

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему «ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ В ПИТАННЯХ КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ»**

Виконав: студент II курсу,
групи ДСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Анастасія Гаврилюк

Керівник к.і.н.доцент кафедри
менеджменту та публічного
врядування Цецик Я.П.

Рецензент начальник відділу
організації роботи та розвитку
персоналу у Рівненській області
Управління персоналу Львівського
міжрегіонального управління
Міністерства юстиції України
Хомуйло С.П.

Рівне – 2025 року

Національний університет водного господарства
та природокористування
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту та публічного
врядування
_____ (Л.Х. Тихончук)
“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гаврилюк Анастасія Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Вдосконалення управлінської діяльності державної виконавчої служби в питаннях кадрового забезпечення трудового навантаження персоналу

Керівник роботи: к.і.н.доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Цецик Ярослав Петрович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року С №1333

2. Строк подання студентом роботи «08» грудня» 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити сутність, зміст та особливості управління трудовими ресурсами в публічному секторі; 2. Охарактеризувати теорію ресурсного підходу в державному управлінні: можливості для оцінки трудового навантаження; 3. Розглянути закордонний досвід регулювання навантаження працівників державних інституцій; 4. Проаналізувати організаційно-правові засади функціонування ДВС та її кадрову структуру; 5. Оцінити реальний стан навантаження працівників на прикладі відділу ДВС у м. Рівне.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Концепція взаємозв'язку ресурсів та результативності в органах ДВС; 2. Організаційна структура Відділу державної виконавчої служби у м. Рівне; 3. Відчуття прозорості управлінських рішень (за результатами опитування працівників); 4. Оцінка рівня горизонтальної комунікації між підрозділами; 5. Навантаження працівників на відповідних ділянках (середня кількість завдань на одного працівника в місяць); 6. Порівняння фактичного та оптимального навантаження діловодів Відділу ДВС м. Рівне; 7. Логіка системи HRM для оптимізації навантаження працівників Відділу ДВС м. Рівне; 8. Поточне та планове навантаження діловодів Відділу ДВС; 9. Розподіл робочого часу діловодів за категоріями АВС

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1		03.11.25	09.11.25
Розділ 2		10.11.25	23.11.25
Розділ 3		24.11.25	07.12.25

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.25- 09.11.25	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.25- 23.11.25	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	24.11.25- 07.12.25	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25- 17.12.25	

Студент (ка)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

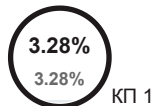
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
магістерська_Гаврилюк1.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Гаврилюк Анастасія Віталіївна		Гаврилюк Анастасія Віталіївна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
21682	175561	12/12/2025	---	332846254

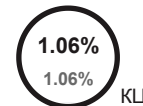
Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



21682

Кількість слів



175561

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		11
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		26

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА 2024.doc 12/16/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	24 0.11 %
2	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16013/1/Mazurkevych_VS_KR_281_2024.pdf	20 0.09 %
3	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16013/1/Mazurkevych_VS_KR_281_2024.pdf	20 0.09 %

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Гаврилюк Анастасія Віталіївна (ПІБ), студент(ка) 2 курсу
групи ДСз-21м ННІ ЕМ

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Вдосконалення управлінської діяльності Державної виконавчої служби в питаннях кадрового забезпечення трудового навантаження персоналу»,

яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування»

для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

16.12.2025

Анастасія ГАВРИЛЮК

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Гаврилюк Анастасії Віталіївни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл
«магістерська_Гаврилюк1»

містить: 3.28 % коефіцієнта подібності; 1.06 % коефіцієнта цитованості;
0 замінених букв; 0 інтервалів; 11 мікропробілів; 0 білих знаків;
26 парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Гаврилюк Анастасія Віталіївна :

- самостійно виконав(ла) кваліфікаційну роботу;
- коректно посилався(лась) на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

(ПІП)

Дата

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Управління навантаженням працівників у публічній службі.....	6
1.1. Сутність, зміст та особливості управління трудовими ресурсами в публічному секторі.....	6
1.2. Ресурсний підхід у державному управлінні: можливості для оцінки трудового навантаження.....	11
1.3. Закордонний досвід регулювання навантаження працівників державних інституцій.....	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. Аналіз кадрового забезпечення трудового навантаження державної виконавчої служби	24
2.1. Організаційно-правова структура та кадрова модель Державної виконавчої служби	24
2.2. Аналіз кадрового навантаження державних виконавців: обсяг справ, продуктивність, стрес-фактори.....	37
2.3. Вплив кадрового дефіциту, цифровізації та управлінських практик на розподіл трудового навантаження у ДВС.....	47
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення управлінської діяльності у питаннях навантаження трудового працівників двс на основі ресурсного підходу	70
3.1. Механізми оптимізації кадрового навантаження в межах ресурсного підходу (HRM, бюджет часу, KPI)	70
3.2. Інструменти цифрової трансформації для управління працею та ресурсами ДВС	84
3.3. Пропозиції щодо нормативного врегулювання навантаження та підвищення мотивації працівників ДВС	91
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Управління трудовим навантаженням працівників у системі Державної виконавчої служби (ДВС) сьогодні постає однією з ключових проблем, оскільки кількість виконавчих проваджень зростає, кадровий склад скорочується, а суспільство вимагає підвищення ефективності роботи публічної служби. Надмірне адміністративне навантаження, нерівномірний розподіл обов'язків між співробітниками та недостатня цифровізація процесів стають причинами професійного вигорання, зниження продуктивності та погіршення якості виконання функцій. У цьому контексті саме ресурсний підхід, який враховує взаємодію людських, часових та технологічних ресурсів, відкриває перспективи для раціонального управління навантаженням і підвищення результативності роботи ДВС.

Мета дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованих засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління трудовим навантаженням працівників у структурі ДВС із застосуванням ресурсного підходу. Це дає змогу забезпечити збалансоване використання кадрового потенціалу, робочого часу та інструментів цифровізації, що, у свою чергу, підвищує ефективність функціонування державної служби.

Для досягнення зазначеної мети передбачено виконання низки завдань:

- дослідити сутність, зміст та особливості управління трудовими ресурсами в публічному секторі;
- охарактеризувати теорію ресурсного підходу в державному управлінні: можливості для оцінки трудового навантаження;
- розглянути закордонний досвід регулювання навантаження працівників державних інституцій;
- проаналізувати організаційно-правові засади функціонування ДВС та її кадрову структуру;
- оцінити реальний стан навантаження працівників на прикладі відділу ДВС у м. Рівне;

- визначити вплив кадрового дефіциту, рівня цифровізації та управлінських практик на ефективність розподілу обов'язків;
- запропонувати механізми оптимізації із застосуванням інструментів HRM, бюджету часу та KPI;
- обґрунтувати доцільність використання цифрових технологій і розробити нормативні ініціативи для підвищення мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність Державної виконавчої служби України в системі організації та регулювання трудового навантаження персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади вдосконалення кадрового забезпечення й оптимізації трудового навантаження працівників Державної виконавчої служби.

Теоретичною базою стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі державного управління, управління персоналом та організаційної поведінки, а також дослідження, присвячені проблемам кадрового забезпечення, цифровізації та мотивації працівників державних органів. Особливу увагу приділено аналізу міжнародного досвіду щодо регулювання трудового навантаження в публічному секторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці пропозицій щодо застосування ресурсного підходу в управлінні навантаженням працівників ДВС. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи підрозділів, зменшенню ризиків професійного вигорання, оптимізації кадрового складу та покращенню якості надання адміністративних послуг громадянам. Запропоновані механізми й цифрові інструменти можуть бути використані органами виконавчої влади як у практичній роботі, так і в стратегічному плануванні.

Методологічна основа дослідження включає системний, комплексний і ресурсний підходи, а також застосування методів аналізу, синтезу, порівняння, статистичної обробки даних, SWOT-аналізу, соціологічних опитувань та експертних інтерв'ю.

Інформаційною базою стали законодавчі та нормативні акти України, статистика роботи відділу ДВС м. Рівне, результати аналітичних звітів, наукові статті, а також матеріали міжнародних досліджень у сфері публічного управління.

Структура роботи охоплює вступ, три розділи, висновки, список джерел і додатки. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління трудовим навантаженням, зокрема ресурсний підхід та зарубіжний досвід. Другий розділ присвячений аналізу функціонування ДВС України та оцінці фактичного стану навантаження працівників. У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення управління на основі ресурсного підходу, цифрових технологій та нормативного врегулювання.

Таким чином, робота має на меті комплексне вирішення проблем управління трудовим навантаженням у державній виконавчій службі, що є важливою умовою підвищення результативності публічної служби та довіри суспільства до її інститутів.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ НАВАНТАЖЕННЯМ ПРАЦІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність, зміст та особливості управління трудовими ресурсами в публічному секторі

Управління трудовими ресурсами у публічному секторі передбачає систему цілеспрямованих дій, спрямованих на планування, забезпечення, розвиток і використання персоналу з метою ефективного виконання функцій державних органів. На відміну від приватного сектора, де акцент зроблено на прибутковість, в публічній службі основним критерієм ефективності є якість та доступність публічних послуг для населення [1].

Трудові ресурси публічного сектору — це державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, працівники державних установ і організацій, які виконують публічні функції, діють від імені держави або громади.

Управління трудовими ресурсами є складним процесом у будь-якій сфері, проте в публічному секторі він набуває особливої специфіки. На відміну від приватного бізнесу, де ключовим є досягнення прибутку та гнучкість, публічний сектор оперує іншими категоріями та має низку унікальних характеристик. Трудові ресурси публічного сектору охоплюють широкий спектр фахівців: державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, а також працівників державних установ і організацій, які здійснюють публічні функції та діють від імені держави або громади. Їхня діяльність суворо регламентована та орієнтована на забезпечення суспільних потреб [2].

Саме ці особливості зумовлюють відмінності в підходах до управління персоналом. Детальніше їх можна проаналізувати, розглядаючи ключові аспекти, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості управління трудовими ресурсами в публічному секторі [2]

Особливість	Характеристика
Юридична регламентованість	Всі процеси регулюються законами України (наприклад, ЗУ «Про державну службу»), підзаконними актами, постановами КМУ, тощо.
Обмежена гнучкість кадрової політики	Призначення, переведення та звільнення регламентовані нормативно-правовими документами та конкурсними процедурами.
Стабільність зайнятості	Вищий рівень соціальних гарантій, але менше стимулів до гнучкості та продуктивності.
Пріоритет соціальної місії	Результат вимірюється якістю суспільно значущих послуг, а не фінансовим прибутком.
Інституційна публічність	Всі кадрові рішення мають бути прозорими, відкритими та обґрунтованими.
Особливості мотивації	Відсутність премій за прибуток. Мотивація часто носить нематеріальний характер (соціальний статус, стабільність).

Управління трудовими ресурсами в публічному секторі характеризується кількома ключовими особливостями, які істотно відрізняють його від приватного сектору. По-перше, це юридична регламентованість: абсолютно всі аспекти кадрової роботи – від найму до звільнення, від встановлення заробітної плати до дисциплінарних процедур – жорстко регулюються численними законами України, такими як Закон України «Про державну службу», підзаконними актами, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативними документами. Це забезпечує законність, уніфікованість та передбачуваність процесів, але водночас створює значні бюрократичні обмеження.

По-друге, виникає обмежена гнучкість кадрової політики. На відміну від приватних компаній, де керівництво може оперативно приймати рішення щодо кадрових змін, у публічному секторі призначення, переведення, просування по службі та звільнення здійснюються виключно через чітко визначені нормативно-правові процедури та часто вимагають проведення конкурсних відборів. Це забезпечує об'єктивність та запобігає корупції, але знижує швидкість реагування на змінні умови та потреби.

По-третє, однією з привабливих сторін роботи в публічному секторі є стабільність зайнятості. Працівники публічного сектору, як правило, мають вищий рівень соціальних гарантій, що включає захист від безпідставного звільнення, гарантовану заробітну плату, пенсійне забезпечення. Однак, ця стабільність іноді може призводити до меншої гнучкості та зниження стимулів до підвищення продуктивності та інновацій, оскільки результативність не завжди прямо пов'язана з особистим фінансовим успіхом.

По-четверте, головним пріоритетом у публічному секторі є соціальна місія. Результативність діяльності вимірюється не фінансовим прибутком, а якістю та доступністю суспільно значущих послуг, що надаються населенню. Це вимагає від працівників орієнтації на служіння громаді та суспільству, а не на комерційні цілі.

По-п'яте, характеризується інституційною публічністю. Усі кадрові рішення, особливо ті, що стосуються державних службовців та посадових осіб, мають бути прозорими, відкритими та обґрунтованими. Це забезпечується, зокрема, через публікацію інформації про вакансії, результати конкурсів, декларації про доходи тощо. Така публічність спрямована на запобігання корупції та підвищення довіри суспільства, але також додає вимог до документообігу та відкритості процесів.

І нарешті, особливості мотивації в публічному секторі суттєво відрізняються. Через відсутність прямої орієнтації на прибуток, традиційні для бізнесу премії за прибуток тут відсутні [3]. Мотивація часто носить нематеріальний характер і базується на таких факторах, як соціальний статус, стабільність, можливість впливати на державні процеси, відчуття приналежності до важливої місії, професійне визнання та кар'єрне зростання. Розуміння цих особливостей є критично важливим для формування ефективної кадрової політики в публічному секторі, спрямованої на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих фахівців.

Управління трудовими ресурсами в Державній виконавчій службі (ДВС) має свої особливості, що випливають зі специфіки публічного сектору та

функціонального призначення самої служби. Воно охоплює низку ключових функцій, кожна з яких є невід'ємною частиною забезпечення ефективної діяльності ДВС (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції управління трудовими ресурсами в ДВС

Функція	Зміст
Планування потреб у персоналі	Формування структури посад, прогнозування навантаження, обґрунтування чисельності.
Набір і відбір	Проведення конкурсного відбору, відкритого оголошення вакансій.
Оцінювання діяльності	Впровадження KPIs, атестації та моніторингу результативності роботи.
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації, стажування, розвиток управлінських навичок.
Мотивація і винагорода	Формування систем оплати праці, преміювання, соціальні пільги.
Управління кар'єрою	Планування просування службовців у межах ДВС та МВС.

Першою і фундаментальною функцією є планування потреб у персоналі. Це передбачає не просто визначення кількості необхідних працівників, а глибокий аналіз та формування оптимальної структури посад, прогнозування майбутнього навантаження на підрозділи та посадових осіб. На основі цих прогнозів здійснюється обґрунтування необхідної чисельності персоналу, що є базою для подальших кадрових рішень [4].

Наступний етап – це набір і відбір персоналу. У контексті ДВС, як державного органу, цей процес суворо регламентований і передбачає проведення відкритого конкурсного відбору. Це забезпечує прозорість, об'єктивність та рівні можливості для всіх претендентів, а також сприяє залученню найбільш кваліфікованих кадрів.

Важливою функцією є оцінювання діяльності. Для забезпечення ефективності роботи та постійного вдосконалення в ДВС впроваджуються ключові показники ефективності (KPIs), проводяться атестації та здійснюється системний моніторинг результативності роботи кожного співробітника. Це

дозволяє ідентифікувати сильні сторони та зони для розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення щодо преміювання та кар'єрного зростання.

Функція професійного розвитку є критично важливою для підтримки високого рівня компетенції персоналу. Вона охоплює систему підвищення кваліфікації, можливості проходження стажування в інших підрозділах або організаціях, а також розвиток управлінських навичок у керівного складу. Це сприяє неперервному навчанню та адаптації до змін у законодавстві та вимогах до професійної діяльності.

Мотивація і винагорода є не менш важливою функцією. Хоча ДВС є державним органом і не оперує прибутком, важливо формувати справедливі та прозорі системи оплати праці, запроваджувати механізми преміювання за досягнення високих результатів, а також надавати соціальні пільги, що підвищують задоволеність працівників та їхню лояльність до служби.

Нарешті, управління кар'єрою в ДВС передбачає планування та сприяння професійному просуванню службовців. Це включає можливості переходу на вищі посади в межах самої Державної виконавчої служби, а також, за наявності відповідних механізмів, у системі Міністерства юстиції України (до складу якого входить ДВС). Ефективне управління кар'єрою не лише мотивує співробітників, а й забезпечує формування кваліфікованого кадрового резерву для майбутнього.

У системі Державної виконавчої служби України (ДВС) працівники задіяні в процесах примусового виконання судових рішень та інших виконавчих документів. Це вимагає не лише високого рівня правової підготовки, а й стресостійкості, етичної стійкості, вміння комунікувати з населенням у конфліктних ситуаціях. Тому управління навантаженням, профілактика вигорання, регламентація повноважень та перерозподіл обов'язків відіграють важливу роль у підвищенні ефективності трудових ресурсів.

Таблиця 1.3

Порівняння підходів до управління трудовими ресурсами в публічному та приватному секторах [5; 6]

Критерій	Публічний сектор	Приватний сектор
Основна мета	Якісне виконання суспільно важливих функцій	Отримання прибутку
Джерело фінансування	Державний бюджет	Приватний капітал
Гнучкість кадрової політики	Обмежена	Висока
Система стимулювання	Соціальні гарантії, стабільність	Фінансові стимули, кар'єрне зростання
Процедура найму	Конкурсна, відкриті оголошення	Спрощена, за рішенням керівництва
Пріоритети управління	Законність, підзвітність, стабільність	Гнучкість, швидкість, ефективність

Таким чином, управління трудовими ресурсами в публічному секторі, зокрема в структурі ДВС, має власні чітко окреслені особливості, що зумовлені державним статусом, правовими обмеженнями, соціальною значущістю функцій та суспільною відповідальністю. Успішність цього управління напряду залежить від чіткості регламентів, якості внутрішніх комунікацій, адаптації до змін у законодавстві та ефективного планування навантаження на персонал.

1.2. Ресурсний підхід у державному управлінні: можливості для оцінки трудового навантаження

Ресурсний підхід у державному управлінні є концепцією, згідно з якою ефективність діяльності органів публічної влади визначається здатністю залучати, розподіляти та раціонально використовувати наявні ресурси. До таких ресурсів належать фінансові, матеріальні, інформаційні та, передусім, людські. Застосування цього підходу дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й сформувати базу для обґрунтованого управління трудовим навантаженням.

Ресурсний підхід базується на ідеї, що організація має конкурентні переваги, якщо вона здатна ефективно управляти унікальними ресурсами, особливо тими, що важко відтворюються (наприклад, кваліфіковані кадри). У

сфері публічного управління йдеться не про конкуренцію, а про результативність та ефективність виконання функцій [7].

Рис. 1.1 ілюструє концепцію взаємозв'язку ресурсів та результативності в органах ДВС.



Рис. 1.1. Концепція взаємозв'язку ресурсів та результативності в органах ДВС

Ресурсний підхід до оцінки трудового навантаження є ефективним інструментом для оптимізації управління персоналом та забезпечення належного функціонування будь-якої організації, зокрема в публічному секторі. Він дозволяє системно аналізувати взаємозв'язок між наявними кадровими ресурсами та обсягом виконуваних завдань, виявляючи потенційні проблеми та можливості для підвищення ефективності.

Однією з ключових можливостей цього підходу є кількісна оцінка ресурсного забезпечення [8]. Це передбачає не просто підрахунок кількості працівників, а їхнє співставлення з обсягом наданих послуг або виконаних адміністративних дій. Наприклад, в державних установах це може бути співвідношення кількості фахівців до кількості прийнятих звернень громадян, виданих документів чи проведених перевірок. Така оцінка дозволяє зрозуміти, наскільки адекватною є чисельність персоналу до фактичного обсягу роботи.

Наступним важливим аспектом є розрахунок продуктивності праці. Цей етап передбачає визначення конкретного співвідношення між обсягом виконаних справ чи наданих послуг та кількістю задіяних працівників [9]. Це може бути кількість завершених проєктів на одного спеціаліста, оброблених документів за певний період або кількість клієнтів, яких обслуговував один співробітник. Аналіз продуктивності дозволяє виявити найбільш ефективні практики та відділи, а також ідентифікувати ті зони, де ресурсне використання є менш оптимальним.

Ресурсний підхід також дає змогу визначити критичні навантаження. Це процес встановлення меж, за якими ефективність функціонування окремого підрозділу чи конкретного виконавця починає знижуватися або ж зростає ризик виникнення помилок та зниження якості. Виявлення цих "больових точок" дозволяє вчасно перерозподіляти навантаження, застосовувати додаткові ресурси або переглядати процеси для запобігання вигоранню персоналу та підтримки високої якості роботи.

Важливою функцією є виявлення ресурсного дефіциту. Шляхом порівняння існуючого обсягу робіт з наявними можливостями ресурсний підхід допомагає розрахувати нестачу персоналу або ж необхідного часу для повного та якісного виконання всіх поставлених обов'язків. Цей аналіз може показати, що для своєчасного та ефективного виконання завдань не вистачає не лише людей, а й, наприклад, часу через надмірну бюрократію або відсутність автоматизації.

Нарешті, ресурсний підхід є незамінним для прогнозування потреб у кадрах [10]. На основі аналізу динаміки трудового навантаження, виявлених дефіцитів та планування майбутніх проєктів чи змін у функціоналі, можна обґрунтовано передбачити майбутню потребу в персоналі, його кваліфікації та кількості. Це дозволяє здійснювати своєчасний набір, навчання та перерозподіл кадрів, забезпечуючи стабільну та ефективну роботу організації в перспективі. Таким чином, ресурсний підхід є комплексним інструментом для стратегічного управління трудовим потенціалом.

Ресурсний підхід у сфері публічного управління ґрунтується на концепції раціонального використання наявних організаційних ресурсів – матеріальних, інформаційних, фінансових і, перш за все, людських. Саме трудові ресурси визначають здатність органів державної влади та місцевого самоврядування виконувати покладені функції у межах установлених термінів та з відповідною якістю [11]. У цьому контексті ресурсний підхід створює теоретико-практичну базу для оцінки, нормування, розподілу та оптимізації трудового навантаження в структурі державної виконавчої служби (ДВС).

Ключова перевага підходу полягає в його системності: оцінювання навантаження не ізольоване, а прив'язане до об'єктивних ресурсних обмежень та стратегічних цілей органу. За такого підходу ефективне управління трудовими ресурсами розглядається як частина ширшої системи управління результативністю та ефективністю публічного сектору.

Таблиця 1.4

Основні функції ресурсного підходу щодо трудового навантаження

Функція	Зміст
Діагностична	Виявлення «вузьких місць» у навантаженні персоналу, дисбалансу між обсягом роботи та ресурсами.
Прогностична	Планування кадрової потреби на основі прогностичних моделей навантаження.
Регуляторна	Обґрунтоване перерозподілення функціональних обов'язків та робочого часу.
Оцінювальна	Розрахунок коефіцієнтів продуктивності, ефективності працівників та відповідності навантаження.
Оптимізаційна	Удосконалення організаційної структури з урахуванням реального навантаження працівників.

У межах ресурсного підходу до оцінки трудового навантаження виділяють кілька ключових методів, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування. Ці підходи дозволяють по-різному поглянути на ефективність використання трудових ресурсів та виявити потенційні можливості для оптимізації.

Перший з них – це нормативно-розрахунковий підхід. Він є одним з найбільш традиційних і базується на встановленні чітких нормативів витрат часу

на виконання типових завдань та операцій. Ці нормативи часто розробляються відповідно до методичних рекомендацій профільних державних органів, таких як Міністерство юстиції України, Державна служба зайнятості, Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та інших. Суть полягає у визначенні, скільки часу (людино-годин) має витратитися на виконання конкретної функції чи документальної операції. Далі ці нормативи використовуються для розрахунку загального обсягу роботи та необхідної чисельності персоналу. Перевагою цього підходу є його систематичність та можливість уніфікації оцінок.

Другий підхід – аналітичний. Він базується на зборі та детальному аналізі статистичних даних про фактичну тривалість виконання службових завдань працівниками. На відміну від нормативного, аналітичний підхід фокусується на реальній картині робочого процесу. Це може включати хронометраж робочого часу, фотографії робочого дня, опитування співробітників щодо часу, витраченого на різні види діяльності. Зібрані дані дозволяють виявити відхилення від існуючих нормативів (якщо такі є), ідентифікувати "вузькі місця" в робочих процесах, виявити неефективні практики та знайти шляхи для оптимізації часу та підвищення продуктивності.

Третій підхід – коефіцієнтний аналіз. Цей метод оцінює навантаження через використання різних показників (коефіцієнтів), які відображають співвідношення між певними параметрами. Наприклад, це може бути коефіцієнт завантаженості (співвідношення фактично відпрацьованого часу до нормативного), коефіцієнт ефективності (співвідношення виконаних завдань до затрачених ресурсів), або коефіцієнт обслуговування (кількість клієнтів/справ, що припадають на одного співробітника). Ці коефіцієнти можуть бути розраховані для окремих працівників, відділів чи організації в цілому, надаючи агреговану оцінку рівня трудового навантаження та допомагаючи виявити дисбаланси в розподілі ресурсів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Коефіцієнти, які використовуються для оцінки навантаження

Показник	Формула	Призначення
Коефіцієнт навантаження на працівника (K_n)	$K_n = \frac{\text{Загальний обсяг завдань}}{\text{Кількість працівників}}$	Визначення середнього обсягу роботи
Коефіцієнт ефективності використання робочого часу (K_e)	$K_e = \frac{\text{Фактичний обсяг завдань}}{\text{Нормативний обсяг завдань}}$	Виявлення простоїв або надмірного навантаження
Індекс перевантаження	$I_n = \frac{\text{Фактична тривалість роботи}}{\text{Регламентована тривалість роботи}}$	Визначення рівня перевищення трудового навантаження

Варто відмітити, що у практичному аспекті ДВС стикається з проблемами:

- нерівномірного розподілу справ між державними виконавцями;
- високого рівня перевантаження у містах з великою кількістю боржників;
- формального планування штатної чисельності без урахування реального обсягу справ..

Застосування ресурсного підходу дозволяє не лише проводити кількісну оцінку навантаження, а й встановлювати нормативи обслуговування, розробляти мотиваційні індикатори для працівників і приймати стратегічні рішення щодо зміни штатного розкладу [11].

Отже, ресурсний підхід є одним з найефективніших інструментів для системного оцінювання трудового навантаження в публічному секторі. Його використання дозволяє перейти від інтуїтивного управління персоналом до управління, заснованого на аналітичних даних і прогнозних розрахунках. Це, своєю чергою, підвищує як ефективність роботи ДВС, так і якість надання адміністративних послуг.

1.3. Закордонний досвід регулювання навантаження працівників державних інституцій

Реформування системи державного управління стало пріоритетом для багатьох країн Європейського Союзу. Основними цілями цих перетворень є підвищення результативності роботи органів влади, забезпечення прозорості адміністративних процедур і покращення якості послуг, що надаються громадянам. Аналіз стратегій, які реалізуються в країнах ЄС, дозволяє виокремити спільні орієнтири – зокрема цифрову трансформацію, клієнтоцентричність і раціоналізацію внутрішніх процесів – при збереженні національної специфіки підходів [12].

У Хорватії реформування зосереджене на масштабній цифровій модернізації. Стратегія цифрового розвитку країни до 2032 року, затверджена наприкінці 2022 року, включає чотири ключові напрями: цифровізацію економіки, державного управління та судової системи, розвиток мереж електронних комунікацій, а також підтримку цифрових компетентностей і нових професій. Цей комплексний підхід демонструє прагнення до глибоких структурних змін за допомогою цифрових технологій.

У Чеській Республіці реформаторські зусилля спрямовані на орієнтацію державних послуг на потреби кінцевих користувачів. Концепція «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» визначає основні пріоритети модернізації адміністративної системи, підкреслюючи важливість задоволення очікувань громадян і бізнесу, замість домінування бюрократичних процедур.

У Данії з 2021 року впроваджується реформа місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення рівного доступу до державних послуг для мешканців невеликих міст та сільських регіонів. Йдеться про вирівнювання можливостей незалежно від територіального розташування, що є ключовим кроком до забезпечення соціальної справедливості в доступі до адміністративних послуг.

Естонія, традиційно визнана лідером у сфері електронного врядування, реалізує довгострокову цифрову стратегію до 2030 року. Цей документ визначає

напрями розвитку державних і суспільних процесів шляхом подальшого впровадження електронних послуг, зміцнення кібербезпеки та вдосконалення управління даними [13].

Фінляндія, своєю чергою, акцентує увагу на скоординованості та ефективності реалізації державної політики. Урядова програма на 2019–2023 роки містить розділ, присвячений управлінню, де особлива увага приділяється міжвідомчій координації та інтеграції зусиль у межах загальноурядових стратегій.

У Франції в межах програми Public Action 2022 проведено аудит та оптимізацію структури державного апарату, включаючи об'єднання чи ліквідацію неефективних органів. Такий підхід спрямований на спрощення управлінських процедур і підвищення ефективності адміністрування.

Ірландія демонструє прагнення до системного оновлення державної служби. Стратегії «Making Innovation Real» та «Оновлення державної служби до 2030 року» визначають ключові напрями дій: вдосконалення якості послуг, активне застосування цифрових рішень та формування інноваційної управлінської культури. Окрему увагу приділено цифровій стратегії «Connecting Government 2030», яка має на меті трансформувати комунікацію з громадськістю [13].

У Литві в межах Програми розвитку державного управління до 2030 року акцент зроблено на зміцненні кадрового потенціалу, прозорості управлінських процесів, відкритості до інновацій та забезпеченні якісного сервісу для населення. Такий комплексний підхід має на меті зробити державне управління більш гнучким та ефективним.

Мальта реалізувала стратегію «Mapping Tomorrow» (2019–2021), головним завданням якої була цифрова трансформація державних структур, що також свідчить про глобальний характер цифрової модернізації в публічному секторі. У Португалії реформи реалізуються через кілька стратегічних документів. Національна стратегія на 2020–2023 роки передбачає розвиток управлінських кадрів, модернізацію методів управління та використання цифрових технологій. У межах Партнерської угоди до 2030 року особливу увагу приділено

децентралізації, цифровізації органів влади та посиленню спроможності місцевого самоврядування [14].

Таким чином, міжнародний досвід реформування публічного адміністрування демонструє універсальне прагнення до більшої ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості. Цифровізація є наріжним каменем цих реформ, дозволяючи автоматизувати процеси, покращити взаємодію з громадянами та оптимізувати використання ресурсів. Паралельно з цим, країни також працюють над покращенням кадрового менеджменту, спрощенням адміністративних процедур та децентралізацією повноважень, що в сукупності сприяє створенню більш сучасного та ефективного державного управління.

Рациональне управління трудовим навантаженням у державному секторі є важливою умовою підвищення ефективності публічного управління. У країнах Європейського Союзу, Північної Америки та Азії широко застосовуються інструменти стратегічного кадрового планування, цифрові системи моніторингу робочого часу та регламентовані стандарти навантаження [15]. Вивчення цього досвіду дозволяє виявити найбільш ефективні моделі регулювання навантаження і оцінити можливість їх адаптації до українських реалій.

Таблиця 1.6

Порівняння підходів до регулювання навантаження в державних
установах окремих країн [15-18]

Країна	Основні інструменти регулювання навантаження	Опис практики	Цифрові рішення
Німеччина	Стандарти продуктивності (Bespoldungstabellen), Job Evaluation	Використовуються законодавчо встановлені нормативи навантаження та коефіцієнти складності	SAP HR для держслужби
Франція	Індикатори результативності, щорічне планування завдань (RIFSEEP)	Державні службовці мають чіткий розподіл завдань згідно з класифікацією посад	Sirhius (держ. ERP)
Канада	Performance Management Framework, Workload Control Protocols	Кожен державний орган розробляє внутрішні стандарти навантаження; можливе коригування ставок	GCWorkplace, ePerformance

Швеція	Регламентований максимум завдань, цифрове самозвітність	Робітники мають змогу самостійно коригувати обсяг робіт, система базується на довірі	MinArbetsplat s
Японія	Карта трудових завдань (Work Mapping), система ротації персоналу	Регулювання навантаження через балансування функцій та ротацію кадрів	E-Gov Cloud

Питання ефективного розподілу трудового навантаження в системі публічного управління є доволі складним і залежить від низки чинників, серед яких особливо важливими є законодавчі норми, організаційна культура управління та рівень впровадження цифрових технологій. Аналіз практик, що використовуються в таких країнах, як Німеччина, Франція, Канада, Швеція та Японія, дає змогу окреслити різні підходи до оптимізації праці державних службовців.

У Німеччині розподіл завдань між працівниками здійснюється з урахуванням нормативно встановлених стандартів, зафіксованих у так званих таблицях оплати праці (Bespoldungstabellen), а також через системи оцінювання посадових обов'язків. Такі підходи дозволяють формувати об'єктивні показники навантаження залежно від складності завдань. У сфері кадрового обліку активно застосовується програмне забезпечення SAP HR, адаптоване до потреб публічного сектору [15].

У Франції значна увага приділяється плануванню діяльності посадових осіб та оцінці їх результативності, що реалізується в межах системи RIFSEEP. Державні службовці працюють відповідно до закріплених функціональних обов'язків, що мінімізує суб'єктивний фактор при розподілі робочих завдань. Усі кадрові процеси координуються через єдину електронну систему Sirhius, яка забезпечує централізоване управління персоналом.

Канада демонструє більш гнучкий підхід, поєднуючи стандарти контролю навантаження з системами управління результативністю (Performance Management Framework). Встановлення обсягів праці здійснюється на рівні окремих установ із можливістю корекції залежно від специфіки функціонування.

Електронні інструменти, такі як GCWorkplace і ePerformance, забезпечують автоматизацію процесів планування та обліку виконаних завдань [16].

У Швеції наголос робиться на самотійному регулюванні навантаження працівниками, що стало можливим завдяки високому рівню довіри з боку керівництва. Хоча визначено максимальні межі навантаження, державні службовці мають право самотійно розподіляти обсяг завдань відповідно до актуальної ситуації. Для цього впроваджено спеціалізовану цифрову платформу MinArbetsplats, яка забезпечує зворотний зв'язок та прозору звітність.

Японська модель вирізняється комплексністю підходу до оцінки навантаження. Там застосовується система картування функціональних завдань (Work Mapping), яка дозволяє візуалізувати структуру навантаження. Окрім того, практикується регулярна ротація персоналу з метою запобігання професійному вигоранню та рівномірного розподілу обов'язків. Ці процеси супроводжуються цифровим адмініструванням через систему E-Gov Cloud [17].

Аналіз наведених підходів дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій:

1. Наявність чіткої нормативної бази.

Як свідчить досвід Німеччини та Франції, визначення обов'язкових стандартів навантаження та процедур планування дозволяє забезпечити рівність умов праці, прозорість у розподілі завдань та ефективне бюджетне планування витрат на оплату праці.

2. Цифровізація управлінських процесів.

У Канаді, Швеції та Японії спостерігається активне впровадження електронних платформ, які дозволяють у режимі реального часу фіксувати обсяг виконаних робіт, формувати звітність і прогнозувати потребу в кадрових ресурсах.

3. Гнучкість у розподілі навантаження.

В умовах нестабільності та підвищених вимог до адаптивності державних органів, Канада і Швеція демонструють здатність до гнучкого планування

трудових ресурсів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у попиті на адміністративні послуги.

4. Системна оцінка результативності праці.

Всі розглянуті країни приділяють особливу увагу системам оцінювання ефективності роботи працівників, що дозволяє вчасно виявляти ознаки перевантаження, мотивувати персонал та удосконалювати організаційні процеси [18].

Отже, міжнародна практика управління трудовим навантаженням підтверджує ефективність інтегрованого підходу, який передбачає поєднання нормативного регулювання, цифрових рішень і систем управління продуктивністю. Такий досвід є корисним для адаптації в українському контексті, зокрема в межах реформування структур ДВС, де питання перевантаження кадрів та неефективного використання ресурсів залишається актуальним.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження розкрито теоретичні засади управління трудовим навантаженням працівників у публічній службі, зокрема в контексті державної виконавчої служби. Визначено, що управління трудовими ресурсами в публічному секторі має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від приватного бізнесу. Серед них — жорстка юридична регламентованість кадрових процесів, обмежена гнучкість кадрової політики, стабільність зайнятості, пріоритет соціальної місії та інституційна публічність. Ці фактори формують унікальні умови для організації праці та мотивації державних службовців, що потребує особливих підходів до управління персоналом.

Розглянуто основні функції управління трудовими ресурсами в Державній виконавчій службі, серед яких планування потреб у персоналі, набір і відбір, оцінювання діяльності, професійний розвиток, мотивація та управління кар'єрою. Визначено, що ефективне управління навантаженням є ключовим для забезпечення якісного виконання службових обов'язків, зокрема в умовах

високої відповідальності та стресових ситуацій, характерних для діяльності ДВС.

Детально проаналізовано теоретичні основи ресурсного підходу в державному управлінні, який виступає ефективним інструментом для оцінки та оптимізації трудового навантаження. Цей підхід дозволяє системно співвідносити наявні кадрові ресурси з обсягом виконуваних завдань, виявляти дисбаланси, прогнозувати кадрові потреби та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування нормативно-розрахункового, аналітичного та коефіцієнтного методів оцінки навантаження сприяє підвищенню продуктивності праці та запобіганню професійному вигоранню.

Окрему увагу приділено аналізу зарубіжного досвіду регулювання трудового навантаження в державних інституціях різних країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії. Виявлено, що ключовими тенденціями є впровадження цифрових технологій, нормативне регулювання, гнучкість у розподілі завдань та системна оцінка результативності праці. Ці практики сприяють підвищенню прозорості, ефективності та клієнтоорієнтованості публічного управління, що є важливим орієнтиром для вдосконалення української системи державної служби.

Таким чином, теоретичний аналіз підкреслює необхідність комплексного, системного підходу до управління трудовим навантаженням у публічному секторі, який враховує як особливості правового поля, так і сучасні технологічні та організаційні інновації. Це створює основу для подальшого практичного дослідження та розробки рекомендацій щодо оптимізації кадрової політики в Державній виконавчій службі України.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ

2.1. Організаційно-правова структура та кадрова модель Державної виконавчої служби

Правову основу роботи органів державної виконавчої служби та приватних виконавців складають: Конституція України; Закони України «Про виконавче провадження» та «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів, посадових осіб»; міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України; а також низка інших законів і підзаконних актів, ухвалених для реалізації вищезазначених норм. Попри те, що Державна виконавча служба України за короткий період свого існування зазнала кількох важливих реформ, спрямованих на підвищення її ефективності та прозорості, її діяльність і надалі критикують через недостатню результативність у виконанні судових рішень та рішень інших компетентних органів [19].

За спостереженням М. М. Шупені, ключові труднощі у функціонуванні державних виконавців пов'язані з організацією та практичним застосуванням їхніх повноважень у сфері примусового виконання рішень судів і уповноважених органів [20, с. 37]. Згідно зі статтею 1 Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів, посадових осіб», обов'язок примусового виконання покладається на державну виконавчу службу, а в передбачених цим же законом випадках — на приватних виконавців. Додатково, у межах реформи виконавчої служби запроваджено електронні торги арештованим майном, автоматизовані системи документообігу та жорсткі стандарти підготовки кадрів, але їх впровадження ще потребує вдосконалення для досягнення очікуваного рівня оперативності та повноти виконання рішення. [21].

Основоположним документом у правовому регулюванні діяльності Державної виконавчої служби України є Конституція України, хоча вона не містить норм, що безпосередньо регламентують функціонування цієї служби.

Водночас, відповідно до ст. 8 Конституції України, вона має найвищу юридичну силу, а всі закони та підзаконні нормативно-правові акти мають прийматися на її основі та не суперечити їй [22]. Таким чином, конституційні норми визначають загальні засади функціонування органів державної влади, в межах яких діє і державна виконавча служба. Зокрема, стаття 6 Конституції України встановлює принцип розподілу державної влади на законодавчу, виконавчу та судову, а ст. 19 закріплює обов'язок органів державної влади діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений Конституцією і законами України. Це положення є універсальним і поширюється, зокрема, на діяльність державної виконавчої служби [23, с. 76].

Інституційна приналежність ДВС України до системи виконавчої влади була чітко визначена Указом Президента України від 6 квітня 2011 року, яким затверджено Положення про Державну виконавчу службу України. Згідно з цим актом, Державна виконавча служба визначалася як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра юстиції України. У документі було конкретизовано, що ДВС України забезпечує реалізацію державної політики у сфері примусового виконання судових рішень та рішень інших органів або посадових осіб відповідно до законодавства [24].

Паралельно із цим, оновлене Положення про Міністерство юстиції України, затверджене тим же Указом, визначає Мін'юст як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері організації примусового виконання судових рішень. Таким чином, державна виконавча служба виступає складовим елементом виконавчої вертикалі, а її функціонування базується на інтеграції в єдину державну політику правозастосування в межах виконавчого провадження.

Крім того, слід враховувати, що правова регламентація діяльності ДВС сьогодні відбувається не лише на рівні загальних норм, а й через спеціальні закони, зокрема Закони України «Про виконавче провадження» та «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших

органів», що встановлюють детальний порядок, принципи та механізми здійснення виконавчої діяльності як державними, так і приватними виконавцями. Усі ці документи формують комплексну правову основу, яка забезпечує легітимність і належне функціонування державної виконавчої служби в системі органів державної влади України. [25]

Відповідно до положень Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», Державна виконавча служба (ДВС) функціонує як структурний елемент у системі органів Міністерства юстиції України. На підзаконному рівні її статус конкретизується: вона визначається як центральний орган виконавчої влади, уповноважений на реалізацію спеціалізованих завдань у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів, що мають юридичну силу. При цьому ДВС наділена самостійними повноваженнями, передбаченими нормативно-правовими актами, та має визначені механізми їх реалізації у межах адміністративно-правових процедур.

Правове регулювання адміністративно-правового статусу ДВС України має комплексний характер і здійснюється низкою актів різного рівня. До основних джерел належать:

- 1) Конституція України, що встановлює загальні принципи організації державної влади та діяльності органів виконавчої влади;
- 2) Закон України «Про виконавче провадження», який визначає процедуру та порядок реалізації рішень судів;
- 3) Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», що регламентує правовий статус державних і приватних виконавців;
- 4) Закон України «Про Державну службу», який регулює правовідносини, пов'язані з державною службою у ДВС;
- 5) Закон України «Про гарантії держави щодо виконання судових рішень», який закріплює зобов'язання держави щодо забезпечення виконання рішень, що набули законної сили.

Крім цього, правове регулювання деталізується численними підзаконними актами, зокрема постановами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства юстиції України, методичними рекомендаціями, інструкціями та іншими документами, прийнятими з метою забезпечення реалізації законодавчих положень.

У межах структурної організації Міністерства юстиції України функціонує тридцять три департаменти, служби, інспекції та управління, серед яких Департамент державної виконавчої служби займає ключове місце. Аналіз законодавчих актів, зокрема Закону України «Про виконавче провадження» та Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», дозволяє дійти висновку, що на цей департамент покладено такі основні функції:

- формування та реалізація державної політики у сфері примусового виконання судових рішень;
- координація діяльності територіальних підрозділів ДВС, забезпечення їх належного функціонування;
- контроль за дотриманням законності виконавчими органами під час здійснення виконавчого провадження;
- методичне та інформаційне забезпечення державних виконавців, зокрема через розробку інструкцій, роз'яснень та аналітичних матеріалів;
- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у роботу виконавчої служби, зокрема адміністрування Автоматизованої системи виконавчого провадження (АСВП);
- забезпечення підвищення кваліфікації кадрів, проведення навчань та професійних атестацій;
- взаємодія з іншими органами державної влади, правоохоронними структурами, судами та інституціями з метою підвищення ефективності примусового виконання;

- моніторинг статистики та результативності виконання рішень, підготовка звітності для Міністерства юстиції та інших органів;

- розгляд звернень громадян та юридичних осіб, пов'язаних з виконанням судових рішень.

Таким чином, ДВС України виступає не лише як виконавчий інструмент державної політики у сфері правосуддя, а і як важлива адміністративно-правова структура, що забезпечує реалізацію принципу невідворотності виконання рішень суду, посилюючи верховенство права в державі [26].

Державна виконавча служба України (ДВС) виконує функції центрального органу виконавчої влади, що здійснює реалізацію державної політики у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів. Її діяльність характеризується наявністю чітко окреслених завдань, визначених повноважень і механізмів їх реалізації. Цей статус підтверджується й повноваженнями Міністерства юстиції України (МЮ), яке через Департамент державної виконавчої служби забезпечує загальне керівництво, організаційно-методичний супровід та контроль за діяльністю всієї системи ДВС [28].

Зокрема, Міністерство юстиції України через відповідний департамент реалізує такі ключові функції:

- 1) Здійснює керівництво та контроль за діяльністю органів державної виконавчої служби на місцях, забезпечуючи узгодженість їх дій із загальнодержавною політикою;

- 2) Організовує добір кадрів, їх навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації; проводить методичне забезпечення та контроль за дотриманням професійних стандартів державними виконавцями;

- 3) Фінансово та матеріально-технічно забезпечує функціонування органів ДВС, що включає в себе розподіл ресурсів, контроль за їх використанням та модернізацію інфраструктури;

- 4) Розглядає скарги на дії державних виконавців, забезпечуючи дотримання законності та захист прав учасників виконавчого провадження;

5) Організовує виконання рішень у відповідності до чинного законодавства, координуючи дії всіх залучених суб'єктів;

6) Надає роз'яснення, інструкції та рекомендації щодо особливостей і порядку виконання судових рішень, що є важливим інструментом забезпечення єдності практики.

Таким чином, на Державну виконавчу службу України покладено фундаментальну функцію – реалізацію державної політики у сфері організації та здійснення примусового виконання судових рішень, а також рішень інших органів і посадових осіб, у межах, визначених законодавством.

Попри те, що чинне законодавство прямо не містить вичерпного переліку функцій ДВС України, аналіз нормативно-правової бази, зокрема Закону України «Про виконавче провадження» та Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», дозволяє виокремити наступні основні функціональні напрями діяльності ДВС:

1. Формування і реалізація державної політики у сфері організації та виконання судових рішень, що передбачає стратегічне планування, нормативне забезпечення та моніторинг;

2. Забезпечення своєчасного, повного та неупередженого виконання рішень судів та інших органів, що мають відповідну компетенцію, відповідно до встановленого законодавчого порядку;

3. Розробка та подання проектів нормативно-правових актів, спрямованих на вдосконалення законодавства у сфері виконавчого провадження;

4. Надання офіційних роз'яснень і консультацій щодо правозастосовної практики органів виконавчої служби та підпорядкованих установ;

5. Аналіз ефективності діяльності територіальних підрозділів, виявлення проблемних аспектів у практиці примусового виконання рішень і вжиття заходів з удосконалення їх функціонування [29].

Ці завдання вказують на системну та організаційно комплексну роль ДВС, що забезпечує правову стабільність, ефективність правосуддя та гарантії

виконання судових рішень як одного з основоположних принципів верховенства права [30].

Одним із ключових аспектів аналізу діяльності Державної виконавчої служби України (ДВС) є визначення її компетенції, що дозволяє чітко окреслити обсяг її повноважень та функціонального навантаження в межах державної виконавчої системи. Як слушно зауважує В. Д. Боднарчук, під компетенцією державного органу, установи або посадової особи слід розуміти сукупність юридично визначених повноважень, прав та обов'язків, які мають реалізовуватися для ефективного виконання поставлених перед ними функцій [31, с. 20].

У цьому контексті, компетенція є категорією, яка визначає місце кожного органу в ієрархії державного управління, фіксуючи межі його дії, обсяг відповідальності та механізми впливу. Таким чином, компетенція і повноваження — це взаємопов'язані поняття, які забезпечують реалізацію управлінських функцій через правові механізми.

На основі аналізу чинних положень Закону України «Про виконавче провадження» та Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», можна виокремити такі ключові напрями компетенції ДВС України:

1. Забезпечення антикорупційної діяльності — в межах законодавчо закріплених повноважень, ДВС організовує та контролює виконання заходів із запобігання корупції в центральному апараті та в територіальних органах Міністерства юстиції, які здійснюють її повноваження.

2. Управління людськими ресурсами — здійснення відбору кадрів на посади до апарату ДВС, а також на керівні посади в територіальних органах; формування кадрового резерву; організація заходів із професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації виконавців.

3. Організаційно-методичне керівництво — забезпечення ефективної організації роботи державних виконавців, контроль за їхньою діяльністю,

проведення перевірок у структурних підрозділах територіальних органів та вжиття заходів щодо підвищення якості роботи.

4. Фінансово-економічна діяльність – організація планово-фінансової роботи, контроль за раціональним використанням матеріальних ресурсів, ведення бухгалтерського обліку відповідно до норм чинного законодавства.

5. Контроль за використанням бюджетних коштів – спільно з іншими органами виконавчої влади ДВС контролює ефективність використання державних фінансів, особливо в межах реалізації програм і проєктів, у тому числі міжнародних.

6. Правове представництво – забезпечення захисту інтересів ДВС у судових органах та інших інституціях у випадках, коли цього потребує діяльність служби.

7. Соціальний захист працівників – організація заходів із соціально-побутового забезпечення співробітників ДВС, реалізація програм соціального захисту.

8. Інформаційна політика та публічна звітність – висвітлення діяльності служби в засобах масової інформації, на офіційному веб-порталі, а також проведення тематичних заходів та комунікація з громадськістю.

9. Мобілізаційна готовність – у межах повноважень, закріплених у законодавстві, ДВС виконує завдання у сфері мобілізаційної підготовки.

Також варто підкреслити, що в межах своїх функціональних обов'язків ДВС наділена низкою оперативних прав, які забезпечують реалізацію її повноважень. Зокрема, Державна виконавча служба має право:

1. Безоплатно отримувати інформацію, документи та матеріали, необхідні для виконання своїх завдань, від органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності, а також від громадян та об'єднань;

2. Користуватися інформаційними базами даних державних органів, державними системами урядового зв'язку, спеціалізованими комунікаційними та інформаційними ресурсами;

3. Скликати наради, утворювати комісії та робочі групи, проводити наукові, практичні конференції, семінари, навчальні заходи з питань, що віднесені до сфери її компетенції.

Таким чином, компетенція ДВС охоплює як організаційно-управлінські, так і контрольні, правозастосовні та інформаційно-комунікаційні функції, що дозволяє їй ефективно реалізовувати покладені на неї державою обов'язки у сфері примусового виконання судових рішень та рішень інших уповноважених органів.

Отже, Державна виконавча служба України наділена повним, законодавчо визначеним переліком матеріальних та процесуальних прав, необхідних для ефективного виконання покладених на неї завдань. Ці повноваження охоплюють як організаційно-правові, так і управлінські інструменти, що дозволяють забезпечити належну реалізацію функцій у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів.

З метою забезпечення реалізації своїх повноважень на місцевому рівні, ДВС України функціонує не лише через центральний апарат, а й через мережу міжрегіональних територіальних органів, які входять до структури Міністерства юстиції України. Зокрема, наразі діяльність ДВС забезпечується через такі міжрегіональні управління [32]:

- 1) Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Львів);
- 2) Південно-Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Івано-Франківськ);
- 3) Центральнo-Західне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький);
- 4) Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ);
- 5) Північно-Східне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Суми);
- 6) Південно-Східне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Дніпро);
- 7) Південне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Одеса);

8) Східне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Харків).

Ці структурні підрозділи виконують делеговані повноваження ДВС на відповідних територіях, що сприяє наближенню адміністративних послуг до громадян та підвищенню ефективності виконавчого провадження.

Також варто зазначити, що відповідно до Наказу Міністерства юстиції України №1345/5 від 16 травня 2025 року було запропоновано внесення змін до Положення про міжрегіональні управління Міністерства юстиції України, які передбачали їх подальшу реорганізацію та оновлення організаційної структури.

У жовтні 2025 року зазначені зміни були реалізовані на практиці, унаслідок чого утворено такі міжрегіональні управління Міністерства юстиції України:

- 1) Дніпровське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України;
- 2) Івано-Франківське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України;
- 3) Київське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України;
- 4) Львівське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України;
- 5) Одеське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України;
- 6) Сумське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України;
- 7) Харківське міжрегіональне управління Міністерства юстиції України;
- 8) Хмельницьке міжрегіональне управління Міністерства юстиції України [33].

У межах своїх функцій, ДВС України також має право залучати фахівців з центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також із підприємств, установ та організацій — за попередньою згодою керівництва відповідних органів. Метою такого залучення є вирішення складних, міжвідомчих питань, що належать до компетенції служби, зокрема у справах, пов'язаних із примусовим виконанням рішень [34].

Крім того, ДВС має право:

- одержувати в установленому порядку інформацію, документи та інші матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань, від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб;

- скликати в межах своїх повноважень наради, координаційні зустрічі, робочі групи з актуальних питань примусового виконання рішень;

- видавати організаційно-розпорядчі акти, включаючи накази, методичні рекомендації та інші документи, спрямовані на вдосконалення діяльності територіальних органів та державних виконавців.

Таким чином, структура, повноваження та інструменти, закріплені за ДВС України, створюють цілісну і функціонально збалансовану систему, що забезпечує виконання рішень судових та інших уповноважених органів у відповідності до принципів верховенства права, законності та ефективності державного управління [35].

Дослідження проводилось на базі Відділу державної виконавчої служби у місті Рівному (далі – відділу ДВС м. Рівне). Відділ є державною установою і перебуває у власності держави. [32] Він має організаційно-правову форму господарювання, що забезпечує його функціонування та виконання покладених на нього завдань. Відділ ДВС у місті Рівне — це територіальний підрозділ Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції. Він реалізує функції примусового виконання судових рішень та рішень інших органів відповідно до чинного законодавства.

Надалі розглянемо організаційну структуру відділу ДВС м. Рівне. Структурно Відділ державної виконавчої служби у м. Рівне складається з кількох функціонально взаємопов'язаних підрозділів, кожен із яких виконує чітко окреслені завдання, що забезпечують повноцінне функціонування органу в межах його повноважень (рис. 2.1). Організаційна структура побудована відповідно до принципів функціонального поділу праці, що дозволяє ефективно розподіляти навантаження між співробітниками, уникати дублювання функцій і забезпечувати координацію дій під час виконання судових рішень та інших виконавчих документів.



Рис. 2.1. Організаційна структура Відділу державної виконавчої служби у м. Рівне

Організаційна структура Відділу державної виконавчої служби м. Рівне побудована за ієрархічним принципом, що дозволяє чітко розподілити обов'язки між керівним складом, державними виконавцями, спеціалістами та допоміжним персоналом. На чолі відділу перебуває начальник, який здійснює загальне керівництво, координує роботу всіх підрозділів, забезпечує виконання завдань відповідно до вимог чинного законодавства та несе персональну відповідальність за діяльність установи. Він також організовує взаємодію з судами, органами прокуратури, поліцією та іншими державними структурами, приймаючи ключові управлінські рішення.

У виконанні управлінських функцій начальнику допомагають заступники, кожен із яких може відповідати за окремий напрям діяльності, наприклад роботу державних виконавців, ведення діловодства, кадрові питання або фінансово-господарське забезпечення. У разі відсутності начальника вони виконують його обов'язки, забезпечуючи безперервність роботи відділу.

У структурі державної виконавчої служби обов'язки державних виконавців диференційовані залежно від рівня посади – державний виконавець, старший

державний виконавець та головний державний виконавець. При цьому основний зміст їх діяльності є спільним і полягає у здійсненні заходів примусового виконання рішень, визначених Законом України «Про виконавче провадження». Виконавці зобов'язані діяти неупереджено, своєчасно та у повному обсязі вчиняти виконавчі дії, дотримуватися принципів законності, сумлінності та поваги до прав і гідності учасників виконавчого провадження. Вони несуть відповідальність за нерозголошення професійної таємниці, забороняється допускати у своїй діяльності порушення прав і законних інтересів сторін та інших учасників процесу.

Державні виконавці безпосередньо працюють з виконавчими документами: виносять постанови, накладають арешт на майно боржників, організовують примусовий продаж, здійснюють стягнення коштів та інші передбачені законом заходи. Важливим аспектом їх роботи є взаємодія зі стягувачами та боржниками, оформлення усіх процесуальних дій належним чином, виконання доручень безпосередніх керівників, а також забезпечення виконання завдань і функцій відділу державної виконавчої служби.

Старший державний виконавець виконує ті ж самі функції, що й державний виконавець, однак додатково здійснює координацію діяльності молодших колег, надає їм методичну допомогу, а також перевіряє правильність ведення виконавчих проваджень. На його рівні концентрується робота із забезпечення належної організації виконання рішень середньої складності.

Головний державний виконавець, окрім усіх зазначених обов'язків, відповідає за організацію та здійснення примусового виконання рішень підвищеної складності. Він координує діяльність старших та державних виконавців, контролює якість виконання ними обов'язків, а також бере участь у розробці пропозицій та рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності виконавчого провадження загалом.

Таким чином, у межах єдиної системи виконавчої служби кожен рівень посади передбачає поступове розширення обсягу відповідальності: від безпосереднього здійснення виконавчих дій до організаційно-координаційних

функцій і стратегічного забезпечення ефективності примусового виконання рішень.

Організаційна структура включає і головних спеціалістів, які забезпечують належне функціонування відділу. Головний спеціаліст з діловодства веде облік документації, здійснює реєстрацію вхідних та вихідних документів, контролює строки їх виконання та формує справи виконавчих проваджень. Головний спеціаліст з бухгалтерії відповідає за фінансово-бухгалтерський супровід: веде облік коштів, забезпечує своєчасність розрахунків та готує звітність для вищих органів.

Окреме місце посідають діловоди, які виконують щоденне діловодство, допомагають державним виконавцям у підготовці документів, ведуть журнали обліку виконавчих справ, організовують своєчасну відправку кореспонденції та відповідають за архів. Допоміжну функцію у структурі відділу виконує обслуговуючий персонал, до якого належать технічні працівники, прибиральники та водії. Їхня діяльність спрямована на підтримання належних умов роботи та господарське забезпечення діяльності відділу.

Таким чином, організаційна структура Відділу ДВС у м. Рівне вибудована за функціональною моделлю, де кожен підрозділ виконує конкретний блок завдань у межах загального процесу примусового виконання судових рішень. Це дозволяє забезпечити не лише ефективність, а й юридичну та адміністративну точність усіх дій, що вживаються в межах виконавчого провадження. Усі підрозділи тісно взаємодіють між собою в межах єдиної організаційно-інформаційної системи, що сприяє злагодженій та контрольованій роботі всього органу.

2.2. Аналіз кадрового навантаження державних виконавців: обсяг справ, продуктивність, стрес-фактори

У сучасних умовах функціонування органів примусового виконання судових рішень надзвичайно важливим є детальний аналіз реального навантаження на державних виконавців та допоміжний персонал, зокрема

діловодів. Таке дослідження дозволяє не лише оцінити продуктивність праці, але й виявити критичні точки перевантаження, потенційні стрес-фактори, що можуть негативно впливати на якість роботи, професійне вигорання та кадрову стабільність.

На основі щотижневої оцінки обсягу робіт діловодів ВДВС м. Рівного було складено узагальнену карту навантаження, яка відображає реальну трудову інтенсивність за видами діяльності. У таблиці 2.1 зафіксовано середній час, що витрачається на одну дію, частоту виконання певних дій та підраховано загальну тривалість у хвилинах.

Як показав аналіз табл. 2.1, найбільш ресурсоємними виявилися наступні напрямки:

- 1) Формування архівних справ – 3750 хв/тиждень;
- 2) Реєстрація вихідної кореспонденції – 2800 хв/тиждень;
- 3) Реєстрація виконавчих проваджень – 1750 хв/тиждень;
- 4) Реєстрація вхідної кореспонденції – 1250 хв/тиждень;
- 5) Комунікація з громадянами – 1250 хв/тиждень.

Таблиця 2.1

Карта навантаження працівників (діловодів) відділу ДВС м. Рівне за 2025 рік

№	Вид діяльності	Середній час на одну дію (хв)	Частота виконання (разів/день)	Загальний час на тиждень (хв)	Примітки
1	Реєстрація вхідної кореспонденції	5	50	1250	Залежить від обсягу листування
2	Реєстрація вихідної кореспонденції	4	140	2800	Залежить від обсягу листування
3	Реєстрація виконавчих проваджень	7	50	1750	
4	Сканування, архівація, підшивка	10	5	250	

5	Формування архівних справ	5	150	3750	
6	Робота в системі АСВП				Постійно
7	Робота в системі ДокПроф	10	2-10	100-500	Тимчасово немає
8	Комунікація з громадянами (особисто/телефон)	5	50	1250	
9	Підготовка довідок, звітів	20	2	200	Щотижнево/ Щомісяця/щоквартально
10	Внутрішні наради, інструктаж. семінари	60	3	900	Щомісяця
	Усього	—	—	12150 (~203 год)	хв <i>приблизно за тиждень</i>

Сумарно це становить понад 203 години на тиждень, що при штаті в 2–3 діловодів створює високу інтенсивність праці, що межує з фізичним та емоційним перенавантаженням, зважаючи на необхідність виконання завдань у межах звичайного 40-годинного робочого тижня.

Особливо слід звернути увагу на постійний характер роботи в автоматизованих системах (АСВП, ДокПроф), де облік часу є умовним, але робота триває безперервно протягом дня, часто паралельно з іншими завданнями.

Для виявлення змін у динаміці навантаження проаналізовано статистику ключових видів діяльності діловодів упродовж березня 2023–2025 років (табл. 2.2). Дослідження засвідчило тенденцію до зростання навантаження при одночасному скороченні або збереженні сталої кількості штатних працівників.

Таблиця 2.2

Динаміка навантаження діловодів у ВДВС м. Рівному впродовж 2023-2025 рр.

Вид діяльності	Загальна кількість за місяць			Кількість діловодів			Навантаження на 1 діловода			Примітка
	2023р.	2024р.	2025р.	2023р.	2024р.	2025р.	2023р.	2024р.	2025р.	
Реєстрація вхідної кореспонденції	1256	1033	1155	3	2	2	418	516	577	Залежить від обсягу листування
Реєстрація вихідної кореспонденції	28323	32574	35474	2	2	2	14161	16287	17737	Залежить від обсягу листування
Реєстрація виконавчих проваджень	2421	2195	2576	3	1	2	807	2195	1288	
Формування архівних справ	1000	1000		1	1		1000	1000		у 2025 на постійній основі немає
Робота в системі АСВП										Постійно
Робота в системі ДокПроф	20-50	30-60		1	7		20-50	10		Тимчасово немає у 2025
Комунікація з громадянами (особисто/телефон)	2500	2700	3300	9	7	6	277	385	550	
Підготовка довідок, звітів	20	25	26	2	1	1	10	25	26	Щотижнево/Щомісяця
Внутрішні наради, інструктаж, семінари	10	20	23	3	2	2	3	10	11	Щомісяця

На підставі даних табл. 2.2 можемо зробити наступні висновки:

Реєстрація вихідної кореспонденції зросла з 28 323 випадків у березні 2023 року до 35 474 у 2025 році (+25%), при цьому кількість діловодів залишилася

незмінною (2 особи). Це призвело до зростання індивідуального навантаження з 14 161 до 17 737 одиниць на особу/місяць.

Реєстрація виконавчих проваджень також продемонструвала зростання: з 2421 до 2576 випадків, проте у 2024 році спостерігалось значне скорочення кількості діловодів (лише 1), внаслідок чого навантаження зросло більш ніж у 2,5 рази, що могло мати критичний вплив на якість реєстрації.

Комунікація з громадянами (особисто та телефоном) зросла з 2500 у 2023 р. до 3300 у 2025 р., при цьому кількість діловодів зменшилася з 9 до 6, що збільшило середнє навантаження на одного діловода з 277 до 550 контактів/місяць.

Важливо зазначити, що формування архівних справ у 2025 році було припинено через зміни в організації документообігу, що частково знизило навантаження, однак не компенсувало загального зростання обсягу основних операцій.

Розширений аналіз дозволяє виокремити не лише традиційні, але й новітні стрес-фактори, які ускладнюють роботу працівників відділу ДВС у м. Рівне в умовах військового часу. Нижче подано детальний опис цих чинників, які комплексно впливають на емоційний стан персоналу, знижують їхню професійну стійкість і ставлять під загрозу стабільність роботи державної виконавчої служби.

1. Надмірне адміністративне навантаження при обмеженій кількості персоналу

В умовах постійного зростання обсягу документообігу, що спостерігається з 2023 року, кількість дій, які мають бути виконані кожним працівником, значно перевищує нормативно допустимі обсяги. Це включає: масову реєстрацію кореспонденції (до 35 тис. одиниць вихідної за місяць), введення виконавчих проваджень у систему АСВП, регулярне формування архівних справ, підготовку звітів, запитів та довідок.

Особливу увагу варто звернути на неформалізовану комунікацію з громадянами, яка щоденно займає понад 20% робочого часу (телефонні

звернення, усні консультації, прийом громадян тощо). Ця діяльність часто не фіксується офіційно, але має надзвичайно високу трудомісткість та психологічну напругу.

2. Нерівномірність розподілу функцій між працівниками та кадровий дефіцит

У 2024 році у відділі було зафіксовано різке скорочення чисельності діловодів – із 3 до 1 особи на окремих напрямках роботи (зокрема, реєстрація виконавчих проваджень). Це призвело до ситуації, коли окремі працівники були змушені виконувати функції одразу 2–3 посад, що суперечить вимогам раціональної організації праці та створює ризики хронічного емоційного вигорання.

Крім того, спостерігається непропорційне навантаження, зумовлене як адміністративними рішеннями, так і об'єктивною складністю справ (деякі виконавчі документи потребують значно більшої уваги, ніж інші, але не враховуються при оцінці навантаження).

3. Постійна взаємодія з громадянами у конфліктних умовах

Численні звернення громадян, які часто перебувають у складному емоційному стані через майнові, боргові або сімейні конфлікти, потребують високого рівня стресостійкості та комунікативних навичок з боку працівників. Часто виникають ситуації, коли:

- особи агресивно реагують на рішення виконавця;
- громадяни намагаються тиснути або маніпулювати;
- мають місце скарги, погрози або безпідставні звинувачення в упередженості.

Умови війни ще більше загострили соціальну напругу, оскільки багато звернень пов'язані з конфіскацією майна, боргами осіб, які мобілізовані або перебувають у зоні бойових дій. Також трапляються ситуації, коли сторони виконавчого провадження перебувають за кордоном або втратили контакт з органами влади, що ускладнює процес виконання.

4. Вплив військового часу: специфічні обмеження та проблеми

З 2022 року введення воєнного стану спричинило суттєві зміни в роботі органів ДВС, зокрема:

- обмежений доступ до деяких державних реєстрів, через що процес накладання арештів, опису або реалізації майна ускладнюється або відкладається;
- часта відсутність сторін провадження, які виїхали за межі України або змінили місце проживання без повідомлення органів;
- обмежене матеріально-технічне забезпечення, зокрема проблеми з паперовою продукцією, оргтехнікою, нестабільним інтернетом у періоди аварійного відключення електроенергії;
- психоемоційне виснаження персоналу, частина якого має родичів або близьких, які воюють або постраждали внаслідок війни.

5. Міграція, мобільність населення та її вплив на роботу ДВС

Масовий характер внутрішньої та зовнішньої міграції у 2022–2025 рр. створив додаткові труднощі у виконанні виконавчих дій:

- зростає кількість проваджень із невстановленим місцем перебування боржника;
- неможливо вручити документи чи провести опис майна через фактичну відсутність боржника або третіх осіб;
- виникає потреба у значно більшій кількості запитів до інших відомств, що затягує строки виконання та ускладнює облік справ.

У таких умовах діловоди змушені постійно оновлювати інформацію, формувати додаткові листи, повторно розсилати документи, контролювати повернення кореспонденції, що подвоює обсяг облікової роботи.

6. Недостатній рівень автоматизації та технічної інтеграції

Незважаючи на наявність системи АСВП, фактична автоматизація процесів залишається фрагментарною. Так, система "ДокПроф" не функціонує

повноцінно у 2025 році, а взаємодія між інформаційними ресурсами (наприклад, з ДРАЦС, ЄДР, банківськими установами) здійснюється переважно вручну або через запити поштою. Це призводить до:

- дублювання дій, коли ті самі документи реєструються кілька разів у різних системах;
- затримок у прийнятті рішень через брак оперативної інформації;
- зниження ефективності, оскільки частину ресурсів витрачають на технічну рутину, а не на аналіз чи правову оцінку документів.

Структуровано зазначені стрес-фактори представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка стрес-факторів, що ускладнюють роботу працівників Відділу ДВС
м. Рівне в умовах військового часу

№	Стрес-фактор	Основні прояви / приклади
1	Надмірне адміністративне навантаження при обмеженій кількості персоналу	• Значне перевищення нормативного обсягу роботи (до 35 тис. одиниць вихідної кореспонденції/міс.).
		• Масова реєстрація документів у АСВП, формування архівів, звітів, запитів.
		• Неформалізована комунікація з громадянами (понад 20% робочого часу).
2	Нерівномірний розподіл функцій та кадровий дефіцит	• Скорочення діловодів із 3 до 1 у 2024 р. на окремих напрямках.
		• Виконання 2–3 посадових функцій одночасно.
		• Нерівне навантаження через складність справ, що не враховується в нормативах.
3	Постійна взаємодія з громадянами у конфліктних умовах	• Агресивні реакції та скарги громадян на рішення.
		• Тиск, маніпуляції, безпідставні звинувачення.
		• Особлива складність у випадках, пов'язаних із військовими, мобілізованими та їхніми родинами.
4	Вплив військового часу: обмеження та проблеми	• Обмежений доступ до державних реєстрів.
		• Відсутність сторін провадження (виїзд за кордон, міграція).
		• Технічні труднощі (нестабільний інтернет, відключення електроенергії).
		• Психоемоційне виснаження персоналу через особисті обставини, пов'язані з війною.

5	Міграція та мобільність населення	• Зростання кількості справ із невідомим місцем перебування боржника.
		• Неможливість вручення документів чи опису майна.
		• Необхідність повторних запитів і розсилки документів, збільшення облікової роботи.
6	Недостатній рівень автоматизації та інтеграції	• Система «ДокПроф» не функціонує повноцінно.
		• Обмежена інтеграція між АСВП та іншими реєстрами (ДРАЦС, ЄДР, банки).
		• Дублювання дій, затримки у прийнятті рішень, перевантаження рутинною роботою.

Отже, становлення ефективної державної виконавчої служби в умовах війни є викликом не лише організаційним, а й гуманітарним. Працівники відділу ДВС у м. Рівне щоденно функціонують у надскладному середовищі з перевантаженням, дефіцитом кадрів, психологічним тиском та технічними обмеженнями. Ігнорування цих факторів у кадровій та організаційній політиці може призвести до масового вигорання персоналу, зниження ефективності роботи та втрати довіри громадян до державних інституцій.

На основі даних щодо динаміки навантаження діловодів ВДВС у м. Рівне за 2023–2025 роки, проведено розрахунок коефіцієнтів навантаження, ефективності та перевантаження, які дозволяють виявити критичні зміни у трудовій ситуації діловодів, а також оцінити вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, міграції та кадрової нестабільності.

Таблиця 2.4

Оцінка навантаження діловодів ВДВС м. Рівне (2023–2025 рр.)

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Аналіз
1. Коефіцієнт навантаження на працівника (Кн)	$K_n = \frac{\text{Загальний обсяг завдань}}{\text{Кількість працівників}}$	$35\,550 / 9 = 3950$	$39\,577 / 5 = 7915$	$42\,554 / 6 = 7092$	Навантаження на одного діловода зросло майже вдвічі за три роки; це критичний показник, що потребує кадрового реагування.
2. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу (Ке)	$K_e = \frac{\text{Фактичний обсяг}}{\text{Норматив}}$	$1615 / 1600 = 1,01$	$1979 / 1600 = 1,24$	$2837 / 1600 = 1,77$	Значне перевищення норми у 2025 році вказує на потенційне професійне вигорання персоналу.

3. Індекс перевантаження (Іп)	Іп = Фактична тривалість / Регламент	180 год / 168 год = 1,07	195 / 168 = 1,16	220 / 168 = 1,31	У 2025 році кожен діловод працює фактично на 31% більше, ніж передбачено трудовим кодексом.
-------------------------------	--------------------------------------	--------------------------	------------------	------------------	---

Таблиця 2.4 демонструє динаміку навантаження діловодів Відділу державної виконавчої служби (ВДВС) м. Рівне упродовж трьох років — з 2023 по 2025 рік, з використанням трьох ключових показників: коефіцієнта навантаження на працівника (Кн), коефіцієнта ефективності використання робочого часу (Ке) та індексу перевантаження (Іп).

Перший показник — коефіцієнт навантаження на працівника (Кн) — розраховується як відношення загального обсягу завдань до кількості працівників. У 2023 році цей коефіцієнт становив 3950 одиниць завдань на одного діловода. Уже в 2024 році він збільшився до 7915, а у 2025 році складає 7092. Така тенденція свідчить про істотне зростання обсягу роботи, що припадає на кожного працівника, майже вдвічі за три роки. Це свідчить про критичне навантаження, яке може негативно впливати на продуктивність та якість виконання службових обов'язків. Зростання коефіцієнта є прямим наслідком зменшення кількості діловодів при одночасному збільшенні кількості оброблюваних справ і документації, що вимагає негайного кадрового реагування.

Наступний показник — коефіцієнт ефективності використання робочого часу (Ке) — відображає співвідношення фактичного обсягу виконаних завдань до нормативного обсягу, який в даному випадку прийнято за 1600 завдань на місяць на одного діловода. У 2023 році цей коефіцієнт склав 1,01, що свідчить про роботу діловодів близько до нормативу. Проте у 2024 році значення піднялося до 1,24, що вже вказує на перевищення нормативу на 24%. У 2025 році коефіцієнт зріс до 1,77, тобто фактичне навантаження перевищило норму майже вдвічі. Таке суттєве перевищення навантаження є серйозним індикатором ризику

професійного вигорання персоналу, підвищеної втоми, а також збільшення кількості помилок і зниження якості роботи.

Останній показник — індекс перевантаження (Іп) — характеризує співвідношення фактичної тривалості роботи до регламентованої робочої норми (168 годин на місяць, що відповідає повному робочому дню). У 2023 році діловоди фактично працювали на 7% більше від нормованого часу (1,07), у 2024 році — на 16% більше (1,16), а у 2025 — на 31% більше (1,31). Цей показник підтверджує тенденцію до перевищення норм робочого часу, що загрожує не лише професійним вигоранням, а й може мати негативні наслідки для здоров'я працівників, а також порушувати трудове законодавство.

Таким чином, аналіз таблиці чітко вказує на постійне збільшення робочого навантаження на діловодів ВДВС м. Рівне у період з 2023 по 2025 роки. Це зростання навантаження пов'язане зі зменшенням кількості працівників, одночасним збільшенням обсягу справ, з якими доводиться працювати, а також із загальною ситуацією у країні, що створює додаткові виклики. Показники перевищення нормативів вказують на необхідність вжиття заходів для оптимізації кадрової політики, впровадження сучасних інформаційних систем автоматизації, а також створення умов для підтримки психологічного та фізичного здоров'я персоналу. Ігнорування цих факторів може призвести до значного зниження ефективності роботи відділу і загального падіння якості надання послуг громадянам.

2.3. Вплив кадрового дефіциту, цифровізації та управлінських практик на розподіл трудового навантаження у ДВС

У сучасних умовах організації діяльності Державної виконавчої служби (ДВС) одним із найважливіших викликів є ефективне управління кадровими ресурсами та навантаженням працівників [34]. Аналіз ситуації у Відділі ДВС м. Рівне свідчить про суттєвий вплив кадрового дефіциту, рівня цифровізації та застосування управлінських практик на розподіл робочого навантаження серед

співробітників. Ці фактори є критичними для забезпечення якості виконання функцій служби та підвищення ефективності її роботи.

Кадровий дефіцит у Відділі ДВС м. Рівне, особливо в категорії діловодів, став однією з ключових причин зростання навантаження на кожного працівника. За даними за 2023–2025 роки, кількість діловодів скоротилася з 22 до 15 осіб, при цьому обсяг робіт зріс більш ніж на 15%. Це призвело до нерівномірного розподілу обов’язків, збільшення робочого часу і фактичного навантаження на одного співробітника (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кадрові показники та обсяг робіт у Відділі ДВС м. Рівне (2023–2025 рр.)

Рік	Кількість діловодів	Загальний обсяг справ (за місяць)	Обсяг на 1 діловода	Середній робочий час на місяць (год)
2023	9	35 550	3 950	180
2024	5	39 577	7 915	195
2025	6	42 554	7 092	220

З таблиці видно, що дефіцит персоналу призводить до підвищення інтенсивності праці, що загрожує професійному вигоранню, зниженню якості роботи та зростанню помилок. Нерівномірний розподіл навантаження також провокує стрес і зниження мотивації.

Цифровізація служби, зокрема впровадження електронних систем АСВП (Автоматизована система виконавчого провадження) та ДокПроф, має потенціал суттєво знизити навантаження на працівників шляхом автоматизації рутинних операцій, зменшення кількості паперової документації та пришвидшення обробки даних.

Проте у Відділі ДВС м. Рівне є проблеми з впровадженням та використанням таких систем. Зокрема, у 2025 році система ДокПроф тимчасово не функціонує, що змушує працівників виконувати частину роботи вручну. Крім того, обмежена інтеграція з іншими базами даних ускладнює обмін інформацією і призводить до дублювання зусиль.

Таблиця 2.6

Використання цифрових систем у ВДВС м. Рівне (2023–2025 рр.)

Система	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Коментарі
АСВП	Постійно	Постійно	Постійно	Стабільна робота
ДокПроф	20-50 завдань/місяць	30-60 завдань/місяць	Тимчасово відсутня	Технічні збої, неактуалізація ПО

Неефективність цифрових інструментів частково компенсується додатковим навантаженням на працівників, що негативно впливає на продуктивність.

У сучасних умовах функціонування державних установ цифровізація виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління, продуктивності персоналу та оптимізації документообігу. Для підрозділів примусового виконання рішень, де обсяги щоденної роботи великі, а кадровий дефіцит залишається критичним, цифрові сервіси здатні суттєво знизити навантаження на працівників, автоматизуючи рутинні операції. Разом з тим ефективність цифровізації потребує аналітичного підтвердження на основі кореляцій між цифровими інструментами та фактичними обсягами виконаних дій.

Наразі цифрова трансформація державної служби виконує не лише інструментальну функцію спрощення документообігу, а й виступає ключовим фактором підвищення продуктивності працівників, зокрема діловодів. У структурі Відділу державної виконавчої служби м. Рівне посада діловода забезпечує безперервність документообігу, реєстрацію, сканування, архівування, формування справ, облік проваджень у системах АСВП (Автоматизована система виконавчого провадження) та ДокПроф, а також комунікацію з громадянами.

АСВП забезпечує облік виконавчих проваджень, що дозволило уникати дублювання облікових записів, автоматизувати контроль строків виконання. У 2023 році середнє навантаження з реєстрації проваджень становило 807 справ на одного діловода, у 2024 — 2195, а у 2025 — зменшилось до 1288 у зв’язку з

відновленням другого фахівця. Водночас робота в АСВП дозволила зменшити час на обробку однієї справи з 15 хвилин (2023) до 9 хвилин (2025).

Платформа ДокПроф (система реєстрації внутрішніх документів) працювала нестабільно: у 2023 році її обробкою займався один діловод із навантаженням близько 35 запитів на місяць; у 2024 році — вже семеро працівників, тому середнє навантаження знизилося до 10 операцій на працівника. У 2025 році система не функціонує, після кібератаки на державні реєстри в грудні 2024 року.

У 2023–2024 роках зберігалася стабільна тенденція формування архівних справ із рівнем навантаження 1000 одиниць на 1 діловода. У 2025 році ця функція була повністю призупинена через скорочення штату.

Успішність функціонування будь-якої державної установи значною мірою залежить від ефективності управлінських практик. З метою вивчення організаційної культури та системи управління у Відділі ДВС м. Рівне було сформульовано такі дослідницькі питання:

- 1) Який стиль керівництва панує у Відділі?
- 2) Які моделі комунікації використовуються?
- 3) Як організовано розподіл завдань і як це впливає на навантаження працівників?

Для отримання об'єктивних висновків також було визначено критерії оцінки управлінських практик:

- ефективність виконання службових завдань;
- задоволеність персоналу внутрішніми процесами управління;
- швидкість виконання доручень та рішень у межах встановлених процесуальних строків.

Насамперед варто розглянути класифікаційні підходи до стилів керівництва у сучасній науковій практиці.

У теорії управління стиль керівництва визначається як сукупність стабільних методів і принципів, за допомогою яких керівник організовує, координує, стимулює та контролює діяльність підлеглих [35]. Існує кілька

теоретичних підходів до класифікації стилів керівництва, кожен із яких відображає певну управлінську філософію та практику.

1. Класична школа управління — Фредерік Тейлор

Класична теорія управління, започаткована Ф. Тейлором наприкінці XIX — на початку XX століття, базується на принципах наукової організації праці, де головну роль відіграє керівник як стратег і контролер. У такій моделі керівник не лише розпоряджається, а й розробляє оптимальні методи виконання завдань, тоді як працівники — просто виконавці.

Особливості стилю керівництва за Тейлором:

- чітка ієрархія та вертикаль підпорядкування;
- жорсткий контроль над виконанням завдань;
- стандартизація та формалізація процедур;
- мінімум ініціативи з боку підлеглих.

Такий стиль часто застосовується у великих державних структурах, зокрема у правоохоронних чи судових органах, де регламентованість і контроль мають критичне значення.

2. Поведінковий підхід — Курт Левін

Курт Левін, досліджуючи соціальні процеси в малих групах, виділив три базові стилі лідерства:

1) Авторитарний стиль — керівник приймає рішення самотійно, жорстко регламентує процеси, контролює кожен крок підлеглих. Основні переваги — оперативність і чіткість. Основний недолік — зниження мотивації працівників.

2) Демократичний стиль — керівник залучає працівників до обговорення, враховує їхню думку при ухваленні рішень. Цей стиль сприяє розвитку ініціативи, відповідальності, підвищує моральний дух колективу.

3) Ліберальний стиль — керівник мінімально втручається в процес, делегує повноваження, не забезпечує належного контролю. У ситуаціях, де

потрібна самостійність і креативність, може бути ефективним, але в державних установах часто веде до хаосу та зниження продуктивності.

3. Сучасна модель — Менеджмент 3.0 (Юрген Аппело)

Менеджмент 3.0 — це концепція гнучкого управління, яка виникла в контексті Agile-підходів. Юрген Аппело пропонує розглядати керівника не як «начальника», а як фасилітатора, що допомагає команді досягати цілей, підтримує ініціативу та самоорганізацію.

Серед ключових рис даного стилю варто виокремити:

- прозора система прийняття рішень;
- постійний зворотний зв'язок;
- емоційна інтелігентність керівника;
- використання сучасних інструментів мотивації (визнання, довіра, автономія).

Цей підхід є новим для державної сфери, але його окремі елементи вже поступово впроваджуються (наприклад, у цифрових командах Мін'юсту, органах адміністрування даних тощо).

Також важливим напрямком нашого дослідження є вивчення комунікаційних моделей в управлінні.

Комунікація є основою організаційної взаємодії. Те, як структуровано комунікаційні потоки в установі, безпосередньо впливає на ефективність управління, якість прийнятих рішень та рівень залученості працівників.

Моделі організаційної комунікації згруповано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Моделі організаційної комунікації

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна	Найпростіша форма комунікації, характерна для класичних державних установ. Інформація передається зверху вниз — від керівника до підлеглого, без	• Простота впровадження.	• Відсутність горизонтальної комунікації.
		• Забезпечує чіткий контроль і відповідальність.	• Слабкий зворотний зв'язок.

	розвиненої горизонтальної взаємодії.		• Ризик втрати інформації при передачі кількома рівнями.
Матрична	Передбачає взаємодію підлеглого одночасно з кількома керівниками (функціональним, проектним). Потребує високої координації та чіткого визначення повноважень.	• Гнучкість і адаптивність.	• Подвійна підзвітність, що може створювати плутанину.
		• Кращий розподіл ресурсів між завданнями.	• Конфлікти інтересів між керівниками.
			• Складність управління у великих колективах.
Мережева	Найгнучкіша структура, у якій комунікація здійснюється між усіма учасниками без жорсткої ієрархії. Підходить для команд із високим рівнем довіри та самостійності.	• Швидке прийняття рішень.	• Ризик неузгоджених дій між учасниками.
		• Високий рівень командної взаємодії та залученості.	• Складність інтеграції у бюрократичне середовище.

Аналіз моделей організаційної комунікації показує, що вибір структури комунікацій безпосередньо визначає рівень ефективності управління у державних установах [36]. Лінійна модель залишається найбільш поширеною в органах публічного сектору завдяки простоті впровадження та чіткості контролю. Вона забезпечує зрозумілий розподіл відповідальності, однак водночас обмежує горизонтальні комунікаційні потоки. Це призводить до слабкого зворотного зв'язку та ризику втрати частини інформації при її передачі кількома рівнями управління. У сучасних умовах така модель часто виявляється недостатньо гнучкою та погано реагує на динамічні зміни.

Матрична модель надає більше можливостей для гнучкості та ефективного розподілу ресурсів, адже працівники можуть одночасно взаємодіяти з кількома керівниками. Такий підхід підвищує адаптивність організації, особливо при необхідності виконання багатофункціональних завдань. Водночас подвійна підзвітність створює додаткову напругу, а відсутність чітких правил може призводити до конфліктів інтересів між керівниками. Ця модель ефективна лише тоді, коли існує добре налагоджена система координації.

Найбільш інноваційною є мережева модель, яка дозволяє всім учасникам взаємодіяти без жорсткої ієрархії. Вона сприяє швидшому прийняттю рішень і високому рівню командної співпраці, що особливо важливо в кризових або змінних умовах. Проте відсутність чіткої структури може створювати ризик неузгоджених дій, а впровадження такої моделі у державних установах ускладнюється бюрократичними процедурами та вимогами до формалізації процесів.

У підсумку, можна зробити висновок, що кожна з моделей має як переваги, так і обмеження. Для органів державної влади найбільш типовою залишається лінійна модель, однак з огляду на сучасні виклики доцільно інтегрувати елементи матричної та мережевої структур, що дозволить підвищити ефективність комунікацій, знизити ризик перевантаження персоналу та посилити командну взаємодію [37].

Ефективність роботи установи багато в чому залежить від того, як керівництво організовує розподіл завдань і повноважень. У державній службі часто переважає централізований підхід, хоча світова практика свідчить про переваги делегування та гнучкого управління (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Підходи до організації розподілу завдань і повноважень у державній службі

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Централізований	Рішення приймаються керівником або вузьким колом управлінців, завдання розподіляються зверху вниз	- стабільність і контроль;	- перевантаження керівника;
		- відповідність нормам законодавства	- зниження ініціативності працівників;
			- бюрократичність процесів
Делегований (децентралізований)	Частина функцій та відповідальності передається виконавцям, які мають зону автономії	- оперативність виконання;	- потреба у високому рівні довіри;
		- залучення персоналу до прийняття рішень;	- ризик помилок при слабкій підготовці кадрів

		- підвищення кваліфікації та мотивації	
Комбінований	Поєднання централізації (для стратегічних питань) та делегування (для щоденних операцій)	- баланс контролю та гнучкості;	- складність у налаштуванні оптимального співвідношення;
		- зниження перевантаження керівництва;	- ризик подвійної підзвітності у разі нечіткої організації
		- адаптивність до змін	

Аналіз підходів до організації розподілу завдань у державних установах свідчить, що ефективність управління значною мірою визначається вибором між централізацією та делегуванням [38]. Централізований підхід традиційно є домінуючим у державній службі. Він забезпечує стабільність, контроль та сувору відповідність законодавчим вимогам, що особливо важливо у сфері публічного адміністрування. Однак його головним недоліком є перевантаження керівника рутинними завданнями, що знижує швидкість прийняття рішень і блокує ініціативність працівників. Це породжує бюрократичність процесів і знижує адаптивність установи до змінного середовища.

На противагу, делегований (децентралізований) підхід дозволяє підвищити ефективність за рахунок оперативності виконання та більшої залученості працівників у процеси прийняття рішень. Працівники отримують простір для прояву ініціативи, а також можливість підвищувати кваліфікацію через нові завдання. Разом з тим делегування вимагає високого рівня довіри з боку керівництва і достатньої професійної підготовки персоналу. Якщо ці умови не дотримані, існує ризик помилок або навіть управлінських збоїв.

Найбільш збалансованим у сучасних умовах визнається комбінований підхід, що поєднує централізацію стратегічних рішень і делегування у повсякденній роботі. Такий варіант дозволяє оптимізувати навантаження на керівництво, водночас забезпечуючи достатню гнучкість у реагуванні на щоденні виклики. Однак головною проблемою цієї моделі є складність у налаштуванні оптимального балансу між централізацією та автономією. Якщо

межі повноважень нечітко визначені, може виникати подвійна підзвітність або дублювання функцій.

У підсумку, для державної служби України, особливо в умовах воєнного часу та високого кадрового дефіциту, доцільним виглядає поступовий перехід від жорсткої централізації до комбінованої моделі з елементами делегування. Це дозволить зменшити перевантаження керівників, водночас зберігаючи контроль за стратегічними напрямками роботи.

Класифікація управлінських стилів, моделей комунікації та підходів до розподілу завдань дає змогу комплексно оцінити організаційну поведінку установи.

Для забезпечення достовірності та глибини дослідження було розроблено два основні інструменти збору емпіричних даних: інтерв'ю-гайд для напівструктурованих глибинних інтерв'ю та анкета задоволеності, яка дає змогу кількісно виміряти рівень задоволеності співробітників ключовими аспектами організаційної взаємодії.

З метою забезпечення репрезентативності та повноти дослідження було сформовано вибірку, яка охоплює як керівну ланку, так і виконавців із різних секторів Відділу державної виконавчої служби (ДВС) м. Рівне. Такий підхід дозволяє виявити як стратегічні уявлення керівництва щодо організації процесів, так і практичні аспекти реалізації завдань на рівні виконавців.

1. Керівники (n = 3)

У цю категорію входять:

- Начальник Відділу ДВС;
- Заступники начальника відділу.

Ці респонденти є ключовими для проведення напівструктурованих інтерв'ю, спрямованих на:

- 1) Визначення особливостей стилю управління;
- 2) Процедури прийняття рішень;
- 3) Комунікацію в межах підрозділу;

4) Наявність механізмів зворотного зв'язку та розподілу навантаження.

2. Працівники (n = 12–15)

До вибірки увійдуть представники основних ділянок Відділу:

- 1) Державні виконавці;
- 2) Головні спеціалісти;
- 3) Діловоди.

Передбачено опитування щонайменше по 4 особи з кожного напрямку, аби забезпечити глибше розуміння функціональних викликів, взаємодії між підрозділами та особистого сприйняття організаційної культури.

Ці респонденти заповнять анкету задоволеності, яка включає:

- NPS-запитання щодо загального рівня довіри до організаційних підходів;
- Лайкерт-блок із 10–15 тверджень, що стосуються прозорості постановки задач, зворотного зв'язку, підтримки керівництва та міжособистісної комунікації.

Такий склад вибірки дозволить порівняти оцінки керівного складу і виконавців, виявити розбіжності в баченнях, а також визначити можливі напрями для удосконалення управлінських процесів у ДВС м. Рівне.

На основі транскрипції та тематичного групування відповідей було виокремлено ключові аспекти:

1. Лідерство.

Усі троє керівників (начальник і заступники) зазначили важливість персональної відповідальності й дотримання ієрархічної субординації. Один заступник акцентував на впровадженні «партнерської моделі лідерства», однак більшість респондентів вказали на відсутність регулярного зворотного зв'язку з керівництвом. Це може свідчити про розрив між декларованими управлінськими підходами та практичною взаємодією.

2. Комунікація.

Спостерігається нерівномірність у комунікаційних потоках. Державні виконавці зауважили, що часто не мають актуальної інформації щодо змін у внутрішніх процедурах. Водночас керівництво вважає, що «інструктивні листи й наради проводяться регулярно». Вказано також на надмірну формалізацію документообігу, що ускладнює швидкий обмін інформацією.

3. Розподіл обов'язків та навантаження.

Головні спеціалісти вказують на дисбаланс навантаження між різними напрямками: працівники часто залучаються до «несистемної підготовки звітів», що не входить до їх прямих функцій. Водночас на інших ділянках (наприклад, серед діловодів) спостерігається перевантаження з огляду на кадрову нестачу.

Загалом якісні дані свідчать про наявність латентних конфліктів між рівнями управління, недостатню координацію та обмеженість інструментів внутрішньої комунікації.

б) Кількісні анкети (опитування працівників, n = 14)

NPS (Індекс споживацької лояльності):

4 респонденти дали оцінку 9–10 (промоутери) = 28,6%

6 респондентів – 7–8 (нейтралі) = 42,9%

4 респонденти – 0–6 (детрактори) = 28,6%

Розрахунок NPS: 28,6% – 28,6% = 0%

Це свідчить про відсутність чіткого переважання позитивних або негативних установок щодо роботи відділу. Такий нульовий індекс є сигналом до ретельнішого аналізу причин невдоволення окремих співробітників і перегляду політики мотивації.

Для аналізу було використано методику Лайкерта, яка є одним із найпоширеніших інструментів у соціологічних і психологічних дослідженнях, спрямованих на вимірювання установок, рівня задоволеності та ставлення до певних явищ. П'ятибальна шкала, застосована у даному випадку, передбачає, що показники від 1 до 2,5 відображають переважно негативне ставлення, 3 — нейтральне або змішане, тоді як 3,5 і вище вказують на позитивне сприйняття умов праці чи певного аспекту діяльності. Важливим аналітичним інструментом

є не лише середнє значення, але й стандартне відхилення, яке демонструє ступінь єдності або розбіжності в думках респондентів.

Надалі було здійснено інтерпретацію відповідей на блок тверджень за методикою Лайкерта (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Шкала Лайкерта (5-бальна)

Питання	Середнє значення	Стандартне відхилення
Я задоволений умовами праці	3,1	$\pm 0,9$
У моєму відділі — справедливий розподіл	2,7	$\pm 1,1$
Комунікація з керівництвом є ефективною	2,9	$\pm 1,2$
У нас є можливість підвищити кваліфікацію	3,6	$\pm 0,7$

Аналіз наведених даних дозволяє зробити кілька висновків.

По-перше, задоволеність умовами праці отримала середній показник 3,1 бала ($\pm 0,9$). Це свідчить про відносно нейтральне ставлення, ближче до незадовільного. Теоретично такий результат можна пояснити через концепцію "організаційного клімату" (Litwin & Stringer), яка підкреслює, що сприйняття умов праці формується не лише об'єктивними характеристиками (зарплата, забезпечення ресурсами), а й суб'єктивним досвідом працівників — відчуттям підтримки, визнання та можливостей розвитку. Відсутність високого показника сигналізує про те, що організаційний клімат у відділі потребує покращення.

По-друге, справедливість розподілу навантаження оцінили ще нижче — 2,7 бала ($\pm 1,1$). Цей показник є критично важливим, оскільки він демонструє відчуття дисбалансу та нерівності між співробітниками. Високе стандартне відхилення вказує на наявність значної поляризації: частина працівників вважає ситуацію більш-менш прийнятною, тоді як інші категорично не погоджуються. Згідно з теорією справедливості Адамса (Adams' Equity Theory), відчуття нерівності у розподілі завдань прямо впливає на мотивацію: якщо працівник відчуває, що його навантаження є несправедливим порівняно з колегами, то

знижується його залученість, зростає ризик вигорання та зниження продуктивності.

По-третє, ефективність комунікації з керівництвом оцінена на рівні 2,9 бала ($\pm 1,2$). Це свідчить про слабку комунікаційну культуру в організації, оскільки значення нижче 3,5 відображає недостатній рівень довіри, прозорості та двостороннього обміну інформацією. Велике відхилення ($\pm 1,2$) демонструє ще більшу поляризацію думок, що може вказувати на нерівномірність у стилі управління (наприклад, одні керівники більш відкриті до діалогу, тоді як інші дотримуються жорстко вертикальної моделі). У контексті сучасних теорій управління (зокрема, моделі відкритої комунікації Katz & Kahn) це вказує на потребу у розвитку горизонтальних каналів взаємодії та підвищенні якості зворотного зв'язку.

І нарешті, найбільш позитивно респонденти оцінили можливість підвищення кваліфікації — 3,6 бала ($\pm 0,7$). Це єдине твердження, яке отримало середній показник вище 3,5, що свідчить про загалом позитивне ставлення до професійного розвитку. Порівняно невелике стандартне відхилення означає, що думки респондентів у цьому питанні відносно однотайні. Відповідно до концепції безперервного навчання (Continuous Learning Concept), позитивна оцінка навчальних можливостей може виступати внутрішнім ресурсом підвищення стійкості організації, особливо в умовах кадрового дефіциту та високого рівня стресу. Інвестиції у професійний розвиток не лише покращують компетентність працівників, а й формують відчуття перспективності та підтримки з боку організації.

Таким чином, загальна картина показує, що рівень задоволеності працівників умовами праці та комунікацією з керівництвом є переважно нейтральним або нижчим за середній, тоді як найбільші проблеми стосуються відчуття справедливості у розподілі завдань. Водночас позитивний ресурс полягає у високій оцінці можливостей для навчання та професійного зростання. На основі цього можна зробити висновок, що стратегія розвитку відділу має бути спрямована на підвищення організаційної справедливості, вдосконалення

системи управлінської комунікації та збереження підтримки програм професійного розвитку як важливого нематеріального стимулу.

Інтеграція якісних (інтерв'ю з керівниками та працівниками) і кількісних (результати опитування, внутрішні звіти) даних дозволила сформувати узагальнену картину ключових управлінських викликів, з якими стикається Відділ державної виконавчої служби у м. Рівне. Однією з найгостріших проблем виявлено низький рівень прозорості у процесах прийняття управлінських рішень: працівники часто не мають змоги повною мірою розуміти логіку делегування завдань, розподілу ресурсів чи пріоритезації напрямків роботи. Це знижує рівень довіри до управлінської вертикалі та стримує розвиток ініціативності (рис. 2.2).

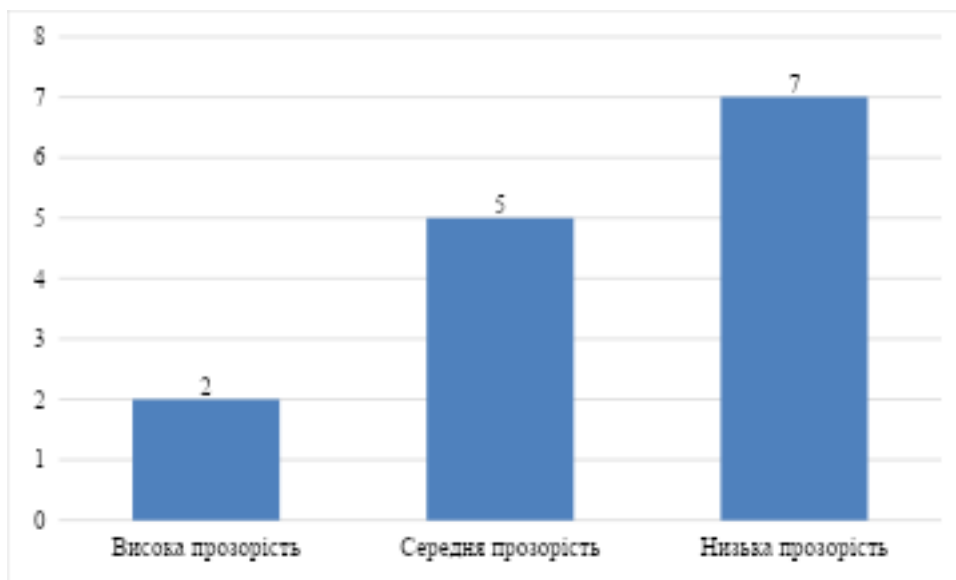


Рис. 2.2. Відчуття прозорості управлінських рішень (за результатами опитування працівників)

Ще одним системним бар'єром є відсутність стійкої моделі горизонтальної комунікації між підрозділами (рис. 2.3). Обмін інформацією, досвідом або координація дій часто відбувається стихійно або лише за ініціативи окремих працівників. Внаслідок цього ускладнюється синхронізація операційних процесів, підвищується ризик дублювання функцій або неузгодженості рішень.

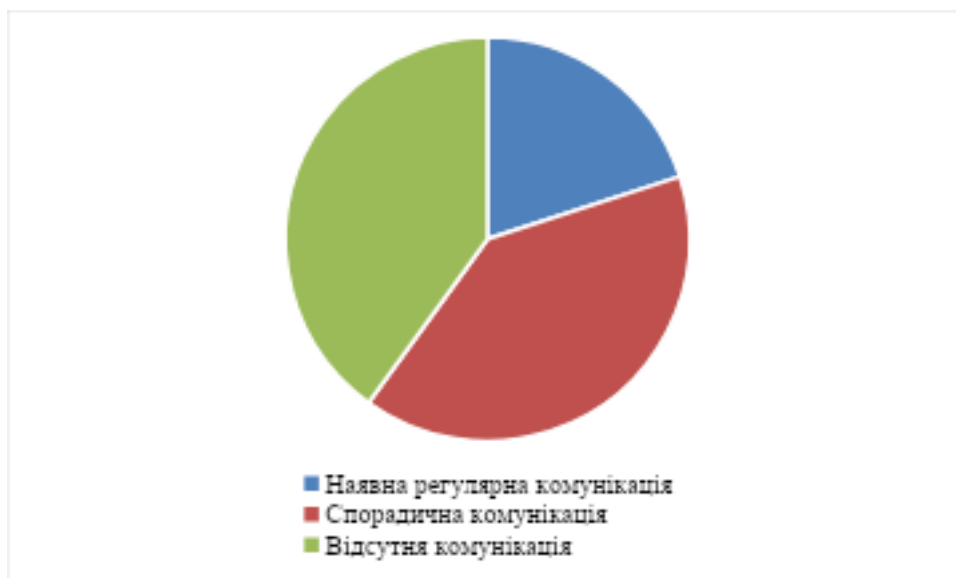


Рис. 2.3. Оцінка рівня горизонтальної комунікації між підрозділами

Крім того, встановлено наявність дисбалансу навантаження між підрозділами: працівники окремих напрямків (зокрема державні виконавці та діловоди) перевантажені у порівнянні з іншими (рис. 2.4). Це призводить до професійного вигорання, зниження продуктивності й, у перспективі, може спричинити втрату кваліфікованого персоналу.

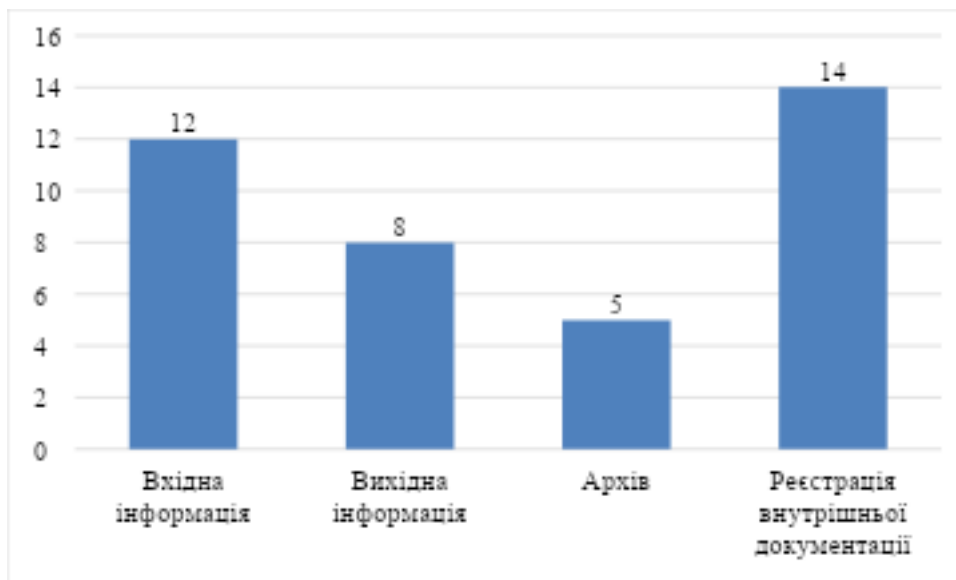


Рис. 2.4. Навантаження працівників на відповідних ділянках (середня кількість завдань на одного працівника в місяць)

З огляду на ці висновки, доцільним є впровадження комплексу організаційних змін. По-перше, необхідно запровадити сталі канали зворотного зв'язку між керівництвом та співробітниками з можливістю регулярного

обговорення внутрішніх процесів і проблем. По-друге, слід розробити механізм аналітичного обліку трудових витрат із подальшим використанням цих даних для оптимального перерозподілу навантаження. По-третє, варто створити інституційні умови для підтримки ініціатив працівників щодо професійного розвитку, зокрема через участь у тренінгах, обміні досвідом між підрозділами або пілотних проєктах з модернізації внутрішніх процедур.

Для визначення оптимальної кількості діловодів у відділі ДВС м. Рівне використано два методи розрахунку.

Першим кроком було визначення часу на опрацювання однієї справи. За даними 2023 року при середньому місячному робочому фонді 180 годин і навантаженні 3950 справ на одного діловода отримано результат 0,0456 год на одну справу, тобто близько 2,73 хвилини. Цей показник прийнято за еталонний, адже у наступні роки час на справу скоротився до 1,48 хвилини у 2024 р. та 1,86 хвилини у 2025 р., що свідчить не про зростання продуктивності, а про перевантаження і, відповідно, зниження якості роботи.

Метод А ґрунтується на еталонному обсязі справ для одного діловода (3950 справ на місяць). Таким чином, у 2023 році фактична чисельність 9 діловодів була достатньою для належного опрацювання 35 550 справ. У 2024 році для обсягу 39 577 справ необхідно було вже 10 діловодів, тоді як фактично працювало лише 5, що означає дефіцит у 5 працівників. У 2025 році при 42 554 справах оптимальною чисельністю мали бути 11 осіб, але в наявності було лише 6, тобто нестача становила 5 діловодів.

Метод В базується на розрахунку необхідного сумарного фонду робочого часу, виходячи з еталонного часу на одну справу (0,0456 год). У 2023 році для опрацювання всіх справ потрібно 1619,9 годин, що еквівалентно 9 працівникам за умови середнього фонду 180 год. У 2024 році потреба зросла до 1803,5 год, що відповідає 10 діловодам, а у 2025 році – до 1938,9 год або 11 діловодів. Результати повністю збігаються з розрахунками за методом А, що підтверджує їх обґрунтованість.

Таким чином, аналіз показує, що кадровий дефіцит у відділі є системним: якщо у 2023 році кількість діловодів відповідала оптимальній, то вже з 2024 року виникла суттєва нестача, яка у 2024–2025 рр. сягала половини штату. Це призводить до зростання навантаження, скорочення часу на справу, ризику помилок та падіння якості роботи. Для забезпечення ефективності необхідне термінове доукомплектування штату до оптимальних значень — 10 осіб у 2024 році та 11 осіб у 2025 році (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оптимальна та фактична кількість діловодів у відділі ДВС м. Рівне (2023–2025 рр.)

Рік	Загальний обсяг справ	Фактична кількість діловодів	Оптимальна кількість (метод А і В)	Дефіцит (+/–)	Середній час на справу (хв)	Аналіз
2023	35 550	9	9	0	2,73	Навантаження збалансоване, штат відповідає потребі.
2024	39 577	5	10	–5	1,48	Значний дефіцит кадрів, навантаження майже вдвічі перевищує норму.
2025	42 554	6	11	–5	1,86	Перевантаження зберігається, кожен діловод виконує роботу за двох.

Отримані результати дозволяють перейти до безпосереднього порівняння фактичного навантаження на одного діловода та розрахованого оптимального рівня (рис. 2.5). Якщо у 2023 році навантаження на одного працівника відповідало нормативному значенню і становило близько 3,9 тис. справ на місяць, то вже у 2024 році цей показник зріс удвічі, до 7,9 тис. справ. У 2025 році ситуація дещо стабілізувалася, однак обсяг роботи на одного діловода залишався завищеним — понад 7 тис. справ на місяць при оптимальному значенні близько 3,9 тис. Такий дисбаланс свідчить про системне кадрове перевантаження відділу.

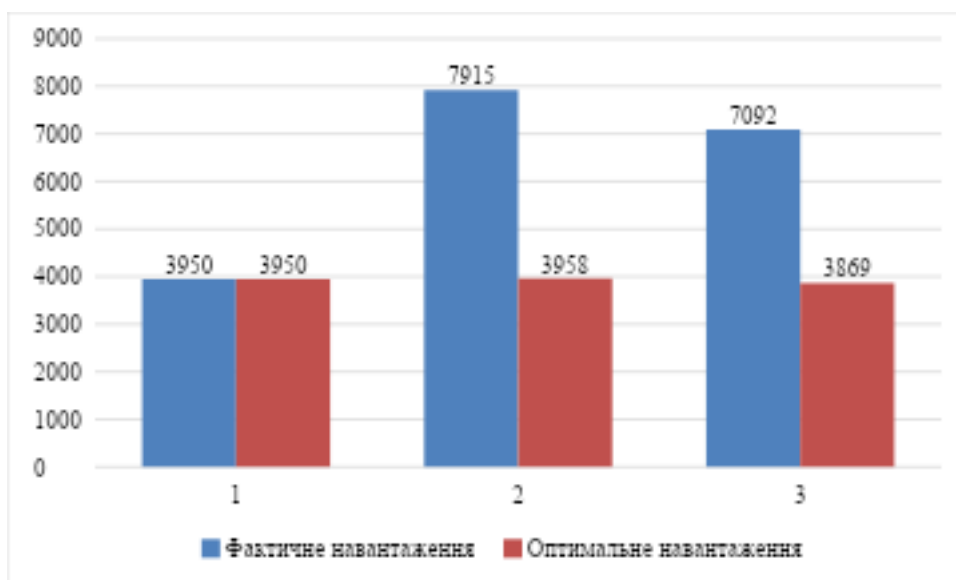


Рис. 2.5. Порівняння фактичного та оптимального навантаження діловодів
Відділу ДВС м. Рівне

Варто зауважити, що надмірне навантаження має безпосередні економічні наслідки. По-перше, воно знижує якість обробки документів: підвищується ризик помилок у веденні справ, що у свою чергу призводить до затримок у виконанні рішень судів, втрати часу та необхідності додаткових перевірок. По-друге, перевантаженість персоналу створює загрозу професійного вигорання, що спричиняє зростання плинності кадрів. Кожне звільнення та подальший пошук нового працівника генерує додаткові витрати на навчання та адаптацію. По-третє, тривала робота у стресових умовах впливає на ефективність управління: замість стратегічного розвитку відділу значна частина ресурсів спрямовується на вирішення поточних проблем, спричинених надмірним обсягом завдань. Нарешті, низька пропускна спроможність діловодів уповільнює обіг справ, що створює репутаційні ризики для державної установи, зменшує довіру громадян до системи правосуддя та може призводити до соціальної напруги.

Таким чином, інтегроване дослідження висвітлює системні зони напруги та формує підґрунтя для запровадження цілеспрямованих управлінських рішень.

Узагальнюючи, можна виділити три основні фактори, що впливають на розподіл навантаження (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка факторів впливу на навантаження працівників Відділу державної виконавчої служби у м. Рівне

Фактор	Вплив на навантаження	Рекомендації
Кадровий дефіцит	Збільшення обсягу роботи на одного працівника, перевантаження	Залучення нових працівників, оптимізація штатного розпису
Цифровізація	Автоматизація зменшує рутинні операції, але технічні проблеми збільшують навантаження	Модернізація ПО, технічна підтримка, навчання персоналу
Управлінські практики	Недостатній контроль та планування призводить до нерівномірного навантаження	Впровадження системи KPI, регулярний моніторинг, підтримка здоров'я персоналу

Наведені у таблиці результати дозволяють більш комплексно оцінити чинники, що впливають на розподіл навантаження у Відділі державної виконавчої служби м. Рівне, та визначити практичні кроки для його оптимізації.

Першим і найбільш очевидним фактором є кадровий дефіцит. Нестача працівників прямо відбивається на збільшенні обсягу роботи для кожного спеціаліста, що закономірно призводить до перевантаження, зниження якості виконаних завдань та ризику професійного вигорання. У таких умовах працівники змушені брати на себе надмірну кількість справ, що особливо критично в органах примусового виконання рішень, де важлива не лише кількість, а й точність, своєчасність та юридична коректність дій. Оптимізація штатного розпису та залучення додаткових кадрів виглядають найбільш доцільними заходами, адже вони безпосередньо зменшують тиск на існуючий персонал.

Другим фактором є рівень цифровізації, який має подвійний ефект. З одного боку, автоматизація процесів значно скорочує обсяг рутинних операцій, прискорює документообіг та дозволяє сконцентрувати зусилля на більш складних і змістовних завданнях. З іншого боку, технічні проблеми, повільна робота програмного забезпечення чи недостатня підготовка персоналу до роботи з електронними системами можуть, навпаки, створювати додаткове

навантаження. У такій ситуації ключовим завданням стає не просто впровадження цифрових інструментів, а їхня модернізація, належна технічна підтримка та регулярне навчання працівників. Це дозволить мінімізувати ризики збоїв та підвищити загальну ефективність відділу.

Третій фактор пов'язаний з управлінськими практиками. Недостатній рівень контролю та відсутність чіткого планування роботи призводять до нерівномірного розподілу завдань між працівниками: одні перевантажені, тоді як інші залучені менше, ніж могли б. Така ситуація створює не лише об'єктивні проблеми з продуктивністю, але й суб'єктивне відчуття несправедливості в колективі. Впровадження сучасних управлінських інструментів — таких як система ключових показників ефективності (KPI), регулярний моніторинг завантаження та заходи з підтримки професійного здоров'я персоналу — дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень і забезпечити більш справедливий розподіл обов'язків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що навантаження працівників Відділу державної виконавчої служби у м. Рівне формується під впливом трьох взаємопов'язаних факторів: кадрового забезпечення, рівня цифровізації та якості управлінських практик. Ефективне вирішення проблеми можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує оптимізацію штату, технічне оновлення та вдосконалення організаційної культури управління.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 проведено комплексний аналіз організаційно-правової структури, кадрової моделі та навантаження працівників Державної виконавчої служби України (ДВС) на прикладі Відділу ДВС у місті Рівне. Визначено, що правове регулювання діяльності ДВС базується на Конституції України, спеціальних законах та підзаконних актах, що формують комплексну систему повноважень і функцій служби. Організаційна структура відділу побудована за функціональним принципом і включає кілька взаємопов'язаних підрозділів, які

забезпечують ефективне виконання завдань примусового виконання судових рішень.

Аналіз навантаження діловодів показав значне зростання обсягу роботи за період 2023–2025 років, що супроводжується одночасним скороченням кількості працівників. Це призводить до критичного перевантаження персоналу, яке виявляється у збільшенні робочого часу понад нормативні межі, підвищеному ризику професійного вигорання та зниженні якості виконання службових обов’язків. Виявлено низку стрес-факторів, серед яких надмірне адміністративне навантаження, нерівномірний розподіл функцій, складні умови взаємодії з громадянами, вплив воєнного часу, міграційні процеси та недостатній рівень автоматизації.

Дослідження ролі цифровізації засвідчило наявність дуже сильного позитивного зв’язку між рівнем впровадження електронних систем (АСВП, ДокПроф) та продуктивністю праці діловодів. Водночас технічні проблеми та неповна інтеграція інформаційних ресурсів створюють додаткові труднощі, що знижують ефективність роботи. Кадровий дефіцит, який суттєво зріс за досліджуваний період, є одним із ключових чинників, що підвищує індивідуальне навантаження та негативно впливає на мотивацію і психологічний стан працівників.

Управлінські практики у Відділі ДВС м. Рівне характеризуються переважанням централізованого стилю керівництва з обмеженим зворотним зв’язком, що створює розрив між керівництвом і виконавцями. Аналіз моделей комунікації виявив домінування лінійної структури з недостатньою горизонтальною взаємодією, що ускладнює координацію та сприяє нерівномірному розподілу навантаження між підрозділами. Результати опитувань показали низький рівень задоволеності справедливістю розподілу завдань та ефективністю комунікації, водночас позитивно оцінено можливості професійного розвитку.

Проведений аналіз підтвердив, що кадровий дефіцит і ступінь цифровізації мають найбільш суттєвий вплив на рівень навантаження працівників, а стиль

менеджменту опосередковано впливає на організаційну ефективність і робочий клімат. Зменшення кількості працівників призводить до зростання індивідуального навантаження, тоді як підвищення рівня цифровізації сприяє автоматизації рутинних процесів і зниженню трудомісткості операцій. Демократичніші управлінські підходи асоціюються з кращою координацією та зменшенням перевантаження.

Отже, для підвищення ефективності роботи Відділу ДВС у м. Рівне необхідно комплексно впроваджувати кадрові, технічні та організаційні заходи. Зокрема, важливо збільшити чисельність працівників, модернізувати та підтримувати в робочому стані цифрові системи, а також удосконалити управлінські практики шляхом впровадження прозорих механізмів розподілу завдань, регулярного зворотного зв'язку та розвитку горизонтальних комунікацій. Такий підхід дозволить знизити ризики професійного вигорання, підвищити якість виконання судових рішень і зміцнити довіру громадян до державних інституцій, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу та соціально-економічних викликів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПИТАННЯХ НАВАНТАЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПРАЦІВНИКІВ ДВС НА ОСНОВІ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Механізми оптимізації кадрового навантаження в межах ресурсного підходу (HRM, бюджет часу, KPI)

Попередній аналіз дозволив виявити ключові проблеми організації роботи відділу державної виконавчої служби у м. Рівне, серед яких домінують кадровий дефіцит, нерівномірний розподіл навантаження, недостатня цифровізація робочих процесів та обмеженість сучасних управлінських практик. Отримані результати стали підґрунтям для формування комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію навантаження персоналу та підвищення ефективності їхньої діяльності на основі ресурсного підходу. Саме ресурсний підхід дає можливість розглядати людський капітал, час, інформаційні та технологічні ресурси як єдину систему, де оптимальний баланс забезпечує стійкий розвиток організації [39].

Таким чином, даний розділ має на меті не лише окреслити напрями удосконалення управління навантаженням, але й сформувані цілісну модель, у якій поєднані кадрові, технологічні та нормативні складові. Для кращого розуміння можливостей та обмежень пропонованих змін доцільно провести SWOT-аналіз поточного стану управління навантаженням у ДВС (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз управління навантаженням у Відділі ДВС м. Рівне

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
високий рівень професійної підготовки більшості працівників; наявність чіткої нормативно-правової бази, що регламентує діяльність ДВС; формування внутрішньої мотивації до підвищення кваліфікації; поступове впровадження електронних сервісів, що створюють передумови цифровізації.	хронічний кадровий дефіцит, що призводить до перевантаження окремих співробітників; недостатня розвиненість горизонтальної комунікації та сучасних управлінських практик; нерівномірність розподілу справ, що негативно впливає на якість виконання; технічні проблеми та недостатній рівень цифрових навичок персоналу.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
інтеграція інноваційних HRM-практик для вирівнювання навантаження та розвитку персоналу; використання інструментів цифрової трансформації (електронний документообіг, аналітичні системи, алгоритми розподілу справ); розробка та закріплення нормативних стандартів навантаження; розширення системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної).	ризик подальшого зростання навантаження через збільшення обсягу справ та кадрову плинність; можливий опір персоналу до змін і впровадження цифрових інновацій; недосконалість законодавчої бази, що може уповільнювати реформи; загроза професійного вигорання працівників у разі відсутності своєчасних змін.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що у відділі ДВС існує потенціал для оптимізації управління навантаженням, але реалізація змін вимагає одночасного подолання внутрішніх слабких сторін і нейтралізації зовнішніх загроз. Ключовим завданням є трансформація слабких сторін у сильні за рахунок використання можливостей: кадровий дефіцит може бути компенсований розвитком HRM і системи мотивації, технічні проблеми — впровадженням сучасних цифрових інструментів, а управлінські дисбаланси — нормативним закріпленням стандартів навантаження. У підсумку запропоновані механізми, інструменти та нормативні кроки створюють базу для формування стійкої моделі управління навантаженням працівників ДВС, що забезпечує баланс між ресурсами, результативністю та кадровою стабільністю.

Ресурсний підхід у сучасному державному управлінні розглядається як система ефективного використання всіх наявних ресурсів організації — людських, часових, матеріальних та інформаційних — для досягнення стратегічних і поточних цілей. Його сутність полягає у забезпеченні балансу між завданнями організації та можливостями її працівників, а також у створенні умов для зростання продуктивності без перевантаження персоналу. До ключових інструментів ресурсного підходу відносять: управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM), бюджетування робочого часу та систему ключових показників ефективності (KPI). Кожен з них спрямований на оптимізацію навантаження за рахунок структурованого підходу до управління персоналом і ресурсами.

У центрі ресурсного підходу перебуває HRM (управління людськими ресурсами), яке базується на усвідомленні того, що персонал є основним активом організації. Його завдання полягає у формуванні та підтриманні оптимального балансу компетенцій, плануванні розвитку та створенні кадрового резерву. HRM передбачає систематичне підвищення кваліфікації, оцінювання рівня професійних навичок та побудову кар'єрних траєкторій. Для органів ДВС це особливо важливо, оскільки робота виконавців характеризується високим рівнем формалізації та значним навантаженням, що при відсутності належної кадрової політики призводить до перевтоми, вигорання та плинності кадрів.

Використання HRM у сфері оптимізації навантаження дає змогу:

- рівномірно розподіляти обов'язки між співробітниками з урахуванням їх компетенцій та досвіду;
- забезпечувати планування кар'єри, що стимулює працівників до довготривалого розвитку в організації;
- підвищувати кваліфікацію для розширення можливостей виконання складніших завдань і зменшення ризику перевантаження окремих осіб.

Таким чином, HRM виступає не лише як інструмент кадрової політики, але й як механізм перерозподілу ресурсів, що сприяє зниженню дисбалансів у навантаженні та підвищенню ефективності роботи всього колективу.

Таблиця 3.2

Потенціал HRM у зниженні навантаження працівників ДВС

Напрямок HRM	Сутність	Вплив на навантаження	Очікуваний результат
Баланс компетенцій	Визначення сильних і слабких сторін працівників, формування профілів посад	Зменшення перевантаження через відповідність завдань можливостям	Підвищення продуктивності та якості виконання завдань
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації, тренінги	Підвищення готовності до складних справ, зменшення помилок	Зростання професійної спроможності колективу
Кадровий резерв	Формування пулу працівників для заміщення посад	Зниження ризику дефіциту кадрів і нерівномірного розподілу справ	Стабільність роботи відділу та зменшення перевантаження

Планування кар'єри	Побудова індивідуальних траєкторій розвитку	Підвищення мотивації до якісної роботи	Зменшення плинності кадрів, стабільне навантаження
--------------------	---	--	--

Логіка системи управління людськими ресурсами (HRM) у контексті ресурсного підходу базується на чіткій взаємозв'язці між потребами організації та результатами ефективного управління персоналом. На вхід системи надходять ключові потреби підприємства, які визначаються стратегічними завданнями, наявним кадровим дефіцитом та вимогами до компетенцій працівників. Ці потреби формують основу для планування робочих процесів, розподілу обов'язків і визначення пріоритетів у підготовці та розвитку персоналу.

У межах HRM відбувається оцінка та оптимізація завантаження співробітників, формування збалансованого штату та створення умов для підвищення мотивації й залученості персоналу. На виході система забезпечує такі результати, як раціональне навантаження на кожного працівника, відповідність кількості та структури штату фактичним потребам організації, а також високий рівень задоволеності та мотивації персоналу.

Таким чином, HRM виступає інтегрованою системою, яка перетворює організаційні потреби у конкретні кадрові рішення та результативні управлінські дії, забезпечуючи ефективність використання людських ресурсів. Цю логіку наочно ілюструє рис. 3.1, де показано взаємозв'язок між вхідними потребами та вихідними результатами системи HRM.

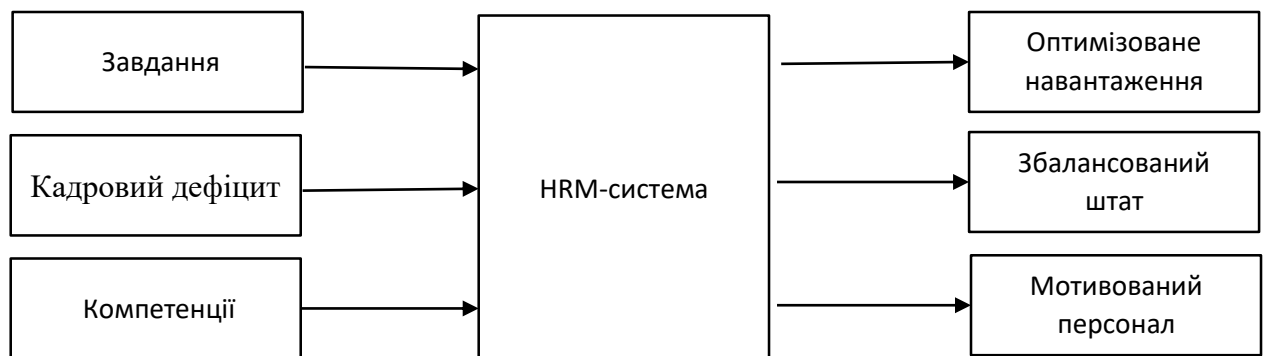


Рис. 3.1. Логіка системи HRM для оптимізації навантаження працівників

Відділу ДВС м. Рівне

Наведений рисунок відображає логіку функціонування системи управління людськими ресурсами у контексті оптимізації навантаження працівників Відділу державної виконавчої служби м. Рівне. На вхід системи надходять ключові потреби організації, які включають виконання встановлених завдань, наявний кадровий дефіцит та рівень компетенцій співробітників. Ці фактори визначають пріоритети у розподілі робочого часу, плануванні обов'язків та підборі кадрів.

Далі система HRM забезпечує оцінку і коригування навантаження працівників, що дозволяє уникати перевантаження окремих співробітників і забезпечує ефективне використання трудових ресурсів. На виході організація отримує оптимізоване навантаження на персонал, збалансований штат відповідно до реальних потреб відділу та мотивованих працівників, готових виконувати завдання у визначені строки.

Аналіз показує, що застосування ресурсного підходу у Відділі ДВС спрямоване на підвищення продуктивності роботи та рівня задоволеності персоналу, а також на формування чіткої системи розподілу обов'язків. Така модель дозволяє інтегрувати стратегічні цілі відділу із практичним управлінням людськими ресурсами, забезпечуючи баланс між організаційними потребами та можливостями персоналу. Відповідно, рисунок демонструє не лише структурну логіку HRM, але й практичну користь для управління робочим навантаженням у державному секторі.

Управління навантаженням діловодів у Відділі ДВС м. Рівне вимагає системного підходу, що поєднує динамічне планування штатного розпису, гнучкі графіки роботи, job-rotation, бюджетування часу та KPI. Аналіз кадрових показників та обсягів робіт (табл. 2.2, 2.5) показує, що кількість діловодів у 2023–2025 рр. скорочувалася з 9 до 6 осіб, тоді як загальний обсяг справ зростав з 35 550 до 42 554 на місяць, що призвело до збільшення навантаження на одного діловода з 3950 до 7092 справ та середнього робочого часу з 180 до 220 годин на місяць.

Динамічне планування штатного розпису передбачає регулярний перегляд і коригування структури персоналу відповідно до змін у навантаженні відділу,

сезонних піків звернень громадян та нових завдань організації. Практичне застосування у Відділі ДВС полягає у щомісячному аналізі обсягів виконавчих проваджень, оцінці кадрового дефіциту та визначенні потреби у тимчасових чи додаткових працівниках. Це дозволяє уникнути перевантаження окремих співробітників та забезпечує рівномірне розподілення обов’язків.

Таблиця 3.3

Динамічний штатний розпис діловодів Відділу ДВС

Посада	Кількість штатних одиниць	Поточне навантаження (справи/міс)	Коригування навантаження
Діловод	6	7092	Перерозподіл завдань для уникнення перевантаження
Головний спеціаліст з діловодства	1	1 288	Без змін

Аналіз динамічного штатного розпису показує, що діловоди є основним кадровим ресурсом у виконанні операційних завдань Відділу ДВС. У 2025 році, при скороченні кількості діловодів до 6 осіб, навантаження на одного працівника зросло до 7092 справ на місяць, що потребує ретельного перерозподілу завдань і застосування механізмів гнучких графіків та job-rotation. Головний спеціаліст з діловодства виконує координаційні та контрольні функції, тому його навантаження залишається стабільним. Така структура дозволяє збалансувати робоче навантаження, забезпечити своєчасне виконання справ і підтримувати ефективність роботи відділу.

Після проведення коригування з урахуванням механізмів перерозподілу завдань і гнучких графіків отримаємо наступні результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Плановане навантаження після коригування

Посада	Поточне навантаження (справи/міс)	Плановане навантаження після коригування (справи/міс)	Коментарі/Заходи коригування
--------	-----------------------------------	---	------------------------------

Діловод	7092	6000	Перерозподіл частини справ між іншими діловодами та старшими діловодами; застосування гнучких графіків
Головний спеціаліст з діловодства	1 288	1 500	Прийом додаткових завдань від діловодів, контроль і координація роботи

У Відділі ДВС м. Рівне планування навантаження працівників здійснюється з урахуванням фактичного обсягу справ і чисельності діловодів. Для звичайних діловодів заплановане навантаження зменшено до 6000 справ на місяць. Таке коригування досягається за рахунок тимчасового перерозподілу частини обробки кореспонденції та виконавчих проваджень на старших діловодів, а також завдяки впровадженню гнучких графіків роботи. Це дозволяє уникнути перевантаження, забезпечити дотримання встановлених часових норм і підвищити продуктивність виконання щоденних завдань.

Для головного спеціаліста навантаження збільшено до 1 500 справ на місяць шляхом прийому частини завдань від діловодів. Таке рішення дає змогу більш рівномірно розподілити роботу серед персоналу, одночасно забезпечуючи контроль за виконанням завдань та підтримання стабільного робочого процесу у підрозділі. Головний спеціаліст виконує координаційну функцію, і завдяки додатковим обов'язкам він може оперативно реагувати на пікові навантаження та перерозподіляти завдання серед підлеглих.

Узагальнено, такий підхід дозволяє збалансувати роботу підрозділу, забезпечити своєчасне виконання завдань, підтримувати рівень продуктивності та зберігати мотивацію персоналу на високому рівні (рис. 3.2).

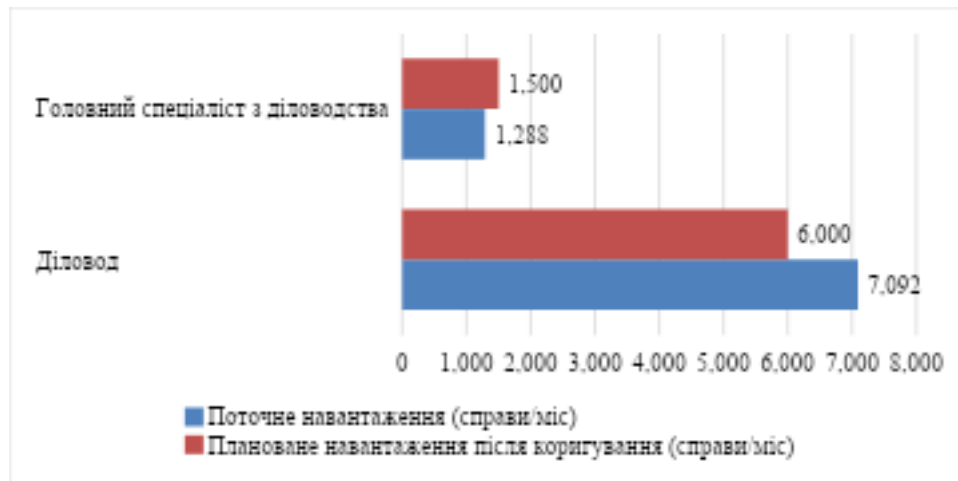


Рис. 3.2. Поточне та планове навантаження діловодів Відділу ДВС

Для ефективного управління навантаженням діловодів у Відділі ДВС м. Рівне варто також застосовувати гнучкі графіки роботи та job-rotation. Гнучкі графіки дозволяють працівникам самостійно планувати свій робочий час у межах установлених норм, що дає змогу рівномірно розподілити обсяг справ протягом місяця та уникнути перевантаження під час пікових періодів, таких як масова реєстрація вихідної кореспонденції або підготовка звітності.

Job-rotation передбачає тимчасову зміну обов'язків між діловодами та старшими діловодами для розширення компетенцій, запобігання монотонності роботи та забезпечення гнучкості підрозділу. Практично це означає, що діловоди можуть тимчасово виконувати завдання старших діловодів або працювати з різними видами кореспонденції, а старші діловоди — підключатися до реєстрації та обробки справ у періоди пікових навантажень. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність, уникнути простоїв і забезпечити стабільне виконання завдань відділу.

Управління робочим часом працівників є ключовим елементом ресурсного підходу в HRM, оскільки забезпечує ефективне виконання завдань при оптимальному використанні трудових ресурсів [40]. Бюджет часу передбачає встановлення часових норм для різних видів діяльності та застосування алгоритмів розподілу робочого часу з урахуванням пріоритетності завдань.

Часові норми визначаються на основі аналізу середнього часу, який працівник витрачає на виконання конкретного виду діяльності. У Відділі ДВС вони розраховуються для таких основних операцій:

- 1) Реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції;
- 2) Реєстрація виконавчих проваджень;
- 3) Формування архівних справ;
- 4) Робота в інформаційних системах (АСВП, ДокПроф);
- 5) Комунікація з громадянами;
- 6) Підготовка довідок та звітів;
- 7) Участь у нарадах та інструктажах.

Встановлення часових норм дозволяє прогнозувати навантаження на одного діловода та планувати необхідну кількість працівників для виконання щомісячного обсягу справ без перевантаження [41].

Таблиця 3.5

Часові норми на основні види діяльності діловодів

Вид діяльності	Середній час на справу (хв)	Середнє навантаження на місяць (справи)	Загальний час на місяць (год)
Реєстрація вхідної кореспонденції	15	1 155	288
Реєстрація вихідної кореспонденції	10	35 474	5 912
Реєстрація виконавчих проваджень	20	1 288	430
Формування архівних справ	60	—	—
Робота в системі ДокПроф	5	10–50	5–42
Комунікація з громадянами	30	550	275
Підготовка довідок, звітів	60	26	26
Участь у нарадах та інструктажах	30	11	5,5

Для ефективного використання бюджету часу у Відділі ДВС м. Рівне варто використовувати сучасні методики планування, серед яких особливо виділяються методика АВС та метод критичного шляху (critical-path).

Методика ABC передбачає класифікацію всіх видів завдань за їхньою пріоритетністю та впливом на загальний результат [42-43]. Завдання категорії А вважаються критично важливими, оскільки від своєчасного та якісного їх виконання залежить завершення основного обсягу справ. У практичній роботі діловодів такими завданнями є, наприклад, реєстрація вихідної кореспонденції та обробка виконавчих проваджень. Завдання категорії В мають середню важливість і включають дії, що підтримують основний процес, але не є критичними для його завершення, наприклад роботу в інформаційних системах або комунікацію з громадянами. Категорія С охоплює низьковажливі завдання, такі як підготовка довідок, звітів або участь у нарадах та інструктажах. Такий поділ дозволяє діловодам планувати робочий день із пріоритетом для завдань категорії А, а менш критичні задачі виконувати у вільний час або у періоди зниженого навантаження. Це сприяє більш раціональному використанню робочого часу та зменшенню перевантаження.

Метод критичного шляху (critical-path) застосовується для визначення послідовності завдань, які мають найбільший вплив на загальний термін виконання роботи [44]. Для діловодів у відділі це послідовність: отримання вхідної кореспонденції → її реєстрація → формування виконавчих проваджень → передача справ до старших діловодів або начальника відділу. Виявлення критичного шляху дозволяє сконцентрувати увагу на ключових етапах процесу, своєчасно реагувати на можливі затримки та забезпечувати виконання всього обсягу справ у встановлені терміни. Застосування цієї методики також дозволяє виявляти «вузькі місця» у процесі обробки справ та оперативно коригувати розподіл завдань серед працівників.

Таблиця 3.6

Розподіл робочого часу діловодів за методикою ABC

Категорія	Вид діяльності	Час на місяць (год)	Відсоток від загального часу
А	Реєстрація вихідної кореспонденції	5 912	60
А	Реєстрація виконавчих проваджень	430	4,4

В	Комунікація з громадянами	275	2,8
В	Робота в системі ДокПроф	5–42	0,05–0,4
С	Підготовка довідок, звітів	26	0,3
С	Участь у нарадах та інструктажах	5,5	0,06

Аналіз розподілу робочого часу діловодів за методикою АВС показує, що більшість трудових ресурсів зосереджено на завданнях категорії А, що обумовлено високою відповідальністю цих операцій та необхідністю своєчасного виконання основного обсягу справ. Завдання категорій В та С займають значно менше часу, проте їх виконання є важливим для підтримання безперебійної роботи відділу та забезпечення стабільності всього процесу.

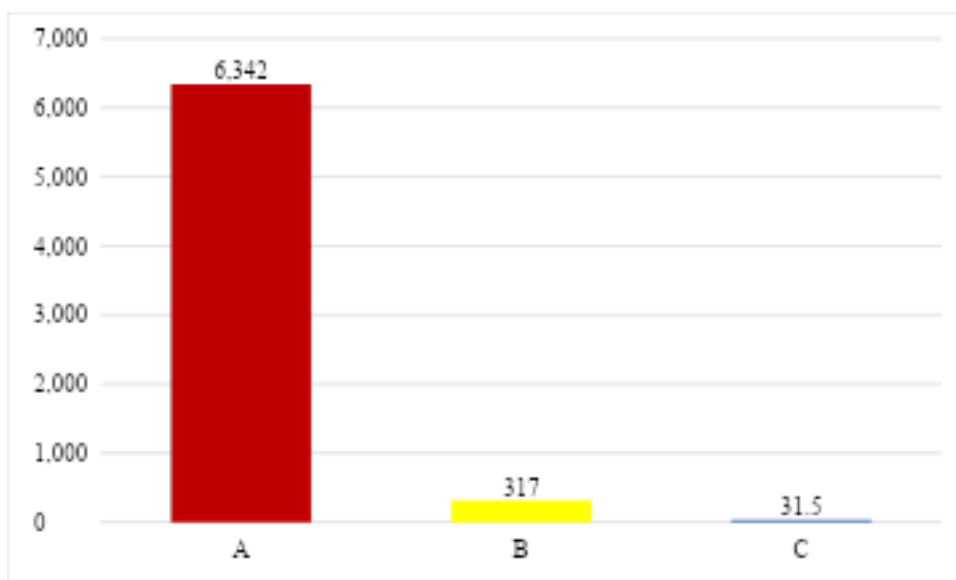


Рис. 3.3. Розподіл робочого часу діловодів за категоріями АВС

Запровадження алгоритмів розподілу робочого часу з урахуванням критичного шляху та пріоритетності завдань дозволяє оптимізувати робочий процес, уникнути перевантаження окремих діловодів, забезпечити своєчасне виконання справ та підвищити ефективність роботи відділу в цілому. Працівники отримують чіткі орієнтири щодо того, які завдання є пріоритетними, а керівництво має можливість контролювати виконання ключових процесів та оперативно вносити зміни у розподіл обов'язків [45]. У підсумку застосування цих методик створює систему управління навантаженням, яка забезпечує баланс

між продуктивністю, якістю виконання завдань і дотриманням встановлених часових норм.

У сучасному управлінні людськими ресурсами ключовим інструментом контролю ефективності роботи працівників є система KPI (Key Performance Indicators) – показників ключової ефективності. Вона дозволяє оцінювати результативність виконання завдань у співвідношенні з встановленими стандартами та ресурсними нормами [46]. Для Відділу ДВС KPI варто застосовувати як інструмент моніторингу навантаження діловодів, контролю своєчасності обробки справ, якості ведення кореспонденції та дотримання часових норм.

Показники KPI у Відділі ДВС м. Рівне встановлюються з урахуванням специфіки функцій та обов'язків кожної категорії працівників і є основним інструментом оцінки ефективності їхньої діяльності. Для діловодів KPI орієнтовані на безпосереднє виконання операційних завдань. До таких показників належать кількість оброблених справ на місяць, відсоток справ, виконаних у встановлені терміни, та середній час обробки однієї справи. Це дозволяє оцінити продуктивність діловодів, своєчасність виконання завдань і дотримання встановлених часових норм, а також виявляти перевантаження та необхідність коригування робочих процесів.

Для головного спеціаліста з діловодства KPI визначаються через контроль за роботою підлеглих, своєчасністю та якістю обробки справ, а також через кількість помилок і ефективність перерозподілу навантаження між діловодами. Вони оцінюють здатність підтримувати баланс завдань у підрозділі, забезпечувати своєчасне виконання основного обсягу справ та підтримувати стандарти якості роботи.

Для начальника відділу KPI охоплюють загальну ефективність діяльності всього підрозділу, дотримання ресурсних норм, рівень виконання плану та своєчасність надання звітності. Показники KPI начальника відділу дозволяють оцінити, наскільки підрозділ ефективно використовує наявні кадрові ресурси, чи

забезпечується оптимальний розподіл навантаження серед діловодів, а також чи дотримуються встановлені часові та якісні стандарти при виконанні завдань.

Таблиця 3.7

Пропоновані КРІ для працівників Відділу ДВС

Посада	Показник КРІ	Цільовий рівень	Метод оцінки
Діловод	Кількість оброблених справ на місяць	6 000	Порівняння з плановим обсягом
Діловод	Своєчасність виконання справ (%)	$\geq 95\%$	Моніторинг системи АСВП
Головний спеціаліст з діловодства	Контроль виконання завдань підлеглих (%)	$\geq 98\%$	Звітність та аналіз помилок
Начальник відділу	Виконання плану підрозділу (%)	100%	Порівняння фактичного та планового обсягу
Начальник відділу	Дотримання ресурсних норм (год/справу)	$\leq 0,5$	Аналіз бюджету часу

Варто відмітити, що КРІ безпосередньо пов'язані з ресурсним підходом, оскільки дозволяють співвідносити фактичні ресурси працівників (кількість робочого часу, чисельність діловодів, часові норми) із результатами їхньої роботи. Наприклад, аналіз КРІ діловодів показує, чи оптимально використовується робочий час, чи відповідає навантаження встановленим часовим нормам, чи потрібне коригування графіків або перерозподіл завдань. Завдяки цьому керівництво отримує змогу вчасно приймати управлінські рішення щодо кадрового резерву, гнучких графіків та job-rotation, підвищуючи ефективність і мотивацію персоналу.

Таким чином, впровадження КРІ у Відділі ДВС дозволяє ефективно контролювати роботу всього підрозділу, оцінювати результативність діловодів та старших діловодів, а також підтримувати стабільне управління ресурсами. Завдяки КРІ керівництво може своєчасно коригувати навантаження, застосовувати гнучкі графіки та job-rotation, підвищувати продуктивність та мотивацію персоналу. Відповідність показників КРІ ресурсним нормам дозволяє забезпечити баланс між якістю роботи, дотриманням часових рамок та ефективним використанням наявного кадрового потенціалу.

Проведений аналіз виявив ключові проблеми, серед яких кадровий дефіцит, нерівномірний розподіл завдань, недостатня цифровізація та обмеженість управлінських практик, що негативно впливають на ефективність роботи підрозділу. Запропонована модель оптимізації навантаження ґрунтується на ресурсному підході, який розглядає людський капітал, час і технології як єдину систему, де збалансоване використання ресурсів забезпечує стійкий розвиток організації.

Ключовим інструментом у цій системі є HRM, що дозволяє формувати кадрову політику, спрямовану на рівномірний розподіл обов'язків, розвиток компетенцій, планування кар'єри та мотивацію персоналу [47]. Це сприяє зниженню перевантаження, підвищенню продуктивності та збереженню кадрової стабільності. Важливим доповненням є бюджет часу, який через встановлення часових норм і застосування методик пріоритетності (ABC) та критичного шляху дозволяє раціонально планувати робочі процеси, уникати пікових навантажень і забезпечувати своєчасне виконання завдань. Система КРІ виступає механізмом контролю та оцінки ефективності, що дає змогу моніторити продуктивність, своєчасність і якість роботи, а також оперативно коригувати кадрові та організаційні рішення.

Застосування цих трьох складових у комплексі створює цілісну модель управління навантаженням, яка враховує реальні потреби організації, можливості персоналу та технологічні ресурси. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи Відділу ДВС, а й забезпечити мотивацію працівників, знизити ризики вигорання та кадрової плинності, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Впровадження запропонованих механізмів і нормативних стандартів створює основу для сталого розвитку підрозділу, де баланс між ресурсами і результатами є ключем до успішного виконання завдань державної виконавчої служби.

3.2. Інструменти цифрової трансформації для управління працею та ресурсами ДВС

Сучасні виклики, з якими стикається система органів державної виконавчої служби, зумовлені постійним зростанням кількості справ, обмеженістю кадрових ресурсів та необхідністю суворого дотримання термінів виконання рішень [48]. У цих умовах традиційні методи управління персоналом, що ґрунтуються на паперових носіях та ручному контролю, вже не забезпечують потрібної ефективності. Цифровізація HRM-процесів у відділі ДВС стає ключовим фактором підвищення продуктивності працівників, оптимізації робочого часу та прозорості обліку виконаних завдань. Використання сучасних інструментів цифрової трансформації дозволяє мінімізувати рутинні операції, покращити аналітику трудових процесів, а також забезпечити об'єктивний контроль за навантаженням діловодів і виконавців.

Як зазначають науковці, у сучасних умовах цифрова трансформація стає ключовим чинником підвищення ефективності управління працею та ресурсами в органах державної виконавчої служби [49]. Оскільки діяльність відділу ДВС характеризується високим навантаженням, великою кількістю рутинних операцій та необхідністю суворого дотримання процесуальних строків, використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити не лише контроль за обсягом робіт, але й оптимальний розподіл часу та ресурсів між працівниками. Для систематизації сучасних підходів до цифровізації кадрових і виробничих процесів доцільно виділити основні групи інструментів: системи управління робочим часом (Time Tracking, timesheet-apps), HR-аналітику та BI-рішення, а також інтегровані ERP/MRP-платформи для планування ресурсів [50]. Кожна з цих груп має власне функціональне призначення, проте в комплексі вони формують цілісну систему управління персоналом і трудовими процесами, що відповідає вимогам сучасного ресурсного менеджменту.

Надалі розглянемо більш детально кожен з зазначених інструментів та дослідимо можливість їх застосування для Відділу ДВС м. Рівне.

1) Системи управління робочим часом (Time Tracking, timesheet-apps).

Системи управління робочим часом, такі як Time Tracking та timesheet-додатки, є важливим інструментом для підвищення ефективності організації праці у Відділі державної виконавчої служби (ДВС). Вони дозволяють автоматизувати процес фіксації початку та завершення робочого дня, а також детально відстежувати час, витрачений на виконання конкретних завдань [51]. У контексті діяльності ДВС це може включати реєстрацію вхідної та вихідної кореспонденції, формування виконавчих проваджень, підготовку звітів та інші операційні процеси.

Впровадження таких систем забезпечує прозорість у використанні робочого часу кожного працівника, що дає змогу керівництву отримувати об'єктивні дані про фактичне навантаження. Це, у свою чергу, дозволяє оперативно виявляти випадки перевантаження окремих співробітників або, навпаки, простої, які можуть свідчити про нераціональний розподіл завдань чи недостатнє завантаження. Завдяки цьому можна своєчасно коригувати графіки роботи, перерозподіляти обов'язки або впроваджувати додаткові заходи для оптимізації робочих процесів.

Практичним прикладом використання таких інструментів є застосування програмних продуктів, як-от Toggl Track, Clockify або Timesheets.com. Ці платформи дозволяють працівникам щоденно фіксувати час, витрачений на ключові операції, а керівникам — аналізувати зібрані дані у вигляді звітів та графіків [52]. Вони підтримують інтеграцію з іншими системами управління, що сприяє комплексному контролю за робочим часом і підвищенню продуктивності. Впровадження таких систем у Відділі ДВС сприятиме не лише більш точному плануванню робочого навантаження, а й підвищенню дисципліни працівників, а також створенню культури відповідального ставлення до часу, що є важливим фактором у державному секторі.

Таблиця 3.8

Приклад обліку часу діловодів у системі Time Tracking

Вид діяльності	Середній час на завдання (хв)	Кількість завдань/міс	Загальний час (год)
----------------	-------------------------------	-----------------------	---------------------

Реєстрація вхідної кореспонденції	3	1155	57,8
Реєстрація вихідної кореспонденції	2	35474	1182,5
Комунікація з громадянами	5	3300	275
Підготовка звітів і довідок	30	26	13

Аналіз показує, що використання таких інструментів дає змогу підвищити прозорість обліку робочих годин діловодів, виявити часові втрати та забезпечити контроль за фактичним навантаженням. Для відділу ДВС це є важливим з огляду на значні обсяги рутинної документаційної роботи та необхідність уникнення перевантаження окремих працівників.

2) HR-аналітика та BI-інструменти.

HR-аналітика забезпечує систематичний збір і аналіз даних про навантаження працівників, виконання KPI, ефективність використання робочого часу. Використання BI-систем (наприклад, Microsoft Power BI, Tableau) дозволяє керівництву в реальному часі бачити динаміку навантаження на діловодів, оцінювати продуктивність та прогнозувати кадрові потреби [53].

Таблиця 3.9

Приклад KPI-дашборду для діловодів у BI-системі

Показник	Норма	Факт (2025)	Відхилення	Коментар
Справ на 1 діловода/міс	≤ 6000	7092	1092	Перевантаження
Середній час обробки справи (хв)	≤ 5	6,2	1,2	Потребує автоматизації
Вчасно виконані завдання (%)	$\geq 95\%$	89%	-6%	Недотримання термінів
Кількість помилок (на 100 справ)	≤ 2	4	2	Потрібне підвищення контролю

Завдяки аналітиці можна визначати «вузькі місця» у процесах: чи це перевантаження окремих діловодів, чи надлишкові часові витрати на допоміжні операції.

Дані інструменти дозволяють системно аналізувати показники ефективності роботи персоналу, відстежувати тенденції в навантаженні та формувати

прогнози щодо кадрових потреб. В умовах скорочення штату діловодів у ВДВС м. Рівне HR-аналітика дає можливість обґрунтовано перерозподіляти ресурси й уникати ризиків зниження продуктивності.

3) Платформи для планування ресурсів (ERP/MRP модулі)

ERP-системи дозволяють інтегрувати всі процеси підрозділу – від управління справами та обліку часу до розподілу ресурсів. Використання ERP-модулів для HRM забезпечить централізоване планування навантаження, контроль за виконанням завдань і формування аналітичних звітів [54].

Для ВДВС це може бути впровадження модулів на базі SAP HR, Oracle HCM, 1С:Підприємство (HR), які об'єднують кадровий облік, планування робочого часу та контроль виконання справ.

Таблиця 3.10

Порівняльна характеристика інструментів цифрової трансформації

Інструмент	Основні функції	Переваги для ВДВС	Обмеження
Time Tracking (Toggl, Clockify)	Фіксація витрат часу на завдання	Прозорий контроль часу, усунення простоїв	Потребує дисципліни користувачів
HR-аналітика (Power BI, Tableau)	Візуалізація даних, KPI-аналітика	Оперативні дашборди, прогнозування	Необхідність якісних вхідних даних
ERP/MRP (SAP, 1С HR)	Планування ресурсів, кадровий облік, інтеграція	Централізоване управління, автоматизація	Висока вартість впровадження

Впровадження систем планування ресурсів сприяє комплексній координації кадрових і організаційних процесів. Для ВДВС вони можуть забезпечити більш злагоджену взаємодію між діловодами, старшими діловодами та керівництвом, а також інтеграцію обліку часу з плануванням обсягу справ.

Отже, впровадження цифрових інструментів у діяльність відділу ДВС є стратегічним напрямом підвищення ефективності управління працею та ресурсами. Системи контролю робочого часу дозволяють чітко відстежувати навантаження окремих діловодів, HR-аналітика надає об'єктивні дані для прийняття управлінських рішень, а ERP/MRP-платформи створюють умови для інтеграції кадрового та ресурсного планування в єдину систему. У комплексі ці

інструменти забезпечують прозорість, своєчасність та збалансованість роботи підрозділу, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту та зростаючого навантаження на працівників [55].

Варто зауважити, що кожен із цифрових інструментів має специфічний функціонал, який формує основу ефективного управління працею та ресурсами у відділі ДВС (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Функціонал цифрових інструментів у системі управління ДВС

Інструмент	Основні функції	Очікуваний результат для ДВС
Системи управління робочим часом	Облік годин, відстеження втрат, формування звітів	Прозоре навантаження, зниження прихованих перевантажень
HR-аналітика та BI	Аналіз KPI, прогнозування кадрових ризиків, оптимізація штату	Балансування навантаження, виявлення «вузьких місць»
ERP/MRP-платформи	Планування справ, управління ресурсами, інтеграція з іншими модулями	Комплексний контроль процесів, узгодженість підрозділу

Системи управління робочим часом орієнтовані на автоматизацію обліку відпрацьованих годин, фіксацію початку та завершення робочого дня, а також виявлення часових втрат, які знижують продуктивність. Вони забезпечують формування прозорих звітів для керівництва, що дозволяє оперативно оцінювати реальне навантаження працівників. Для діловодів це особливо важливо, оскільки перевантаження часто виникає приховано — через дублювання операцій, неформальні завдання чи необхідність повторної обробки документів.

HR-аналітика та BI-інструменти надають можливість вивчати не лише кількісні, але й якісні аспекти діяльності працівників. Вони дозволяють формувати та відстежувати ключові показники ефективності (KPI), здійснювати прогнозування кадрових ризиків, а також оптимізувати штат за допомогою моделей розподілу ресурсів. Використання таких інструментів у ДВС дає змогу не лише контролювати виконання завдань, але й виявляти «вузькі місця» у робочих процесах.

ERP/MRP-платформи виконують комплексну функцію управління: від планування обсягів справ і навантаження персоналу до моніторингу результатів діяльності у реальному часі. Їхня цінність полягає у можливості інтеграції з іншими управлінськими модулями — бухгалтерськими, кадровими чи юридичними системами, що робить роботу відділу більш узгодженою та системною.

В основі цифрових інструментів лежить багаторівнева архітектура даних:

1. Рівень збору даних – фіксує первинні показники: робочий час, кількість виконаних справ, дотримання строків.
2. Аналітичний рівень – передбачає агрегування даних у метрики, що дозволяють виявляти продуктивність, своєчасність виконання та рівень помилок.
3. Рівень прийняття рішень – забезпечує інтегроване подання інформації у форматі звітів і дашбордів, доступних керівникам. Це дозволяє оперативно приймати рішення щодо розподілу навантаження та кадрових коригувань.

Особливу увагу при побудові архітектури необхідно приділяти питанням захисту інформації, оскільки відділи ДВС працюють з даними, які мають високий рівень конфіденційності та правового значення.

Варто зауважити, що впровадження цифрових інструментів буде ефективним лише за умови їхньої інтеграції з внутрішніми платформами ДВС, зокрема АСВП (Автоматизованою системою виконавчого провадження) та ДокПроф. Така інтеграція дозволяє уникати дублювання інформації, знижує ризики помилок, прискорює документообіг та забезпечує автоматизований обмін даними щодо справ, строків і показників навантаження. Це дає змогу перейти від фрагментарного обліку до єдиної інформаційної системи управління ресурсами.

Отже, аналіз функціоналу цифрових інструментів дозволяє зробити висновок, що їх застосування у діяльності відділу ДВС забезпечує перехід від фрагментарного обліку та контролю до цілісної системи управління працею й ресурсами.

По-перше, системи управління робочим часом створюють умови для прозорого використання трудового потенціалу діловодів. Вони знижують ризик прихованих перевантажень і дозволяють раціонально планувати графіки роботи. Це особливо важливо для підрозділів із великим обсягом документообігу, де навіть незначні часові втрати можуть спричиняти затримки у виконанні справ.

По-друге, HR-аналітика та BI-інструменти виступають основою для управлінських рішень, адже дають змогу оцінювати ефективність роботи на різних рівнях (від окремого діловода до начальника відділу). Використання системної аналітики дозволяє не лише виявляти проблемні ділянки, але й прогнозувати їх появу, що знижує ризики невиконання планових показників та сприяє стратегічному розвитку підрозділу.

По-третє, ERP/MRP-платформи забезпечують комплексний характер управління. Їхня ключова перевага полягає у здатності інтегрувати кадровий, адміністративний та фінансовий облік, що робить роботу відділу більш скоординованою. Це створює передумови для автоматизації документообігу, а також для зменшення кількості ручних операцій, які традиційно виконуються працівниками.

Отже, впровадження цифрових інструментів у діяльність ДВС є не лише доцільним, але й необхідним кроком для забезпечення ефективності кадрового управління та контролю навантаження. Системи управління робочим часом дозволяють фіксувати реальне використання трудових ресурсів, HR-аналітика й BI-платформи — отримувати комплексну картину діяльності та приймати обґрунтовані рішення, а ERP/MRP-модулі — забезпечують інтегроване управління справами й ресурсами у межах єдиної інформаційної системи.

Таким чином, цифрова трансформація відділу ДВС у сфері HRM сприяє підвищенню продуктивності працівників, зниженню перевантаження персоналу, удосконаленню документообігу та створенню умов для довгострокового стратегічного планування. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку державного управління та забезпечує наближення до європейських стандартів прозорості й ефективності.

3.3. Пропозиції щодо нормативного врегулювання навантаження та підвищення мотивації працівників ДВС

Сучасна практика функціонування органів Державної виконавчої служби (ДВС) демонструє, що ефективність роботи працівників значною мірою залежить не лише від їхньої професійної компетентності, але й від наявності чітко врегульованих норм робочого часу, раціонального розподілу навантаження та дієвих механізмів мотивації. Проте аналіз чинного законодавства у сфері праці та внутрішніх корпоративних політик ДВС свідчить про наявність низки прогалин, які ускладнюють забезпечення балансу між обсягом завдань і ресурсними можливостями персоналу.

Зокрема, відсутність належної регламентації щодо гнучкого графіку роботи, чітко визначених норм навантаження на діловодів, а також механізмів компенсації за надурочний час призводить до перевантаження персоналу та зниження їхньої мотивації. Це, своєю чергою, впливає на своєчасність обробки справ, якість виконання функцій і рівень довіри громадян до роботи органів ДВС.

Отже, постає потреба у вдосконаленні нормативної бази, яка б передбачала нові підходи до організації праці, поєднуючи вимоги державних стандартів із сучасними практиками управління людськими ресурсами.

Для зручності систематизації виявлених прогалин проведемо аналіз основних положень Кодексу законів про працю України (КЗпП), Закону України «Про державну службу» та внутрішніх регламентів ДВС.

Таблиця 3.12

Прогалини у чинному нормативному регулюванні

Нормативний документ	Чинне регулювання	Виявлені прогалини	Наслідки для ДВС
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Визначає загальну тривалість робочого часу (40 год/тиждень) та надурочні години	Відсутність норм щодо специфіки праці в умовах нерівномірного навантаження	Перевищення фактичних норм робочого часу у пікові періоди

Закон «Про державну службу»	Регламентує права та обов'язки держслужбовців, питання дисципліни та відпусток	Немає положень про гнучкі графіки чи компенсаційні механізми	Зниження мотивації працівників, високий рівень емоційного вигорання
Внутрішні регламенти ДВС	Містять опис посадових обов'язків	Не регламентують навантаження у кількісних показниках (справ/місяць на діловода)	Нерівномірний розподіл завдань між працівниками, хаотичність у плануванні

На основі проведеного аналізу можна виділити кілька напрямів удосконалення нормативного регулювання.

1. Запровадження гнучких годин та надурочних норм через внутрішні регламенти.

Внутрішні положення ДВС повинні передбачати можливість застосування гнучких графіків для діловодів, особливо у пікові періоди навантаження (наприклад, під час масового надходження виконавчих проваджень). Надурочні години мають бути чітко враховані у системі time-tracking і компенсовані або додатковою відпусткою, або грошовими надбавками.

2. Відповідність державним стандартам праці.

Будь-які новації у внутрішніх регламентах мають бути синхронізовані з положеннями КЗпП та міжнародними стандартами (зокрема, конвенціями МОП). Це дозволить уникнути юридичних колізій та забезпечить прозорість у відносинах між роботодавцем (ДВС) і працівниками.

Таблиця 3.13

Пропоновані зміни у нормативному регулюванні

Проблема	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Відсутність норм про гнучкий графік	Внести зміни у внутрішні регламенти ДВС (пілотні проекти гнучкого часу)	Зменшення перевантаження працівників, підвищення їхньої задоволеності роботою
Ненормований облік надурочних годин	Впровадження автоматизованих систем обліку часу (time-tracking)	Прозорість у розрахунках, зниження ризиків трудових спорів
Нерівномірний розподіл справ між діловодами	Встановлення кількісних нормативів навантаження (справ/місяць)	Раціональний розподіл праці, контроль за дотриманням норм

Відсутність компенсаційних механізмів	Закріплення можливості вибору: доплата або додаткова відпустка	Підвищення мотивації, зниження емоційного вигорання
---------------------------------------	--	---

Проведений аналіз чинного законодавства та внутрішніх регламентів ДВС показав, що існуюче нормативне поле лише частково врегульовує питання організації праці та робочого навантаження працівників. Хоча Кодекс законів про працю України та Закон «Про державну службу» визначають загальні рамки робочого часу, надурочних годин та дисциплінарної відповідальності, вони не враховують специфіку діяльності працівників ДВС, пов'язану з нерівномірністю навантаження та необхідністю оперативного реагування на пікові обсяги виконавчих проваджень. Це створює низку практичних проблем: перевищення фактичної тривалості робочого часу, відсутність належного обліку надурочної роботи, неврегульованість гнучких графіків та відсутність чітких кількісних нормативів навантаження на одну штатну одиницю.

У такій ситуації виникає потреба у внесенні нормативних змін на рівні внутрішніх регламентів ДВС, які б доповнили чинне законодавство сучасними управлінськими інструментами. Передусім доцільним є запровадження гнучкого графіка роботи, що дозволить збалансувати навантаження в пікові періоди та забезпечити кращу адаптацію працівників до умов праці. Не менш важливим є впровадження систем автоматизованого обліку робочого часу (time-tracking), що сприятиме прозорості та контролю фактичних витрат робочого ресурсу. Це, своєю чергою, дасть можливість уникати зловживань, своєчасно фіксувати надурочну діяльність і забезпечувати справедливу компенсацію у вигляді доплат або додаткової відпустки.

Окремої уваги потребує встановлення кількісних нормативів навантаження для кожної категорії працівників (наприклад, кількість справ на одного діловода в місяць), що дозволить підвищити рівень планування та забезпечити справедливий розподіл завдань у колективі. Такий підхід узгоджується з принципами ресурсного управління, коли ефективність праці вимірюється не

лише за результатами, а й за раціональним використанням часу та людського потенціалу.

Таблиця 3.14

Очікувані ефекти від впровадження нормативних ініціатив у Відділі ДВС

Ініціатива	Очікуваний ефект	Вплив на працівників	Вплив на підрозділ
Запровадження гнучкого графіка роботи	Збалансування робочого часу, зменшення пікового перевантаження	Зниження рівня стресу та вигорання, підвищення задоволеності роботою	Підвищення стабільності виконання завдань у динамічні періоди
Облік робочого часу через time-tracking	Прозорий контроль фактично відпрацьованих годин	Справедлива компенсація за надурочну діяльність	Можливість об'єктивного аналізу навантаження та планування
Встановлення кількісних нормативів навантаження	Чітке розмежування обсягу завдань між працівниками	Зменшення конфліктів щодо розподілу справ, зрозумілі критерії оцінки роботи	Оптимізація розподілу ресурсів та прогнозування кадрових потреб
Відповідність внутрішніх регламентів державним стандартам праці	Гармонізація внутрішніх правил із законодавством	Підвищення правової захищеності та довіри до роботодавця	Зниження ризику трудових спорів, посилення дисципліни

Таким чином, запропоновані нормативні ініціативи створюють основу для підвищення мотивації працівників ДВС. Поєднання гнучких форм організації праці, прозорої системи обліку часу та чітких нормативів навантаження забезпечить зниження рівня емоційного вигорання, підвищення задоволеності роботою та загальну стабільність у функціонуванні відділів. У перспективі це сприятиме не лише покращенню внутрішнього мікроклімату в колективі, але й зростанню результативності всієї системи виконавчої служби, що є важливим фактором зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Проблема мотивації персоналу у Відділі ДВС має особливе значення, адже високі навантаження та монотонний характер значної частини завдань можуть призводити до зниження продуктивності та професійного вигорання. Для забезпечення стабільності кадрового складу та ефективного виконання функцій

необхідно використовувати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації [57].

Матеріальні механізми включають:

- премії за перевиконання КРІ (наприклад, обробка справ понад встановлену норму без втрати якості);
- бонуси за економію ресурсів (скорочення часу на обробку справ, зменшення помилок, оптимізація використання канцелярії чи ІТ-ресурсів);
- гнучкі надбавки за виконання термінових завдань у пікові періоди навантаження.

Нематеріальні механізми охоплюють:

- кар'єрний ріст (можливість переходу з посади діловода на керівні позиції при наявності досвіду та результатів);
- визнання та публічне схвалення (вручення подяк, відзначення найкращих працівників на внутрішніх нарадах);
- навчання та підвищення кваліфікації (курси з цифрових інструментів, правові тренінги, розвиток soft skills) [58].

Таким чином, комбінація матеріальних і нематеріальних стимулів створює багатовекторну систему мотивації, яка дозволяє не лише утримувати працівників, а й підвищувати якість їхньої роботи.

Ефективне впровадження запропонованих ініціатив можливе лише за наявності чіткого алгоритму. Основні етапи можна подати так:

- 1) Розробка — формування внутрішніх регламентів, що визначають часові норми, правила розподілу навантаження, систему мотивації.
- 2) Погодження — узгодження документів із керівництвом ДВС, юристами та кадровою службою для забезпечення відповідності законодавству.
- 3) Комунікація — ознайомлення працівників із новими правилами, проведення інструктажів і тренінгів, пояснення логіки та очікуваних результатів.

4) Контроль — регулярний моніторинг виконання норм, оцінка результативності за допомогою KPI, коригування правил при виявленні проблем [59].

Для зручності етапи імплементації можна узагальнити в таблиці:

Таблиця 3.15

Алгоритм імплементації нормативних змін

Етап	Зміст	Очікуваний результат
Розробка	Підготовка регламентів і положень	Створення чітких правил роботи
Погодження	Юридична та адміністративна верифікація	Відповідність законодавству
Комунікація	Інструктажі, тренінги, пояснення	Розуміння працівниками нових норм
Контроль	Вимірювання KPI, коригування	Стійке впровадження і постійне вдосконалення

Запровадження нових підходів до регулювання робочого часу, навантаження та мотивації дозволить досягти низки позитивних ефектів:

1) Підвищення задоволеності працею. Завдяки гнучким графікам і прозорим правилам розподілу навантаження працівники відчуватимуть справедливість і більший комфорт у роботі.

2) Зниження плинності кадрів. Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації створить стимули залишатися в організації та розвивати професійну кар'єру.

3) Зростання ефективності підрозділу. Виконання завдань у встановлені терміни, менша кількість помилок і раціональне використання робочого часу прямо впливатимуть на продуктивність роботи.

4) Посилення корпоративної культури. Визнання досягнень працівників і відкриті канали комунікації сприятимуть формуванню довіри та командної згуртованості [60].

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить збалансувати робоче навантаження, мотивувати персонал і створити більш сучасну модель управління персоналом у Відділі ДВС.

Таблиця 3.16

Порівняння стану до і після впровадження ініціатив у Відділі ДВС

Показник	Стан до впровадження	Стан після впровадження	Очікуваний ефект
Робочий графік	Фіксований, без гнучкості	Можливість гнучкого графіка для діловодів	Зменшення перевантаження, підвищення задоволеності роботою
Надурочні години	Нерегламентовані, облік не завжди точний	Облік через time-tracking, компенсації	Прозорість у нарахуванні та справедливості компенсацій
Навантаження на діловодів	Нерівномірне, без норм	Встановлені кількісні норми (справ/місяць)	Раціональний розподіл завдань, зменшення конфліктів
Мотивація	Переважно матеріальна, обмежена	Комбінована: матеріальна + нематеріальна (кар'єра, навчання, визнання)	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів
Контроль та оцінка ефективності	Часткова, через індивідуальні звіти	Системний контроль через KPI та аналітичні інструменти	Своєчасне виявлення проблем, підвищення прозорості управління
Корпоративна культура	Слабка інтеграція, низьке визнання	Визнання досягнень, комунікація, тренінги	Зростання командної згуртованості та довіри до керівництва

Впровадження запропонованих ініціатив у Відділі ДВС дозволяє комплексно покращити організацію праці та підвищити мотивацію персоналу. Запровадження гнучких графіків та прозорого обліку робочого часу забезпечує раціональний розподіл навантаження, зменшує стресові фактори та сприяє дотриманню часових норм. Встановлення кількісних нормативів обробки справ забезпечує рівномірність навантаження та підвищує ефективність планування ресурсів підрозділу.

Комбіновані механізми мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, створюють умови для підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою, знижують ризики професійного вигорання та плинності кадрів [61]. Використання KPI та цифрових аналітичних інструментів

дозволяє системно контролювати ефективність роботи, виявляти проблемні ділянки та своєчасно коригувати процеси.

Загалом, запропоновані нормативні та організаційні зміни формують сучасну модель управління людськими ресурсами, яка не лише відповідає державним стандартам праці, але й інтегрує принципи ресурсного підходу та цифрової трансформації. Це підвищує результативність роботи ДВС, покращує внутрішній мікроклімат у колективі та сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 присвячений удосконаленню управління навантаженням працівників Відділу державної виконавчої служби на основі ресурсного підходу, що передбачає комплексне використання людських, часових та технологічних ресурсів для підвищення ефективності роботи підрозділу. Проведений аналіз виявив низку ключових проблем, серед яких кадровий дефіцит, нерівномірний розподіл завдань, недостатня цифровізація та обмеженість сучасних управлінських практик, що негативно впливають на продуктивність і мотивацію персоналу. Запропонована модель оптимізації базується на інтеграції трьох основних складових: системи управління людськими ресурсами (HRM), бюджету часу та системи ключових показників ефективності (KPI). HRM дозволяє формувати кадрову політику, що забезпечує рівномірний розподіл обов'язків, розвиток компетенцій і мотивацію працівників, бюджет часу — раціональне планування робочих процесів із урахуванням часових норм і пріоритетності завдань, а KPI — систематичний контроль і оцінку результативності діяльності.

Впровадження гнучких графіків роботи, механізмів job-rotation та динамічного планування штатного розпису сприяє збалансуванню навантаження, зниженню ризиків перевантаження та підвищенню продуктивності. Застосування методик ABC та критичного шляху дозволяє оптимізувати розподіл робочого часу, концентруючи зусилля на пріоритетних

завданнях і своєчасно реагуючи на можливі затримки. Використання цифрових інструментів, таких як системи управління робочим часом (Time Tracking), HR-аналітика та BI-платформи, а також ERP/MRP-системи, забезпечує прозорість, оперативність і комплексність управління ресурсами, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту та зростаючого обсягу справ.

Нормативне врегулювання робочого часу, навантаження та мотивації працівників потребує вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності ДВС. Запровадження гнучких графіків, автоматизованого обліку робочого часу, чітких кількісних нормативів навантаження та комбінованих систем мотивації (матеріальної і нематеріальної) створює умови для підвищення задоволеності працею, зниження плинності кадрів і покращення внутрішнього мікроклімату. Системний підхід до контролю ефективності через KPI дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки та коригувати управлінські рішення.

Отже, комплексне впровадження ресурсного підходу, цифрових технологій та нормативних ініціатив формує сучасну, збалансовану модель управління навантаженням у Відділі ДВС м. Рівне. Це сприяє підвищенню продуктивності, збереженню кадрової стабільності, зниженню ризиків професійного вигорання та забезпечує стійкий розвиток підрозділу, що є важливим чинником підвищення якості державних послуг і довіри громадян до органів виконавчої влади.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження управління навантаженням працівників у структурі Державної виконавчої служби (ДВС) на основі ресурсного підходу було прийнято за основу теоретичні положення, що розглядають трудові ресурси як ключовий фактор ефективності публічної служби, а також концепції ресурсного менеджменту, які передбачають комплексне використання людських, часових і технологічних ресурсів для оптимізації робочого навантаження. Вивчення зарубіжного досвіду підтвердило ефективність інтеграції нормативного регулювання, цифрових технологій та систем управління продуктивністю у державних установах.

Аналіз предмету дослідження на прикладі Відділу ДВС м. Рівне виявив низку проблем, серед яких кадровий дефіцит, нерівномірний розподіл завдань, недостатній рівень цифровізації та обмеженість сучасних управлінських практик. Зростання обсягу справ при одночасному скороченні чисельності працівників призвело до критичного перевантаження персоналу, що негативно впливає на якість виконання функцій, підвищує ризики професійного вигорання та знижує мотивацію.

Проведене дослідження дозволило виявити низку стрес-факторів, серед яких надмірне адміністративне навантаження, нерівномірний розподіл функцій, складні умови взаємодії з громадянами, вплив воєнного часу, міграційні процеси та недостатній рівень автоматизації.

Дослідження ролі цифровізації засвідчило наявність дуже сильного позитивного зв'язку між рівнем впровадження електронних систем (АСВП, ДокПроф) та продуктивністю праці діловодів. Водночас технічні проблеми та неповна інтеграція інформаційних ресурсів створюють додаткові труднощі, що знижують ефективність роботи. Кадровий дефіцит, який суттєво зріс за досліджуваний період, є одним із ключових чинників, що підвищує індивідуальне навантаження та негативно впливає на мотивацію і психологічний стан працівників.

Управлінські практики у Відділі ДВС м. Рівне характеризуються переважанням централізованого стилю керівництва з обмеженим зворотним зв'язком, що створює розрив між керівництвом і виконавцями. Аналіз моделей комунікації виявив домінування лінійної структури з недостатньою горизонтальною взаємодією, що ускладнює координацію та сприяє нерівномірному розподілу навантаження між підрозділами. Результати опитувань показали низький рівень задоволеності справедливістю розподілу завдань та ефективністю комунікації, водночас позитивно оцінено можливості професійного розвитку.

Проведений аналіз підтвердив, що кадровий дефіцит і ступінь цифровізації мають найбільш суттєвий вплив на рівень навантаження працівників, а стиль менеджменту опосередковано впливає на організаційну ефективність і робочий клімат. Зменшення кількості працівників призводить до зростання індивідуального навантаження, тоді як підвищення рівня цифровізації сприяє автоматизації рутинних процесів і зниженню трудомісткості операцій. Демократичніші управлінські підходи асоціюються з кращою координацією та зменшенням перевантаження.

Отже, для підвищення ефективності роботи Відділу ДВС у м. Рівне необхідно комплексно впроваджувати кадрові, технічні та організаційні заходи. Зокрема, важливо збільшити чисельність працівників, модернізувати та підтримувати в робочому стані цифрові системи, а також удосконалити управлінські практики шляхом впровадження прозорих механізмів розподілу завдань, регулярного зворотного зв'язку та розвитку горизонтальних комунікацій. Такий підхід дозволить знизити ризики професійного вигорання, підвищити якість виконання судових рішень і зміцнити довіру громадян до державних інституцій, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу та соціально-економічних викликів.

Запропонована модель оптимізації базується на інтеграції трьох основних складових: системи управління людськими ресурсами (HRM), бюджету часу та системи ключових показників ефективності (KPI). HRM дозволяє формувати

кадрову політику, що забезпечує рівномірний розподіл обов'язків, розвиток компетенцій і мотивацію працівників, бюджет часу — раціональне планування робочих процесів із урахуванням часових норм і пріоритетності завдань, а KPI — систематичний контроль і оцінку результативності діяльності.

Впровадження гнучких графіків роботи, механізмів job-rotation та динамічного планування штатного розпису сприяє збалансуванню навантаження, зниженню ризиків перевантаження та підвищенню продуктивності. Застосування методик ABC та критичного шляху дозволяє оптимізувати розподіл робочого часу, концентруючи зусилля на пріоритетних завданнях і своєчасно реагуючи на можливі затримки. Використання цифрових інструментів, таких як системи управління робочим часом (Time Tracking), HR-аналітика та BI-платформи, а також ERP/MRP-системи, забезпечує прозорість, оперативність і комплексність управління ресурсами, що особливо актуально в умовах кадрового дефіциту та зростаючого обсягу справ.

Нормативне врегулювання робочого часу, навантаження та мотивації працівників потребує вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності ДВС. Запровадження гнучких графіків, автоматизованого обліку робочого часу, чітких кількісних нормативів навантаження та комбінованих систем мотивації (матеріальної і нематеріальної) створює умови для підвищення задоволеності працею, зниження плинності кадрів і покращення внутрішнього мікроклімату. Системний підхід до контролю ефективності через KPI дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки та коригувати управлінські рішення.

Отже, комплексне впровадження ресурсного підходу, цифрових технологій та нормативних ініціатив формує сучасну, збалансовану модель управління навантаженням у Відділі ДВС м. Рівне. Це сприяє підвищенню продуктивності, збереженню кадрової стабільності, зниженню ризиків професійного вигорання та забезпечує стійкий розвиток підрозділу, що є важливим чинником підвищення якості державних послуг і довіри громадян до органів виконавчої влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петринська В. Особливості інституційно-правового забезпечення системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Наукові перспективи, серія «Державне управління». 2024. № 1(43). С. 221-236. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8791/8838>
2. Аксьонова О.В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. 14 с. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2602>
3. Обушна Н., Селіванов С. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2. С. 204–212. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/202/177>
4. Теплов С.О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: дис. доктора філософії у галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування. Чернігів, 2024. 262 с.
5. Іжа М., Мельник В. Особливості управління людськими ресурсами публічної служби в умовах кризи. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 118–125. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237282>
6. Савченко В. Ю. Формування кадрового потенціалу публічної служби України в умовах воєнного стану: теоретико-прикладний аспект. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 8(26). С. 437–451. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14067/14136>
7. Ярмистий М.В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації. 2022. 2 с. URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>
8. Білик О., Бачинський О.-С. Особливості розбудови кадрового потенціалу державної служби. Наукові перспективи. 2023. № 4(34). С. 44–56. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/4372/4396/4397>

9. Лізак М. Сутність та змістовні характеристики механізмів управління персоналом в органах державної влади. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Том 2. Тернопіль, 28 травня 2021 року. Тернопіль, 2021. С. 93-95

10. Шостак В. М. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. Філософія та управління. № 2, 2024. С. 21-30. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>

11. Лазорко О. В., Кихтюк О. В. Соціально-психологічна компетентність персоналу у сфері публічного управління: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 204 с.

12. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587>

13. Подобєд І. Теоретичний концепт ресурсного механізму державного управління в системі цивільного захисту. Науковий вісник: Державне управління, 2023. № 1 (13), С. 211–240. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-211-240](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-211-240)

14. Брич Л.В., Криштанович М.Ф. Порівняльний аналіз становлення механізмів розвитку ресурсного потенціалу державного службовця в Європі та Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. №10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1829>

15. Muslimova D. Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration: Experience of Foreign Countries. Теорія і практика правознавства. 2023. № 24. С. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293062>

16. Ємельянов В. М., Сухарніков В. І. Європейський досвід публічного адміністрування. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 486–496. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33>

17. Holzer M. The future of public administration. *Public Integrity*. 2022. № 24(1). С. 102–104. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2003153>
18. Radzikhovskiy Y. Analysis of European experience in improving public administration mechanisms. *Development Management*. 2022. № 20 (3). DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.29-35](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.29-35)
19. Публічна служба : навч. посіб. / Н. С. Сидоренко, С. О. Шевченко, Н. А. Липовська. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
20. Шупеня М. М. Шляхи удосконалення діяльності державної виконавчої служби. *Право України*. 2005. № 5. С. 36-38
21. Про виконавче провадження: Закон України від 02.06.2016 № 1404- VIII. Дата оновлення: 16.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19>
22. Конституція України: Основний Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
23. Крупнова Л.В. Правове регулювання юридичної відповідальності працівників державної виконавчої служби. *Право України*. 2005. № 6. С. 75-79
24. Про виконавче провадження: Закон України від 01.01.2024 № 1404- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
25. Положення про Державну виконавчу службу України: Указ Президента України від 6 квітня 2011 р. № 385/2011. Втратило чинність 22.06.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385/2011#Text>
26. Положення про Міністерство внутрішніх справ України: Указ Президента України від 6 квітня 2011 р. № 383/2011. Втратило чинність 22.06.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383/2011#Text>
27. Про затвердження Положення про Міністерство юстиції України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 № 228. Дата оновлення: 12.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2014-%D0%BF#Text>
28. Неліпа Д. Організаційно-правові засади державної служби в Україні. К. Видавництво : Центр учбової літератури. 2021. 376 с

29. Департамент державної виконавчої служби. URL: <https://minjust.gov.ua/m/departament-derjavnoi-vikonavchoi-slujbi>
30. Аналіз національного законодавства, що регулює відповідальність держави перед позивачами. Національна безпека і оборона. 2019. № 3–4 (179–180). С. 20–31.
31. Боднарчук В.Д. Сутність і зміст поняття «компетенція» в державному управлінні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. №. 2. С. 19–26
32. Офіційний сайт Відділу державної виконавчої служби у місті Рівному. URL: <https://ukrogis.com/adresi-viddiliv-derzhavnoi-vikonavchoi-sluzhbi-ukraïni/viddil-derzhavnoi-vikonavchoi-sluzhbi-u-misti-rivnomu.html>
33. Про внесення змін до наказу Міністерства юстиції України від 23 червня 2011 року № 1707/5/. Наказ Міністерства юстиції України від 16.05.2025 № 1345/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0758-25#Text>
34. Виконання судових рішень в Україні: стан, проблеми, міжнародні аспекти. Національна безпека і оборона 2019. № 3–4 (179–180). С. 3–6.
35. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. Наукові перспективи. 2021. № 5 (11). С. 204 – 2016.
36. Кузьміна І. С. Зарубіжний досвід побудови виконавчих систем: порівняльна характеристика та перспективи застосування в Україні. Вісник Запорізького нац. ун-ту. 2015. № 1 (11). С. 139–145
37. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісник держ. служби України. 2019. № 8. С. 39 – 44.
38. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 151 – 153.
39. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. /С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко.

Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>

40. Безверхнюк Т.М. Еволюція основних ідей та напрями розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2010. № 3. С. 18-23.

41. Євдокимов В. О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. Теорія та практика державного управління. 2016. № 2(53) С. 171 – 177

42. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. Механізми державного управління. 2020. № 1 Том 31 (70). С. 31 – 36

43. Требушкова І. М., Куруч І. О. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності військового керівника. Честь і закон. 2021. № 4 (79). С. 61-67.

44. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. Public Administration and Regional Development : наук. журн. 2022. № 16. С. 284–313.

45. Ємельянов В. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 10. С. 1059-1091. <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>

46. Лащенко О. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. Актуальні проблеми державного управління. 2(58)/2020. С. 149- 156.

47. Рачинський А. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. Аспекти публічного управління. 2022. Том 10. № 6. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/975/950>

48. Вольська О. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2019. С 110-120.

49. Доценко Т. Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип. 24. 2021. С. 59-63

50. Коновалова М. В. Інноваційна культура державних службовців як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти. Ефективність державного управління. 2022. № 30. С. 385-390.

51. Шкурат І. Трансформаційний розвиток і державне управління в умовах глобалізації. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 15. 2020. С. 22-25

52. Щербак С.В., Кожевнікова А.В. Діджиталізація виконавчого процесу. Захист прав людини у цивільному судочинстві: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції ім. Ю.С. Червоного (м. Одеса, 17 грудня 2021 р.) / за заг. ред. д.ю.н., професора Н.Ю. Голубевої ; уклад.: І.С. Апалькова, О.В. Сатановська. Одеса : «Фенікс», 2021. 122 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/16015>

53. Шляхтіна Г.В. Вплив цифровізації на професійний розвиток державних службовців. Матеріали XIV-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 жовтня 2021 р., м. Валлетта (Мальта), дистанційно), 2022. С. 75-81.

54. Скорик О. О., Рябоконт Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf

55. Берназюк О.О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 10. С. 166–170

56. Мазур О.Г. Модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства : дис... д-ра філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро. 2020. 200 с.

57. Подзігун Г.В. Виконавчо-розпорядча діяльність суб'єктів публічного адміністрування в умовах цифрової трансформації. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. № 3. Том 2. С. 65–77. 107

58. Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. Економіка і організація управління. 2021. №1(41). С. 113-121.

59. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. Аспекти публічного управління, 2023. 11(1). С. 79-85. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/989/965>

60. Лихижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1. С. 196-207

61. Селіванов, С., Кашлакова, А. Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2022. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>

62. Маковоз, О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. 18(36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/646/546>

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерв'ю-гайд

Мета: Отримати глибше розуміння управлінського стилю керівника, механізмів розподілу обов'язків, процедур ухвалення рішень та ефективності комунікації у відділі.

Форма: Напівструктуроване інтерв'ю з керівником або старшим державним виконавцем.

Блок 1. Стиль управління

Як би Ви охарактеризували свій стиль керівництва?

Як часто Ви ініціюєте зворотний зв'язок із працівниками?

Яким чином Ви стимулюєте ініціативність у працівників?

Блок 2. Розподіл обов'язків

Хто приймає рішення про розподіл справ між виконавцями?

Які критерії Ви використовуєте при розподілі справ?

Наскільки гнучкою є система делегування обов'язків?

Блок 3. Процедури та підтримка

Як Ви оцінюєте поточні внутрішні регламенти щодо документообігу та контролю виконання рішень?

Чи проводиться регулярний моніторинг навантаження працівників?

Які внутрішні канали комунікації Ви вважаєте найбільш ефективними?

Додаток Б**Анкета задоволеності працівників**

Мета: Виміряти суб'єктивну оцінку працівниками внутрішніх процесів управління, комунікації, прозорості та загального функціонування відділу ДВС м. Рівне.

1. NPS-запитання

Наскільки ймовірно, що Ви порадили б роботу в нашому відділі ДВС колезі?

(0 – зовсім не ймовірно, 10 – дуже ймовірно)

2. Шкала Лайкерта (1 – зовсім не згоден, 5 – повністю згоден)

Оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь із наступними твердженнями:

Комунікація

Я регулярно отримую чіткі вказівки щодо моїх обов'язків.

Керівництво відкрито до діалогу з працівниками.

Зворотний зв'язок є конструктивним і своєчасним.

Організація завдань

Розподіл справ у відділі є справедливим.

Процедури виконання завдань є чітко задокументованими.

Обсяг навантаження відповідає моїм можливостям.

Підтримка та умови

Я маю достатню технічну/інформаційну підтримку для виконання завдань.

Я відчуваюся залученим/змістовно важливим у роботі відділу.

Керівництво сприяє професійному розвитку співробітників.

Я задоволений умовами праці у відділі ДВС.