

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

Найдич Галина Володимирівна

ФОРМУВАННЯ ТА ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
В ОРГАНІ ВЛАДИ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма «Державна служба»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності
«Публічне управління та
адміністрування»
Найдич Г.В.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2021 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2021

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади	7
1.1. Сутність та об'єктивна необхідність формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади.....	7
1.2.Методологічні засади формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади.....	13
Висновки до розділу 1.....	19
Розділ 2. Аналіз практики формування та оновлення кадрового потенціалу в Поромівській сільській раді	21
2.1.Діагностика професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	21
2.2.Аналіз діючого механізму формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування	29
2.3 Оцінка ефективності формування та оновлення кадрового потенціалу в системі менеджменту досліджуваного органу місцевого самоврядування	35
Висновки до розділу 2.....	41
Розділ 3. Напрями вдосконалення механізму формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваному органі місцевого самоврядування	43
3.1. Удосконалення механізму адміністрування процесів в контексті забезпечення ефективного формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування	43
3.2. Запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування	49
Висновки до розділу 3.....	56
Висновки.....	58
Список використаних джерел.....	61
Додатки.....	70

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якісного кадрового забезпечення органів влади стало одним із пріоритетних завдань реалізації державної кадрової політики. Трансформаційні процеси, які відбуваються сьогодні в усіх сферах суспільного життя України, потреби в забезпеченні її сталого розвитку настійно вимагають від українського суспільства і держави принципово нового ставлення до питання формування та оновлення кадрового потенціалу органів влади. «Це пов'язано передусім із становленням інформаційного суспільства, потребами в інноваційно-інвестиційному розвитку країни, розбудові новітньої економіки, що базується на знаннях, забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими, творчими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [52].

Разом з тим, такі обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність розробки заходів, щодо вдосконалення механізму формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади.

Ступінь висвітлення в літературі. Науковим доробком вітчизняних і зарубіжних вчених свідчить різноплановість досліджень, що пов'язані з формуванням кадрового потенціалу в організаціях. Разом з тим, проблематика формування кадрового потенціалу державних установ певним чином висвітлена в працях таких вчених, як: Т. В. Білорус [4], В.М. Гриньова [15], І.М. Дашко [18], В. С. Загорський [25], І.В. Іванова [28], О.В. Крушельницької [35], Н.С. Маркова [41], У.С. Мустафаєва [46], В. А. Рудьєв [65], С. М. Серьогіна [67], тощо.

Незважаючи на значну кількість напрацювань вказаної тематичної спрямованості, невичерпаними залишаються питання формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка напрямів щодо вдосконалення механізму формування та

оновлення кадрового потенціалу в досліджуваному органі місцевого самоврядування та вироблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження в органи місцевого самоврядування.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- висвітлити сутність та об'єктивну необхідність формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади;
- дослідити методологічні засади формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади;
- здійснити діагностику професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- проаналізувати діючий механізм формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- здійснити оцінку ефективності формування та оновлення кадрового потенціалу в системі менеджменту досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- розробити заходи щодо удосконалення механізму адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування
- надати рекомендації щодо запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади.

Предметом дослідження є механізм формування та оновлення кадрового потенціалу Поромівської сільської ради.

Методи дослідження. В процесі написання ВКР використовувались методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, композиції та декомпозиції використовувались для проведення теоретичного аналізу теоретико-методологічних засад формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади (розділ 1); метод системного аналізу – для визначення професійно-

кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування та аналізу діючого механізму формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування (параграф 2.1, 2.2); метод структурного аналізу – для оцінки ефективності формування та оновлення кадрового потенціалу в системі менеджменту досліджуваного органу місцевого самоврядування (параграф 2.3); інформаційно-аналітичні методи – для запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування (параграф 3.2).

Теоретична новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення механізму формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваному органі місцевого самоврядування можуть бути використанні в його діяльності при виробленні ефективних управлінських рішень.

Апробація дослідження. Результати роботи апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю - «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (28 травня 2021 року) і опубліковані тези «Формування кадрового потенціалу в органах влади в контексті адаптації його до трансформаційних змін», Тернопіль: ЗУНУ, 2021. [227-229] та на Інтернет-конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (листопад, 2021 року) та опубліковані тези доповіді «Удосконалення механізму адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади». Тернопіль, 2021.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна роботи, зміст якої викладено на 61 сторінці, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 82 найменувань. Робота ілюстрована 10 рисунками, містить 6 таблиць та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ООНВЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНІ ВЛАДИ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади

В умовах трансформаційних процесів, успіх соціально-економічних реформ в Україні залежать від наявності високопрофесійних кадрів на всіх рівнях виконавчої влади та місцевого самоврядування, готових до змін та інновацій, здатних приймати найбільш ефективні управлінські рішення та брати відповідальність за модернізацію, стан та здійснення реформ. Тому, одним із пріоритетних завдань є формування та оновлення кадрового потенціалу в органах влади з метою забезпечення високого професіоналізму публічних службовців.

Відтак, кадровий потенціал «може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал в органі влади наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо» [78].

На рівні органу влади кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу органу влади до реалізації програми його інноваційного розвитку. Чим вища готовність, тим менше зусиль: фінансових, часових, технічних - потрібно органу влади, щоб реалізувати його місію. У зв'язку з цим кадровий потенціал органу влади можна представити як сукупність трьох складових, які відокремлені по відношенню до виконуваних функцій управління персоналом (табл.1.1).

Серед вчених немає єдиного підходу до визначення змісту поняття кадровий потенціал. Разом з тим, поняття «кадровий потенціал» – це здатність

кадрів, яка зумовлена певними функціями органу влади щодо формування та реалізації державної політики та характеризує специфічні риси, притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, уміння, досвід, що потрібні під час виконання завдань органу влади та можуть бути розкриті за певних обставин. Основною характеристикою кадрового потенціалу органу влади є його відповідність нормам інституту публічної служби.

Таблиця 1.1

Складові кадрового потенціалу органу влади

Складові кадрового потенціалу	Зміст складових кадрового потенціалу
Потенціал керівництва	Керівництво визначає стратегію персоналу, потреби і перспективи вдосконалення органу влади, відповідно з якими розробляється програма формування кадрового потенціалу
Потенціал кадрової служби	Кадрова служба втілює стратегію інноваційного розвитку персоналу, є безпосереднім механізмом його зростання, а також забезпечує необхідні і достатні умови для практичного використання кадрового потенціалу органу влади.
Потенціал виробничого персоналу	Основний виробничий персонал є об'єктом кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах і прогнозу стану і визначає набір дій для росту кадрового потенціалу.

Примітка . Сформовано автором на основі [4]

Систему категорій «кадрового потенціалу» публічного службовця представлено у таблиці 1.2.

Для розкриття змісту дефініції «кадровий потенціал» науковці виокремлюють різні підходи щодо трактування цього терміну, зокрема, що це:

- «сукупність здатностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися в професійній сфері;
- поліфункціональне поняття, що характеризує закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок» [78].

Система категорій кадрового потенціалу публічного службовця

Назва категорії	Визначення категорії
Потенціал	приховані здібності людини, що відбивають внутрішні і зовнішні функціональні якості, мають тривалість у просторі та часі
Кадровий потенціал	сукупність здібностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися у професійній сфері
Кадровий потенціал державного службовця	здатність кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління з формування та реалізації державної політики і характеризує специфічні риси, що притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, вміння, досвід, які потрібні при виконанні завдань державного управління і можуть бути розкриті за певних обставин
Кадровий потенціал державної служби	сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців
Складова кадрового потенціалу державного службовця	системна частина кадрового потенціалу державного службовця
Складова кадрового потенціалу державної служби	кадровий потенціал кожного державного службовця, що сукупно становить єдину систему
Якість кадрового потенціалу державної служби	наближення реального кадрового потенціалу державної служби до еталону (певного зразка) кадрового потенціалу державної служби як інституту

Примітка . Сформовано автором на основі [45]

При цьому І.М. Дашко [18] визначає, що «кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища та внутрішньої структури організації».

Кадровий потенціал органу влади характеризується кількісно-якісними показниками представленими в таблиці 1.3. Кількість кадрів «визначається виходячи з обсягу і потенційних можливостей, які вони мають в своєму розпорядженні. Якість же сформованого кадрового потенціалу вимірюється ступенем збалансованості професійних кваліфікаційних характеристик працівника з вимогами органів влади, а також показниками ефективності праці» [11].

Таблиця 1.3

Кількісно-якісні показники кадрового потенціалу органу влади

Кількісні показники	Якісні показники
Чисельність працівників; стаж роботи на даній посаді та в органі влади загалом; статевий склад; віковий склад; професійно-кваліфікаційний склад; рівень заміщення посад.	Індивідуальні професійні характеристики: досвід, конкурентоспроможність працівника; індивідуально-кваліфікаційний потенціал: професійні характеристики; організаційні та соціально-психологічні параметри колективу: згуртованість, організаційна культура, цінності, соціально-психологічний клімат.

Примітка. Сформовано на основі джерела [10]

Формування та оновлення кадрового потенціалу є частиною кадрової політики органу влади, яка має на меті забезпечити ефективний згуртований та відповідальний, високопродуктивний колектив для реалізації можливостей органу влади, адекватного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, важливою функцією влади є формування її кадрового потенціалу, де головною метою є забезпечення органів влади необхідними людськими ресурсами, з необхідною кваліфікацією та знаннями і які зможуть вирішувати завдання та допомагати владі досягати стратегічних цілей.

В контексті формування та оновлення кадрового потенціалу органів влади вирішуються такі завдання:

- встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами роботи, посадами та штатом;
- забезпечення оптимального ступеня завантаженості працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх роботи;
- оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом роботи.

Формування та оновлення кадрового потенціалу передбачає покращення кількісно-якісних характеристик кадрів органу влади. Їх основними складовими є вибір форм, методів навчання та підвищення кваліфікації; організація процесу

навчання та підвищення кваліфікації кадрів органу влади. Розуміння об'єктивної потреби в формуванні та оновленні персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і орган влади в цілому від ефективного здійснення цього процесу.

До таких переваг можна віднести «підвищену цінність висококваліфікованих спеціалістів, гарантоване працевлаштування, перспективу формування та реалізації кар'єрного зростання, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу для виконання перспективних завдань; мотивація та задоволеність роботою, вміння визначати перспективних працівників та керівників; використання передових технологій, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни зовнішнього середовища та потреб споживачів, підвищення ефективності безперервного навчання та розвитку для органу влади».

«Необхідність формування та оновлення кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціонування органу влади, як на етапі формування, оновлення, так і в процесі використання кадрового потенціалу. Відтак, кадровий потенціал характеризується мінливістю (не стабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища і внутрішньої структури органу влади» [14]. Зміна величини кадрового потенціалу органу влади «відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;

– виникнення конфліктних ситуацій у колективі» [65].

Спроможність постійно формувати та оновлювати кадровий потенціал є одним із найважливіших чинників ефективного функціонування будь-якого органу влади. Важливе завдання формування та оновлення кадрового потенціалу полягає в «забезпеченні його високого рівня через здійснення професійної підготовки працівників; організації виробничої адаптації персоналу; забезпеченні більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників; здійсненні атестації працівників та плануванні трудової кар'єри».

Основними інструментами управління розвитком базових компетенцій під час формування та оновлення кадрового потенціалу є «підготовка або відбір кадрів, перепідготовка, підвищення кваліфікації і адаптація працівників до змін середовища діяльності». «Під індивідуальним потенціалом працівника розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників. При цьому виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуального потенціалу працівника: працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійні обов'язки; працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань; працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці; працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультувати)» [18].

До індивідуальних професійних характеристик працівника також «відносять:

- професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років;
- соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних

цінностей тощо);

– конкурентоспроможність працівника – ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності, а також його готовність до реалізації можливостей органу влади. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості» [52].

У сучасних умовах кадровий потенціал є головним чинником досягнення високих результатів діяльності будь-якого органу влади. Нерозуміння його важливості призведе до зниження продуктивності праці кожного працівника і, як наслідок, зниження результатів діяльності органу влади в цілому.

Отже, ефективне забезпечення формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади залежить від усвідомлення значущості професіоналізму, його суттєвої обумовленості особистісними якостями працівників, уміння інтегруватися у професійну діяльність та здійснювати це на різних етапах діяльності.

1.2. Методологічні засади формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади

Для забезпечення ефективної діяльності органу влади, безперервного удосконалення результатів важливе значення має формування та оновлення кадрового потенціалу. Нові умови функціонування потребують нових способів формування і оновлення кадрового потенціалу органів влади.

Ключовим аспектом формування та оновлення кадрового потенціалу є компетентна діяльність керівництва, яка ґрунтується на методологічних принципах формування кадрового потенціалу, зокрема, це:

– визначальне місце керівників органу влади у процесі формування та оновлення кадрового потенціалу;

- відповідальність, компетентність та стратегія мислення керівників;
- вміння керівників створювати команду та організовувати її ефективну працю;
- орієнтація на новітні технології, праці вчених та їх використання в процесі управління кадровим потенціалом;
- прогнозування соціально-економічних наслідків діяльності органу влади.

Зазначимо, що процес формування та оновлення кадрового потенціалу складається з двох основних компонентів – моделей та методів формування та оновлення.

Модель формування кадрового потенціалу є абстрактною системою, прикладом для роботи з персоналом. Кожен орган влади підбирає чи створює модель формування та оновлення кадрового потенціалу під себе, опираючись на свою діяльність, її цілі та мету, характеристику персоналу, особливості функціонування. Така модель визначає різні способи для роботи з персоналом, а усі її структурні елементи узгоджуються та взаємодоповнюються. У свою чергу методи формування та оновлення кадрового потенціалу уже є похідними від моделі.

Формування кадрового потенціалу органу влади ґрунтується на відповідних загальних (базисних) принципах: «системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту» [1].

Для принципу «рівних можливостей» характерним є об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп» [3]. А принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси працівників є першочерговими серед пріоритетів органу влади. Цей принцип виражається у тому, що всі працівники органу влади мають рівні умови, несуть

колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації.

Принцип правової та соціальної захищеності характеризується чітким дотриманням «законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права. Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу органу влади, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу» [6].

«Принцип оптимізації кадрового потенціалу органу влади (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують органу влади стратегічні переваги. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності органу влади, використовуючи свої властивості» [1].

Принцип комплементарності управлінських ролей проявляється через взаємодію професійної та політичної складових кадрового складу органу влади, при цьому виокремлюють: керівників, організаторів та адміністраторів. А принципи за якими формується система управління кадровим потенціалом в органі влади «поділяються на дві групи: принципи, які характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу, і принципи, які визначають напрями розвитку потенціалу. Обидві групи принципів реалізуються у взаємодії, характер якої залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом» [5].

Отже, дослідження вищезазначених принципів показує, що високий інтелектуальний рівень управління залучає висококваліфіковані кадри, що дає можливість створити унікальне поєднання професійних навичок, що в свою чергу безпосередньо забезпечує кадровому потенціалу органів влади високу

конкурентоспроможність.

Для ефективного формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади застосовують відповідні підходи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до формування кадрового потенціалу органу влади

Підхід	Характеристика
Системний підхід	Є основою формування кадрового потенціалу органу влади, де кадровий потенціал сприймається як цілісна система
Функціональний підхід	Передбачає пошук та використання нових рішень для розкриття кадрового потенціалу працівників
Підхід відновлення	Базується на конкурентоспроможній заміні кадрів в межах органу влади
Маркетинговий підхід	Орієнтація кадрових можливостей на споживачів товарів чи послуг
Нормативний підхід	Використання при роботі з персоналом різного роду нормативів: ефективність використання персоналу, якість обслуговування і т.д.
Інтеграційний підхід	Базується на покращенні зв'язків між працівниками органу влади
Інноваційний підхід	Орієнтується на використанні новітніх технологій та інноваційних способів роботи з персоналом та кадровим потенціалом
Оптимізаційний підхід	Базується на встановленні залежностей між окремими елементами кадрового потенціалу
Комплексний підхід	Облік різних аспектів діяльності кадрів: соціальних, психологічних, організаційних та інших
Адміністративний підхід	Означає чітку регламентацію усіх обов'язків, прав та функцій пов'язаних із формуванням та оновленням кадрового потенціалу
Ситуаційний підхід	Полягає у забезпеченні максимальної адаптації працівників до умов конкретної ситуації при формуванні кадрового потенціалу
Поведінковий підхід	Опирається на підвищення ефективності колективів шляхом впливу на їх поведінку
Структурний підхід	Проявляється шляхом структуризації усіх аспектів кадрового потенціалу для подальшого обрання їх пріоритетності для раціонального їх виконання.

Примітка. Сформовано на основі джерела [4]

Формування кадрового потенціалу означає створення трудової та наукової основи для ефективного функціонування установи, а оновлення його означає реалізацію стратегічних цілей органу влади.

Зазначимо, що формування та оновлення кадрового потенціалу передбачає покращення кількісно-якісних характеристик персоналу органу влади, де основними складовими є вибір форм та методів навчання і підвищення кваліфікації кадрів органу влади; організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Проте, формування та оновлення кадрового

потенціалу органу влади передбачає постійні капіталовкладення у підвищення кваліфікації, розвиток нових навичок та здобуття знань не лише у одній конкретній сфері, а й у суміжних з обраною сферою діяльності.

Для ефективного формування та оновлення висококваліфікованого кадрового потенціалу необхідно враховувати та вдосконалювати всі його аспекти та складові. Складові, що забезпечують формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Складові забезпечення формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади

Примітка. Складено автором на основі [78]

Так, наприклад, система організаційного забезпечення є взаємозалежною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів органу влади, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень. Основу цього забезпечення становить чинна в органі влади структура управління його кадровою діяльністю, елементами якої є окремі керівники, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

Фінансове забезпечення характеризується коштами, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі кадрового управління. При цьому необхідністю є створення надійної системи акумулювання та залучення коштів, спрямованих на формування і оновлення професійних якостей провідних працівників та здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її ефективне використання забезпечуватиме повернення капіталу в майбутньому і стимулювання економічного зростання, що виступає одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку будь-якого органу влади.

Для інформаційного забезпечення характерним є «сукупність реалізованих управлінських рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, інформацію щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкову інформацію, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці тощо» [33].

Науково-методичне забезпечення характеризується побудовою єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із формуванням та оновленням кадрів. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної підготовки кадрів органу влади; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання.

Немаловажне значення має мотиваційне забезпечення формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади. Мотиваційні чинники є

«складовими механізми зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності. Це можуть бути чинники різної природи, під впливом яких має місце мотиваційна дія» [33]. Разом з тим, мотиваційна поведінка працівників формується під впливом «різноманітних чинників, серед яких зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація у праці, тому рекомендується проводити мотиваційний моніторинг своїх кадрів. Це дозволить отримати актуальну інформацію, необхідну для прийняття своєчасних управлінських рішень. Відтак, система мотивації праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, та буде пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу і сприятиме його оновленню» [6].

Отже, для підтримання кадрового потенціалу органу влади на належному рівні необхідно здійснювати його формування та розвиток через ефективний відбір, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, постійне оновлення знань, умінь, навичок персоналу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей органу влади.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методологічних засад формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади дозволили зробити такі висновки.

1. Основною складовою потенціалу органу влади є його кадровий потенціал, як ступінь готовності персоналу органу влади до реалізації програми його інноваційного розвитку. Чим вища готовність, тим менше зусиль: фінансових, часових, технічних - потрібно органу влади, щоб реалізувати його місію. Кадровий потенціал представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями та творчими здібностями.

2. Необхідність формування та оновлення кадрового потенціалу

визначається тим, що якості, здібності і можливості працівників можуть бути задіяні або незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Важливе завдання формування та оновлення кадрового потенціалу полягає в забезпеченні його високого рівня через здійснення відбору кадрів, професійної підготовки працівників; організації виробничої адаптації персоналу; забезпеченні більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників; здійсненні щорічної оцінки працівників та плануванні трудової кар'єри.

3. Формування кадрового потенціалу органу влади ґрунтується на відповідних принципах (системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту) дослідження яких показує, що високий інтелектуальний рівень управління залучає висококваліфіковані кадри, а це дає можливість створити поєднання професійних навичок, що забезпечує кадровому потенціалу органів влади високу конкурентоспроможність.

4. Для ефективного формування та оновлення висококваліфікованого кадрового потенціалу необхідно враховувати та вдосконалювати всі його складові, що забезпечують формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади (організаційне, фінансове, інформаційне, науково-методичне та мотиваційне забезпечення).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПОРОМІВСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

2.1. Діагностика професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування

В умовах трансформації сучасних економічних процесів важливе значення має формування та оновлення кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування. В цьому контексті нами проведена діагностика професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу Поромівської сільської ради Володимир-Волинського району Волинської області.

Поромівська сільська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє сільську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування у відповідності до Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами України. Реорганізація досліджуваної сільської ради здійснювалась у відповідності до прийнятого Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [56], що визначає «механізм добровільного об'єднання територіальних громад, Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [30] і «Плану заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [60]. Організаційна структура Поромівської сільської ради представлена на рисунку 2.1.

Створення Поромівської сільської «громади потужної, самостійної та самодостатньої є важливою частиною процесу децентралізації. Основним завданням досліджуваної громади є забезпечення належного рівня надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових

ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [53].

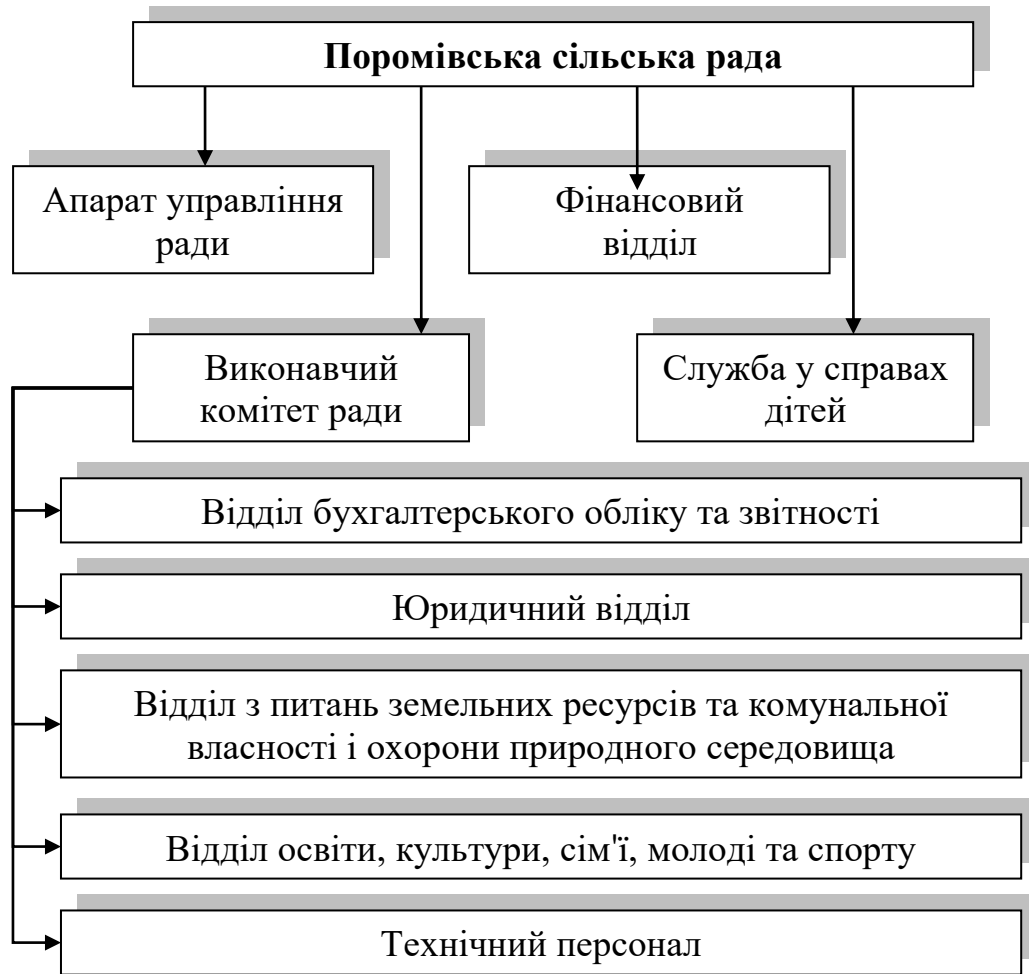


Рис. 2. 1. Організаційна структура Поромівської сільської ради

Примітка. Сформовано на основі джерела [43]

Діяльність досліджуваної сільської ради регламентується:

- Статутом Поромівської сільської об'єднаної територіальної громади, що затверджений рішенням сесії від 29 травня 2017 року № 5/4 та зареєстрований Головним територіальним управлінням юстиції у Волинській області, рішення від 20.07.2017 року №167/6, свідоцтво №1;
- Положенням про постійні комісії Поромівської сільської ради (рішення від 19 листопада 2020 року № 1/7);
- Регламентом Поромівської сільської ради восьмого скликання (рішення від 03 грудня 2020 року №1-2/2).

Одним із головних принципів децентралізації є принцип субсидіарності, згідно якого здійснюється розподіл повноважень.

Людські ресурси досліджуваної сільської ради є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності. Для діагностики кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради важливою є кількісно-якісна характеристика працівників за віковою та статевою структурою, за освітою, кваліфікацією та стажем роботи. Рішенням Поромівської сільської ради від 30.06.2021 року №7/10 затверджено структуру, чисельність Поромівської сільської ради та виконавчого комітету Поромівської сільської ради (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Кількісно-штатна характеристика кадрів сільської ради та
виконавчого комітету Поромівської сільської ради
станом на 01.01.2021 року**

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Штатна чисельність одиниць
I. Апарат управління ради		
1	Сільський голова	1
2	Секретар ради	1
Разом		2
II. Виконавчий комітет ради		
1	Старости	3
2	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету сільської ради	1
3	Спеціаліст I категорії з питань соціального захисту населення	1
4	Спеціаліст I категорії з питань інвестиційної політики	1
5	Діловод	3
6	Завідувач військово-облікового бюро	1
7	Оператор комп'ютерного набору	1
Разом		11
Відділ бухгалтерського обліку та звітності		
1	Начальник відділу - головний бухгалтер	1
2	Спеціаліст I категорії	5
3	Касир	1
Разом		7
Юридичний відділ		
1	Начальник відділу	1

2	Спеціаліст I категорії	1
Разом		2
Відділ з питань земельних ресурсів та комунальної власності і охорони природного середовища		
1	Начальник відділу	1
2	Спеціаліст I категорії	1
3	Спеціаліст II категорії	1
4	Спеціаліст	1
Разом		4
Відділ освіти, культури, сім'ї, молоді та спорту		
1	Начальник відділу	1
2	Провідний спеціаліст	1
Разом		2
Технічний персонал		
1	Водій автотранспортних засобів	1
<i>Продовження таблиці 2.1</i>		
2	Прибиральник службових приміщень	1
3	Двірник	1
4	Робітник з благоустрою	1
5	Слюсар-сантехнік	0,75
Разом		4,75
III. Фінансовий відділ Поромівської сільської ради		
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	2
3	Спеціаліст I категорії	1
Разом		4
IV. Служба у справах дітей Поромівської сільської ради		
1	Начальник служби	1
2	Спеціаліст I категорії	1
Разом		2
Всього працівників апарату ради, виконавчого комітету та виконавчих органів		38.75

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Станом на 01.01.2021 року, відповідно до штатного розпису, в досліджуваній сільській раді працює 32 особи, з них: 20 посадових осіб місцевого самоврядування (в т.ч. 5 посадових осіб виконавчих органів зі статусом юридичної особи публічного права), 7 службовців, 5 робітників (рис.2.2.), а 7 посад є вакантними.

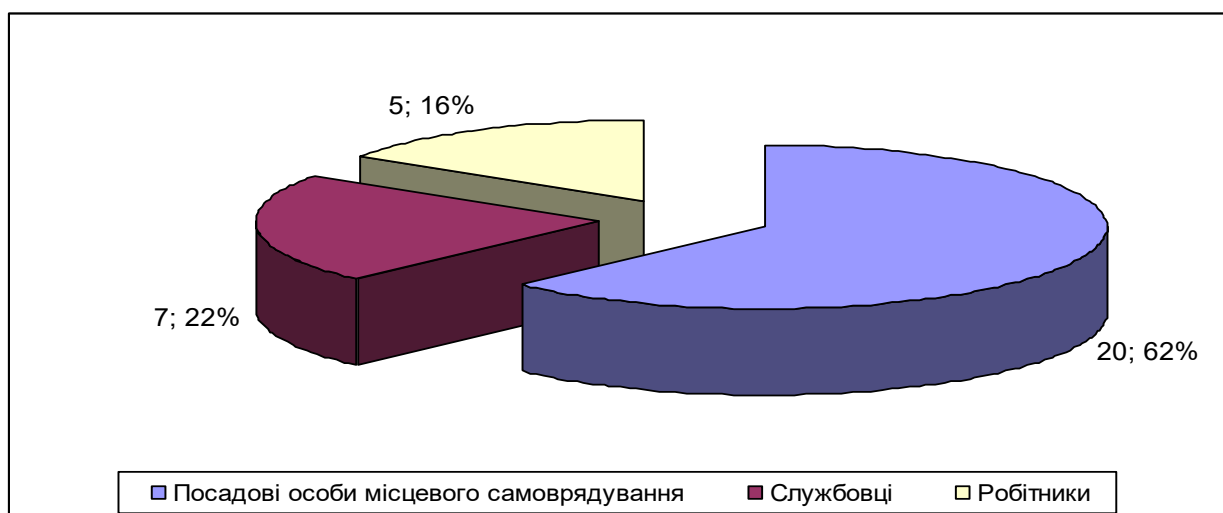


Рис. 2.2. Питома вага працівників Поромівської сільської ради станом на 01.01.2021 року

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Кількісний склад виконавчого комітету визначається сільською радою. Персональний склад виконавчого комітету затверджується радою за пропозицією сільського голови. Очолює виконавчий комітет сільської ради сільський голова.

Загалом у Поромівській сільській раді працює 22 жінки, що дорівнює 69% від усієї кількості персоналу та 10 чоловіків, що дорівнює 31% від усієї кількості (рис.2.3.).

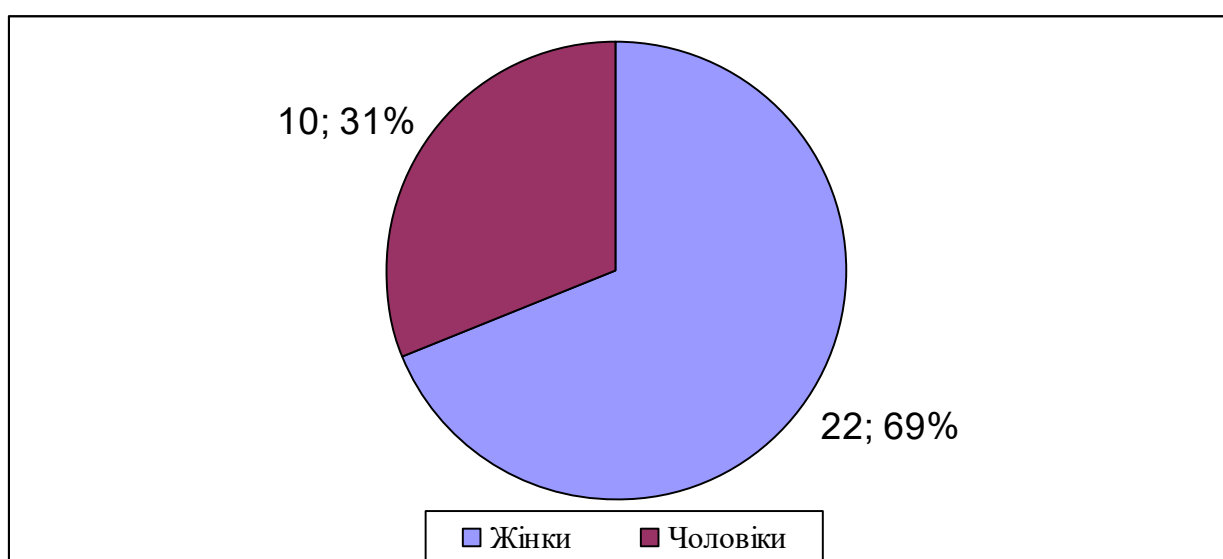


Рис. 2.3. Питома вага працівників Поромівської сільської ради за статтю станом на 01.01.2021 року

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Ефективність діяльності досліджуваної сільської ради в «значній мірі визначається якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць. Адже професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у відповідній сфері. А кваліфікація є рівнем професійної готовності працівника до певного виду роботи і визначається рівнем освіти і спеціалізацією» [20].

Освітній рівень кадрів досліджуваної сільської ради свідчить про те, що вищу освіту рівня бакалавр, спеціаліст, магістр мають 17 осіб, тобто 85 відсотків працюючих посадових осіб місцевого самоврядування (рис.2.4).

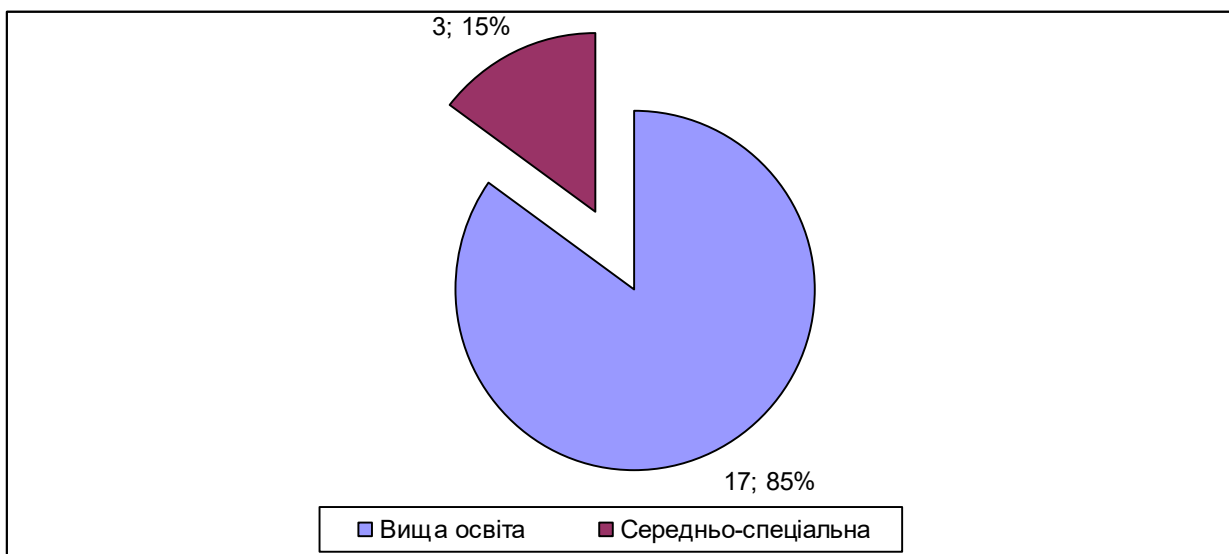


Рис. 2.4. Питома вага працівників Поромівської сільської ради за освітою станом на 01.01.2021року

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

В досліджуваній сільській раді переважають працівники з економічною освітою (7 осіб), а менше з технічною освітою (1 особа) (рис.2.5).

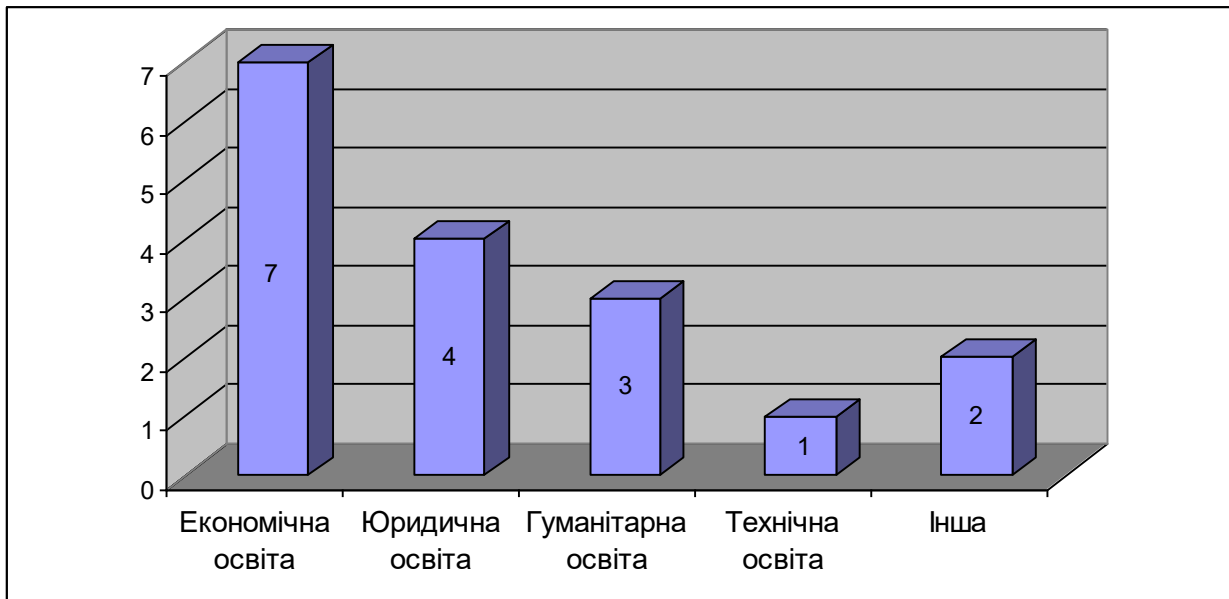


Рис. 2.5. Питома вага працівників Поромівської сільської ради за видами освіти станом на 01.01.2021 року

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

В контексті формування кадрового потенціалу виокремлюють кваліфікацію роботи, як сукупність вимог до того, хто повинен виконувати дану роботу і кваліфікацію фахівця, як наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю. Водночас, кваліфікація працівника не є чимось незмінним, стабільним. Відтак, у процесі трудової діяльності оновлення кадрового потенціалу в досліджуваній сільській раді відбувається внаслідок підвищення рівня кваліфікації за рахунок нагромадження працівником досвіду, знань і вмінь, а також шляхом спеціальної підготовки і перепідготовки.

Кваліфікацію персоналу характеризує коефіцієнт кваліфікації (K_k) працівників (формула 2.1.) [2]:

$$K_k = \sqrt{\frac{Ч_о \times Ч_д}{Ч_ф^2}}; \quad (2.1.)$$

де $Ч_о$. — чисельність працівників, які мають відповідну освіту; $Ч_д$. — чисельність працівників, які мають необхідний досвід; $Ч_ф$. — загальна чисельність працівників. За цією формулою розраховуємо коефіцієнт кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування досліджуваної сільської

ради:

$$K_k = \sqrt{\frac{17 \times 15}{32^2}} = \sqrt{\frac{255}{1024}} = 0,5$$

Отже, коефіцієнт кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування досліджуваної сільської ради: складе 0,5. Цей показник є середнім і свідчить про не в повній мірі достатній рівень кваліфікації посадових осіб.

Таким чином, діагностика професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування, свідчить про те, що в умовах сьогодення, коли зростають вимоги до підготовки фахівців, питання формування та оновлення кадрового потенціалу, внаслідок систематичного підвищення його професійного рівня, створення атмосфери творчого пошуку мають постійно знаходитися в полі зору керівника досліджуваної сільської ради.

2.2. Аналіз діючого механізму формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування

В досліджуваній сільській раді в умовах децентралізації великого значення набуває механізм формування та оновлення кадрового потенціалу. Функціонування органу місцевого самоврядування залежить від укомплектованості його працівниками відповідної компетентності. Одним із способів забезпечення поточних і майбутніх кадрових потреб є кадрове планування, яке забезпечує чітке окреслення напрямів кадрової стратегії, конкретизацію цілей, формування завдань, розробку переліку дієвих заходів їх досягнення. Планування потреб у персоналі повинно бути частиною стратегічних, тактичних, оперативних планів в системі органів місцевого самоврядування.

На формування кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради впливає кількісний та якісний аспекти кадрового планування. Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної чисельності

кадрового потенціалу, якісний – у визначенні їх кваліфікації і компетенції, часовий – у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, просторовий – у визначенні її місця.

Ефективне планування кадрового потенціалу в сільській раді вимагає інформації, яка б характеризувала зайняті в ній кадри, зайняті і вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності. На підставі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на кадри і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності органу місцевого самоврядування з кадрових питань.

«Загальна потреба у кадровому потенціалі дорівнює чисельності працівників, необхідних для вирішення завдань і реалізації функцій, що закріплені в посадових інструкціях та статуті досліджуваної сільської ради та конкретизується у планах і програмах її діяльності. А додаткова потреба може бути викликана як зростанням масштабів діяльності органу місцевого самоврядування, так і вибуттям кадрів за об'єктивними причинами, а також у результаті плинності кадрів. Потребу в кадровому потенціалі визначають в розрізі його кількісних і якісних характеристик. При визначенні потреби в кадровому потенціалі за його якісними характеристиками до уваги беруться: категорії посад, професії, спеціальності, кваліфікація» [34].

Особливістю досліджуваного органу місцевого самоврядування є принцип виборності, за яким формується кадровий потенціал. Водночас, працівники у Поромівську сільську раду приймаються за умовами конкурсу, а одним із обов'язкових етапів є складання іспиту. При доборі кадрів має бути забезпечена об'єктивна та комплексна оцінка професійних та особистих якостей претендентів на основі чітких юридично регламентованих правил, стандартів і процедур, встановлення чітких критеріїв відповідності претендентів кваліфікаційним вимогам згідно з посадою, на яку вони претендують [46].

Згідно з Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, який затверджений Постановою Кабінету Міністрів

України від 15.02.2002 року № 169 [55], розпорядженням сільського голови від 28 грудня 2020 року №170 затверджений Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в Поромівській сільській раді та її виконавчих органах (додаток А), який визначає процедуру підготовки та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в сільській раді та її виконавчих органах.

Для якісного добору та відбору працівників на заміщення вакантної посади в досліджуваній сільській раді використовують певний алгоритм дій пошуку і добору персоналу, який представлений на рисунку 2.6.

Згідно з пунктом четвертим цього Порядку начальник юридичного відділу входить до складу конкурсної комісії та безпосередньо бере участь у засіданнях конкурсної комісії у якості члена комісії. За участю начальника юридичного відділу проводились конкурсні відбори на заміщення таких вакантних посад: начальника та головних спеціалістів фінансового відділу Поромівської сільської ради, начальника Служби у справах дітей Поромівської сільської ради, спеціаліста I категорії юридичного відділу та спеціаліста I категорії з питань інвестиційної політики, тощо.



Рис. 2.6. Алгоритм пошуку і добору кадрів у Поромівській сільській раді

Примітка. Сформовано на основі [43]

Зазначимо, що в контексті формування кадрового потенціалу, розпорядженням сільського голови від 28 грудня 2020 року №171 затверджений «Порядок проведення іспиту на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в Поромівській сільській раді та її виконавчих органах» [додаток Б], що розроблений відповідно до «Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, який затверджений наказом Головного управління Державної служби України від 08.07.2011 року №164» [24].

«Мета проведення іспиту - об'єктивна оцінка знань та здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування. Іспит проводиться конкурсною комісією» сільської ради [24].

Зазначимо, що у 2020 році в сільську раду прийнято на посади 7 працівників виконавчих органів, а саме: 1 посадову особу призначено шляхом

обрання Поромівською сільською територіальною громадою; 1 - шляхом обрання на посаду досліджуваною сільською радою, 4 - призначено на посаду шляхом затвердження досліджуваною сільською радою; 1 особа - прийнята на інших підставах, передбачених чинним законодавством.

В контексті формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань. Зазначимо, що під час підбиття підсумків виконання посадовими особами своїх обов'язків здійснюється регулярний контроль за проходженням служби в органах місцевого самоврядування та професійними досягненнями посадових осіб місцевого самоврядування Поромівської сільської ради шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій.

Порядок проведення щорічної оцінки в досліджуваній сільській раді затверджений розпорядженням сільського голови від 29 грудня 2017 року № 137-ос (додаток В). Щорічна оцінка проводиться безпосередніми керівниками в період між атестаціями у січні-лютому за підсумками минулого року. Така оцінка здійснюється з метою поліпшення добору й розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності посадових осіб місцевого самоврядування, визначення їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистого розвитку, планування кар'єри, вдосконалення процесу планування та організації діяльності як посадової особи місцевого самоврядування так і сільської ради в цілому, виявлення організаційних проблем та оперативного реагування на них, аналізу виконання посадових інструкцій.

В процесі оновлення кадрового потенціалу в досліджуваній сільській раді здійснюється атестація посадових осіб місцевого самоврядування та виконавчих органів, яка проводиться відповідно до «Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, що затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 року №

1440» [72]. Атестація «проводиться один раз на 4 роки з метою оцінки їх результатів роботи, ділових та професійних якостей, виявлених працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським головою» [72]. Чергова атестація у сільській раді проводилася у період протягом жовтня – грудня 2020 року відповідно до затверджених графіків.

За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків, а саме, про:

- відповідність займаній посаді;
- відповідність займаній посаді з певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо);
- невідповідність займаній посаді.

А також атестаційна комісія у відповідності до результатів атестації, які мають рекомендаційний характер пропонує голові сільської ради наступне: «визнати посадову особу атестованою; призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи); зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду; перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади. За результатами атестації сільський голова видає відповідне розпорядження» [72].

Протягом 2020 року в досліджуваній сільській раді атестацію пройшли 16 посадових осіб місцевого самоврядування. Не підлягали атестації 3 посадові особи місцевого самоврядування. За результатами атестації, проведеної згідно затвердженого графіка, всі посадові особи визнані атестованими та відповідають займаним посадам.

Слід зазначити, що кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування. А результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа. Так, наприклад, атестаційний лист начальника

юридичного відділу за результатами атестації представлений в додатку Д.

Кадровий потенціал досліджуваної сільської ради формується із вмінь, знань, навичок усіх працівників, їх досвіду, особистих якостей та творчих здібностей (рис. 2.7). При цьому важливим є взаємодоповнення характеристик усіх працівників. Кожен член колективу вносить свою частинку в загальний потенціал сільської ради і тим самим формує його.

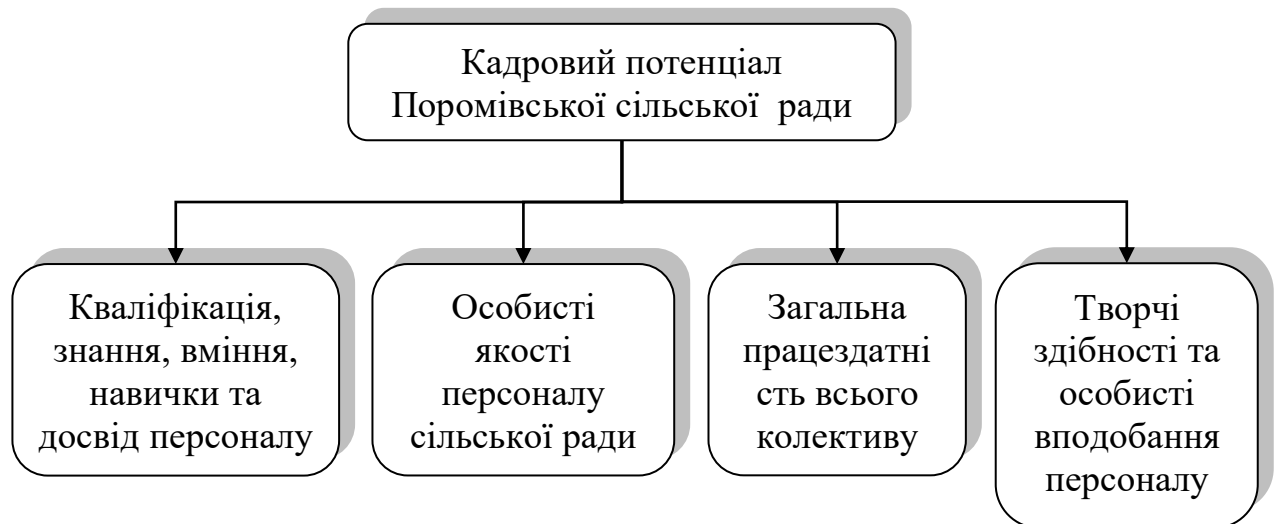


Рис. 2.7 Елементи, які формують кадровий потенціал Поромівської сільської ради

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Таким чином, аналіз діючого механізму формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваній сільській раді свідчить про те, що основною метою формування та оновлення кадрового потенціалу є забезпечення її добре підготовленими працівниками відповідно до цілей і стратегії розвитку та високоосвіченими, з ерудицією та стратегічним мисленням.

2.3 Оцінка ефективності формування та оновлення кадрового потенціалу в системі менеджменту досліджуваного органу місцевого самоврядування

Успішність суспільно-політичних реформ, які спрямовані на формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для

надання високоякісних та доступних публічних послуг, задоволення інтересів громадян на відповідній території, значною мірою залежить від ефективного формування та оновлення кадрового потенціалу. Тому, результативність роботи органів місцевого самоврядування, зокрема, Поромівської сільської ради цілком залежить від професійного рівня її кадрового потенціалу. В цьому контексті найбільш важливими є компетенція людини, її професійна підготовка, готовність до нововведень та творчого пошуку саме в органах місцевого самоврядування.

Механізм формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради реалізується через систему навчання.

Серед значного різноманіття методів навчання доцільно виділити наступні: самовдосконалення, наставництво, навчання на робочих місцях, введення в посадові обов'язки, ротація робіт, планові курси удосконалювання, активне навчання, дистанційне навчання, консультування. Сільський голова органу місцевого самоврядування повинен вирішити, який з методів навчання найбільш прийнятний для тієї чи іншої категорії працівників або навіть окремого працівника. Результати навчання обов'язково повинні оцінюватися, використовуючи кількісну шкалу для оцінки по ряду питань: наскільки сподобався працівникам зміст навчального курсу, чи була програма цікавою.

Слід зазначити, що «пріоритетними якісними показниками є професіоналізм, комунікації, навички. Якщо розглядати професійне утворення як систему, то в ній необхідно виділити два етапи:

- перший - власне професійна підготовка працівників.
- другий - наступні зусилля, що починаються для поглиблення, розширення й доповнення раніше придбаної кваліфікації працівником» [18].

Важливим чинником ефективної діяльності органу місцевого самоврядування є наявність кадрів, які здатні на належному рівні виконувати поставлені завдання. Проте до сьогодні існує дилема щодо претендентів на службу: кому надати перевагу – особі, яка є досвідченим фахівцем, але має посередній рівень управлінських якостей, чи сильному управлінцю з

посереднім рівнем вузько спеціальних знань. З одного боку, є бажання отримати працівника, який відразу буде виконувати обов'язки за посадою без додаткового стажування, навчання тощо, але з іншого – для розвитку органу місцевого самоврядування він не додасть нічого нового, а іноді навіть буде гальмувати впровадження нестандартних (некомфортних для виконання), проте спрямованих на розвиток рішень.

Під час формування кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування необхідно брати до уваги і тенденцію до відтоку досвідчених фахівців, пов'язану у тому числі й із неспівставними вимогами до служби та рівнем оплати праці й соціальним захистом.

Важливим є компетентнісний підхід в системі органу місцевого самоврядування. Тому необхідно врахувати, на нашу думку, проблемні питання впровадження компетентнісного підходу у досліджуваній сільській раді, зокрема:

- політичну волю керівника щодо формування кадрового потенціалу відповідно до компетенцій особи;
- чіткість у визначенні місії та завдань, що поставлені перед досліджуваною сільською радою;
- наявність лідерських якостей керівника досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- зниження мотивації персоналу (різний рівень компетентності жодним чином не впливає ні на оплату праці, ні на кар'єрне зростання);
- здатність до самовдосконалення та розвитку, оскільки рівень набутої післядипломної освіти в умовах дистанційно-очної форми підвищення кваліфікації постійно знижується та не відповідає очікуванням як слухачів, так і їх керівників та одержувачів послуг;
- рух кадрів;
- співпраця із вищими навчальними закладами з метою добору талановитої молоді на службу в досліджуваний орган місцевого самоврядування.

Особливо важливу роль в оновленні кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради відіграє підвищення кваліфікації працівників органу місцевого самоврядування – навчання після одержання працівниками певної освіти, яке спрямовується на оновлення знань для ефективного виконання завдань. Відтак, підвищення кваліфікації працівників Поромівської сільської ради є навчанням, «що обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі. Даний підхід до підвищення кваліфікації безпосередньо впливає з концепції безупинного утворення, в основі якої лежить принцип організації східчастого організаційного навчання персоналу» [9].

Зазначимо, що оновлення кадрового потенціалу персоналу досліджуваної сільської ради через систему професійного навчання призводить до забезпечення високим професіоналізмом працівників, здатних найбільш ефективно вирішувати нагальні завдання та виконувати функції на місцевому рівні. Одночасно ця система має дозволити кожному працівнику реалізувати право на збагачення своїх знань і професійних навичок і вмінь, реалізацію своїх інтересів, особистої кар'єри, розвитку особистості.

Професійне навчання працівників Поромівської сільської ради здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [57].

Ефективна система формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради є надзвичайно важливою. Тому, потрібно встановити уніфіковані вимоги, що є стандартними та міжнародно визнаними до формування та оновлення кадрового потенціалу, включаючи впровадження засобів й інструментів діагностики рівня їх знань, створення умов для

індивідуалізації освіти та безперервного навчання протягом їх професійної діяльності.

Водночас, в професійному навчанні персоналу сільської ради на сьогодні не приділяється належна увага питанню навчання (отримання нових знань) уже існуючих кадрів, які нині працюють в сільській раді. Основними напрямками роботи щодо формування та оновлення кадрового потенціалу Поромівської сільської ради – має бути передусім підвищення кваліфікації працівників, що на сьогодні працюють в досліджуваному органі місцевого самоврядування і виконують завдання, що покладені на них державою.

Так, наприклад, посадові особи та службовці Поромівської сільської ради та її виконавчих органів у 2020-2021 році підвищували свою кваліфікацію в Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема за професійними програмами; програмами тематичних і постійно діючих семінарів в тому числі онлайн семінарів; шляхом самоосвіти. Загальний термін підвищення кваліфікації визначався професійною програмою залежно від форм навчання. Зауважимо, що курси підвищення кваліфікації, які проходили працівники досліджуваної сільської ради мають особливе значення для забезпечення якості виконання ними своїх посадових обов'язків.

«Курси підвищення кваліфікації дають можливість налагоджувати тісні зовнішні зв'язки та плідну співпрацю на різних ієрархічних рівнях, забезпечують надходження інформації до спеціалістів усіх рівнів досліджуваного органу місцевого самоврядування, сприяють покращенню якості надання послуг населенню, стимулюють обмін думками та досвідом, підтримують зв'язок теорії з практикою та підвищують престижність праці в Поромівській сільській раді» [40].

Важливе значення для можливості забезпечення участі спеціалістів досліджуваної сільської ради у різноманітних короткотермінових семінарах має його планування та об'єктивна необхідність у навчанні. Тому, важливим організаційним аспектом підвищення кваліфікації працівників, на нашу думку, є принцип плановості, який базується на систематичному аналізі складу

персоналу і вивченні потреб органу місцевого самоврядування та їх фахівців у навчанні. Одним з основних документів є план-графік навчання на календарний рік, який реалізовує принцип плановості та визначає питання організації навчального процесу з підвищення кваліфікації.

«Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. Вважаємо, що для вирішення завдань щодо формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради потрібний новий підхід до формування змісту та технологій навчання, сучасне методичне забезпечення, що включає отримання практичних навиків із застосування:

- практики управління економічними та соціальними процесами;
- ділового адміністрування та фінансового менеджменту, управління проектами та змінами, менеджменту, соціальної психології;
- технологій сучасної адміністративної діяльності, управління колективами та форм контролю за виконання управлінських рішень;
- конституційного та адміністративного права, законодавства з питань державної служби, антикорупційного законодавства, нормативних документів з питань організаційно-кадрової роботи» [60].

Слід зазначити, що для ефективного формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваній сільській раді та її виконавчих органах нагальною є потреба у кваліфікованих кадрах, оскільки, деякі посади займають особи, які не мають вищої освіти відповідного спрямування та відсутній фаховий досвід. Крім того, неефективні управлінські рішення та заходи керівництва, відсутність чинників, що мотивують до ефективної праці, призводять до звільнення висококваліфікованих керівників структурних підрозділів та спеціалістів. Так, протягом грудня 2020 року – вересня 2021 року за «сприяння» керівництва досліджуваної сільської ради були звільнені три керівники структурних підрозділів та спеціаліст I категорії (при загальній кількості посад – 40,75). Така кадрова політика призводить до вкрай негативних наслідків та високої плинності кадрів.

Таким чином, здійснена оцінка свідчить про те, що ефективність

формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради залежить від використання освітніх технологій. А це дасть можливість для підвищення компетентності та професіоналізму працівників та ефективного виконання ними завдань.

Висновки до розділу 2

Дослідження практики формування та оновлення кадрового потенціалу в Поромівській сільській раді дозволили зробити такі висновки.

1. Нами проведена діагностика професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу Поромівської сільської ради, яка є органом місцевого самоврядування, що представляє сільську територіальну громаду і реалізує функції та повноваження місцевого самоврядування від імені громади та в її інтересах.

2. Кількісно – якісні показники працівників досліджуваної сільської ради, свідчать про те, що у ній працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними. За допомогою кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу визначають його потребу. Так, при визначенні потреби в кадровому потенціалі за його якісними характеристиками важливе значення мають: категорії посад, професії, спеціальності, кваліфікація.

3. В контексті формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради здійснюється добір та відбір працівників на заміщення вакантної посади. Для їх якісного добору та відбору використовують алгоритм дій пошуку кадрів та їх добору. Конкурсною комісією сільської ради проводиться іспит на оцінювання знань та здібностей кандидатів.

4. В досліджуваній сільській раді механізм формування та оновлення кадрового потенціалу реалізується через систему навчання, де однією із форм навчання є підвищення кваліфікації, яке призводить до забезпечення високим професіоналізмом працівників, здатних найбільш ефективно вирішувати

завдання та виконувати функції на місцевому рівні. Таке навчання дає змогу кожному працівнику реалізувати право на збагачення своїх знань і професійних навичок і вмінь, реалізацію своїх інтересів, особистої кар'єри, розвитку особистості.

5. Нами досліджено, що в Поромівській сільській раді є потреба у кваліфікованих кадрах, так як, окремі посади займають особи, які не мають вищої освіти відповідного спрямування та відсутній фаховий досвід. А також керівництвом приймаються неефективні управлінські рішення, заходи, відсутніми є чинники, що мотивують до ефективної праці. Така ситуація призводять до звільнення висококваліфікованих керівників структурних підрозділів та спеціалістів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА ООНОВЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Удосконалення механізму адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування

В усіх сферах суспільного життя України сьогодні відбуваються трансформаційні процеси, які вимагають від суспільства та держави нового ставлення до питання формування та оновлення кадрового потенціалу органів

місцевого самоврядування. Суспільство потребує нових якісних послуг, нових ідей. Все це створює нові вимоги до персоналу, його компетенції та вмінь. Цього можна досягти за допомогою адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування.

Адміністрування кадрового потенціалу – це «основна функція будь-якого органу місцевого самоврядування, яка включає в себе різні методи, форми, способи формування та оновлення кадрів, а також засоби впливу на роботу, інтереси та поведінку працівників з метою покращення діяльності органу місцевого самоврядування» [80].

Слід зазначити, що на кадровий потенціал органу місцевого самоврядування впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішніми чинниками є: «особливості законодавчої та нормативної бази, стан ринку праці, соціальні потреби населення, розвиток техніки і технології та ін.». Внутрішні чинники залежать від цілей органу місцевого самоврядування, його фінансової політики, кваліфікаційних критеріїв працівників, джерел забезпечення потреби у персоналі (рис.3.1).

Погорелова Т. О, зазначає, що «на рівні організації кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу даної організації до реалізації програми її інноваційного розвитку. Чим вище готовність, тим менше зусиль: фінансових, часових, технічних - потрібно організації, щоб реалізувати місію організації» [69]. Тому, ми вважаємо, що «для успішного формування та оновлення будь-яких елементів кадрового потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібраний персонал, якісне його навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для проявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання».

Формування кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування орієнтується на забезпечення виконання певних процесів:

– «процесу комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування;

- створення умов, що сприяють адаптації працівника в органі місцевого самоврядування;
- організації системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника;
- реалізація заходів, що запобігають виникненню незадоволення працівника своїм становищем з метою скорочення плинності кадрів».

Основою для стабільного існування кадрового потенціалу є кадрове ядро персоналу будь-якого органу місцевого самоврядування. Колектив працівників органу місцевого самоврядування розділений на соціальні, професійні та кваліфікаційні шари і групи, які по-різному беруть участь у реалізації мети і завдань основної діяльності органу місцевого самоврядування. Таким «ядром» є найбільш стабільна частина колективу – особи з великим стажем роботи в органі місцевого самоврядування, найбільш кваліфіковані працівники, рівень підготовки яких відповідає займаній посаді.

Формування «ядра» колективу і управління його розвитком дають змогу забезпечити оновлення колективів органів місцевого самоврядування навіть в умовах відпливу певної частини персоналу. Важливою є якість кадрового потенціалу, яка визначається насамперед кваліфікацією – «рівнем професійної придатності, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду та трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю. Кваліфікація працівника тісно пов'язана з характером та змістом праці, її складністю і різноманітністю. Удосконалення та зміцнення кадрового потенціалу повинно спиратись на ефективну й дієву систему професійно-кваліфікаційної підготовки (підвищення кваліфікації) та всебічного розвитку працівника і базуватися на взаємній зацікавленості та взаємній вигоді як персоналу, так і органу місцевого самоврядування» [21].

Сьогодні існує багато способів для формування та оновлення кадрового потенціалу, проте не завжди вони дають бажаний результат. Так, як їх використання здійснюється не правильно та не компетентно. Тобто, якість

формування та оновлення персоналу безпосередньо залежить від вправної діяльності керівників з адміністрування. Відтак, для удосконалення адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу, перш за все, потрібно правильно обирати напрями з формування і оновлення на конкретному етапі діяльності органу місцевого самоврядування; покращувати знання керівників в контексті управління персоналом.

Удосконалення механізму адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу доцільно здійснювати у стратегічному та оперативному напрямках.

Так, вдосконалення оперативного адміністрування кадрового потенціалу доцільно проводити у розрізі трьох рівнів:

– «на рівні організаційних структур: доцільно створити спеціальний підрозділ з управління кадровим потенціалом, який буде займатися усіма питаннями щодо формування та оновлення кадрів, зміни організаційної структури, навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, формування та здійснення мотиваційних заходів, створення, запровадження та контроль за виконанням програм з розвитку працівників, моніторинг зовнішніх потреб суспільства та вимог до діяльності органу місцевого самоврядування;

– на рівні процесів в органі місцевого самоврядування: це повинна бути формалізація усіх процесів, що відносяться до управління кадровим потенціалом;

– на рівні технологій органу місцевого самоврядування: доцільно створити єдину систему, технологію, яка буде контролювати дотримання нормативно-правової бази формування та оновлення кадрового потенціалу».

Вдосконалення кадрового потенціалу за допомогою стратегічного підходу означає об'єднання усіх видів діяльності з кадрами (підбір, відбір, навчання і т. д.) для досягнення однієї стратегічної цілі розвитку органу місцевого самоврядування. Тому, способами досягнення стратегічного удосконалення кадрового адміністрування є:

- «покращення методів підбору та відбору кадрів в органі місцевого самоврядування;

- пошук нових напрямів навчання кадрів, нових джерел отримання сучасної інформації, способів підвищення кваліфікації, планування ділової кар'єри працівників;

- аналіз мотиваційних заходів в органі місцевого самоврядування, проведення соціологічних опитувань персоналу для формування нових мотиваційних програм;

- проведення заходів для розкриття креативності та ідейності кадрів».

Відтак, оперативне та стратегічне адміністрування кадрового потенціалу допоможе створити базу щодо формування та оновлення кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування.

Ми вважаємо, що в контексті удосконалення механізму адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваній Поромівській сільській раді доцільним є розроблення стратегії формування та оновлення кадрового потенціалу, яке розпочинається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку досліджуваної сільської ради, з фактичним станом людських ресурсів. Процес формування стратегії формування та оновлення кадрового потенціалу в Поромівській сільській раді представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Процес формування стратегії формування та оновлення кадрового потенціалу в Поромівській сільській раді

Примітка. Складено автором самостійно

Зазначимо, що при розробці стратегічних планів формування та оновлення визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики досліджуваної сільської ради в напрямку формування та оновлення кадрового потенціалу на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку досліджуваної сільської ради. В стратегічному плані досліджуваної сільської ради визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору працівників, структури і штатного розкладу досліджуваної сільської ради, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій працівників.

Варто зазначити, що формування та оновлення кадрового потенціалу

полягає у створенні оптимальної комбінації методів та варіантів навчання, підготовки, стимулювання до праці та мотивації працівників. Ефективна комбінація усіх форм повинна мінімізувати кадрові втрати та підвищити кадровий потенціал сільської ради.

Доцільним є також використання в досліджуваній сільській раді інноваційних методів адміністрування процесу формування та оновлення кадрового потенціалу. Ці методи базуються на використанні принципів нормативно-правового регулювання та розроблені кадрових стандартів. А це означає, що процеси пов'язані із персоналом досліджуваної сільської ради, починаючи від прийому на роботу, навчання та до виходу працівника із сільської ради повинні регулюватися нормативно-правовою базою документів, постанов та рішень законодавства. Адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу у Поромівській сільській раді забезпечується конкретним переліком нормативно-правових документів якими керуються керівники при здійсненні управління кадровим потенціалом. Водночас, кадровими стандартами мають бути певні критерії підбору персоналу до сільської ради. Тобто ті чи інші характеристики, якими повинен володіти ідеальний кандидат для роботи в раді. І для того, щоб кадровий потенціал сільської ради був достатньо ефективним та розвинутим, підбір персоналу має здійснюватись лише за цим кадровим стандартом.

Причиною неефективності заходів адміністрування кадрового потенціалу може бути неусвідомленість працівників щодо діяльності органу місцевого самоврядування та даних заходів. Важливо доводити до відома працівників мету, основні цілі та завдання органу місцевого самоврядування, методи підвищення кадрового потенціалу та їх очікувані результати. Тоді ефективність дій з формування та оновлення кадрового потенціалу буде вищою.

Таким чином, для забезпечення ефективної діяльності в органах місцевого самоврядування в контексті адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу доцільним є: забезпечення високої якості кадрового потенціалу органу влади, що потребує наявності таких показників, як

професіоналізм, освіченість, мотивованість; володіння новітніми управлінськими технологіями, ефективне функціонування системи підготовки спеціалістів з управління.

3.2. Запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування

В контексті адаптації кадрового потенціалу до трансформаційних змін важливе значення має запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Інноваційна політика органу місцевого самоврядування є «формою стратегічного управління, яка визначає умови інноваційної діяльності органу місцевого самоврядування, його мету і принципи». Тому удосконалюючи механізм процесів формування та оновлення кадрового потенціалу, доцільно сформувати та використовувати стратегію інноваційного розвитку Поромівської сільської ради. Разом з тим, стратегія полягає у орієнтації сільської ради на інноваційну діяльність та нововведення в розрізі управління персоналом органу місцевого самоврядування. Така новоутворена кадрова стратегія буде сприяти посиленню можливостей сільської ради якісно здійснювати свою діяльність. Основою такої кадрової політики має бути створення та розвиток інноваційного кадрового потенціалу, здатного реагувати на сучасні зміни, та використовувати інноваційні технології при формуванні та оновленні власного кадрового потенціалу.

Ми вважаємо, що запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу передбачає декілька послідовних етапів, дотримання яких дасть можливість створити Поромівській сільській раді ефективний кадровий потенціал. Відтак, такими етапами є:

- оцінка та діагностика наявного кадрового потенціалу досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- формування положень чи внесення необхідних коректив до наявних положень про кадрову діяльність в сільській раді;

- розробка та затвердження інноваційних технологій формування кадрового потенціалу, підбору працівників; розробка та затвердження інноваційних технологій оновлення кадрового потенціалу;
- впровадження інноваційної технології роботи з кадрами;
- визначення відповідальних осіб за дотримання етапів впровадження інноваційної технології роботи з кадрами.

Ми пропонуємо виокремити принципи реалізації інноваційної кадрової політики для забезпечення новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу Поромівської сільської ради (табл. 3.1).

Зазначимо, що існує безліч методів та способів формування та оновлення кадрового потенціалу установи. Проте, для кожної установи ефективним буде саме той чи інший метод, в залежності від її діяльності. Водночас, для органів місцевого самоврядування основою формування та оновлення кадрового потенціалу виступає законодавство, нормативно-правова база та підбір кваліфікованих спеціалістів, освіта яких відповідає займаній посаді. Необхідністю при створенні ефективного кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування є використання інноваційних методів формування та оновлення.

Новітній підхід формування та оновлення кадрового потенціалу для Поромівської сільської ради буде означати використання інноваційних методів формування та оновлення кадрового потенціалу. Цікавою є інноваційна методика LAB-profile. Цей метод можна використовувати як при прийомі працівників на вакантну посаду, так і вже для діючого колективу установи.

Таблиця 3.1

Принципи реалізації інноваційної кадрової політики в Поромівській сільській раді

Принципи	Напрями реалізації
Готовність до взаємодії працівників колективу сільської ради	Формування корпоративної політики та корпоративних цінностей; дослідження готовності працівників до змін та їхніх очікувань від них.
Формування довіри між	Покращення репутації керівництва; організації

керівництвом та колективом сільської ради	зустрічей, дискусій між керівниками та працівниками.
Орієнтація на досягнення лояльності працівників до роботи	Формування корпоративної культури та етики, дослідження якості робочих місць та ставлення працівників до роботи; залучення працівників до вирішення проблем сільської ради та прийняття управлінських рішень.
Збереження цінник кадрів в сільській раді	Створення кадрового резерву для формування кадрового потенціалу; створення програм лідерства та розвитку особистої кар'єри, стимулювання до праці в сільській раді.
Зниження рівня конфліктних та стресових ситуацій в сільській раді	Моніторинг соціально-морального клімату в колективі; дослідження стресових та конфліктних ситуацій в колективі, їх чинників та визначення способів їх усунення.
Відкритість та прозорість сільської ради до працівників	Висвітлення та представлення стратегії розвитку та діяльності сільської ради для усіх працівників.
Застосування інновацій в роботі з кадрами	Створення не просто колективу, а команди для досягнення поставлених цілей; управління талантами; стимулювання ініціативності; використання сучасних способів впливу на кадровий потенціал сільської ради.

Примітка. Сформовано автором самостійно

Методика LAB-profile дозволяє сформувати метапрограмний профіль особистості. Тобто за допомогою використання психологічних прийомів можна розкрити характеристики мислення майбутнього працівника і сформувати його психологічний та метапрограмний портрет [76]. Така метрапрограма описує стиль мислення людини, дозволяє зрозуміти як вона поводить себе в тій чи іншій ситуації та допомагає спрогнозувати її дії в різних обставинах. На основі чого можна зробити висновки чи підходить людина для даної вакантної посади, чи зможе вона справитися з обов'язками, що вона вимагає.

Слід зазначити, що використання сучасних новітніх підходів в контексті управління кадровим потенціалом дозволить досліджуваному органу місцевого самоврядування отримати необхідну гнучкість у своїй діяльності. А також до

переліку інноваційних методів формування та оновлення кадрового потенціалу, які допоможуть спростити організаційну структуру, та забезпечити організацію якісними кадрами можна віднести; бенчмаркінг, кадровий аудит, коучинг.

Метод бенчмаркінгу дозволяє порівняти ефективність діяльності організації з іншою організацією такого ж спрямування, більш успішнішою у даній галузі, виявити відмінності та шляхи підвищення ефективності діяльності. Так, наприклад, показники діяльності Поромівської сільської ради щодо формування та оновлення кадрового потенціалу можна порівняти із діяльністю інших успішних сільських рад в Україні, а також і закордоном. Зокрема, таким прикладом в цьому контексті може бути Польща. А це дає можливість виявити помилки і позитивні характеристики щодо формування та оновлення кадрового потенціалу і розробити напрями підвищення ефективності.

Метод кадрового аудиту характеризується способом дослідження та аналізу кадрової політики установи, усієї кадрової документації, кадрового потенціалу та організаційної культури. Це дозволяє виявити відповідність працівників, їх кваліфікації та освіти займаним посадам, необхідність їх перекваліфікації чи переміщення в межах установи [40].

Для методу коучингу характерним є те, що він допомагає підвищити якість виконання роботи працівниками, що у свою чергу формує якісний кадровий потенціал. Він полягає у навчанні та отриманні необхідної інформації працівників від коуча, спеціаліста у даній сфері. Відтак, для Поромівської сільської ради доцільним є використання такого інноваційного методу для покращення професійних якостей свої працівників.

Зазначимо, що для Поромівської сільської ради одним із новітніх підходів формування кадрового потенціалу виступає удосконалення процесу найму працівників. Найголовнішою особливістю досліджуваного органу місцевого самоврядування та основною рисою, яка відрізняє його від органів державної влади є принцип виборності, за яким він формується. Саме усвідомлення цього свого статусу має спонукати посадових осіб місцевого самоврядування до

вдосконалення та покращення своєї діяльності у сфері надання населенню відповідної територіальної одиниці публічних послуг найкращої якості. При доборі кадрів має бути забезпечена об'єктивна та комплексна оцінка професійних та особистих якостей претендентів на основі чітких юридично регламентованих правил, стандартів і процедур, встановлення чітких критеріїв відповідності претендентів кваліфікаційним вимогам згідно з посадою, на яку вони претендують. Відтак, працівники в Поромівську сільську раду приймаються за принципом виборності та за умовами конкурсу, тому доцільно було б розширити діапазон умов прийому на вакантне місце. Конкурс, а отже і іспит, дозволяють побачити лише освітній рівень, наявність знань з публічного управління та нормативно-правових знань майбутнього працівника.

Необхідною є також оцінка майбутнього працівника і з творчої сторони, наявність комунікативних здібностей, ініціативності, способу прийняття рішень, визначення рівня його конфліктності та налаштованості на роботу. Тому, в цьому контексті можна використовувати різні опитування, анкетування, співбесіди, тестування, творчі завдання та інше, що дасть можливість виявити особистий потенціал претендента на посаду та оцінити його необхідність в органі місцевого самоврядування та його кадровому потенціалі.

Ми вважаємо, що для якісної реалізації завдань з процесу оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради доцільно використовувати процес оновлення кадрового потенціалу представленого на рисунку 3.2.

Враховуючи усі можливі методи удосконалення механізму формування та оновлення кадрового потенціалу, нами виокремлено відповідні напрями діяльності, дотримання яких допоможе сформувати високий кадровий потенціал досліджуваної сільської ради:

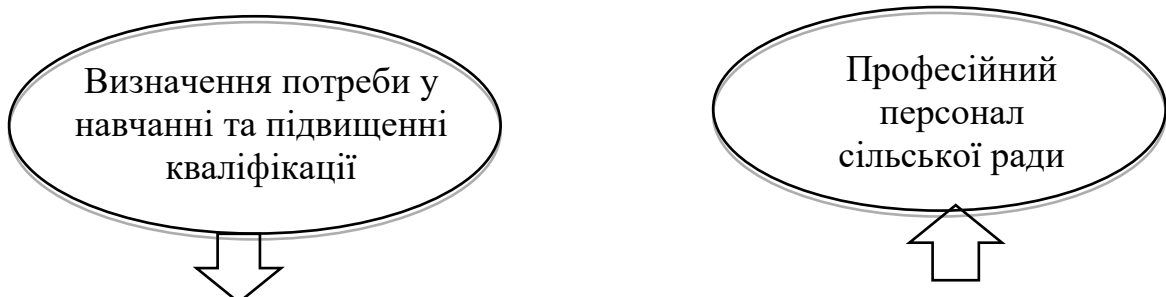




Рис. 3.2 Модель процесу оновлення кадрового потенціалу Поромівської сільської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно

– відкритість та прозорість у роботі, як і для працівників та і з громадськістю. Це допоможе забезпечити довіру між сільською радою та громадою при визначенні потреб населення, а також між працівниками та керівництвом для створення ефективної команди;

– своєчасне кадрове оновлення: добір, відбір та розстановка працівників з необхідним кваліфікаційним рівнем та знаннями, що допоможе забезпечити високу якість кадрів для забезпечення потреб сільської ради та населення;

– зміцнення виконавчої дисципліни: контроль за діяльністю працівників, їх навчанням, налаштування колективів до самодисципліни;

– підвищення рівня організаційно-правового забезпечення діяльності сільської ради, обрання стилю керівництва, механізмів та форм управління

кадрами та їх потенціалом, затвердження постійних методів навчання працівників.

В цьому контексті, ми пропонуємо впровадити в досліджувану сільську раду поширення системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для досліджуваної сільської ради компетенціями (знаннями), а також створення спеціальної системи преміювання за підсумками роботи сільської ради.

Важливим стимулюючим фактором оновлення кадрового потенціалу в Поромівській сільській раді може стати система управління кар'єрою працівників (від прийому на роботу і до звільнення чи відставки). Працівник повинен уявляти свою перспективу та знати можливі напрями зосередження своїх зусиль. Це надасть йому впевненості у майбутньому та стимулюватиме прагнення до підвищення свого професійного рівня.

Отже, для вдосконалення механізму формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради доцільно застосовувати новітні освітні технології; проводити моніторинг ефективності навчання; розробляти та використовувати методики оцінки професійної підготовки працівників; забезпечувати якісну організацію та проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації; створювати сучасне наукове-методичне забезпечення.

Висновки до розділу 3

Розробка напрямів щодо вдосконалення механізму формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваному органі місцевого самоврядування дало змогу зробити такі висновки.

1. Доцільно удосконалення механізму адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу здійснювати у стратегічному та оперативному напрямках. А саме, вдосконалення оперативного адміністрування кадрового потенціалу доцільно проводити у розрізі трьох

рівнів (на рівні організаційних структур; на рівні процесів в органі місцевого самоврядування; на рівні технологій органу місцевого самоврядування). Вдосконалення кадрового потенціалу за допомогою стратегічного підходу означає об'єднання усіх видів діяльності з кадрами (підбір, відбір, навчання і т. д.) для досягнення однієї стратегічної цілі розвитку органу місцевого самоврядування.

2. В досліджуваній Поромівській сільській раді доцільним є розроблення стратегії формування та оновлення кадрового потенціалу, яке розпочинається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку сільської ради, з фактичним станом кадрів.

3. Доцільним є застосування новітнього підходу до формування та оновлення кадрового потенціалу для Поромівської сільської ради, а саме, використання інноваційних методів формування та оновлення кадрового потенціалу, зокрема, інноваційна методика LAB-profile. Цей метод можна використовувати як при прийомі працівників на вакантну посаду, так і вже для діючого колективу сільської ради.

4. В контексті формування та оновлення кадрового потенціалу доцільно використовувати методи бенчмаркінгу, кадрового аудиту, коучингу. А це дає можливість виявити помилки і позитивні характеристики щодо формування та оновлення кадрового потенціалу і розробити напрями підвищення ефективності.

ВИСНОВКИ

Дослідження на тему «Формування та оновлення кадрового потенціалу в органі влади» дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції:

1. З метою забезпечення високого професіоналізму публічних службовців, одним із пріоритетних завдань є формування та оновлення кадрового потенціалу в органах влади, як ступеня готовності персоналу до реалізації програми його інноваційного розвитку. Чим вища готовність, тим менше зусиль: фінансових, часових, технічних - потрібно органу влади, щоб реалізувати його місію. Для кадрового потенціалу характерними є можливості працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудові, особистісні, психологічні і фізіологічні якості та творчі здібності.

2. Важливе завдання формування та оновлення кадрового потенціалу полягає в забезпеченні його високого рівня через здійснення відбору кадрів, професійної підготовки працівників; організації виробничої адаптації персоналу; забезпеченні більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників; здійсненні щорічної оцінки працівників та плануванні трудової кар'єри. Необхідність формування та оновлення кадрового потенціалу визначається тим, що якості, здібності і можливості працівників можуть бути задіяні або незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися.

3. Для ефективного формування та оновлення висококваліфікованого кадрового потенціалу необхідно враховувати та вдосконалювати всі його складові, що забезпечують формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади (організаційне, фінансове, інформаційне, науково-методичне та мотиваційне забезпечення). Формування кадрового потенціалу органу влади ґрунтується на відповідних принципах (системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту) дослідження яких показує, що високий інтелектуальний рівень управління залучає висококваліфіковані кадри, а це дає можливість створити поєднання професійних навичок, що забезпечує кадровому потенціалу високу

конкурентоспроможність.

4. Проведена нами діагностика професійно-кваліфікаційного рівня кадрового потенціалу Поромівської сільської ради свідчить про те, що сільська рада є органом місцевого самоврядування та представляє сільську територіальну громаду і реалізує функції та повноваження місцевого самоврядування. від імені громади та в її інтересах. Кількісно – якісні показники працівників досліджуваної сільської ради, свідчать про те, що у ній працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними. За допомогою кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу визначають його потребу. Так, при визначенні потреби в кадровому потенціалі за його якісними характеристиками важливе значення мають: категорії посад, професії, спеціальності, кваліфікація.

5. В контексті формування та оновлення кадрового потенціалу досліджуваної сільської ради здійснюється добір та відбір працівників на заміщення вакантної посади. Для їх якісного добору та відбору використовують алгоритм дій пошуку кадрів та їх добору. Конкурсною комісією сільської ради проводиться іспит на оцінювання знань та здібностей кандидатів.

6. Механізм формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваній сільській раді реалізується через систему навчання, де однією із форм навчання є підвищення кваліфікації, яке призводить до забезпечення високим професіоналізмом працівників, здатних найбільш ефективно вирішувати завдання та виконувати функції на місцевому рівні. Таке навчання дає змогу кожному працівнику реалізувати право на збагачення своїх знань і професійних навичок і вмінь, реалізацію своїх інтересів, особистої кар'єри, розвитку особистості.

7. Досліджено, що в Поромівській сільській раді є окремі посади, які займають особи, що не мають вищої освіти відповідного спрямування та відсутній фаховий досвід. Тому є потреба у кваліфікованих кадрах. А також керівництвом приймаються неефективні управлінські рішення, заходи, відсутніми є чинники, що мотивують до ефективної праці.

8. Удосконалення механізму адміністрування процесів формування та оновлення кадрового потенціалу доцільно здійснювати у стратегічному та оперативному напрямках. Вдосконалення оперативного адміністрування кадрового потенціалу доцільно проводити у розрізі трьох рівнів (на рівні організаційних структур; на рівні процесів в органі місцевого самоврядування; на рівні технологій органу місцевого самоврядування). Вдосконалення кадрового потенціалу за допомогою стратегічного підходу означає об'єднання усіх видів діяльності з кадрами) для досягнення однієї стратегічної цілі розвитку органу місцевого самоврядування.

9. Доцільним є розроблення стратегії формування та оновлення кадрового потенціалу в досліджуваній Поромівській сільській раді, яке розпочинається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку сільської ради, з фактичним станом кадрів. А також доцільним є застосування новітнього підходу до формування та оновлення кадрового потенціалу для Поромівської сільської ради, а саме, використання інноваційних методів формування та оновлення кадрового потенціалу, зокрема, інноваційна методика LAB-profile. Цей метод можна використовувати як при прийомі працівників на вакантну посаду, так і вже для діючого колективу сільської ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL. <https://books.google.com.ua>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10-18.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.

5. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність національної економіки», 2016. С.47-54.

6. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.

7. Вороненко Ю.В. Дистанційне навчання в режимі online: нові можливості для професійного розвитку, нові перспективи. *Укр. мед. часопис*. 2011. № 3 (83). С. 26.

8. Гавкалова Н. Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

9. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118-123.

10. Гармідер Л. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbisnbuv/cgiirbis64bmef_2012

11. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

12. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52.

13. Гонтюк В. А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації на основі моделі Shell/DPM. *Економіка підприємства: проблеми теорії та практики* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної

конференції, 27 листопада 2013 року, м. Харків : Х.: Видавничий Дім «ІЕЖЕК», 2013. С. 26-30.

14. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

15. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с.

16. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. К.: Знання, 2013. 254 с.

17. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науково-метод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.

18. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde>

19. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341-347.

20. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій. URL: <http://poisk-znakomstva.ru> (дата звернення: 04.10.2018).

21. Долженков О. О., Постоян Т.Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. *Наука і освіта: наук.-практ. журнал*. 2015. № 5. С. 31-36.

22. Дыскина А.А. Кадровый потенциал – важный фактор экономического развития предприятия. 2018. URL: <http://www.intellect21.nuft>

23. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : Наказ Головного Управління Державної Служби України від 30.06.2004 року № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>

24. Загальний порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців: Наказ Головного Управління Державної Служби України від 08.07.2011 року № 164 зареєстрований в Міністерстві юстиції України 28 липня 2011 р за № 930/19668// Офіційний вісник України. 2011 р. № 61. С. 129.

25. Загорський В. С., Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. *Ефективність державного*: зб. наук. пр. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.

26. Зленко А. М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu>

27. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Електронне наукове фахове видання «*Ефективна економіка*». № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

28. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія. К.: КНТУ, 2006. 695 с.

29. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

30. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014р. №333-р. URL: <http://decentralization.gov.ua/infographics/item/id/2>

31. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

32. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи

розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.

33. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

34. Круп'як Л. Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*: наук. журнал. 2011. № 16. С. 70-73.

35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання третє, перероблене і доповнене. К., «Кондор». 2010. 398 с.

36. Кухаренко В.М. Розвиток дистанційного навчання на сучасному етапі. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. №2. 2012. С. 117-121.

37. Лич Г. Освіта як важлива інвестиція у розвиток людського капіталу. URL <https://scholar.google.com.ua/citations>

38. Лімаренко О.,Толкованов В. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profil-kompetentnosti-ce-pe>

39. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. URL: <http://molodyvcheny.in.ua>

40. Малтиз В., Тонких І., Кардашевська М. Методи підвищення кадрового потенціалу. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr

41. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

42. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник. Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200с.

43. Матеріали діяльності Поромівської сільської ради. URL: <https://silrada.org/spysok/poromivs-ka-sil-s-ka-rada/>
44. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1(40). С. 187-192.
45. Михалевська Л.Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015 № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf
46. Мустафаєва У.С. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування : цілі, функції та методи// URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)).
47. Найдич Формування кадрового потенціалу в органах влади в контексті адаптації його до трансформаційних змін. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доповідей II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, (Тернопіль, 28 травня 2021 р.) Ч. 2 / відп. за випуск М. М. Шкільняк. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.227-229.
48. Никифоренко В.Г. Прогнозування розвитку людського потенціалу в контексті світових тенденцій. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 1. С. 14-19.
49. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
50. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. Глобальні та національні проблеми економіки. Січень, 2015. Вип. 3. С. 376-379. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015>
51. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172-180.
52. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 5 (50). 2011. С. 128-132.
53. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми

стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 2. С.26-34.

54. Плугіна Ю.А.Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 323-327.

55. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 року № 169// Офіційний вісник України. 2002 р. № 8. С. 155.

56. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015р. №157-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

57. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від лютого 2019 року № 106. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/postanovi-km-ukraini/73555.html>

58. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 05.02.2015р. №157-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

59. Про службу в органах місцевого самоврядування: проект Закону України від від 30.03.2015 №2489. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569

60. Про План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80>

61. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

62. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. В. Мельник, Ю. І. Кравець; за наук. ред. Л. П. Пуховської. К.: «НВП Поліграфсервіс», 2014. 176 с.

63. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III// Офіційний вісник України. 2001 р. № 26.

64. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 132-138.

65. Рульєв В. А., Буткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

66. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч.посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

67. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : [навч. посіб.]. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. - 200 с.

68. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. № 1(21). С. 288-294.

69. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ "ХП". Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Х.: НТУ «ХП». 2013.№ 21 (994). С. 127-134.

70. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. *Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. Київ, 2009. С.166-174.

71. Столярська К. Розвиток персоналу як складова системи управління людськими ресурсами. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 9. частина 2. С. 385-389.

72. Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 року № 1440// Офіційний вісник України. 2001 р. № 44. С. 214.

73. Управління персоналом: навч. посібник. /М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
74. Управління розвитком людських ресурсів: монографія/Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В.; Обл. 187 комунал. вищ. навч. закл. Ін-т підприємництва «Стратегія». Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 316 с.
75. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427с.
76. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. URL: <http://iqholding.com.ua>
77. Червінська Л.П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: збірник наукових праць*. 2012. № 2(4). С. 60- 67.
78. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтажний В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет_конференція. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*. (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.
79. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.
80. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.
81. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
82. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

