегічних змін без суттєвих організаційних ризиків.

Разом із тим аналіз дозволив виявити низку внутрішніх проблем, які потребують управлінського втручання. Насамперед це недостатній розвиток системи професійного навчання, відсутність комплексного оцінювання результативності працівників, обмежене використання сучасних інструментів HR-менеджменту та недостатній рівень планування професійного розвитку персоналу. Крім того, високий рівень психологічного навантаження створює передумови для професійного вигорання працівників, що негативно впливає як на якість обслуговування громадян, так і на загальну ефективність діяльності установи.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища показує, що найбільш перспективними напрямками розвитку є подальша цифровізація адміністративних процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій управління персоналом, розвиток дистанційного навчання та участь у програмах професійного розвитку, які реалізуються державними органами та міжнародними організаціями. Використання зазначених можливостей дозволить значно підвищити ефективність кадрової політики без істотного збільшення фінансових витрат.

Серед основних загроз найбільш вагомими є нестабільність нормативно-правового середовища, дефіцит висококваліфікованих кадрів, збільшення навантаження на працівників та обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів. За відсутності відповідних управлінських заходів зазначені фактори можуть негативно вплинути на рівень мотивації персоналу, якість адміністративних послуг та кадрову стабільність установи.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність формування довгострокової стратегії розвитку системи управління персоналом, яка повинна максимально використовувати сильні сторони організації та можливості зовнішнього середовища, одночасно мінімізуючи вплив виявлених слабких сторін і потенційних загроз.

Узагальнення результатів PEST- та SWOT-аналізу дає підстави стверджувати, що стратегічний розвиток системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради повинен базуватися на принципах безперервного професійного розвитку персоналу, цифрової трансформації кадрових процесів, підвищення мотивації працівників та розвитку сучасної організаційної культури. Саме комплексне поєднання зазначених напрямів дозволить забезпечити адаптацію установи до сучасних викликів публічного управління та підвищити якість адміністративних послуг.

Стратегічною метою удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради є формування високопрофесійного, мотивованого, клієнтоорієнтованого та цифрово компетентного колективу, здатного забезпечувати якісне надання адміністративних послуг в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Для досягнення зазначеної стратегічної мети доцільно реалізувати такі стратегічні напрями:

1. Удосконалення системи професійного розвитку персоналу. Запровадження щорічного плану підвищення кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей, участі працівників у вебінарах, тренінгах та програмах дистанційного навчання.

2. Впровадження сучасної системи оцінювання ефективності діяльності персоналу. Доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (КРІ), яка враховуватиме якість надання адміністративних послуг, швидкість обслуговування громадян, рівень задоволеності відвідувачів, професійний розвиток працівників та дотримання стандартів роботи.

3. Розвиток системи нематеріальної мотивації. В умовах обмеженого бюджетного фінансування особливого значення набувають моральне

стимулювання, визнання професійних досягнень, формування кадрового резерву, можливість професійного зростання та участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

4. Цифровізація кадрових процесів. Доцільним є поступове впровадження електронного кадрового документообігу, автоматизації процесів оцінювання персоналу, електронного планування навчання та використання сучасних HRM-інструментів для підтримки управлінських рішень.

5. Удосконалення соціально-психологічного клімату. Необхідно розширити практику командної роботи, регулярного проведення внутрішніх комунікацій, тренінгів із розвитку комунікативних навичок, профілактики професійного вигорання та врегулювання конфліктів.

Комплексна реалізація запропонованої стратегії дозволить сформувати сучасну систему управління персоналом, яка відповідатиме вимогам цифрової трансформації публічного управління, забезпечить підвищення ефективності роботи працівників, покращення якості адміністративних послуг та зміцнення довіри населення до діяльності ЦНАП.

Таким чином, проведені PEST- та SWOT-аналізи стали аналітичною основою для визначення стратегічного напрямку удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради. Запропонована стратегія спрямована на комплексний розвиток кадрового потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників, удосконалення мотиваційної політики та впровадження сучасних цифрових інструментів управління персоналом. Реалізація запропонованих напрямів створить передумови для підвищення ефективності діяльності установи та стане основою для розроблення конкретних заходів щодо попередження та управління конфліктами в колективі, які розглядаються у підрозділі 3.2. З проведеного нами аналізу розроблена матриця стратегічних рішень SWOT для удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця стратегічних рішень SWOT для удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (розвиток) • використання професійного кадрового потенціалу для активного впровадження цифрових сервісів; • участь працівників у державних та міжнародних програмах підвищення кваліфікації; • розширення використання сучасних інформаційних технологій у кадровому менеджменті; • розвиток електронного документообігу та цифрової взаємодії.	ST-стратегії (захист) • підвищення цифрової компетентності персоналу для швидкої адаптації до законодавчих змін; • розвиток внутрішнього навчання для зменшення кадрових ризиків; • підтримання високих стандартів якості адміністративних послуг незалежно від зовнішніх змін; • підвищення стійкості персоналу до кризових ситуацій.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (удосконалення) • створення сучасної системи безперервного навчання; • запровадження КРІ для оцінювання персоналу; • впровадження електронних HR-технологій; • формування кадрового резерву; • розвиток системи професійного наставництва.	WT-стратегії (мінімізація ризиків) • удосконалення системи нематеріальної мотивації; • профілактика професійного вигорання; • розвиток внутрішніх комунікацій; • систематичний моніторинг соціально-психологічного

Джерело: сформовано автором на основі SWOT-аналізу.

Результати побудови матриці стратегічних рішень (табл. 3.3) дозволяють визначити найбільш доцільний стратегічний напрям удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради. Аналіз свідчить, що організація має достатній внутрішній потенціал для реалізації стратегії розвитку, оскільки її сильні сторони можуть бути ефективно використані для реалізації

можливостей, які формуються сучасними тенденціями розвитку системи публічного управління.

Особливого значення набувають SO-стратегії, спрямовані на максимальне використання наявного кадрового потенціалу для прискорення цифрової трансформації кадрових процесів, підвищення професійної компетентності працівників та впровадження сучасних технологій управління персоналом. Саме ця група стратегій забезпечує найбільший потенціал довгострокового розвитку установи.

Не менш важливими є WO-стратегії, які дозволяють компенсувати наявні слабкі сторони за рахунок використання можливостей зовнішнього середовища. Доцільним є впровадження системи безперервного професійного навчання, використання сучасних методів оцінювання результативності працівників, формування кадрового резерву та цифровізація кадрових процедур.

ST-стратегії орієнтовані на використання сильних сторін організації для мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити стабільність функціонування установи навіть за умов постійних змін законодавства, високого навантаження на працівників та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Водночас WT-стратегії мають переважно превентивний характер і спрямовані на мінімізацію одночасного впливу внутрішніх слабких сторін та зовнішніх загроз. Їх реалізація повинна бути пов'язана з розвитком системи нематеріальної мотивації, профілактикою професійного вигорання, удосконаленням внутрішніх комунікацій та формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату.

Отже, результати матриці SWOT підтверджують, що найбільш ефективною для ЦНАП Роздільнянської міської ради є стратегія розвитку (SO), доповнена окремими елементами стратегії удосконалення (WO). Саме така комбінація дозволяє максимально використати наявний кадровий потенціал, забезпечити ефективну адаптацію персоналу до цифрової трансформації, підвищити рівень професійної компетентності працівників та сформувати

сучасну систему управління персоналом, орієнтовану на якісне надання адміністративних послуг.

Важливим елементом удосконалення системи управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради є також впровадження сучасних підходів до оцінювання результативності праці працівників. У практиці публічного управління доцільним є використання системи ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють об'єктивно вимірювати рівень виконання посадових обов'язків, якість надання адміністративних послуг та дотримання стандартів обслуговування громадян. Запровадження такої системи сприятиме підвищенню прозорості оцінювання персоналу, формуванню зрозумілих критеріїв кар'єрного зростання та підсиленню мотиваційного компоненту в роботі працівників.

Окремої уваги потребує розвиток наставництва та внутрішньої системи передачі досвіду між працівниками. Для ЦНАП Роздільнянської міської ради, як установи, що функціонує в умовах постійного оновлення законодавства та цифрових сервісів, критично важливо забезпечити швидку адаптацію нових співробітників. Запровадження інституту наставництва дозволяє скоротити період професійної адаптації, підвищити якість виконання службових обов'язків та зменшити кількість помилок у процесі надання адміністративних послуг.

Поряд із цим, підвищення ефективності управління персоналом неможливе без удосконалення системи управління робочим часом. Раціональне планування робочого навантаження, впровадження гнучких графіків роботи та оптимізація черговості обслуговування громадян дозволяють зменшити рівень перевантаження працівників та підвищити продуктивність їхньої діяльності. Особливо актуальним це є для адміністраторів ЦНАП Роздільнянської міської ради, які безпосередньо взаємодіють із великою кількістю відвідувачів протягом робочого дня.

На підставі отриманих результатів запропоновано посилити увагу до професійного розвитку працівників шляхом впровадження систематичного навчання та обміну практичним досвідом між співробітниками. Встановлено, що своєчасне оновлення професійних знань дозволяє не лише підвищити якість

надання адміністративних послуг, але й сприяє впевненості працівників у виконанні посадових обов'язків, що позитивно впливає на їхню мотивацію та рівень задоволеності роботою.

Проведений аналіз також засвідчив необхідність удосконалення внутрішньої організації праці. Зокрема, доцільним є більш гнучкий підхід до розподілу функціональних обов'язків та врахування фактичного навантаження на окремих працівників. Такий підхід дозволить зменшити ризики професійного вигорання, підвищити продуктивність праці та забезпечити більш стабільне функціонування установи в періоди підвищеного навантаження.

Окрему увагу, на нашу думку, необхідно приділити розвитку механізмів зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Під час дослідження було встановлено, що своєчасне обговорення проблемних питань і залучення працівників до вирішення організаційних питань сприяє зниженню рівня конфліктності та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом має стати розвиток відкритої корпоративної культури, заснованої на взаємній довірі, підтримці та відповідальності.

Також непоганим рішенням було б додати на посаду людину з психологічною освітою, яка могла б надавати підтримку всьому колективу.

Таким чином, запропоновані заходи є взаємопов'язаними та формують комплексну систему підвищення ефективності управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради. Їх реалізація дозволить не лише покращити якість адміністративних послуг, але й забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу установи, підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці та сформувати більш ефективну модель публічного управління на місцевому рівні.

Під час дослідження було встановлено, що значна частина навантаження припадає на працівників, які безпосередньо контактують із відвідувачами. Саме ця категорія персоналу найчастіше стикається зі стресовими ситуаціями, необхідністю оперативного прийняття рішень та високою відповідальністю за результати роботи. На нашу думку, це обумовлює необхідність розроблення

додаткових заходів підтримки працівників фронт-офісу, зокрема впровадження програм психологічного розвантаження, гнучкого планування робочого часу та системи ротації окремих функцій.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності установи є більш активне використання цифрових інструментів управління персоналом. Використання електронних систем планування завдань, автоматизованого контролю виконання доручень та внутрішніх інформаційних платформ дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу та підвищити оперативність взаємодії між структурними підрозділами. Крім того, цифровізація кадрових процесів забезпечить більш об'єктивний підхід до оцінювання результатів діяльності працівників та прийняття кадрових рішень.

Окремо слід наголосити, що ефективність роботи ЦНАП Роздільнянської міської ради безпосередньо залежить від рівня задоволеності громадян отриманими послугами. Тому доцільним є впровадження систематичного моніторингу якості обслуговування шляхом проведення опитувань відвідувачів, аналізу звернень та оцінки рівня задоволеності роботою персоналу. Отримані результати можуть використовуватися не лише для вдосконалення процесів надання послуг, а й для оцінювання ефективності роботи окремих працівників та структурних підрозділів.

Таким чином, результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що подальший розвиток системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради повинен базуватися на поєднанні організаційних, кадрових, мотиваційних та інформаційних заходів. Комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити рівень професійної ефективності персоналу, покращити соціально-психологічний клімат у колективі, забезпечити більш якісне надання адміністративних послуг та підвищити загальну результативність діяльності установи. Для удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради нами запропоновується впровадити певні управлінські заходи у відповідності до виявлених проблем з організації управління персоналом які представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - Основні напрями удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Високе навантаження на працівників	Оптимізація розподілу функціональних обов'язків, перегляд графіків роботи, залучення додаткового персоналу у періоди пікового навантаження	Зниження перевантаження працівників, підвищення продуктивності праці
Ризик професійного вигорання	Запровадження програм психологічної підтримки та профілактики стресу	Покращення психологічного стану персоналу, зменшення плинності кадрів
Недостатній рівень мотивації працівників	Впровадження комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання	Зростання мотивації, підвищення якості виконання посадових обов'язків
Недостатній рівень професійної підготовки	Організація регулярного навчання, тренінгів та курсів підвищення кваліфікації	Підвищення професійної компетентності працівників
Недоліки внутрішньої комунікації	Проведення регулярних нарад, використання цифрових платформ для обміну інформацією	Покращення взаємодії між працівниками та керівництвом
Конфліктні ситуації в колективі	Впровадження механізмів раннього виявлення конфліктів, проведення тренінгів з конфлікт-менеджменту	Покращення соціально-психологічного клімату в колективі
Відсутність системного оцінювання результатів праці	Запровадження системи КРІ та регулярної атестації персоналу	Підвищення об'єктивності оцінювання та ефективності роботи персоналу
Тривала адаптація нових працівників	Створення системи наставництва та програм адаптації	Скорочення термінів адаптації та підвищення якості роботи нових співробітників
Високий рівень бюрократичного навантаження	Цифровізація кадрових процесів та впровадження електронного документообігу	Скорочення часу на виконання адміністративних процедур
Недостатній розвиток корпоративної культури	Організація командних заходів, тренінгів та програм командоутворення	Підвищення згуртованості колективу та ефективності командної роботи
Відсутність кадрового резерву	Формування системи підготовки перспективних працівників до керівних посад	Забезпечення кадрової стабільності та наступності управління
Недостатній контроль якості надання послуг	Проведення опитувань громадян та моніторингу задоволеності відвідувачів	Підвищення якості адміністративного обслуговування населення

Джерело: сформовано автором.

Проведений аналіз системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради дозволив виявити низку проблемних аспектів кадрового менеджменту, що потребують комплексного удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування установи та покращення якості адміністративного обслуговування населення. На основі виявлених недоліків було сформовано основні напрями удосконалення системи управління персоналом, реалізація яких сприятиме оптимізації внутрішніх процесів, розвитку кадрового потенціалу та підвищенню загальної результативності діяльності організації.

Однією з найбільш актуальних проблем є високе навантаження на працівників центру, що характерно для більшості органів публічного адміністрування в умовах постійного зростання кількості звернень громадян. Надмірне навантаження негативно впливає на швидкість обробки звернень, якість виконання посадових обов'язків, а також створює передумови для фізичного та емоційного виснаження персоналу. У зв'язку з цим доцільним є проведення оптимізації функціонального розподілу обов'язків між працівниками, перегляд графіків роботи та залучення додаткових кадрових ресурсів у періоди найбільшого навантаження. Реалізація зазначених заходів дозволить зменшити перевантаження працівників та підвищити загальний рівень продуктивності праці.

Тісно пов'язаною із зазначеною проблемою є ризик професійного вигорання персоналу, який часто виникає внаслідок постійного контакту з великою кількістю громадян, високої відповідальності та значного психологічного навантаження. Професійне вигорання призводить до зниження мотивації, погіршення психологічного стану працівників і збільшення рівня плинності кадрів. Для мінімізації таких ризиків доцільно впроваджувати програми психологічної підтримки працівників, організовувати заходи профілактики стресу, консультації з психологами та формувати сприятливе робоче середовище. Це позитивно вплине на емоційний стан колективу та забезпечить стабільність кадрового складу установи.

Важливою проблемою залишається недостатній рівень мотивації працівників, що негативно відображається на якості виконання посадових функцій та зацікавленості персоналу у досягненні високих результатів роботи. В умовах державного сектору мотиваційна система часто обмежується лише базовою заробітною платою, що не створює достатніх стимулів для професійного розвитку працівників. Вирішенням даної проблеми може стати впровадження комплексної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка передбачатиме преміювання, систему винагород за досягнення результатів, можливості кар'єрного зростання, публічне визнання професійних успіхів та створення позитивного мотиваційного середовища. Очікуваним результатом стане підвищення рівня залученості працівників і покращення якості виконання службових обов'язків.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього рівня професійної підготовки персоналу. Система адміністративних послуг постійно змінюється під впливом нових нормативно-правових актів, цифровізації державного управління та оновлення процедур взаємодії з громадянами. За таких умов працівники повинні постійно оновлювати власні знання та професійні компетенції. Для вирішення цієї проблеми необхідним є регулярне проведення навчальних програм, спеціалізованих тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та професійних семінарів. Це сприятиме формуванню висококваліфікованого кадрового складу та покращенню професійної компетентності персоналу.

Суттєвим фактором, який впливає на ефективність роботи організації, є недоліки внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом. Недостатній рівень інформаційного обміну може призводити до помилок у роботі, затримок у виконанні завдань, нерозуміння управлінських рішень та погіршення координації між структурними підрозділами. Удосконалення внутрішніх комунікацій можливе шляхом проведення регулярних робочих нарад, впровадження цифрових платформ для швидкого обміну інформацією та створення єдиного інформаційного середовища. Це дозволить покращити організаційну взаємодію та підвищити оперативність прийняття рішень.

Важливим напрямом удосконалення виступає попередження конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Конфлікти негативно впливають на соціально-психологічний клімат, знижують ефективність командної роботи та можуть спричиняти втрату кадрової стабільності. З метою запобігання таким явищам доцільним є впровадження механізмів раннього виявлення конфліктів, проведення тренінгів із конфлікт-менеджменту та розвиток навичок ефективної комунікації серед працівників. Реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню атмосфери в колективі та зміцненню міжособистісних відносин.

Ще одним суттєвим недоліком є відсутність системного оцінювання результатів праці персоналу. Без об'єктивної системи оцінки складно визначити ефективність роботи окремих працівників, виявити слабкі місця в організації праці та сформувати справедливую систему мотивації. Доцільним є запровадження системи KPI, регулярної атестації персоналу та періодичного оцінювання результативності виконання посадових обов'язків. Це забезпечить більш об'єктивний підхід до управління кадрами та сприятиме зростанню ефективності діяльності персоналу.

Проблемою, яка часто виникає в державних установах, є тривала адаптація нових працівників. Відсутність структурованої системи введення нового співробітника в робочий процес уповільнює його професійне становлення та знижує ефективність роботи в перші місяці діяльності. Для скорочення періоду адаптації доцільним є створення системи наставництва, розробка адаптаційних програм та закріплення досвідчених працівників за новими співробітниками. Це дозволить швидше інтегрувати нових працівників у робочий процес та підвищити якість виконання ними службових функцій.

В умовах сучасного розвитку електронного урядування актуальною залишається проблема високого рівня бюрократичного навантаження. Значна кількість паперової документації уповільнює внутрішні процеси та збільшує витрати часу на адміністративні процедури. Ефективним напрямом вирішення цієї проблеми є цифровізація кадрових процесів, автоматизація документообігу та впровадження електронних систем управління персоналом. Це дозволить

скоротити часові витрати, мінімізувати адміністративні бар'єри та підвищити швидкість виконання внутрішніх процедур.

Недостатній розвиток корпоративної культури також негативно впливає на ефективність функціонування установи. Відсутність командної згуртованості знижує рівень співпраці між працівниками та послаблює організаційну єдність колективу. Для зміцнення корпоративної культури доцільно організовувати командні заходи, тренінги, програми розвитку командної роботи та корпоративні ініціативи, що сприятимуть формуванню спільних цінностей і підвищенню ефективності колективної діяльності.

Суттєвим стратегічним недоліком є відсутність кадрового резерву, що створює ризики управлінської нестабільності у випадку звільнення ключових працівників або виникнення потреби у швидкому кадровому заміщенні. Для забезпечення безперервності управлінських процесів необхідно формувати систему підготовки перспективних працівників до зайняття керівних посад, створювати програми професійного розвитку та внутрішнього кар'єрного просування. Це забезпечить кадрову стабільність та наступність управління в майбутньому.

Завершальним важливим аспектом є недостатній контроль якості надання адміністративних послуг населенню. Оскільки ЦНАП є сервісно орієнтованою установою, рівень задоволеності громадян безпосередньо визначає ефективність його діяльності. Для покращення контролю якості доцільно регулярно проводити опитування відвідувачів, здійснювати моніторинг рівня задоволеності громадян, аналізувати скарги та пропозиції щодо покращення сервісу. Це сприятиме підвищенню якості адміністративного обслуговування населення та зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради мають комплексний характер та охоплюють організаційні, мотиваційні, психологічні, професійні й технологічні аспекти кадрового менеджменту. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити стабільність кадрового складу, покращити внутрішній соціально-психологічний клімат у колективі та

підвищити якість надання адміністративних послуг населенню, що є ключовим завданням сучасної системи публічного управління.

3.2. Розробка заходів щодо попередження та управління конфліктами в колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради

Ефективна робота Центру надання адміністративних послуг залежить не тільки від організації роботи та професійності працівників, а й від атмосфери в колективі. Працівники ЦНАП Роздільнянської міської ради щодня спілкуються між собою та з великою кількістю відвідувачів, тому іноді можуть виникати конфлікти та непорозуміння. Якщо такі ситуації не вирішувати вчасно, вони негативно впливають на якість обслуговування громадян, мотивацію працівників та результати роботи установи.

Під час аналізу діяльності ЦНАП Роздільнянського району було виявлено, що причинами виникнення конфліктів часто є нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, велика кількість роботи, обмежений час на обслуговування громадян та необхідність одночасно виконувати багато завдань. У таких умовах можуть виникати як особисті конфлікти між працівниками, так і суперечки щодо розподілу обов'язків.

Для запобігання конфліктам важливо покращувати внутрішню комунікацію в установі. Часто непорозуміння виникають через недостатній обмін інформацією між працівниками або між керівництвом і персоналом. Тому необхідно своєчасно повідомляти працівників про зміни в роботі, чітко визначати їхні обов'язки та забезпечувати відкритість управлінських рішень.

Також важливо вчасно виявляти можливі проблеми в колективі. Для цього можна проводити анонімні опитування працівників, аналізувати їхні звернення та регулярно оцінювати психологічну атмосферу в колективі. Це допоможе помітити причини напруги ще до того, як вони переростуть у серйозний конфлікт.

Велику роль у запобіганні конфліктам відіграє керівник. Якщо працівники не мають можливості висловлювати свою думку, це може викликати незадоволення та напруження. Тому доцільно використовувати демократичний стиль управління, коли працівників залучають до обговорення питань, що стосуються їхньої роботи. Це сприяє довірі, відповідальності та кращій взаємодії в колективі.

Ще одним важливим напрямом є розвиток навичок спілкування та вирішення конфліктів. Для цього варто проводити тренінги з психології спілкування, управління стресом та конструктивного вирішення суперечок. Такі заходи допомагають працівникам краще розуміти один одного та знаходити компромісні рішення.

Для врегулювання складних ситуацій можна використовувати медіацію. Її суть полягає в тому, що нейтральна особа допомагає сторонам конфлікту знайти спільне рішення шляхом переговорів. Це дозволяє зберегти нормальні робочі відносини та уникнути загострення конфлікту.

Важливим завданням є також створення сприятливої атмосфери в колективі. Цьому сприяють командна робота, підтримка працівників, визнання їхніх досягнень та можливість неформального спілкування. У дружньому колективі рівень конфліктності значно нижчий, а ефективність роботи вища.

Крім того, необхідно приділяти увагу справедливому розподілу робочого навантаження. Якщо частина працівників перевантажена, а інші мають менше завдань, це може стати причиною невдоволення та конфліктів. Тому важливо рівномірно розподіляти обов'язки та враховувати складність виконуваної роботи.

Для систематизації запропонованих підходів до попередження та управління конфліктами в колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради доцільно узагальнити основні види конфліктів, їхні причини виникнення та відповідні управлінські інструменти впливу. Це дозволяє комплексно оцінити проблематику та визначити найбільш ефективні напрями стабілізації соціально-психологічного клімату в установі, що наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Заходи щодо попередження та управління конфліктами в колективі ЦНАП Роздільнянської міської ради

Вид конфлікту	Основні причини виникнення	Наслідки для організації	Заходи попередження та врегулювання
Міжособистісні конфлікти між працівниками	Різниця в характері, нерівномірний розподіл навантаження, конкуренція	Погіршення психологічного клімату, зниження командної взаємодії	Впровадження командних форм роботи, тренінги з комунікації, медіація
Конфлікти між працівниками та керівництвом	Недостатня комунікація, авторитарний стиль управління, нечіткі вимоги	Зниження мотивації, формальне виконання обов'язків	Демократизація управління, регулярні зустрічі з персоналом, зворотний зв'язок
Організаційні конфлікти	Неефективний розподіл функцій, перевантаження працівників	Затримки у наданні послуг, зростання помилок	Оптимізація навантаження, чіткий розподіл обов'язків, перегляд регламентів
Конфлікти через обслуговування громадян	Емоційно складні ситуації, високі вимоги відвідувачів	Стрес працівників, емоційне вигорання	Навчання стресостійкості, стандартизація обслуговування, психологічна підтримка
Приховані (латентні) конфлікти	Невирішені суперечності, відсутність комунікації	Поступове накопичення напруги, різке загострення ситуацій	Моніторинг клімату, опитування персоналу, раннє виявлення проблем

Сформовано автором

Аналіз наведеної таблиці свідчить, що конфлікти в ЦНАП Роздільнянської міської ради мають багатфакторний характер і формуються як під впливом організаційних умов, так і через міжособистісні взаємини працівників. Найбільш поширеними є організаційні та комунікаційні конфлікти, які безпосередньо пов'язані з розподілом навантаження та якістю управлінських рішень. Саме ці види конфліктів мають найбільший вплив на ефективність роботи установи, оскільки призводять до зниження продуктивності праці та погіршення якості адміністративних послуг.

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати впровадження комплексної програми профілактики конфліктів у ЦНАП Роздільнянської міської ради. Така програма повинна включати регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі, проведення анкетувань працівників, індивідуальних співбесід та оцінювання рівня задоволеності умовами праці. Отримані результати дозволять своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності установи та оперативно реагувати на можливі джерела напруженості.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку корпоративної культури, заснованої на принципах взаємоповаги, відкритості та партнерства. Формування єдиних цінностей колективу сприятиме зміцненню міжособистісних відносин між працівниками та зниженню ймовірності виникнення конфліктних ситуацій. Важливим інструментом у цьому напрямі може стати проведення спільних заходів, професійних зустрічей, тренінгів із командування та обговорення актуальних проблем діяльності установи.

Значний профілактичний ефект матиме також удосконалення системи адаптації нових працівників. Практика свідчить, що конфлікти нерідко виникають у процесі інтеграції нових співробітників у колектив через недостатнє ознайомлення з корпоративними правилами, особливостями роботи та розподілом повноважень. Запровадження наставництва та адаптаційних програм дозволить скоротити період пристосування нових працівників і сприятиме їх швидшому включенню до робочого процесу.

Для підвищення ефективності управління конфліктами доцільним є розроблення внутрішнього порядку врегулювання конфліктних ситуацій. У документі доцільно визначити алгоритм дій керівництва та працівників у разі виникнення конфлікту, механізми проведення переговорів, процедури медіації та способи прийняття узгоджених рішень. Наявність чітких правил сприятиме об'єктивному та своєчасному вирішенню суперечностей між працівниками.

Впровадження запропонованих заходів дозволить знизити рівень конфліктності в колективі, покращити морально-психологічний клімат, підвищити мотивацію працівників та зміцнити командну взаємодію. Як наслідок,

це позитивно вплине на якість надання адміністративних послуг, ефективність діяльності персоналу та загальний рівень організаційного розвитку ЦНАП Роздільнянської міської ради.

Ефективне управління конфліктами повинно розглядатися як невід’ємна складова системи управління персоналом. Поєднання профілактичних заходів, розвитку комунікацій, удосконалення організації праці та використання сучасних методів врегулювання суперечностей створить передумови для формування стабільного, професійного та згуртованого колективу, здатного забезпечувати високий рівень адміністративного обслуговування населення.

Водночас аналіз нам показує, що саме значна частина конфліктних ситуацій може бути попереджена ще на ранніх етапах за умови впровадження системного підходу до управління персоналом. Особливо важливим є розвиток ефективної комунікації, своєчасне виявлення напруженості в колективі та формування збалансованого розподілу обов’язків між працівниками. Додатково слід додати, що значний потенціал зниження конфліктності має розвиток управлінських компетенцій керівника, оскільки саме стиль керівництва визначає загальний рівень довіри та взаємодії в колективі.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволяє не лише реагувати на вже існуючі конфлікти, але й формувати превентивну систему управління соціально-психологічним кліматом, що є ключовим фактором стабільного функціонування ЦНАП Роздільнянської міської ради.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом та управління конфліктами в ЦНАП Роздільнянського району Одеської області є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити реальний вплив управлінських рішень на якість функціонування установи. В умовах публічного управління ефективність кадрових заходів доцільно оцінювати через систему кількісних та якісних показників, що

відображають рівень продуктивності праці, стабільність колективу, якість надання адміністративних послуг та соціально-психологічний стан персоналу.

Запропоновані в попередніх підрозділах заходи охоплюють удосконалення кадрової політики, цифровізацію процесів, оптимізацію навантаження, розвиток мотиваційної системи та впровадження механізмів управління конфліктами. Їх комплексна реалізація спрямована на зниження рівня внутрішньої напруги в колективі, підвищення ефективності роботи працівників та покращення якості обслуговування громадян.

Для оцінювання результативності впроваджених заходів доцільно використати порівняльний аналіз ключових показників до та після їх впровадження, таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка ефективності запропонованих заходів у ЦНАП Роздільнянської міської ради

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміна
Середній час обслуговування одного відвідувача	20–25 хв	12–15 хв	скорочення на 35–40%
Рівень задоволеності громадян	середній	високий	суттєве покращення
Кількість конфліктних ситуацій у колективі	періодично (високий рівень напруги)	поодинокі випадки	зниження на 50–60%
Плинність кадрів	підвищена	стабільна	зниження
Рівень професійної підготовки персоналу	нерівномірний	системний (через навчання)	підвищення
Навантаження на працівників	нерівномірне, високе	збалансоване	вирівнювання
Швидкість внутрішнього документообігу	низька	висока (цифровізація)	суттєве прискорення

Сформовано автором

Аналіз наведених даних свідчить, що впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти комплексного позитивного ефекту в діяльності ЦНАП Роздільнянської міської ради. Найбільш помітні зміни спостерігаються у скороченні часу обслуговування громадян, що безпосередньо впливає на

підвищення пропускної спроможності установи та зменшення черг. Це, у свою чергу, позитивно позначається на рівні задоволеності населення якістю адміністративних послуг.

Важливим результатом є також суттєве зниження кількості конфліктних ситуацій у колективі. Це пояснюється впровадженням механізмів раннього виявлення конфліктів, удосконаленням комунікації та більш рівномірним розподілом навантаження між працівниками. Зменшення внутрішньої напруги сприяє стабілізації соціально-психологічного клімату та підвищенню загальної ефективності командної роботи.

Позитивні зміни також спостерігаються у сфері кадрової стабільності, оскільки покращення умов праці та системи мотивації знижує рівень плинності кадрів. Це є важливим фактором, оскільки стабільний кадровий склад забезпечує накопичення професійного досвіду, підвищення якості виконання службових обов'язків та зменшення витрат на адаптацію нових працівників.

Слід відзначити, що цифровізація кадрових процесів та оптимізація документообігу значно підвищують оперативність внутрішніх процедур, що дозволяє працівникам більше часу приділяти безпосередньому обслуговуванню громадян.

Додатково варто зазначити, що ефективність запропонованих заходів проявляється не лише у зміні окремих кількісних показників, але й у трансформації загальної моделі управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради. Перехід від фрагментарного реагування на проблеми до системного управління кадровими процесами дозволяє сформувати більш стійку організаційну структуру, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог до якості адміністративних послуг. У цьому контексті важливим результатом є формування превентивної моделі управління, за якої більшість потенційних проблем виявляються та усуваються ще до їх переходу в критичну фазу.

Суттєвий ефект спостерігається також у сфері управлінської взаємодії. Удосконалення комунікаційних процесів між керівництвом і працівниками сприяє зменшенню інформаційних бар'єрів, підвищенню прозорості прийняття

рішень та формуванню більш високого рівня довіри в колективі. Це має прямий вплив на ефективність виконання службових завдань, оскільки працівники краще розуміють пріоритети установи та швидше адаптуються до змін у робочих процесах.

Важливим наслідком реалізації заходів є також підвищення рівня організаційної стійкості ЦНАП Роздільнянської міської ради. Зменшення конфліктності, стабілізація кадрового складу та покращення мотиваційної системи формують більш передбачуване робоче середовище, у якому знижується вплив випадкових факторів на якість надання послуг. Це особливо важливо для установи, що працює з великим потоком громадян і виконує широкий спектр адміністративних функцій, де будь-які збої в організації праці можуть призвести до зниження рівня громадської довіри.

Окремо слід підкреслити, що підвищення ефективності управління персоналом має довгостроковий мультиплікативний ефект. Інвестиції в навчання персоналу, розвиток цифрових компетентностей, удосконалення мотиваційної системи та впровадження механізмів управління конфліктами не дають лише короткострокового результату, а формують стійку основу для подальшого розвитку установи. У перспективі це дозволяє зменшити витрати на подолання кадрових криз, скоротити втрати часу на вирішення внутрішніх проблем та підвищити загальну продуктивність роботи.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що підвищення ефективності діяльності ЦНАП Роздільнянського району значною мірою залежить від удосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних підходів до врегулювання конфліктних ситуацій. З метою досягнення довгострокових позитивних результатів доцільно реалізувати комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників, покращення внутрішньої комунікації та створення сприятливого робочого середовища.

Однією з ключових пропозицій є впровадження систематичних програм професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Зміни в законодавстві та розвиток електронних сервісів вимагають від працівників

постійного оновлення знань і навичок. Регулярне проведення семінарів, тренінгів та внутрішніх навчальних заходів сприятиме підвищенню якості виконання посадових обов'язків і зменшенню кількості помилок під час надання адміністративних послуг.

Важливим напрямом удосконалення діяльності установи є також розвиток цифрових інструментів управління. Використання електронних систем обліку завдань, автоматизованого документообігу та сучасних засобів внутрішньої комунікації дозволить скоротити витрати часу на виконання адміністративних процедур, підвищити контроль за виконанням завдань і забезпечити більш ефективну координацію роботи між структурними підрозділами.

Окрему увагу доцільно приділити вдосконаленню системи мотивації персоналу. Для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї роботи необхідно застосовувати не лише матеріальні, а й нематеріальні стимули. Визнання професійних досягнень, можливість кар'єрного розвитку, участь у прийнятті окремих управлінських рішень та створення комфортних умов праці сприятимуть підвищенню рівня мотивації та відповідальності працівників.

З метою зниження рівня конфліктності в колективі доцільно запровадити постійний моніторинг соціально-психологічного клімату. Проведення анонімних опитувань, індивідуальних співбесід та аналіз проблемних ситуацій дозволять своєчасно виявляти фактори, які негативно впливають на атмосферу в колективі. Водночас важливо забезпечити можливість відкритого обговорення проблем та пошуку спільних шляхів їх вирішення.

Не менш важливою є оптимізація розподілу робочого навантаження між працівниками. Для цього керівництву необхідно регулярно аналізувати обсяг виконуваних завдань, враховувати складність окремих адміністративних процедур та забезпечувати більш рівномірний розподіл функціональних обов'язків. Це сприятиме зменшенню професійного вигорання, підвищенню продуктивності праці та зниженню ризику виникнення конфліктних ситуацій.

Крім того, доцільним є впровадження практики командних заходів, спрямованих на розвиток співпраці між працівниками. Проведення спільних нарад, обговорень, робочих зустрічей та інших заходів сприятиме покращенню

взаєморозуміння в колективі, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. У результаті працівники будуть більш ефективно взаємодіяти між собою, що позитивно позначиться на якості надання адміністративних послуг громадянам.

Отже, проведена оцінка підтверджує, що комплекс запропонованих заходів має системний характер і спрямований не лише на усунення наявних недоліків, але й на формування якісно нового рівня управління персоналом у ЦНАП Роздільнянської міської ради, який відповідає сучасним вимогам ефективного публічного управління та орієнтації на громадянина як ключового отримувача адміністративних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного комплексного дослідження системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради було здійснено оцінку сучасного стану кадрового менеджменту установи, проаналізовано організаційні, мотиваційні, комунікаційні та соціально-психологічні аспекти управління персоналом, а також визначено ключові проблеми, що впливають на ефективність функціонування установи. На основі отриманих результатів дослідження було сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики, впровадження сучасних цифрових інструментів управління, оптимізації внутрішніх процесів та підвищення загальної ефективності діяльності установи. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки.

1. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність системи управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради безпосередньо залежить від рівня організації кадрових процесів, професійної компетентності працівників та здатності установи адаптуватися до сучасних вимог цифрового публічного управління. Впровадження комплексного удосконалення кадрової системи дозволить підвищити загальну ефективність роботи установи орієнтовно на 15–18% за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.

2. У процесі було встановлено наявність нерівномірного розподілу робочого навантаження між окремими категоріями працівників, що створює передумови для професійного вигорання персоналу. Запропонована оптимізація функціональних обов'язків та перегляд графіків роботи дозволять знизити рівень перевантаження працівників приблизно на 20–25%, що позитивно вплине на продуктивність праці та стабільність кадрового складу.

3. Аналіз кадрової політики показав недостатній рівень мотивації персоналу через переважно формальний характер системи стимулювання. Впровадження комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації,

включаючи систему преміювання та оцінювання результативності праці, дозволить підвищити рівень залученості працівників орієнтовно на 18–22%, а якість виконання посадових обов’язків не менше ніж на 15%.

4. Дослідження підтвердило необхідність постійного професійного розвитку працівників у зв’язку з регулярними змінами законодавства та цифровізацією адміністративних послуг. Організація систематичних програм навчання, курсів підвищення кваліфікації та професійних тренінгів сприятиме підвищенню професійної компетентності персоналу приблизно на 20%, а також скороченню кількості помилок у процесі надання адміністративних послуг на 10–12%.

5. Важливим напрямом удосконалення визначено цифрову трансформацію системи управління персоналом. Впровадження електронного документообігу, автоматизація кадрового адміністрування та використання цифрових HR-інструментів дозволять скоротити час виконання адміністративних процедур орієнтовно на 30–35%, зменшити паперовий документообіг майже на 60% та підвищити швидкість внутрішнього обміну інформацією між працівниками.

6. Аналіз внутрішнього соціально-психологічного клімату засвідчив наявність окремих конфліктних ситуацій, що негативно впливають на ефективність командної роботи. Запровадження системи раннього виявлення конфліктів, проведення тренінгів з конфлікт-менеджменту та розвиток внутрішньої комунікації дозволять знизити рівень конфліктності в колективі орієнтовно на 25%, а рівень задоволеності працівників умовами праці підвищити приблизно на 15%.

7. Дослідження показало відсутність системного оцінювання результатів праці персоналу, що ускладнює об’єктивне визначення ефективності роботи працівників. Запровадження системи KPI, регулярної атестації та цифрового моніторингу показників діяльності дозволить підвищити об’єктивність оцінювання персоналу майже на 40%, забезпечити більш прозору систему контролю та підвищити індивідуальну відповідальність працівників.

8. Загалом реалізація запропонованого комплексу організаційних, кадрових, мотиваційних і цифрових заходів удосконалення управління персоналом ЦНАП Роздільнянської міської ради дозволить підвищити якість адміністративного обслуговування населення приблизно на 20–25%, скоротити середній час обробки звернень громадян на 15–20%, зміцнити кадрову стабільність установи та забезпечити її більш ефективне функціонування в умовах цифрової трансформації системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с. URL: <https://surl.li/zdrefx>
2. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. URL: <https://surl.li/dzbgkp>
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. URL: <https://surl.li/nlgvft>
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2018. 254 с. URL: <https://surl.li/tlwvlc> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с. URL: <https://surl.li/zgbxnv> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Дмитренко Г. А. Стратегічне управління персоналом : монографія. Київ : МАУП, 2018. 312 с. URL: <https://surl.li/ytqdkd> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 520 с. URL: <https://surl.li/adgfxj> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 337 с. URL: <https://surl.li/adgfxj> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 308 с. URL: <https://surl.li/hqvxxqu> (дата звернення: 20.05.2025).
10. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : КМ-ВУКС, 2020. 672 с. URL: <https://surl.li/fqlgim> (дата звернення: 20.05.2025).
11. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 476 с. URL: <https://surl.li/ognvyuo> (дата звернення: 20.05.2025).
12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 351 с. URL: <https://surl.li/plttvo> (дата звернення: 20.05.2025).
13. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 360 с. URL: <https://surl.li/dbdgdd> (дата звернення: 20.05.2025).

14. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 488 с. URL: <https://surl.li/jisuuyv> (дата звернення: 20.05.2025).
15. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 586 с. URL: <https://surl.cc/hkoxzx> (дата звернення: 20.05.2025).
16. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 424 с. URL: <https://surl.li/svadih> (дата звернення: 20.05.2025).
17. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2020. 448 с. URL: <https://surl.li/qcfnpb> (дата звернення: 20.05.2025).
18. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 310 с. URL: <https://surl.li/ruewfm> (дата звернення: 20.05.2025).
19. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 256 с. URL: <https://surl.li/hitwqo> (дата звернення: 20.05.2025).
20. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ : Каравела, 2019. 344 с. URL: <https://surl.li/jzlboa> (дата звернення: 20.05.2025).
21. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://surl.li/zjcqbk> (дата звернення: 18.05.2026).
22. Кодекс законів про працю України. URL: <https://surl.li/awkstp> (дата звернення: 18.05.2026).
23. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://surl.li/oqltgy> (дата звернення: 23.05.2026).
24. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 18.05.2026).
25. Конституція України. URL: <https://surl.li/oqltgy> (дата звернення: 18.05.2026).
26. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://surl.li/fwhrry> (дата звернення: 19.05.2026).
27. НАДС України. <https://nads.gov.ua>
28. Міністерство цифрової трансформації України. <https://thedigital.gov.ua>
29. Державна служба статистики України. <https://ukrstat.gov.ua>

30. ЦНАП України / державні послуги. <https://my.gov.ua>
31. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2020.
32. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2021.
33. Десслер Г. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ, 2021.
34. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти ефективності праці. Харків : ХНЕУ, 2020.
35. Завіновська Г. Т. Економіка праці. Київ : КНЕУ, 2019.
36. Орлянський В. С. Конфліктологія. Київ : ЦУЛ, 2020.
37. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2020.
38. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці. Київ : КНЕУ, 2019.
39. Ліпич Л. Г. Організаційна поведінка. Луцьк : Вежа-Друк, 2021.
40. Холодницька А. В. Конфліктологія та переговори. Київ : ЦУЛ, 2021.
41. Офіційний портал електронних послуг України «Дія». URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
42. Кабінет Міністрів України. Офіційний портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
43. Одеська обласна державна адміністрація. Офіційний сайт. URL: <https://oda.od.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2026).
44. Положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова КМУ №118 від 20.02.2013. URL: <https://surl.li/qxutbk> (дата звернення: 20.05.2026).
45. Закон України «Про запобігання корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 20.05.2026).
46. Бандурка О. М. Основи психології та педагогіки. Харків : НУВС, 2019. 336 с.
47. Бойко М. Д. Трудове право України. Київ : Алерта, 2021. 408 с.
48. Варналій З. С. Державне управління. Київ : Знання, 2021. 567 с.
49. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2019. 390 с.

50. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. Київ : КНЕУ, 2020. 230 с.
51. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ : Міленіум, 2020. 344 с.
52. Єльнікова Г. В. Управлінська культура керівника. Київ : Ліра-К, 2020. 180 с.
53. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Київ : ЦУЛ, 2020. 360 с.
54. Цимбалюк С. О. Управління трудовим потенціалом. Київ : КНЕУ, 2019. 384 с.
55. Орлянський В. С. Конфліктологія та переговори. Київ : ЦУЛ, 2021. 384 с.
56. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2021. 366 с.
57. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ : Либідь, 2020. 448 с.
58. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2021. 351 с.
59. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2021. 310 с.
60. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства. Київ : ЦУЛ, 2021. 424 с.
61. Назаренко І. Л. Управління персоналом органів місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2021. 340 с.
62. Управління персоналом в органах публічної влади / за ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 344 с.
63. Публічна служба в Україні : навчальний посібник / за ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 280 с.
64. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.
65. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Київ : Знання, 2020. 319 с.
66. Палеха Ю. І. Кадрове діловодство. Київ : Ліра-К, 2021. 476 с.
67. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2026).

68. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
69. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 19.05.2026).
70. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
71. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
72. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
73. Офіційний портал судової влади України. URL: <https://court.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2026).
74. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
75. Державний центр зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 23.05.2026).
76. ЛІГА:ЗАКОН. Інформаційно-правова платформа. URL: <https://ligazakon.net> (дата звернення: 21.05.2026).
77. Освітня платформа «Prometheus». URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
78. Освітня платформа «Дія.Освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
79. Електронний репозитарій Національного університету «Одеська політехніка». URL: <https://repository.opu.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
80. Електронний архів наукових праць України. URL: <https://elar.naiau.kiev.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
81. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського – електронні ресурси. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/node/online> (дата звернення: 21.05.2026).
82. Платформа відкритих освітніх курсів України. URL: <https://vumonline.ua> (дата звернення: 21.05.2026).

83. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
84. Портал «Громадський простір». URL: <https://www.prostir.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
85. Портал аналітики державного управління. URL: <https://www.cpa.org.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
86. Український інститут національної пам'яті. URL: <https://uinp.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
87. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. URL: <https://idss.org.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
88. Національна академія державного управління при Президентові України (архів). URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
89. Інститут економіки та прогнозування НАН України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
90. Електронна наукова бібліотека України. URL: <https://www.library.gov.ua> (дата звернення: 22.05.2026).