

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ**  
**МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Освітня програма: Державна служба  
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти "магістр"

Виконала студентка групи  
Яцишин Руслана Василівна

---

Науковий керівник:  
д.е.н. професор М.М. Шкільняк

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ-2021**

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
1.1. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.....	6
1.2. Інституційне забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування .....	11
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
2.1. Аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.....	18
2.2. Оцінка інструментарію формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.....	23
2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію кадрової політики в органі місцевого самоврядування.....	31
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>36</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
3.1. Вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування .....	37
3.2. Проведення командних змін в органі місцевого самоврядування як чинник вдосконалення кадрової політики.....	43
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>49</b>
<b>Висновки.....</b>	<b>50</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>52</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>57</b>

## Вступ

**Актуальність проблеми.** З прийняттям Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» розпочався процес розмежування двох форм публічної служби – державної і муніципальної. У контексті цього, значної загостреності набула проблема пошуку найбільш оптимального механізму управління персоналом органів місцевого самоврядування як центральної ланки місцевої влади. Крім того, кадрова політика органів місцевого самоврядування має враховувати усі сучасні наукові здобутки та надбання практики державного управління і публічного адміністрування як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду, використовувати нові механізми управління кадрами, а також позитивні напрацювання та сучасні технології менеджменту персоналу приватних корпорацій.

Політичний та економічний стан в Україні зумовлює покладання важливих завдань та виконання функцій держави на державну службу та місцеве самоврядування. Тому вкрай гостро постають питання із формуванням потужного потенціалу управлінців, які були б здатні сумлінно та професійно виконувати ці функції та обов'язки, що у глобальному вимірі відповідають місії «служіння» суспільству, рідній державі та власним територіальним громадам. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування є не тільки опорою для стабільності розвитку цих органів, а й покликана сприяти завершенню розпочатої децентралізації та посиленню місцевого самоврядування, його реальної здатності здійснювати повноцінне управління на місцевому рівні.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблеми формування та реалізації державної кадрової політики в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, здійснення кадрових процесів і використання технологій досліджуються у роботах таких вітчизняних учених: В. Авер'янова, Г.Атаманчука, В.Борденюка, С.Вдовенка, З.Гладуна, Я.Жовнірчика, А.Крусяна, Л.Круп'як, Г.Лелікова, В.Лугового, В.Малиновського, Т.Мотренка, П.Надолішнього, С.Серьогіна, В.Олуйка, Т.Пахомової, О.Оболенського, М.Шкільняка та інших науковців. Поряд із великою кількістю наукових досліджень, присвячених теоретичним та прикладним аспектам державної кадрової політики, сучасні процеси модернізації та реформування країни

потребують ефективної кадрової системи органів місцевого самоврядування, що включає сукупність кадрових інститутів, організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами та подальших наукових досліджень у сфері державної кадрової політики, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку держави. Саме це визначає потребу вивчення кадрових проблем державної служби і служби в органах місцевого самоврядування і обумовлює вибір теми роботи.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в досліджуваному органі місцевого самоврядування.

**Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:**

- розкриття змісту і особливостей формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування;
- дослідження інституційного забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування;
- аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування;
- оцінка інструментарію формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування;
- аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію кадрової політики в органі місцевого самоврядування;
- формування напрямів удосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування;
- обґрунтування факту, що професіоналізація служби в органі місцевого самоврядування є чинником вдосконалення кадрової політики.

**Об'єктом роботи** є процес формування та реалізації кадрової політики в досліджуваному органі місцевого самоврядування (Бережанській міській раді).

**Предметом роботи** є теоретичні і практичні питання вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в досліджуваному органі місцевого самоврядування (Бережанській міській раді).

Для досягнення мети у роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для обґрунтування об'єктивної необхідності формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування – розділ 1); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовлюють необхідність вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування – розділ 2); структурний аналіз (для визначення структури інституційного забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування – розділ 1; для ідентифікації множини доцільних (вдосконалених) інструментів формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування).

**Теоретична новизна кваліфікаційної роботи** полягає у розвитку теоретичних положень щодо формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.

**Практична значущість** одержаних результатів полягає у тому, що розвинені у роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді можуть бути використані у практичній роботі публічних, приватних і громадських організацій.

**Апробація.** Результати роботи відображені у збірниках матеріалів конференцій, зокрема: всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, 28.05.2021 року) та апробовані на VI Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ 28 жовтня 2021 року) [48-49].

**Структура і обсяг роботи.** Робота розміщена на 56 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 50 позицій, 15 рисунків, 5 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування**

Україна за останні роки зробила важливі кроки на шляху становлення та конституційного закріплення основ місцевого самоврядування. В Україні відбулася не тільки трансформація структури місцевої влади, причому неодноразово, а й зміна поглядів на місце і роль місцевого самоврядування в утвердженні України як європейської демократичної держави.

«Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [25].

Служба в органах місцевого самоврядування, як і державна служба, є видом публічної служби.

Статтею 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [26] визначено, що «служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом».

У статті 6 чинного закону [26] зазначено, що державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за відповідними напрямками (рис. 1.1).

«Територіальні громади здійснюють право вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції України та законодавства України через систему

місцевого самоврядування, центральною ланкою якого є відповідні ради як представницькі органи місцевого самоврядування – сільську, селищну, міську, районних у місті (у разі її створення) рад та відповідних голів / старост» [25].

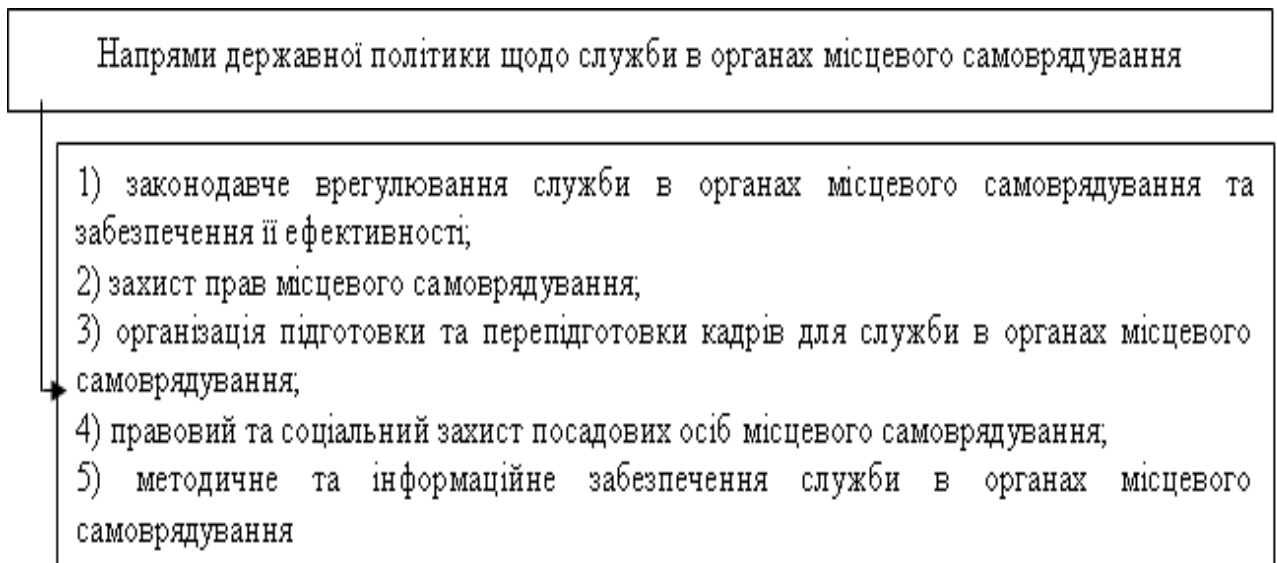


Рис. 1.1. Напрями державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування [26]

Примітка. Сформовано на основі джерела [26]

Метою кадрової політики є формування цілісної і дієвої системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Сьогодні, на думку О.Костенко та Н.Грущинської [18] можна виділити такі аспекти реалізації кадрової політики в Україні (рис. 1.2).

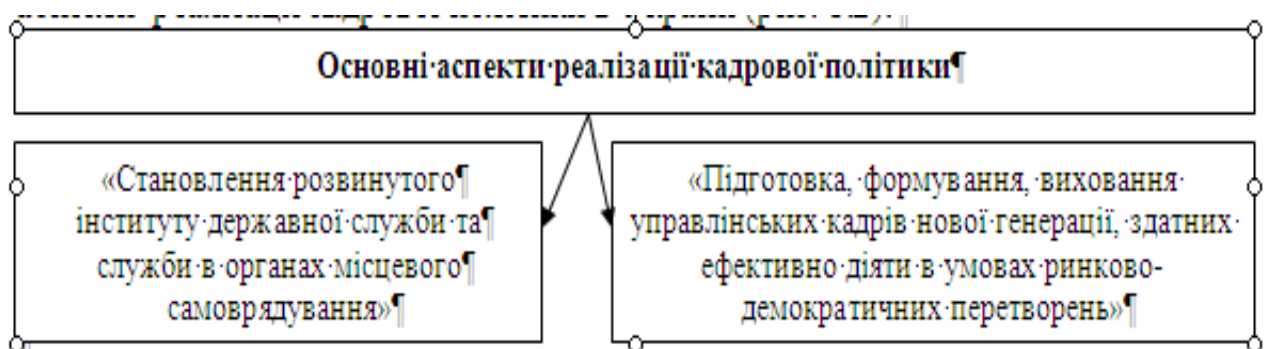


Рис. 1.2. Основні аспекти реалізації кадрової політики [18]

Примітка. Сформовано на основі джерела [18]

Для реалізації завдань управління територіями представницьким органам територіальних громад на строк їх повноважень надано право утворювати



виконавчі комітети (ст. 51 Закону України «Про місцеве самоврядування»), «самостійно визначаючи їх кількісний та персональний склад за пропозицією сільського, селищного, міського голови, районної у місті ради – за пропозицією голови відповідної ради» [25]. Ст. 54 цього ж Закону «визначає право сільських, селищних, міських, районних у місті (у разі її створення) рад у межах затверджених нею структури і штатів створювати відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад» [25].

«Право формувати та реалізовувати кадрову політику органами місцевого самоврядування делегується місцевій владі, однак організаційні засади реалізації повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад щодо здійснення державної регуляторної політики визначаються Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»» [43].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III [26] «... регламентує порядок прийняття на службу та спеціальні обмеження, пов'язані з цим; складання Присяги посадових осіб місцевого самоврядування; присвоєння категорій посад та рангів посадових осіб місцевого самоврядування; формування кадрового резерву служби в органах місцевого самоврядування; проведення атестації посадових осіб; припинення служби в органах місцевого самоврядування. Законодавець також урегументовує питання матеріального та соціально-побутового забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, умов оплати праці, тривалості щорічних основної та додаткової оплачуваних відпусток, пенсійного забезпечення» [26].

У науковій праці [22] акцентовано на тому, що «ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації;

раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу» [22].

«Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування з метою досягнення певних результатів, причому, цей процес об'єднує такі важливі компоненти як: організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування; система роботи з персоналом місцевого самоврядування; нормативно-правова база управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом місцевого самоврядування; технології, методи та інструменти управління персоналом місцевого самоврядування» [22].

У літературному джерелі [43] зазначено, що «дуалізм вихідних чинників формування кадрової політики органів місцевого самоврядування, необхідність органічного поєднання принципів самостійності та централізованості (підпорядкованості державній кадровій політиці) породжує перед органами місцевого самоврядування чимало проблем» (рис. 1.3).

Автор наукової роботи [7] стосовно кадрової політики в органах місцевого самоврядування стверджує про те, що «... вона є недосконалою та потребує значних змін. Це безумовно пояснюється тим, що в Україні служба в державних органах, зокрема і в органах місцевого самоврядування, не має відповідного досвіду та якісного підґрунтя, насамперед законодавчого. Ментальність

нашого суспільства, а особливо представників влади, теж потребує значних змін, оскільки в такому стані, в якому існує нині, неможливо рівнятися в даному аспекті до європейських країн. Це зокрема стосується корумпованості та використання не за призначенням коштів, що мають слугувати реалізації потреб громадян» [7].

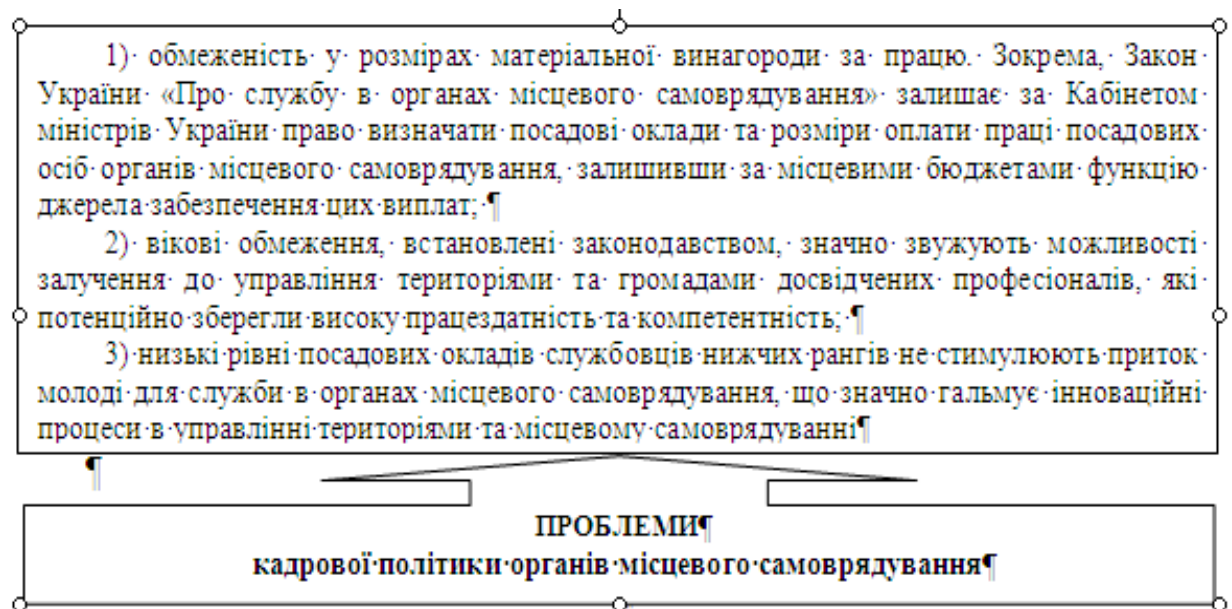


Рис. 1.3. Проблеми кадрової політики органів місцевого самоврядування [43; 48]

Примітка. Сформовано на основі джерел [43; 48]

«Система місцевого самоврядування не задовольняє потреб суспільства... Запорукою побудови України як сучасної правової держави європейського типу є ефективна кадрова робота в органах влади... Тому особливої актуальності набуває проблема забезпечення фаховості цих структур через створення системи підвищення кваліфікації, бо 40% сільських, селищних та міських голів, 40-60% депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше» [4].

Система управління персоналом, будучи органічною складовою частиною кадрової політики органів місцевого самоврядування, має будуватися і базуватися на її принципах і пріоритетах, а також на загальних принципах такої системи.

Слід зазначити, що процеси, які реалізуються в системі управління персоналом органів місцевого самоврядування, зазнають змін. Це відбувається через: ускладнення праці управлінських кадрів; формування нової системи цінностей працівників, що пов'язано з реформами у суспільстві, на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування; оновлення кадрового складу цих органів, що вимагає систематичної, цілеспрямованої, синхронної реалізації заходів щодо його розвитку.

## 1.2. Інституційне забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування

Детальний аналіз особливостей управління персоналом в органах місцевого самоврядування та існуючих проблем дозволив А.Мосумовій [22] визначити наступні пріоритетні заходи (рис. 1.4).

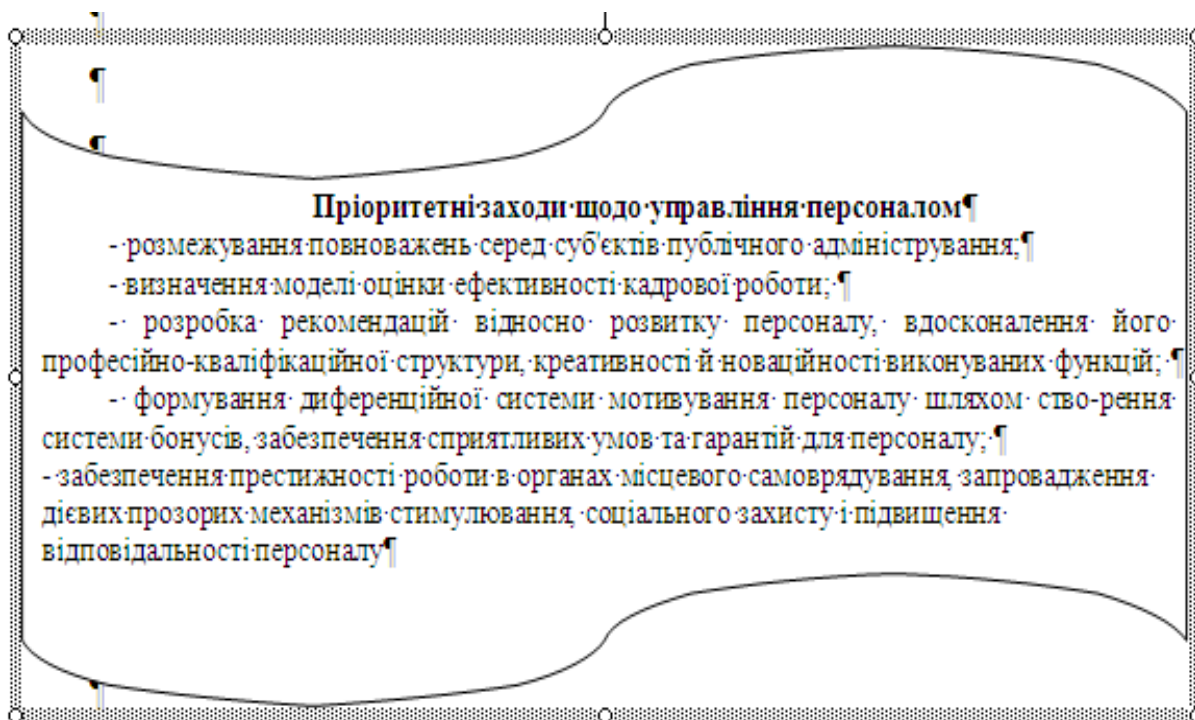


Рис. 1.4. Пріоритети управління персоналом [22].

Примітка. Сформовано на основі джерела [22]

Усе зазначене вказує на виключну значимість питання інституційного забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Метою державної кадрової політики, як зазначено у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., «... є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» [39].

Відповідно основних цілей та завдань Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [39] передбачалося реалізовувати у три етапи (рис. 1.5).

	<p>1) Перший етап (2012–2013 рр.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення та прийняття державної цільової програми щодо формування і реалізації державної кадрової політики, необхідних нормативно-правових актів для забезпечення реалізації Стратегії;</li> <li>– створення Президентського кадрового резерву «Нова еліта нашої»;</li> <li>– посилення державного контролю над дотриманням стандартів щодо охорони та умов праці;</li> <li>– створення профілів професійної компетентності посад державної служби;</li> <li>– запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців із вищою освітою для задоволення потреб ринку праці;</li> <li>– запровадження системи наставництва;</li> <li>– здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;</li> <li>– розроблення заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення;</li> <li>– удосконалення механізмів детінізації ринку праці.</li> </ul> <p>2) Другий етап (2014–2016 рр.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблення та затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики;</li> <li>– запровадження електронного урядування;</li> <li>– удосконалення системи профорієнтаційної роботи.</li> </ul> <p>3) Третій етап (2017–2020 рр.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу; врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів щодо забезпечення реалізації Стратегії;</li> <li>– запровадження системи моніторингу державної кадрової політики;</li> <li>– створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.</li> </ul>	
--	--	--

Рис. 1.5. Етапи реалізації Стратегією державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [39]

Примітка. Сформовано на основі джерела [39].

«В цілому, сучасна кадрова політика реалізується шляхом забезпечення скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, що організують свою діяльність відповідно до норм чинного національного законодавства. Нормативно-правовим підґрунтям державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів [18].

Проте, на переконання А.Мосумової [22], попри сформований правовий базис, ще існує ряд проблем здійснення кадрової політики (рис. 1.6-1.7).

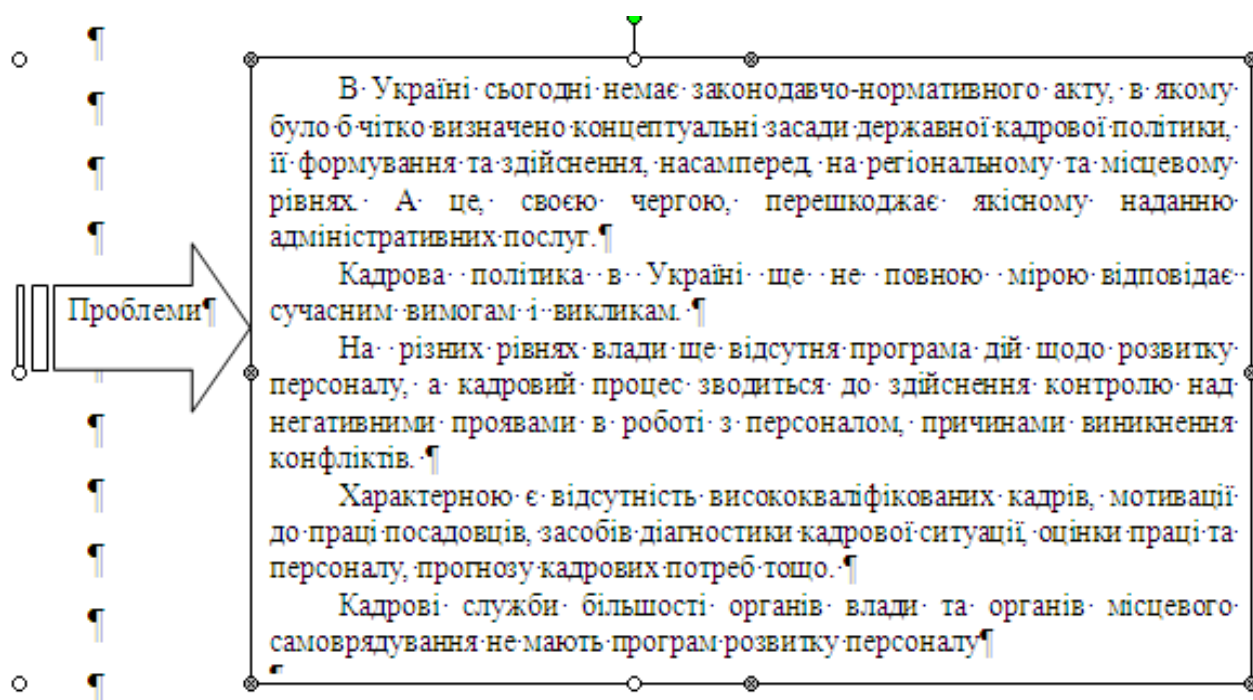


Рис. 1.6. Проблеми реалізації кадрової політики інституційного характеру [18]

Примітка. Сформовано на основі джерела [18].

Як вказує А.Мосумова [18] «...однією з причин, що спровокували кризові явища в державному управлінні в Україні, є слабкість сучасної системи управління й зумовлена такими основними чинниками: кількісними та якісними втратами кадрового потенціалу; низьким рівнем професіоналізму; високою плинністю кадрів державної служби; безвідповідальністю; корумпованістю; низьким загальним рівнем культури» [18]. Отже, можемо констатувати, що існують також проблеми здійснення цієї політики організаційного характеру. Вони систематизовані на рис. 1.7.

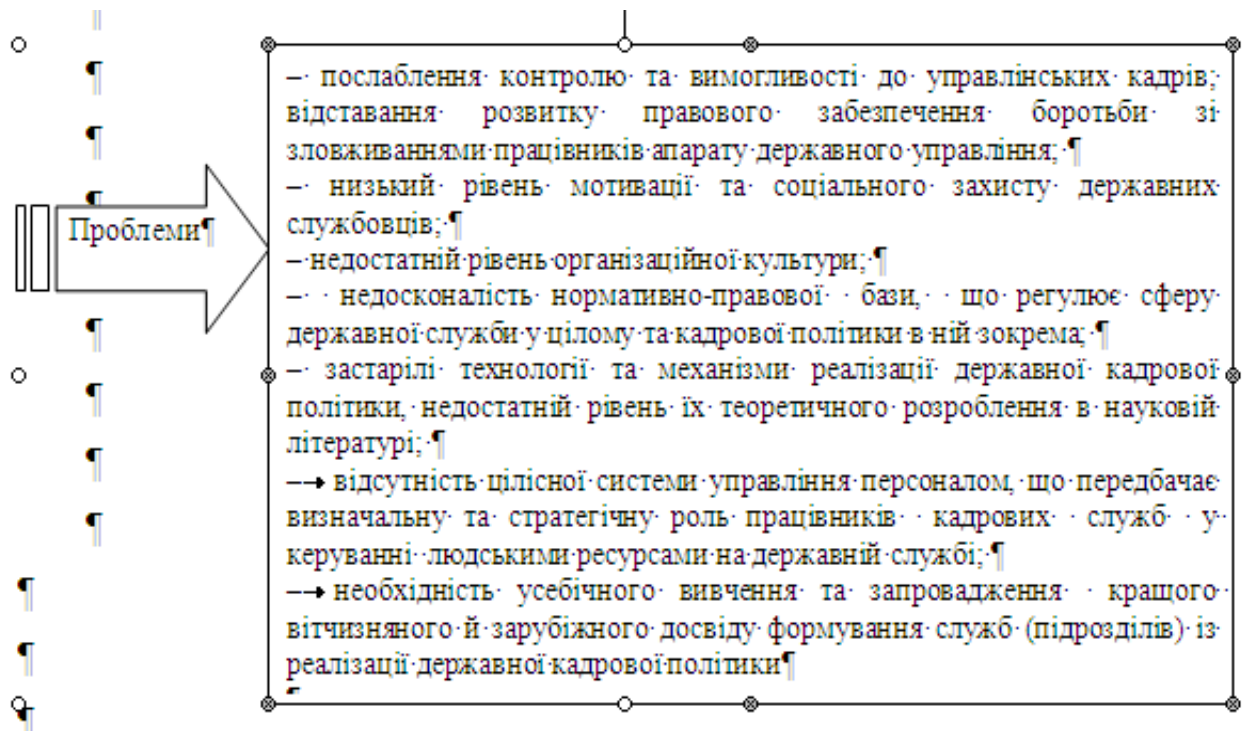


Рис. 1.7. Проблеми реалізації кадрової політики організаційного характеру [18]

Примітка. Сформовано на основі джерела [18].

Важливим компонентом державної кадрової політики є створення системи управління кадровим капіталом. Подальше реформування служби в органах місцевого самоврядування сприятиме створенню в Україні професійної та ефективної служби, незалежної від політичних впливів, впровадженню системних змін в усіх сферах суспільства.

На вирішення вказаних вище проблем реалізації державної кадрової політики було спрямоване прийняття множини нормативно-правових актів, систематизованих в табл. 1.1.

На сьогодні криза в кадровій сфері значною мірою ще неподолана. На це спрямований Стратегічний план діяльності НАДС на 2021-2023 роки [37]. Його стратегічними цілями є: «...забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державної служби і управління персоналом; підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців; посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості надс у сфері реформування державної служби; підвищення рівня професійної компетентності державних службовців,

посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників; адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу» [37].

Таблиця 1.1

**Нормативно-правові акти, спрямовані на вирішення проблем реалізації державної кадрової політики [37-38]**

№ з/п	Нормативно-правовий акт, його зміст
1	2
1	<b>Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року</b> (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р (із змінами)), серед пріоритетів котрої визначено державну службу та управління людськими ресурсами, що передбачає ефективну реалізацію Закону України «Про державну службу», утворення служб з управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС, створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, посилення інституційної спроможності НАДС
2	<b>Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ</b> (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р (із змінами)), яка спрямована на забезпечення оновлення і посилення кадрового потенціалу державних органів, суттєве збільшення ефективності їх роботи з підготовки та реалізації ключових національних реформ
3	<b>Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації</b> (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р (із змінами)), яка визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи з метою створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій
4	<b>Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації</b> (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 року № 622-р), яка спрямована на запровадження системи оплати праці державних службовців, та відповідає принципам прозорості, передбачуваності, справедливості, рівності, результативності та конкурентоспроможності
5	<b>Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад</b> (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р), яка спрямована на створення сучасної цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання зазначених категорій осіб з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом
6	<b>Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020»</b> (схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5, зокрема розділом 3 «Дорожня карта та першочергові пріоритети реалізації Стратегії»), в якій однією з першочергових реформ визначено реформу державного управління, що має на меті, зокрема, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [37-38]



Держава повинна забезпечити практичну реалізацію призначення місцевого самоврядування. Однак, С.Серьогіна [33] переконана, що існує множина проблем кадрового забезпечення місцевого самоврядування та їх інституційного супроводу (рис. 1.8).

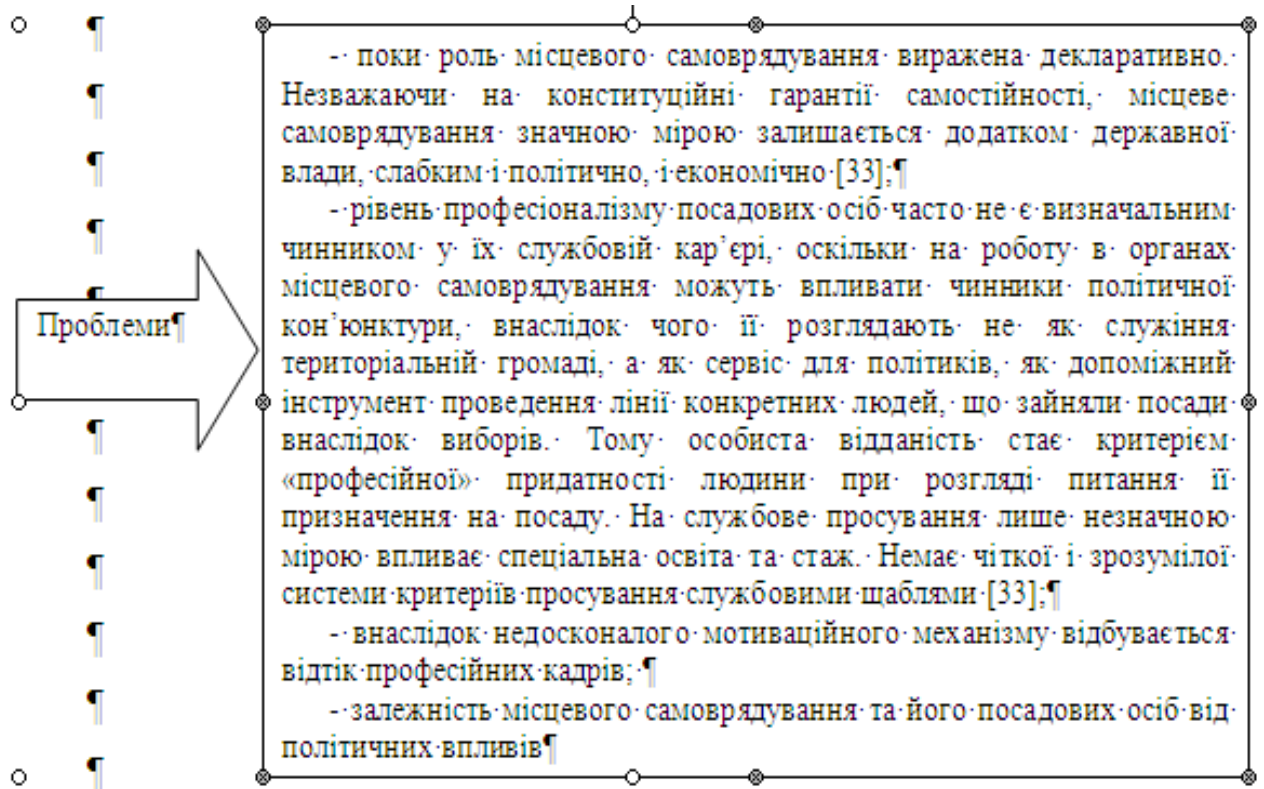


Рис. 1.8. Множина проблем кадрового забезпечення місцевого самоврядування та їх інституційного супроводу [33].

Примітка. Сформовано на основі джерела [33].

Отже, для того, щоб сформувати в Україні висококваліфіковану і високопрофесійну службу в органах місцевого самоврядування, здатну ефективно виконувати своє функціональне навантаження і обов'язки перед територіальною громадою та її жителями, необхідно вдосконалити інституційне забезпечення процесів формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

## **Висновки до розділу 1**

1. Політика щодо служби в органах місцевого самоврядування охоплює такі аспекти: становлення інституту цієї служби; формування управлінських кадрів нового типу, які мають необхідні професійні знання і вміння, особистісні характеристики для того, щоб ефективно діяти в умовах реформ.

Основними завданнями щодо управління персоналом сьогодні стають: визначення майбутньої потреби в кадрах і її планування; формування структури персоналу і його раціональне використання; професійний розвиток персоналу; вдосконалення технологізації проведення кадрової роботи.

2. Серед проблем реалізації кадрової політики виокремлено: інституційні (наприклад, відсутність законодавчого акту, який би закладав концептуальні засади кадрової політики на різних рівнях управління) та організаційні (приміром, відтік кадрів). Їх наведено в кваліфікаційній роботі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 2.1. Аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування

Досліджуваний орган місцевого самоврядування (Бережанська міська рада) – «...представницький орган місцевого самоврядування, який наділений правом представляти Бережанську міську територіальну громаду. До цієї громади входять жителі м. Бережани, с. Рай, с. Лісники, с. Посухів, с. Потутори, с. Жовнівка, с. Куропатники, с. Ясне, с. Баранівка, с. Надрічне, с. Жуків, с. Гиновичі, с. Підлісне, с. Біще, с. Залужжя, с. Поручин, с. Урмань, с. Краснопуца, с. Пліхів, с. Шибалин с. Комарівка» [36].

«Головною посадовою особою Бережанської міської ради є міський голова. На міського голову поширюються повноваження та гарантії депутатів міської ради. Бережанська міська рада має право приймати від імені громади рішення та здійснювати від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», Європейською хартією місцевого самоврядування, Статутом Бережанської міської територіальної громади, іншими нормативно-правовими актами та Регламентом Бережанської міської ради VIII скликання, який затверджено рішенням міської ради від 02.12.2020 року №9» [36].

Практика реалізації досліджуваним органом місцевого самоврядування організаційної діяльності, в тому числі, діяльності щодо формування та реалізації кадрової політики також врегульовується Регламентом

Стаття 1. Регламенту Бережанської міської ради «...встановлює порядок діяльності ради, скликання сесій ради, підготовки і розгляду нею питань, прийняття рішень ради, в тому числі з процедурних питань, порядок роботи сесії ради, порядок формування та організації роботи постійних комісій,

тимчасових контрольних комісій та інших органів ради, порядок участі депутатських фракцій і груп у роботі та інші процедури, які впливають з повноважень ради, встановлених Конституцією і законами України» [36].

Процес організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування передбачає створення структури, яка уможлиблює ефективну роботу цього органу для досягнення цілей, що стоять перед ним, в тому числі, цілей стосовно управління кадровою підсистемою.

У сучасній науці управління є два аспекти організаційного процесу:

- поділ організації на підрозділи, що є структурним упорядкуванням об'єкта і відображає процес побудови його організаційної структури;
- взаємовідносини повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань між виконавцями.

Структура управління Бережанською міською радою станом на 01 вересня 2021 року, передусім, представлена такими посадовими особами (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Посадові особи Бережанської міської ради станом на 01 вересня 2021 року [32]**

№ з/п	Найближування посад	Кількість посад
1	2	3
1	Міський голова	1
2	Секретар міської ради	1
3	Перший заступник міського голови	1
4	Заступник міського голови	3
5	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1
6	Староста	9
7	Спеціаліст I категорії з питань депутатської діяльності	1
8	Спеціаліст I категорії з питань інформаційної діяльності та зв'язків з громадськістю	1
9	Головний спеціаліст з питань кадрової роботи	1
10	Головний спеціаліст – інспектор праці	1
11	Провідний спеціаліст з інформаційних технологій та захисту інформації	1
12	Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції	1
<b>Всього</b>		<b>22</b>

Сформовано на основі джерела [2]

«Виконавчим органом Ради є виконавчий комітет Ради, який утворюється Радою на строк її повноважень. 3.Кількісний склад виконавчого комітету визначається Радою. Персональний склад виконавчого комітету міської Ради затверджується Радою за пропозицією міського голови» [32].

Персональний склад виконавчого комітету Бережанської міської ради відображено на рис. 2.1.

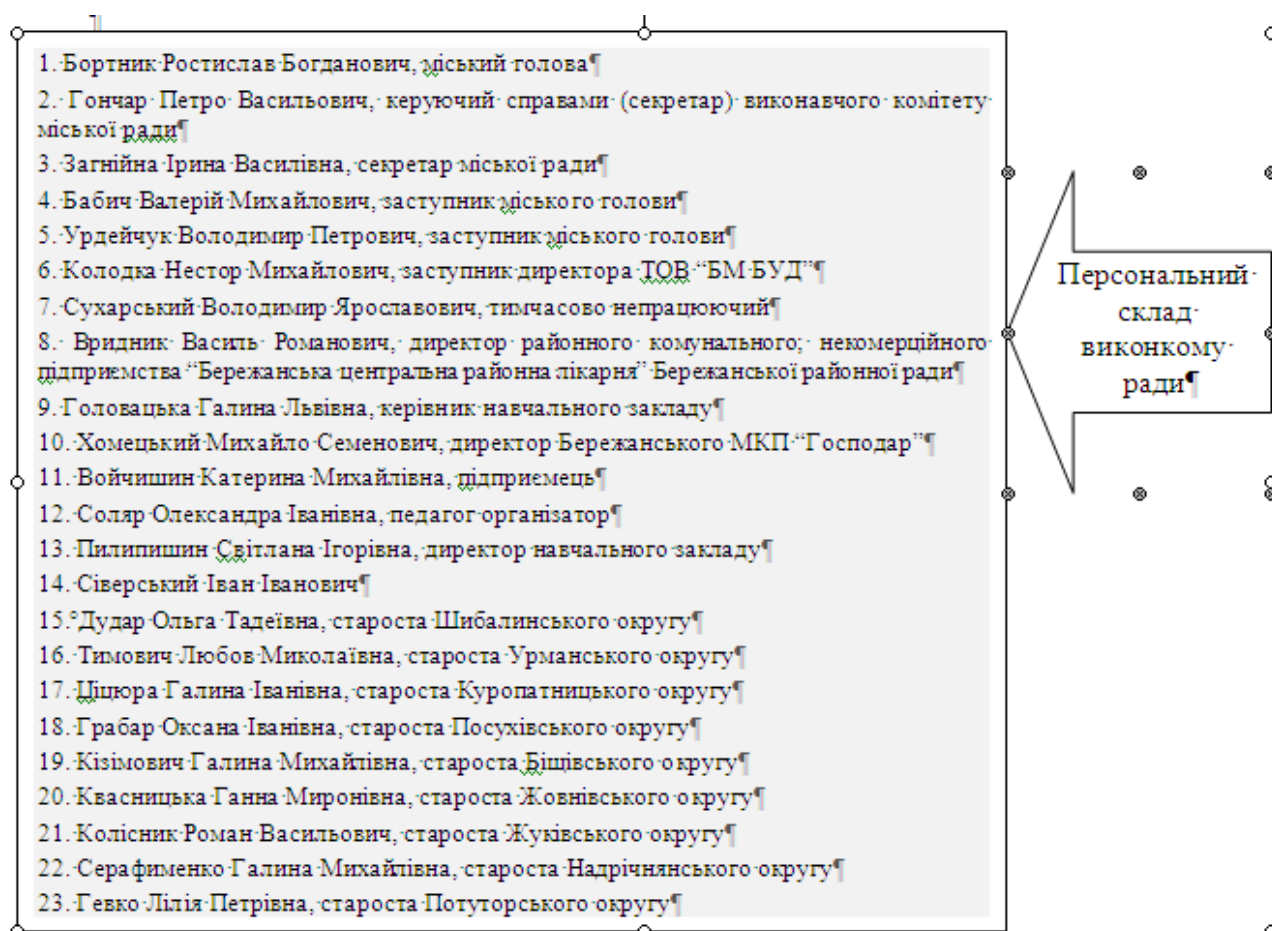


Рис. 2.1. Персональний склад виконавчого комітету Бережанської міської ради [32]

Примітка. Сформовано за джерелом [32]

Також компонентами структури Бережанської міської ради є відділи: «...бухгалтерського обліку та фінансової звітності; загальний і юридичний; земельний; з питань цивільного захисту населення, взаємодії з правоохоронними органами, мобілізаційної роботи; житлово-комунального господарства, містобудування та архітектури; ведення державного реєстру

виборців; «Центр надання адміністративних послуг»; державної реєстрації; з питань праці, соціальних виплат та компенсацій; економічного розвитку «Ресурсний центр громади та підтримки підприємництва»» [32].

Самостійні структурні підрозділи та організаційні одиниці Бережанської міської ради представлені: «БМКП «Господар»; БМКП «Добробут»; БМКП «Майновик»; БМКП «Проектант»; БМКП «Спортресурс»; територіальний центр надання соціальних послуг (ТЦНСП)» [32].

Головною посадовою особою є міський голова, який реалізує свої повноваження на постійній основі.

Стосовно кадрової політики – міський голова має такі повноваження (рис. 2.2).

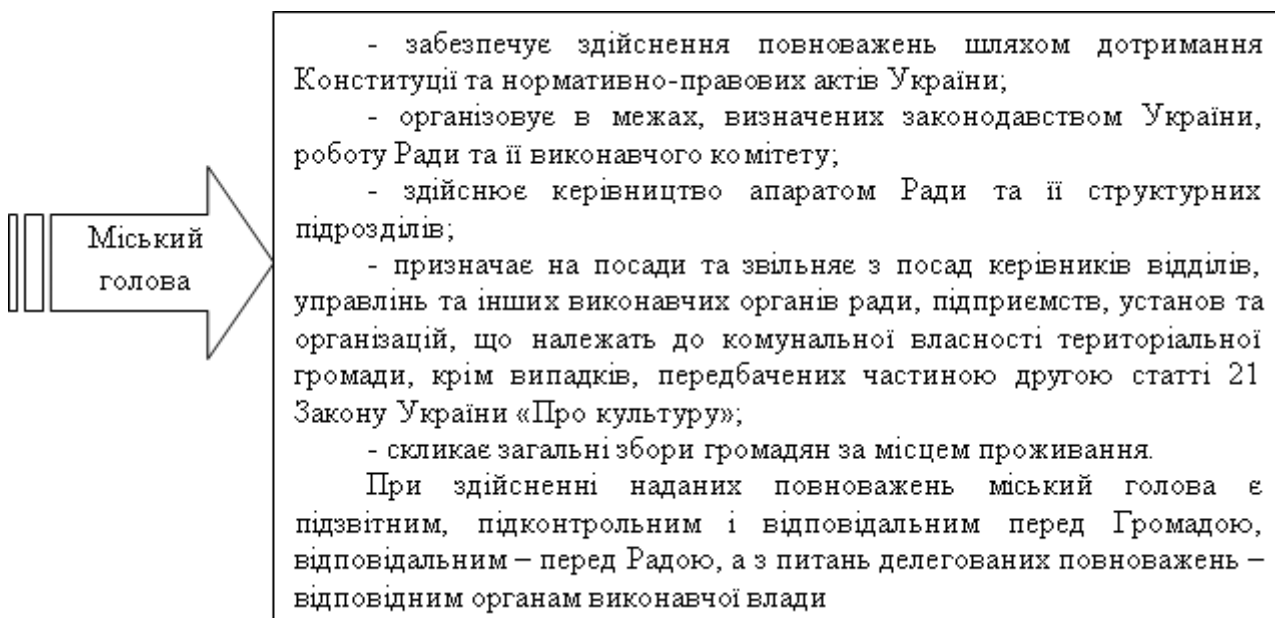


Рис. 2.2. Повноваження міського голови щодо кадрової політики [32]

Примітка. Сфоровано за [32]

Для реалізації безпосередньо процесів формування та реалізації кадрової політики в структурі Бережанської міської ради функціонують: головний спеціаліст з питань кадрової роботи та головний спеціаліст – інспектор праці.

Робота головного спеціаліста з питань кадрової роботи врегульовується посадовою інструкцією (див. додаток А). Вона є організаційним регламентом, що лежить в основі організаційного супроводу кадрової політики в міській раді.

Завдання та обов'язки головного спеціаліста з питань кадрової роботи Бережанської міської ради систематизовані на рис. 2.3.

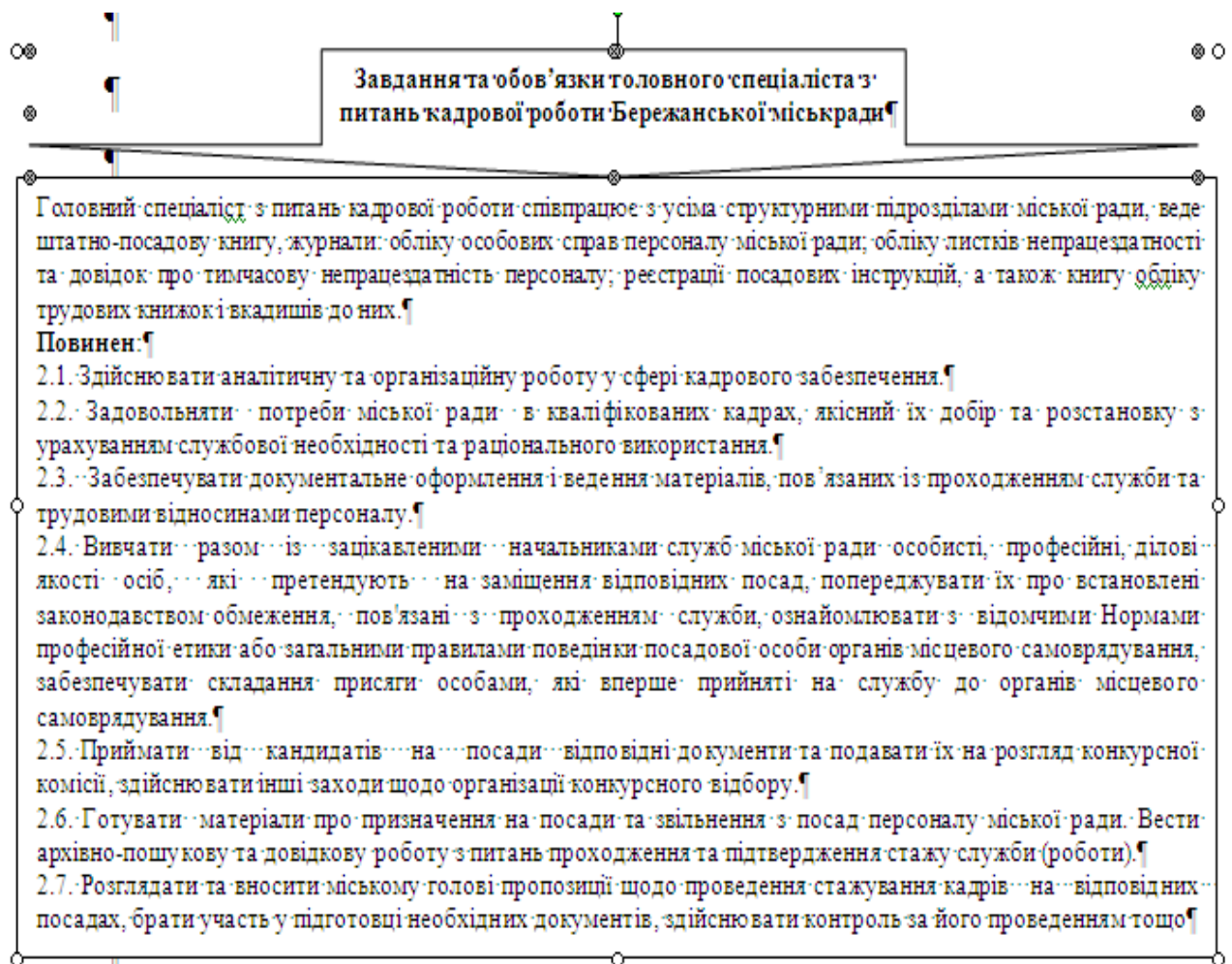


Рис. 2.3. Завдання та обов'язки головного спеціаліста з питань кадрової роботи Бережанської міської ради

Примітка. Сформовано за інформацією додатку А

Аналіз завдань, виконуваних головним спеціалістом з питань кадрової роботи Бережанської міської ради, дозволяє стверджувати, що основними складовими кадрової політики цього органу є такі (рис. 2.4).

Як показує аналіз завдань, виконуваних головним спеціалістом з питань кадрової роботи Бережанської міської ради, до їх переліку посадовою інструкцією цього спеціаліста не віднесені: адаптація новопризначених працівників; підтримка корпоративної культури та іміджу служби в органі місцевого самоврядування.

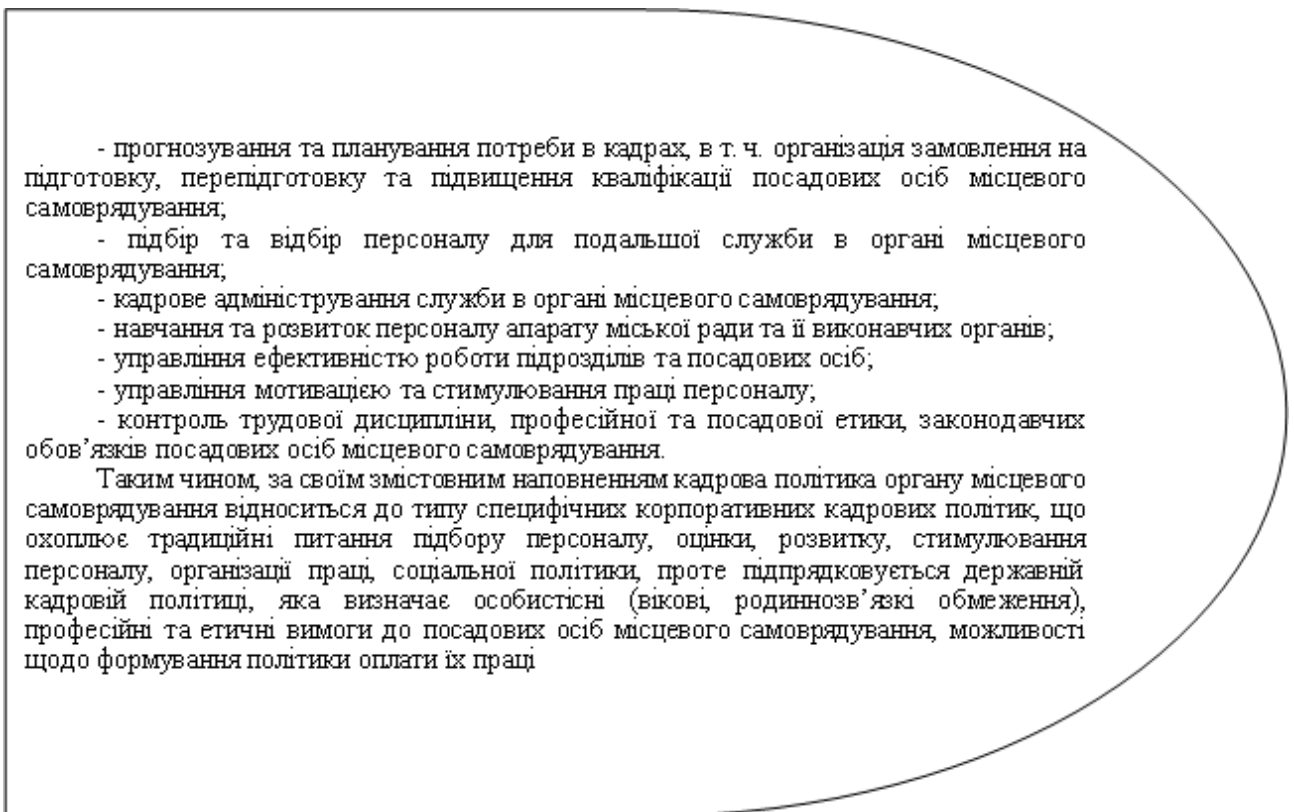


Рис. 2.4. Складові кадрової політики, визначені на основі аналізу завдань, виконуваних головним спеціалістом з питань кадрової роботи Бережанської міської ради

Примітка. Сформовано за інформацією додатку А

Отже, аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді вказує не те, що за своїм змістовним наповненням ця політика охоплює традиційні, визначені законодавством питання щодо підбору персоналу, його оцінки, мотивації праці, організації роботи. Однак, з переліку цих питань «випали» аспекти стосовно: адаптації новопризначених працівників; підтримки корпоративної культури та іміджу служби в досліджуваному органі.

## **2.2. Оцінка інструментарію формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування**

Кадрова політика є одним із основних засобів підвищення ефективності функціонування виконавчих органів місцевих рад і реалізується шляхом формування кадрового складу професійних службовців, які володіють



необхідними якостями державного та суспільного служіння. Професіоналізм кадрів, їх професійна здатність, що визначається сукупністю знань у відповідній галузі, є вирішальними умовами ефективної діяльності виконавчих органів місцевих рад.

У літературному джерелі [42] систематизовано «...механізми, які зараз діють у сфері реалізації державної кадрової політики в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: кадрове планування; формування кадрового резерву; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації службовців; контролювання кадрового забезпечення; вироблення об'єктивної оцінки професійного рівня службовця (через механізм атестації та оцінки кадрів); розробка практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами» [42].

На сьогодні інструментарій формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді реалізується в рамках правового, адміністративного, економічного механізмів впливу.

Щодо правового механізму формування та реалізації кадрової політики в досліджуваному органі, вкажемо на існування множини недоліків, які стосуються законодавчого впливу, зокрема, недосконалості системи проходження служби в ньому (рис. 2.5).

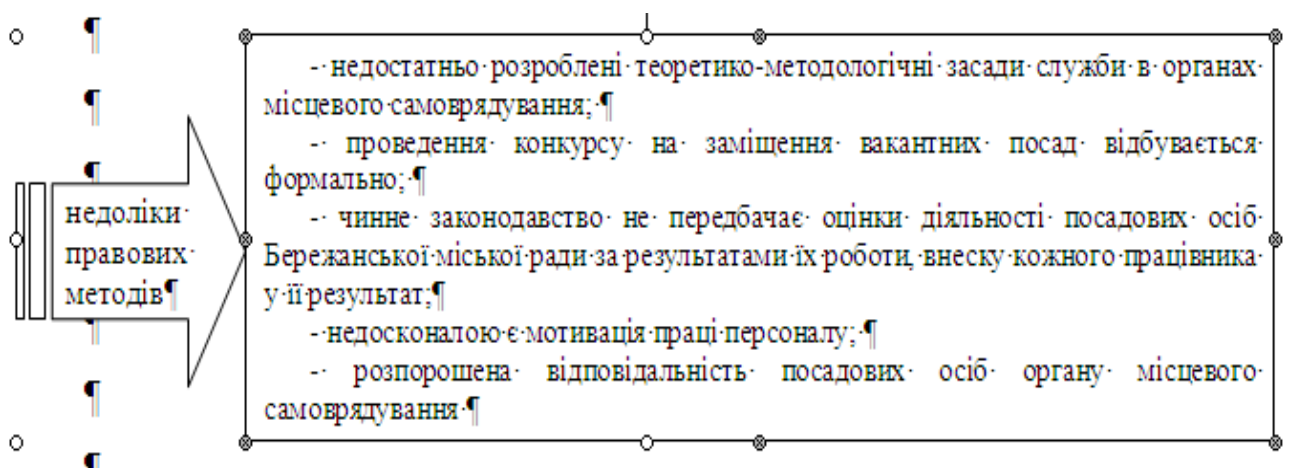


Рис. 2.5. Недоліки правового механізму здійснення кадрової політики в Бережанській міській раді

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу наукової літератури

Інструментом формування та реалізації кадрової політики в міській раді є оцінка кадрів. Наприклад, відповідно до законодавства, «...з метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб Бережанської міської ради у 2019 році проводилась атестація».

«Згідно розпорядження міського голови від 06 листопада 2019 року № 465-рк «Про затвердження Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування Бережанської міської ради» та додатку 3 розпорядження міського голови від 08 листопада 2019 року № 468-рк «Про проведення атестації по посадових осіб місцевого самоврядування Бережанської міської ради» 12 грудня 2019 року проходили атестацію посадові особи міської ради (згідно графіку)» [2]. (рис. 2.6).

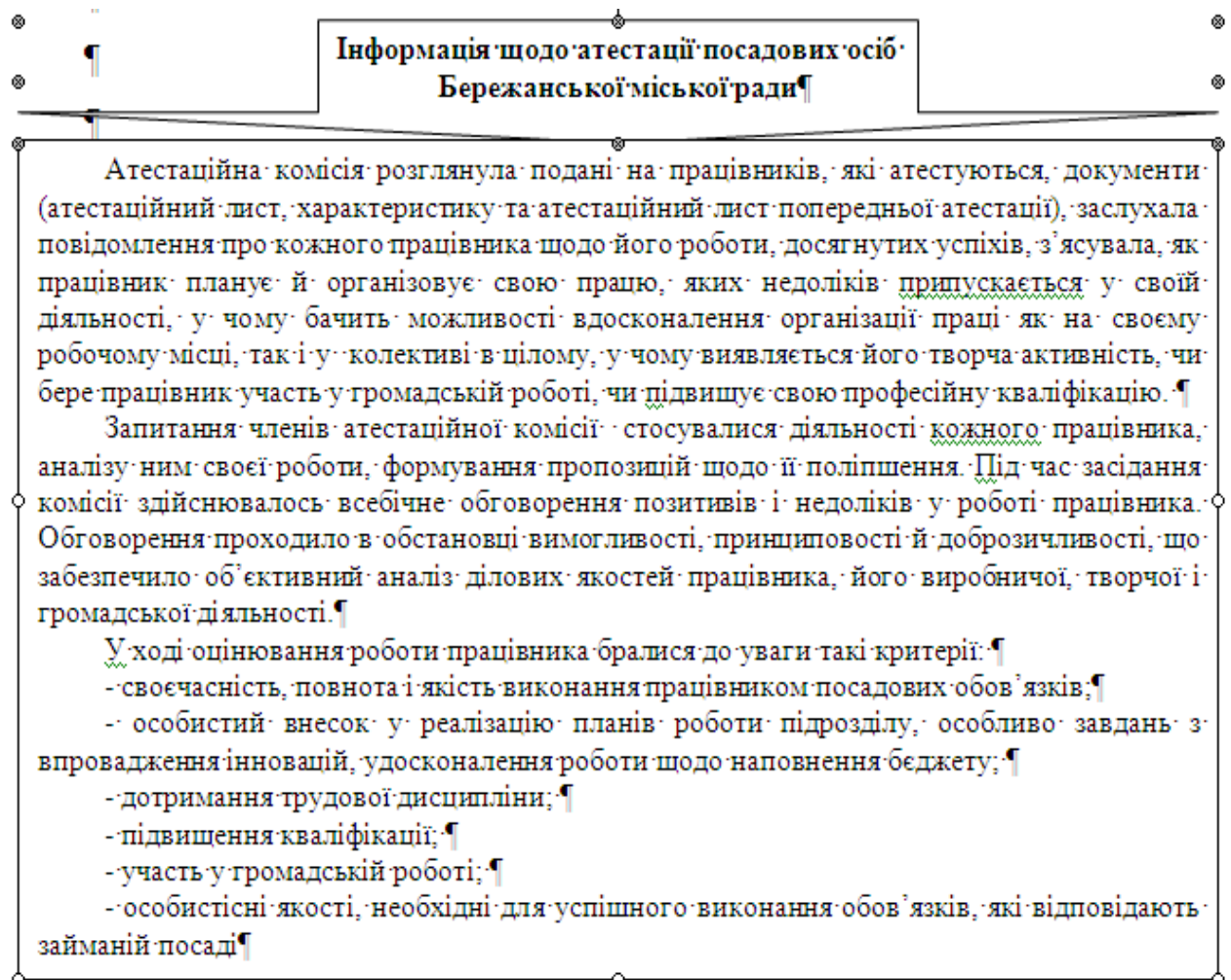


Рис. 2.6. Інформація щодо атестації посадових осіб Бережанської міської ради [2]

Примітка. Сформовано автором на основі [2]

Адміністративний механізм проведення кадрової політики в Бережанській міській раді опирається на організаційний регламент, який є результатом планування потреби Бережанської міської ради в кадрах, а саме на штатний розпис (див. додаток Б).

Штатний розпис включає: назви посад; посадові оклади працівників; інформацію щодо рангу, вислуги років працівника, надбавок, які він має; дані щодо місячного і річного фонду оплати праці персоналу.

Також до інструменту формування та реалізації кадрової політики в міській раді можна віднести колективний договір (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Реєстр галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, колективних договорів [2]**

№ з/п	Назва угоди (договору), змін і доповнень до неї (нього) із зазначенням переліку суб'єктів сторін	Суб'єкт, що подав на повідомну реєстрацію, вихідний, вхідний номер, дата супровідного листа
1	2	3
1	Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом комунальної установи "Центр професійного розвитку педагогічних працівників Бережанської міської ради"	"Центр професійного розвитку педагогічних працівників Бережанської міської ради вх. № 8 від 04.06.2021"

Сформовано на основі джерела [2]

В контексті оцінювання інструментарію формування та реалізації кадрової політики, вважаємо за доцільне провести анкетне опитування посадових осіб Бережанської міської ради, особливо, з огляду на те, що більшість із них пов'язують підвищення продуктивності своєї праці із необхідністю належного і адекватного оцінювання персоналу.

Зразок анкети, використаної у нашому дослідженні, наведений у табл. 2.3.

**Зразок анкети, яку було запропоновано працівникам Бережанської міської ради**

№з/п	Запитання
1	2
1	Вкажіть на найважливіші критерії при оцінці персоналу
2	Що повинно стати результатом оцінки працівників Бережанської міської ради?
3	Чи в повній мірі забезпечується професійний розвиток кадрового складу Бережанської міської ради?

Сформовано автором самостійно

Проведене анкетування дозволило нам отримати такі результати (рис. 2.7-2.8) і зробити наступні висновки.

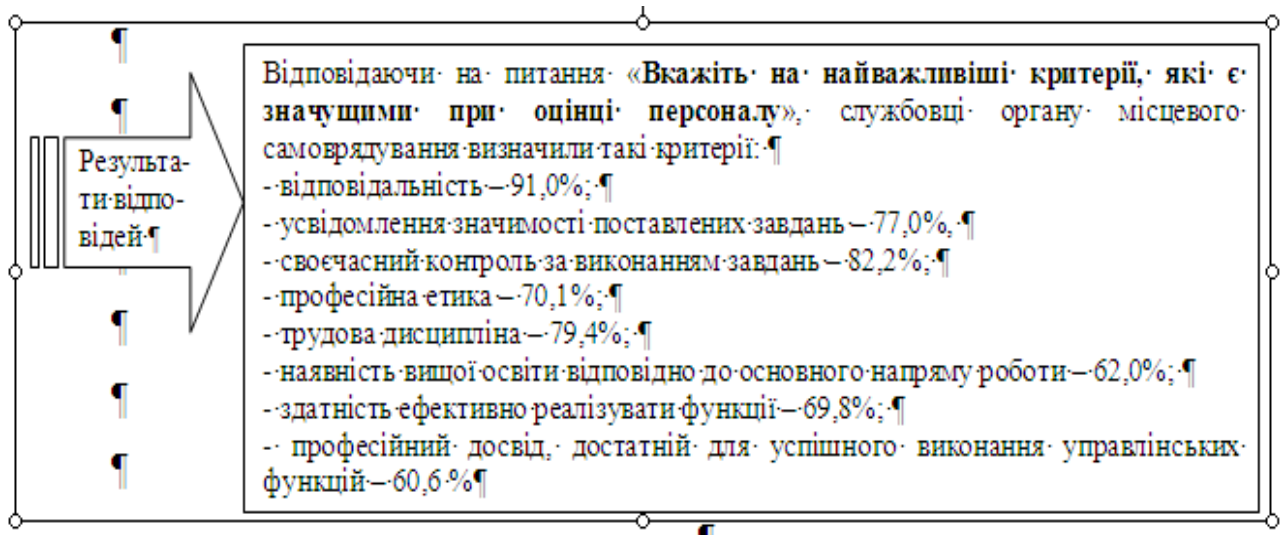


Рис. 2.7. Результати відповідей респондентів на питання «Вкажіть на найважливіші критерії при оцінці персоналу»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Даючи відповіді на питання на питання «Вкажіть на найважливіші критерії при оцінці персоналу», службовці Бережанської міської ради вказали на такі моменти: ці критерії оцінки мають бути зрозумілі як тим, хто оцінює, так і кожному службовцю, якого оцінюють; оцінка має бути об'єктивною.

Відповіді опитаних працівників ради на питання «Що повинно стати результатом оцінки працівників Бережанської міської ради?» дозволили

отримати такі дані (рис. 2.8).

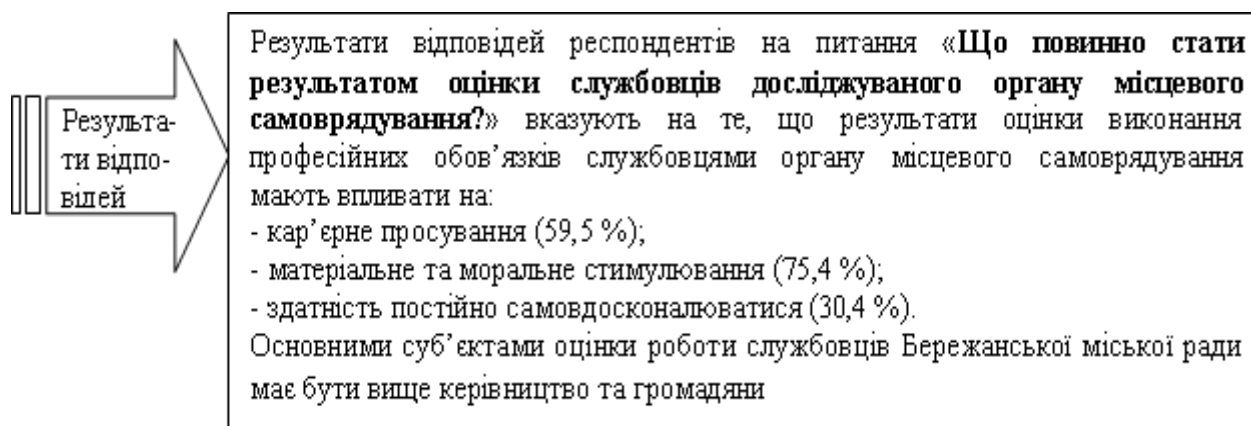


Рис. 2.8. Зведені дані щодо відповідей на питання «Що повинно стати результатом оцінки службовців Бережанської міської ради?»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Отримані результати відповідей на питання «Що повинно стати результатом оцінки службовців ради?» показують, що результатом такої оцінки має бути отримання інформації про якість використовуваних в цьому органі методів професійного розвитку.

Інструментом реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді є раціональне використання кадрів. Приміром, при оцінюванні відповідності міського голови займаній посаді враховувались, передусім, його організаторські здібності, а при атестації інших посадових осіб визначався рівень їх старанності, креативу у виконання покладених на них обов'язків.

Важливим інструментом формування та реалізації кадрової політики є планування розвитку персоналу, підвищення кваліфікації кадрів. Так, «...впродовж 2019 – 2020 років 35 працівників Бережанської міської ради підвищували кваліфікацію в Тернопільському регіональному центрі підвищення кваліфікації як державному закладі післядипломної освіти. Планують підвищити кваліфікацію в Тернопільському регіональному центрі підвищення кваліфікації в 2021 році 20 працівників органу місцевого самоврядування. Станом на 01 жовтня 2021 року 12 працівників Бережанської міської ради навчаються в навчально-науковому інституті публічного управління Західноукраїнського національного університету» [2].

Формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді реалізуються з застосуванням організаційно-розпорядчих методів та інструментів (рис. 2.9).

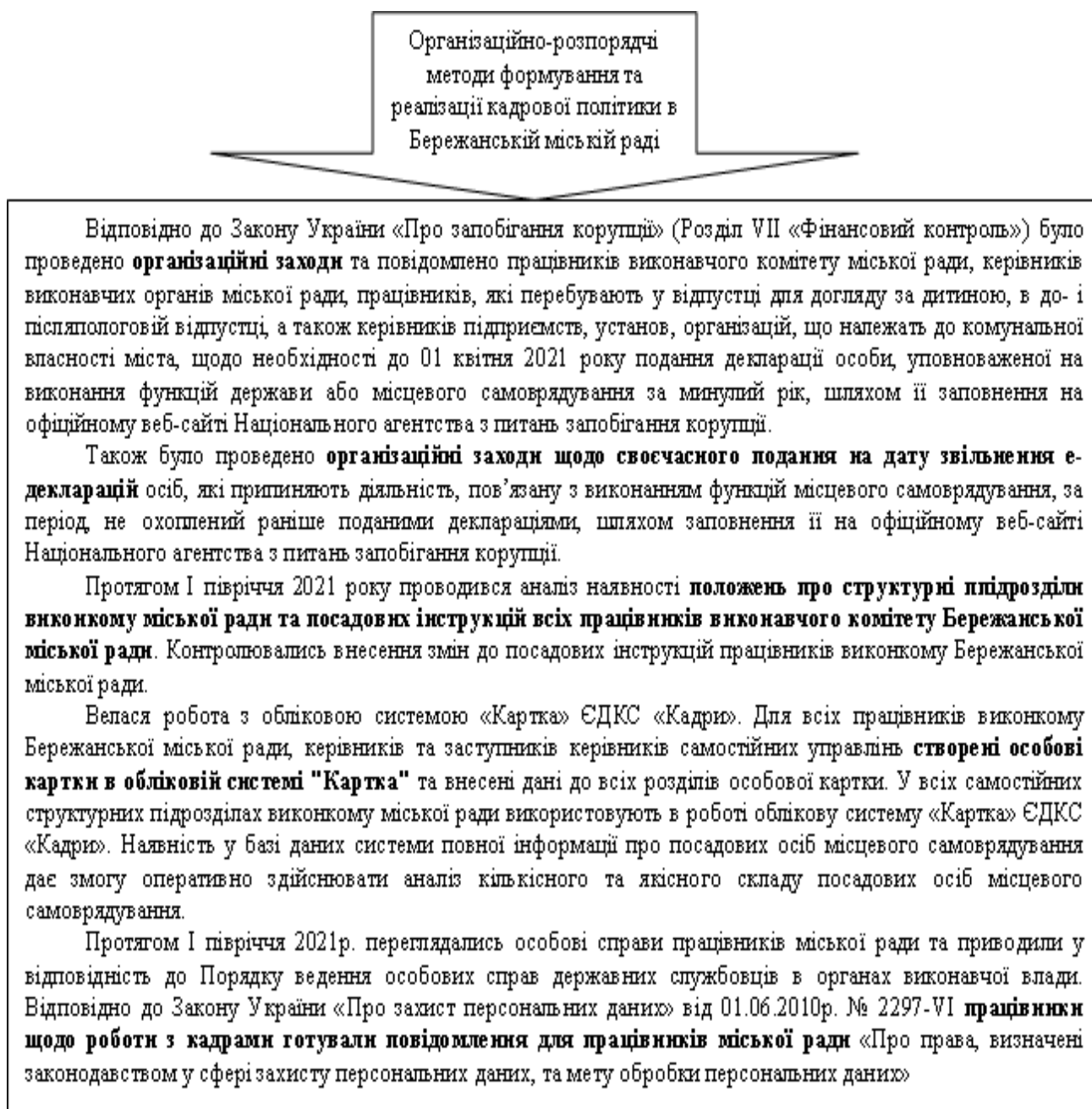


Рис. 2.9. Організаційно-розпорядчі методи формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді [2]

Примітка. Сформовано автором за [2]

Економічний механізм впливу на кадрову політику в Бережанській міській раді охоплює такі інструменти як моральна і матеріальна мотивація (виплата заробітної плати).

Документами, які використовуються для матеріальної мотивації кадрового складу досліджуваної ради, є штатний розпис і кошторис.

Розшифровка до штатного розпису Бережанської міської ради станом на 05.08.2021 року представлена в додатку В.

Кошторис Бережанської міської ради на 2021 рік наведений в додатку Д.

Аналіз видаткової частини кошторису Бережанської міської ради на 2021 рік показує, що левову частку витратної частини цього органу становить оплата праці (74,9%). Причому, у структурі цих витрат відсутні видатки на професійний розвиток, навчання і підвищення кваліфікації кадрового складу Бережанської міської ради.

Аналіз економічного механізму та його інструментарію, використовуваного для формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді, дозволяє констатувати проблеми, які притаманні не тільки цьому, а й іншим органам місцевого самоврядування:

- рамкові обмеження у розмірах матеріальної винагороди працівників за їх працю;

- малі посадових окладів службовців нижчих рангів не стимулюють приток молоді для служби в Бережанській міській раді, що значно гальмує креативні та інноваційні процеси в управлінні територією громади для забезпечення її розвитку за соціально-економічним, екологічним та іншими напрямками;

- вікові обмеження, встановлені законодавством, значно звужують можливості залучення до управління Бережанською громадою досвідчених людей, які мають значний досвід практичної діяльності. Також це послаблює кадрову компоненту ради, оскільки унеможлиблює процес обміну цим досвідом з новоприйнятими працівниками, особливо, молоддю.

### **2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію кадрової політики в органі місцевого самоврядування**

У літературному джерелі [23] вказується, що «...сучасний стан кадрової ситуації в регіоні залежить від багатьох факторів, а саме: наявності людських,

інтелектуальних ресурсів з управлінським потенціалом та механізмів їх виявлення, оцінювання, працевлаштування та використання в регіонах України; розвитку регіональної освіти та науки, її впливу на формування кадрового потенціалу; забезпечення впливу соціальних факторів (норм, цінностей, запитів) на розвиток кадрового потенціалу; наявності регіональних лідерів, компетентних, із стратегічним мисленням та їх залучення до кадрової політики регіону; кадрового потенціалу службовців державного управління та місцевого самоврядування в регіонах» [23].

Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на процеси формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді, передусім, зазначимо, що на цей процес впливає державна політика щодо служби в цих органах, зокрема, у їх виконавчих органах. Сьогодні ця «державна політика здійснюється за декількома напрямками: законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності; організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування; правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування; методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування» [42].

На переконання Д.Найпак «...під час розробки напрямів покращення державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування України доцільно виділити три основні напрями» [23]. (рис. 2.10).

У Бережанській міській раді склалася кадрова ситуація, на яку негативно впливають багато факторів. Передусім, це слабка професійна підготовка посадових осіб цього органу, керівного персоналу виконавчого органу ради та інші.



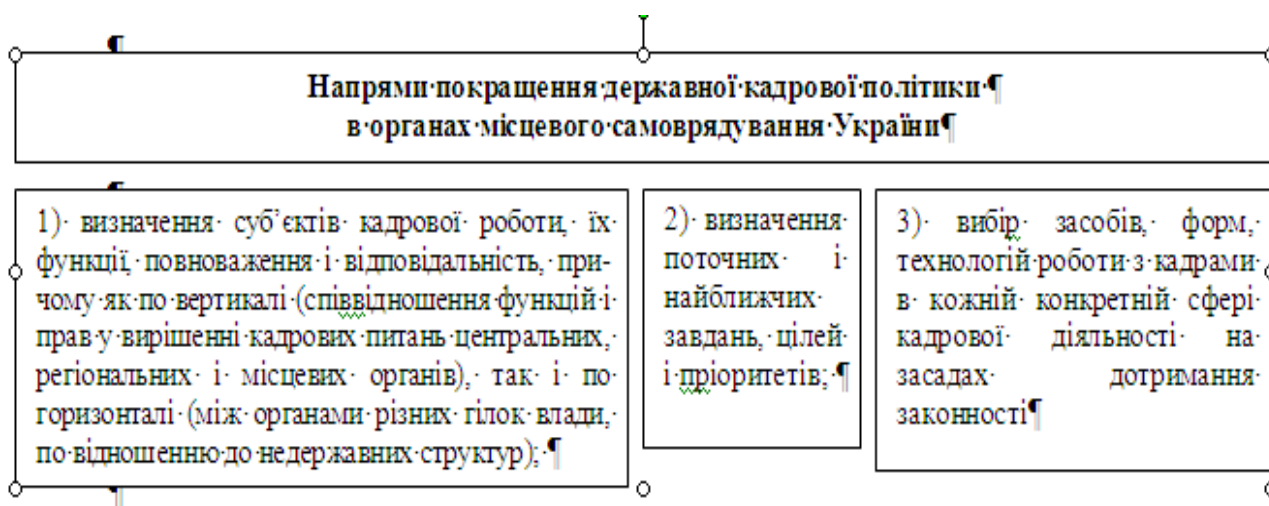


Рис. 2.10. Напрями покращення державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування [23]

Примітка. Сформовано автором за [23]

З цього приводу зазначимо, що ми погоджуємося із дослідженнями Т.Покотило [24], де вказується: «сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає, насамперед, реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі. В умовах нового демократичного суспільно-політичного ладу та глобалізаційних процесів (формування нових правил і засад економічного та соціального розвитку, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій) система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад не в повній мірі забезпечує необхідний професійний розвиток фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування» [24].

Повертаючись до анкети, яку нами було запропоновано посадовим особам Бережанської міської ради (див. табл. 2.3), наведемо відповіді опитаних на

питання «Чи в повній мірі забезпечується професійний розвиток кадрового складу Бережанської міської ради?» (рис. 2.11).

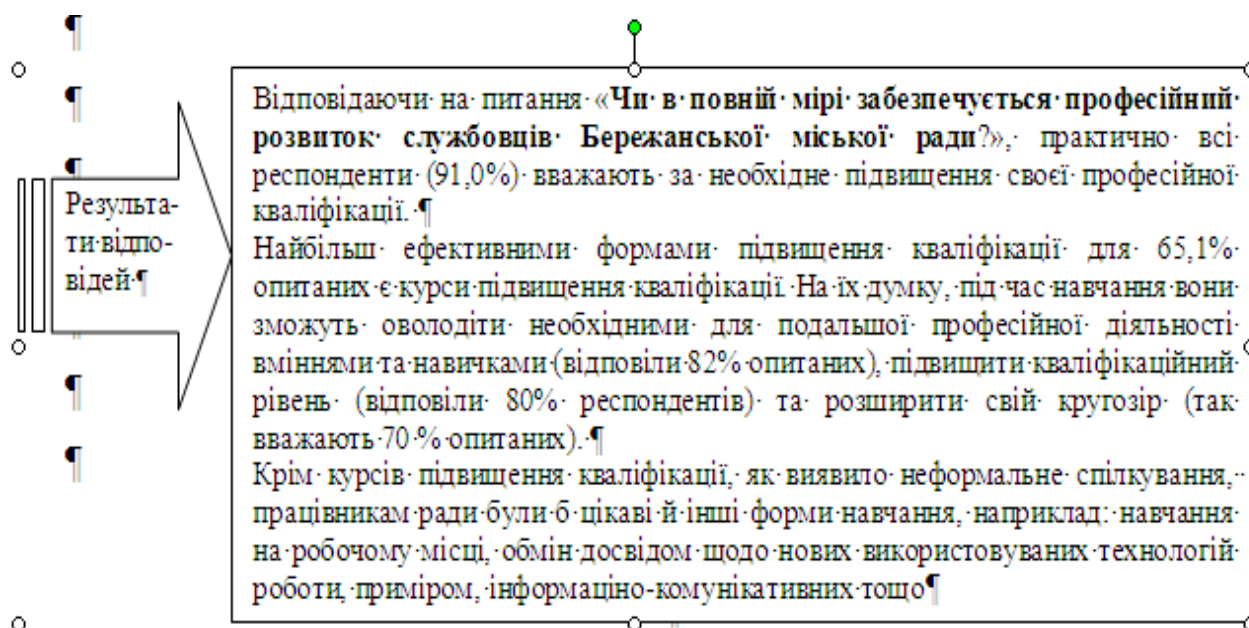


Рис. 2.11. Результати відповідей респондентів на питання «Чи в повній мірі забезпечується професійний розвиток кадрового складу Бережанської міської ради?»

Примітка. Сформовано автором самостійно

На продовження вказаного вище, на рис. 2.12. презентуємо ті варіанти навчання і підвищення професійного рівня, з якими були ознайомлені працівники ради.

Фактором зовнішнього середовища, який чинить вплив на формування та реалізацію кадрової політики в Бережанській міській раді, є політичний, оскільки останній часто залишає осторонь суспільні інтереси в порівнянні з інтересами, приміром, великого капіталу, бюрократії.

Ці тенденції і явища накладають відбиток на процеси управління в Бережанській міській раді, зокрема, і процес формування і реалізації кадрової політики у них.

Деталізуючи думку щодо впливу політичного фактору на діяльність досліджуваної Бережанської міської ради, зазначимо, що сьогодні слід перебудувати роботу з формування кадрового резерву.

**Варіанти навчання і  
підвищення професійного  
рівня, з якими були  
ознайомлені працівники  
Бережанської міської ради**

**Менеджмент знань.** Він спрямований на «управління немайновими активами організації, яке повинно мати системний характер» [40]. Також він є новітньою технологією регламентування діяльності персоналу зорієнтованою на професіоналізацію посадових осіб.

**Корпоративний університет.** «Корпоративний університет – це продумана система навчання персоналу організації, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної освіти використовуються такі форми навчання, як тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри» [6].

Значимість впровадження в Бережанській міській раді технології інноваційного розвитку підсистеми персоналу пов'язана з тим, що конкретні результати роботи працівників можуть бути високими за умови їх інноваційної активності. Цього можна досягти через запровадження корпоративних університетів. Діяльність корпоративного університету як технології інноваційного розвитку підсистеми персоналу Бережанської міської ради дозволить досягти функціональної компетентності і гнучкості працівників. Для цього необхідно здійснювати: консультування у роботі нових працівників; проводити тренінги для службовців з метою вироблення у них необхідних умінь.

**Формування сучасної інформаційно-аналітичної та програмно-технічної систем підтримки управлінських рішень.** На стан здійснення кадрової політики в Бережанській міській раді чинить вплив процес інформатизації та тенденції побудови інформаційного суспільства. До прикладу, «формування сучасної інформаційно-аналітичної та програмно-технічної систем підтримки управлінських рішень надасть можливість органам державної влади і органи місцевого самоврядування повно і оперативно аналізувати та оцінювати ситуацію в усіх сферах і галузях як власної діяльності, так і діяльності суспільства. Для цього необхідно здійснити інтеграцію вже існуючих інформаційних систем органів державної влади і органів місцевого самоврядування та інформаційних ресурсів, тобто створити єдину інформаційно-телекомунікаційну систему збору, обробки та передачі даних, необхідних для прийняття стратегічно важливих рішень» [3].

Рис. 2.12. Варіанти навчання і підвищення професійного рівня, з якими були ознайомлені працівники Бережанської міської ради [3; 6; 40]

Примітка. Сформовано автором за самостійно

«Резерв має охоплювати найбільш компетентні й професійно придатні кадри і не повинен мати галузевих, місцевих, партійних, «командних» ознак і обмежень. Резерв повинен стати базовим етапом планування службової кар'єри кадрів» [42].

Аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію кадрової політики в Бережанській міській раді, вкажемо на те, що в умовах побудови інформаційного суспільства незаперечною є потреба врахування впливу інформаційного фактору. Однак, як видно із структури ради структурний підрозділ (відділ) інформаційного забезпечення у ній відсутній.

Значимість створення такого відділу обумовлюється необхідністю:

- втілення державної політики в інформаційній сфері;
- забезпечення взаємодії із зовнішніми контактними аудиторіями (засобами масової інформації, іншими органами місцевого самоврядування, місцевими жителями);
- координації діяльності структурних підрозділів міської ради, її виконавчого комітету та посадових осіб з метою виконання ними свого функціонального і завданневого навантаження тощо.

Необхідність покращення репутації Бережанської міської ради серед населення, зміцнення іміджу цього органу також значною мірою чинить вплив на кадрову політику, оскільки мотивує працівників, посилює їх ідентифікацію з цим органом місцевого самоврядування.

Отже, чинний процес формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді не повною мірою враховує усі фактори впливу на нього. Він практично реалізується чітко у відповідності до вимог законодавства, яке сьогодні неналежним чином адаптоване до існуючих викликів і тенденцій (європеїзації, формування лідерського корпусу тощо). Максимально повне врахування впливу існуючих факторів на роботу Бережанської міської ради сприятиме зміцненню ресурсного, передусім, професійного потенціалу службовців цього органу, модернізації компонентної структури кадрів (інтелектуальної, креативної, комунікативної, лідерської, управлінської).

## Висновки до розділу 2

1. Здійснений аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді вказує не те, що за своїм змістовним наповненням кадрова політика цього органу синтезує традиційні питання: оцінки, навчання, розвитку, стимулювання праці персоналу тощо. Однак, з переліку цих питань «випали» питання: адаптації новопризначених працівників; підтримки корпоративної культури та іміджу служби в органі місцевого самоврядування.

2. Правовий, адміністративний і економічний механізми та відповідні їм інструменти впливу покладені в основу формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді. Їм притаманна множина недоліків, що стосуються: методологічних і методичних питань супроводу цієї політики, організаційних та інформаційних аспектів роботи з персоналом.

4. Проведений у роботі аналіз економічного механізму та його інструментарію, використовуюваного для формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді, дозволив виявити проблеми такого характеру: обмеженість у розмірах матеріальної винагороди за працю; низькі рівні посадових окладів, які не стимулюють приток молоді для служби в досліджуваному органі місцевого самоврядування; відсутність реальної, дієвої оцінки роботи кадрового ресурсу ради, внеску працівника у загальні підсумки діяльності міської ради. Загалом, це вказує на вузькі місця у її роботі інституційного, методологічного і методичного, організаційного плану.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 3.1. Вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування

Вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді повинно практично реалізовуватись з урахуванням тенденцій і процесів, що відбуваються в Україні та світі. Так, «...європеїзація як світова тенденція розвитку інституту публічної служби вимагає розвитку нормативно-правового забезпечення вітчизняної державної служби, правового інструментарію, що в Україні, і далі зазнаватимуть значного тиску через прийняття і впровадження вимог в країнах-членах ЄС, втілених в різних нормативно-правових актах. Публічна служба як державна правова і соціальна система, як інститут адміністративних послуг повинна стати інтегруючим фактором, відобразивши в собі зміну суспільної парадигми, соціальної та гуманістичної спрямованості суспільних відносин, коли на перший план виходить її функція забезпечення суспільних потреб» [45].

Загальновизнаним дієвим інструментом управління є програмно-цільове управління. Воно застосовне і до процесу здійснення кадрової політики.

Функції та завдання, які вирішуються за допомогою програмно-цільового підходу охоплюють: «задання вектора розвитку системи на підставі аналізу існуючих взаємозв'язків компонентів, тенденцій їх зміни і потенціалу системи; визначення цільового стану системи; координація розвитку з метою досягнення мультиплікативного ефекту; створення основи для прийняття управлінських рішень всіма суб'єктами системи на усіх ієрархічних рівнях» [6].

Вищевикладене, а також значимість вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді дозволяють систематизувати умови, за яких практичне використання програмно-цільового методу планування вважається дієвим (рис. 3.1).

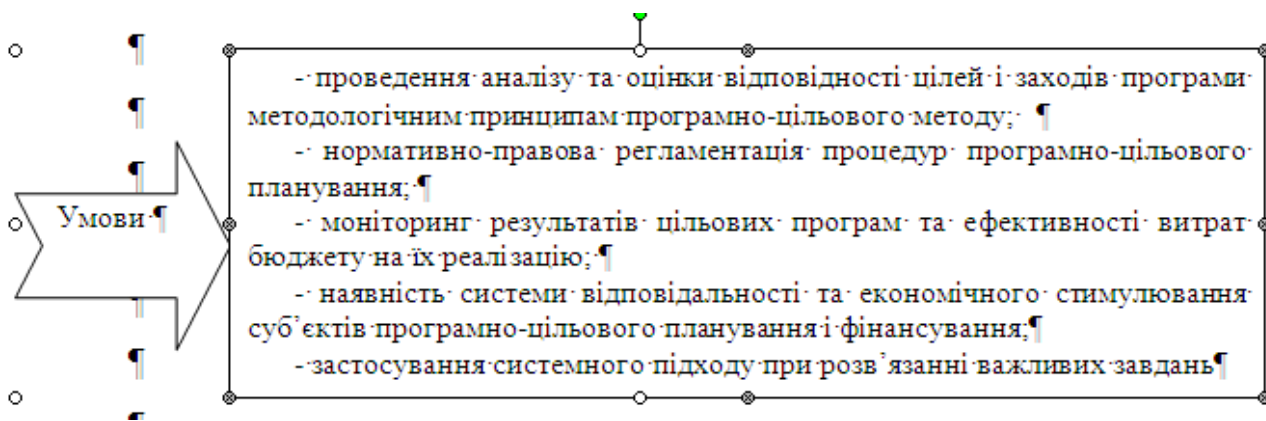


Рис. 3.1. Умови, за яких практичне використання програмно-цільового методу планування вважається дієвим [6]

Примітка. Сформовано за джерелом [6]

«...програмно-цільові методи планування та управління – це методи, при яких цілі плану взаємопов'язуються з ресурсами за допомогою певних програм. Ці методи являють собою застосування системного підходу при розв'язанні важливого завдання і містяться: у визначенні всіх компонентів проблеми та їх взаємозв'язків; у визначенні системи цілей, досягнення яких дозволить забезпечити рішення проблеми; у розробленні механізмів розподілу ресурсів; у розробленні організаційних систем управління реалізацією програми; у розробці, реалізації та контролі ефективності всього комплексу заходів, які направлені на рішення проблеми учасниками системи» [6].

Інструментом програмно-цільового управління є створення та реалізація цільової програми. До прикладу, алгоритм розробки Програми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Бережанської міської ради представлено на рис.3.2.

Динамізм змін, які відбуваються у сучасних умовах в сфері публічного управління, інтеграція України до світового співтовариства вимагають використання через адаптацію до вітчизняних реалій зарубіжного досвіду розвитку служби в органах місцевого самоврядування.

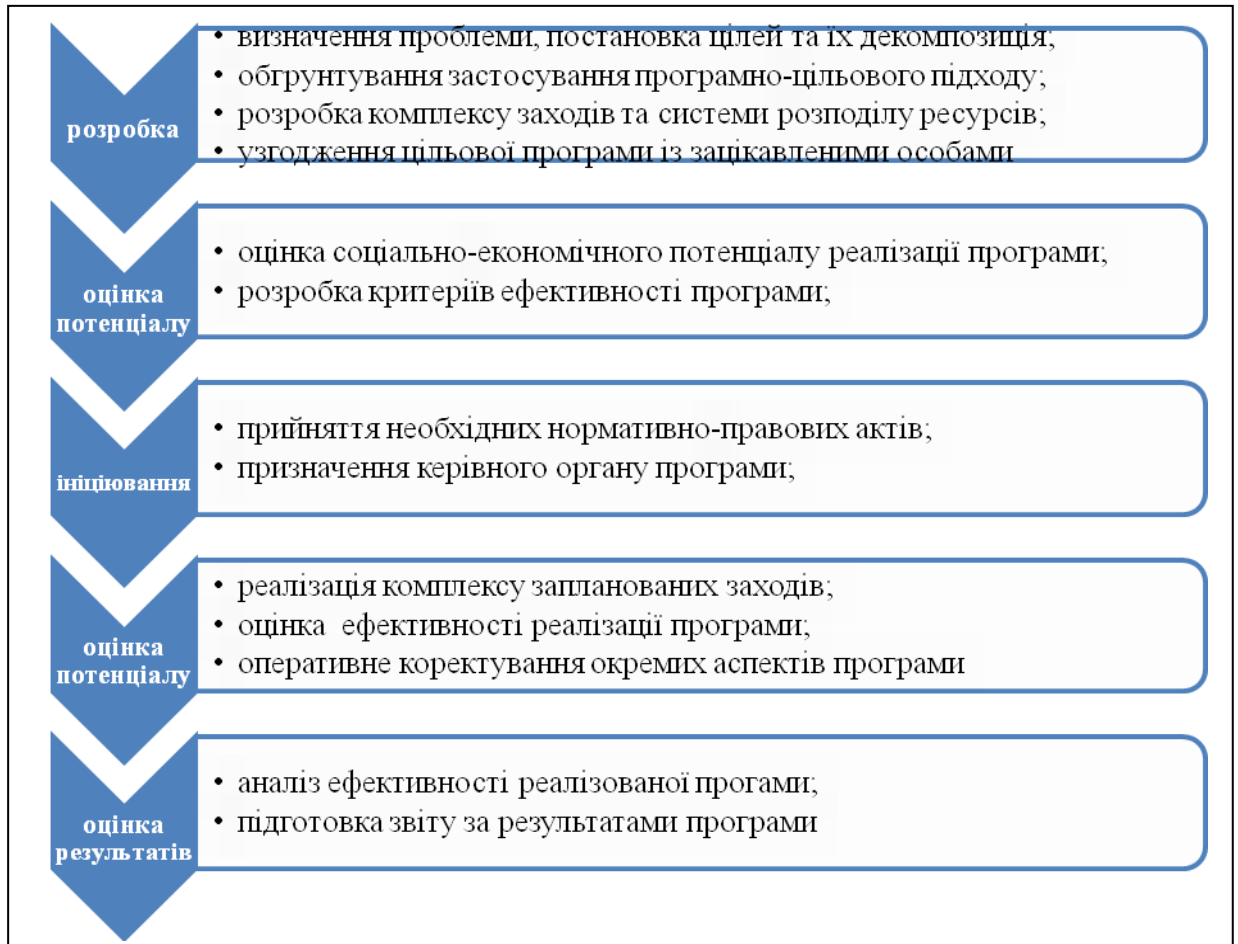


Рис. 3.2. Алгоритм розробки Програми підвищення кваліфікації посадових осіб Бережанської міської ради

Примітка. Розроблено автором з використанням методологічного підходу [16].

О.Амосов та Н.Гавкалова, розкриваючи сутність нового публічного менеджменту, визначають його як «...сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, основою яких є переважно тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки. Модель реформування нового публічного менеджменту не є докматичним завершеним переліком заходів, однак найчастіше передбачає реалізацію таких кроків: приватизація й усунення надмірного рівня регулювання; винесення за межі структури або автономізацію окремих адміністративних підрозділів; запровадження елементів конкуренції в адміністративну діяльність, а також запозичення методів менеджменту зі сфери приватної економіки в сектор громадського управління» [1].



«New Public Management (NPM) – зорієнтований на забезпечення максимальної прозорості, ефективності, гнучкості, більш тісного зв'язку публічних організацій з громадянами, які є основними споживачами державних послуг. Загальні принципи організації державного управління в рамках моделі «Нового Державного Менеджменту» були сформульовані відомими ідеологами і практиками цих реформ Д.Осборном і Т.Гіблером, які вони назвали принципами оновлення сучасних систем державного управління» [41].

Погоджуємось із авторами праці [41], де зазначено, що «суть New Public Management розкривається через впровадження у роботу публічного управління всіх найкращих теорій та методів діяльності».

Отже, ідентифікуючи вектори вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді, зазначимо, що умовою досягнення її результативності є активне впровадження форм і методів підприємницького менеджменту. Одним із аргументів на користь цього є те, що «...за своєю організаційною будовою і економічним потенціалом, великі підприємства нерідко зіставляються з публічними інституціями, а складність завдань, що вирішуються ними, не поступається складності тих завдань, виконання яких є компетенцією держави і її органів» [21, С. 142].

У контексті використання організаційних інструментів впливу на управлінську діяльність в Бережанській міській раді доцільно використовувати механізм соціальної адаптації персоналу.

Організаціями підприємницького сектору економіки застосовуються такі інструменти (технології) організаційного характеру як наставництво і коучинг.

Наставництво і його використання у практиці роботи Бережанської міської ради має спрямовуватись на здобуття новим працівником знань, набуття умінь та навичок, необхідних в його подальшій роботі. Тобто наставництво трансформується у різновид індивідуального навчання службовця органу місцевого самоврядування безпосередньо на робочому місці.

На відміну від наставництва, коучинг повинен бути спрямований на максимальне розкриття потенціалу нового співробітника і отримання від нього

повної віддачі в роботі.

У рамках формування та реалізації кадрової політики ради коучинг може стати самостійним її етапом. Він, наприклад, може реалізовуватись у практичну роботу у вигляді певних «коучинг-сесій», які будуть відокремлені від звичайної діяльності. Це сприятиме професійному розвитку персоналу, результативнішій роботі працівників завдяки привнесенню у неї елементів самостійності і відповідальності.

Окремо вкажемо на те, що управління професійним розвитком на рівні особистості передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади. Це дозволяє працівнику розвивати свої здібності, розширити професійні знання, покращити уміння та розвинути практичні навички з метою забезпечення свого професійно-кваліфікаційного просування.

З огляду на те, що на сьогоднішній момент вкрай недосконалим є правове закріплення змісту професійної діяльності посадових осіб, – для активізації їх професійного розвитку вважаємо за доцільне використовувати моделі: підтримки працівників та модель-концепцію людського розвитку (рис. 3.3).

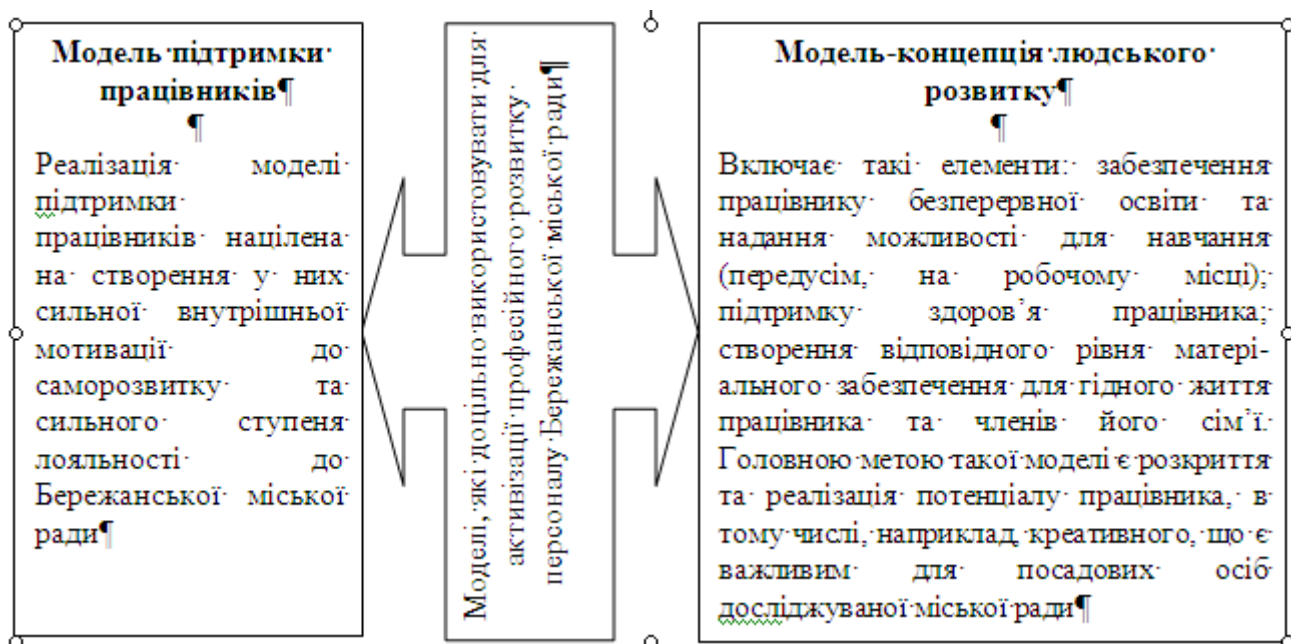


Рис. 3.3. Моделі, які доцільно використовувати для активізації професійного розвитку посадових осіб Бережанської міської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно

Практичному використанню творчого потенціалу посадових осіб міської ради як особистостей сприятиме отримання ґрунтовнішої інформації щодо задоволеності їх роботою. Для цього можна використовувати наступну анкету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Анкета, яку доцільно використовувати для отримання інформації щодо задоволеності посадових осіб Бережанської міської ради роботою

#### Вельмишановні співробітники!

Просимо Вас взяти участь у щорічному опитуванні для визначення проблем, які заважають Вам ефективно працювати, проявляти ініціативу, а також для пошуку можливостей для їхнього вирішення. Ваші відповіді будуть ретельно проаналізовані і враховані у подальшій роботі для поліпшення Вашої професійної діяльності.

Просимо Вас провести оцінку вказаних в анкеті позицій за 10-бальною шкалою позначкою «+» за умови, що чим вищий бал, тим вища Ваша задоволеність та важливість для Вас вказаної позиції. Події необхідно оцінювати за поточний рік.

Сподіваємось на Ваші відверті відповіді, адже анкета анонімна, не піддається ідентифікації, а відомості, отримані у процесі оброблення анкети, залишаться конфіденційними.

Перед початком заповнення анкети просимо Вас надати інформовану згоду на участь у опитуванні:

Я, що нижче підписав(ся) (підписалась), згідний(а) взяти участь у соціологічному опитуванні. Мені повідомлено, що відомості про мою участь в опитуванні залишаться конфіденційними, а результати будуть враховані як складова результатів групового опитування і можуть бути використані для адміністративних рішень на користь співробітників.

«Прочитав(ла) і згідний(а)» «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р. Підпис \_\_\_\_\_

Оцініть, будь-ласка, Вашу задоволеність роботою за наступними характеристиками

№	Характеристик (складові медичної допомоги)	Незадоволеність → Задоволеність									
		Бали									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	6	7	8	9	10	11
1	Можливість підвищення рівня професійних знань і компетенцій: - підвищення кваліфікації на курсах; - підвищення кваліфікації на заняттях з персоналом за місцем роботи; - участь у конференціях, наукових заходах; - умови для самостійного професійного навчання за місцем роботи (бібліотека, доступ до мережі Інтернет)										
2	Інформаційне забезпечення: - своєчасність надходження інформаційних матеріалів										
3	Рівень заробітної плати										
4	Умови праці на робочому місці										
5	Рівень самостійності у роботі										
6	Міжособистісні відносини в колективі міської ради										
7	Стосунки з споживачами послуг										
8	Оперативність у взаємодії Вашого підрозділу з іншими підрозділами ради										
9	Оцінка Вашої роботи безпосереднім керівником										

Примітка. Сформовано автором самостійно

Інструментом удосконалення кадрової політики в Бережанській міській раді може бути планування кар'єрного розвитку посадових осіб та допоміжного і обслуговуючого персоналу, що має сприяти збереженню та розвитку їх трудового потенціалу.

Сьогодні в органах місцевого самоврядування, в тому числі, Бережанській міській раді, з'являються реальні можливості реалізації власної кадрової політики, яка має враховувати особливості місцевого ринку праці, актуальні завдання розвитку території та громади, але поряд з цим відповідати державній кадровій політиці, її принципам та орієнтирам.

У контексті цього, повинні бути усунуті недоліки законодавчого обмеження проведення кадрової політики Бережанською міською радою. Зокрема, вони стосуються ліквідації законодавчого обмеження щодо самостійного формування політики оплати праці. Це вирішить проблему залучення молоді до служби в органі місцевого самоврядування.

Більше того, наприклад, впровадження програм індивідуального планування кар'єр службовців Бережанської міської ради дозволить молоді побачити чіткі перспективи свого професійного і посадового зростання, що також створить передумови для приходу молодих людей на службу в Бережанську міську раду.

### **3.2. Проведення командних змін в органі місцевого самоврядування як чинник вдосконалення кадрової політики**

Підтримуємо думку авторів праці [3] щодо того, що «...засновником наукового напрямку управління змінами вважається К.Левін. Базова ідея Левіна, що простежується в усіх його роботах і концепціях, полягає в тому, що в основі будь-якої зміни організації знаходяться зміни людей, пов'язаних з цією організацією. Тому, щоб здійснити зміни організації, необхідно домогтися, щоб ці зміни були зрозумілі, прийняті та здійснені усіма її співробітниками» [3].

Зміни стосуються усіх працівників організації. Причому, зміни можуть охоплювати: індивіда, команду, трудовий колектив. Однак, процес діяльності

Бережанської міської ради щодо виконання свого функціонального навантаження дозволяє констатувати, що цей процес однозначно вимагає колективних зусиль, синхронної роботи груп працівників за певними напрямками.

«Група являє собою відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами» [45].

Особливим різновидом групи є команда (рис. 3.4).

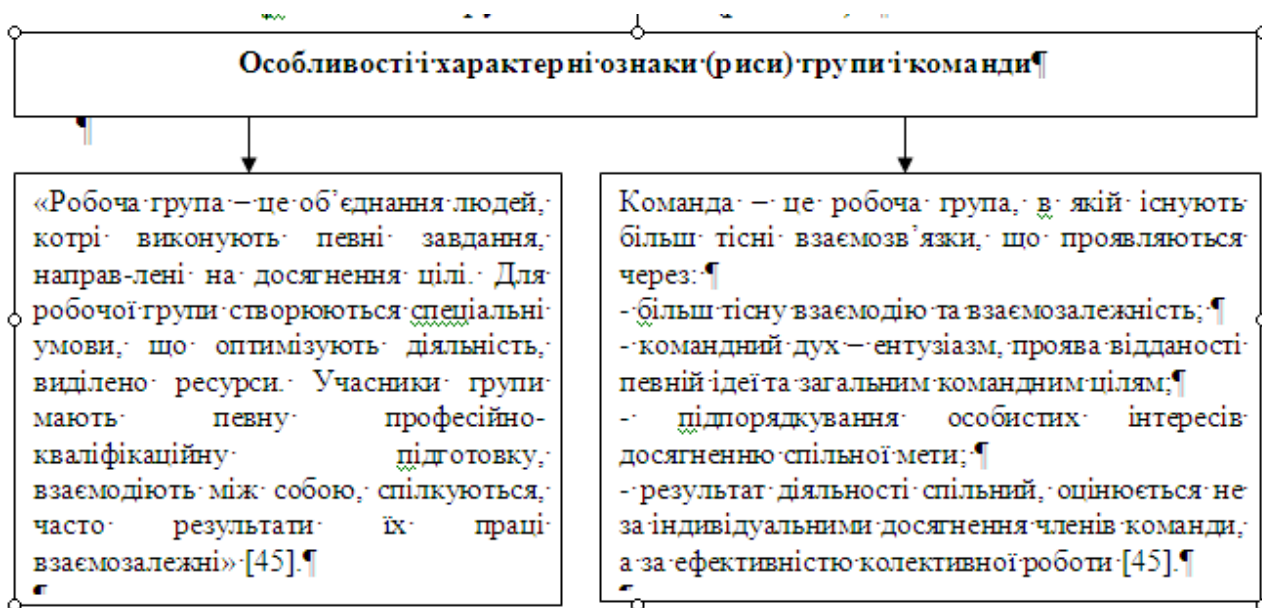


Рис. 3.4. Особливості і характерні ознаки (риси) групи і команди [45]

Примітка. Сформовано на основі джерела [45]

Основними принципами формування команди є: колективне виконання роботи і відповідальність, підтримка з боку колег тощо.

Командні зміни повинні націлюватись на утвердження командних цінностей, а зовнішній рівень цих цінностей має бути презентований професійними цінностями, що важливо в контексті вдосконалення кадрової політики Бережанської міської ради (рис. 3.5).

Утвердження вказаних на рис. 3.5 командних цінностей зумовить потребу модернізації: організаційної структури, стилю управління, кадрової підсистеми, організаційної культури в Бережанській міській раді. Це важливо, оскільки усі

ці модернізовані об'єкти позитивно вплинуть на процес здійснення кадрової політики, привносячи у цей процес елементи нового чи вдосконаленого.

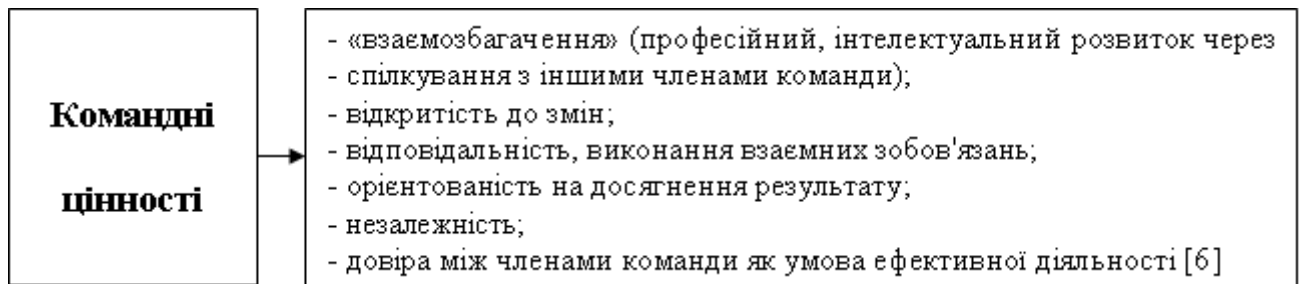


Рис. 3.5. Командні цінності, на які повинні спрямовуватись командні зміни в Бережанській міській раді [6]

Примітка. Сформовано на основі джерела [6]

Особливу групу командних змін формують кадрові інновації, які можуть включати різнохарактерні заходи, а саме:

- впровадження нових методів залучення, оцінки та розвитку персоналу;
- реалізація мотиваційних програм;
- реалізація проектів щодо зміни організаційної культури та етичних засад роботи кадрів тощо.

Приміром, у рамках впровадження нових методів розвитку посадових осіб Бережанської міської ради новацією стане формування і закріплення їх комунікативної компетентності. Остання є синтезом необхідних психологічних знань, соціальних рамок, умінь і досвіду у сфері міжособистісного та міжгрупового спілкування.

Так, посадові особи Бережанської міської ради, працюючи над формуванням і розширенням своєї комунікативної компетентності, повинні вміти:

- формулювати цілі службового спілкування;
- управляти процесом такого спілкування з використанням множини комунікативних інструментів;
- запобігати конфліктним ситуаціям, що виникають у сфері службових відносин та обирати дієві способи їх вирішення;

- використовувати діловий і мовленнєвий етикет у процесі комунікації як з співробітниками, так і з споживачами послуг (рис. 3.6).

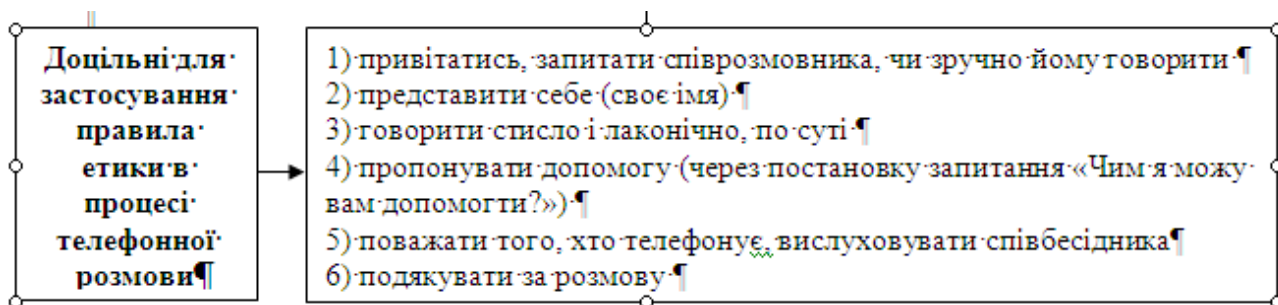


Рис. 3.6. Доцільні для застосування посадовими особами Бережанської міської ради правила етики в процесі телефонної розмови

Примітка. Сформовано автором

У контексті того, що командні зміни зумовлюють організаційний розвиток, звернемося до тези такого змісту: «...прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні змінюватися погляди, ціннісні уявлення й моделі поведінки членів соціотехнічної системи (команди працівників як трудовоого колективу організації), а потім змінюється вже і сама система ("організація" в інституціональному розумінні). Організаційний розвиток визначається як довгостроково, ретельній, всеосяжній процес зміни і людей, що в ній працюють, при цьому мета таких змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці. Навчання усіх співробітників ведеться шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Тобто, така концепція включає як структурний, так і кадровий аспекти» [4].

На продовження вищезазначеного, уточнимо, що у рамках структурного підходу змін повинні зазнати організаційне і командне регулюванні (наприклад, шляхом описів окремих рольових функцій, забезпечення готовності кадрового складу до проведення змін.

Деталізуючи питання проведення командних змін в Бережанській міській раді як чинника вдосконалення її кадрової політики, вкажемо на те, що процес менеджменту міської ради, передусім, повинен спрямовуватись на проведення планових змін.

«Плановані організаційні зміни являють собою свідомі дії менеджерів і працівників (має місце командний вплив) щодо поліпшення роботи структурних підрозділів або організації в цілому по важливих напрямках її роботи. Це робиться задля ефективного адаптування організації до таких змін зовнішнього середовища, які менеджери контролювати не в змозі. Вимоги до змін надходять як з середини організації (у вигляді потреб та очікувань її працівників), а також із зовні – у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів, тощо» [19].

Заплановані командні зміни та управління ними мають специфічні цілі, якими у Бережанській міській раді можуть бути: підвищення результативності роботи персоналу; модернізація мотиваційного механізму впливу на працівників; створення умов для збільшення задоволеності членів колективу міської ради працею.

Реалізуючи процес командних змін, які спрямовані на вдосконалення кадрової політики, відповідні посадові особи Бережанської міської ради, що долучатимуться до цього процесу, мають обрати технології впливу на команду чи команди працівників. При цьому мають бути враховані такі підходи (табл. 3.2).

Науковцями розроблено різні методи проведення змін, які в аспекті нашого дослідження можна систематизувати в розрізі наступних груп:

«- методи, орієнтовані на людей та культуру організації, які реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;

- методи, орієнтовані на завдання та технологію, що реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо;

- методи, орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

- проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів, є основою виконання обмеження «ресурси – час –



якість» [23, с. 7–8].

Таблиця 3.2

**Підходи, які мають бути враховані в процесі реалізації командних змін**

№ з/п	Назва підходу	Його зміст
1	2	3
1	Цілепокладаючий підхід	Має спрямовуватись на покращання умінь працівників Бережанської міської ради здійснювати вибір альтернатив, здійснювати підготовку рішення задля того, щоб реалізовувати групові цілі.
2	Міжособистісний підхід	Повинен орієнтуватись на вдосконалення міжособистісних відносин у групі.
3	Рольовий підхід	Повинен враховувати те, що командні ролі складаються із множини ролей учасників команди.
4	Проблемний підхід	Повинен полягати в послідовному вирішенні командних проблем задля досягнення головного командного завдання.

Примітка. Сформовано автором самостійно

У процесі реалізації Бережанською міською радою командних змін з метою вдосконалення кадрової політики паралельно слід діагностувати соціально-психологічний клімат (рис. 3.7).

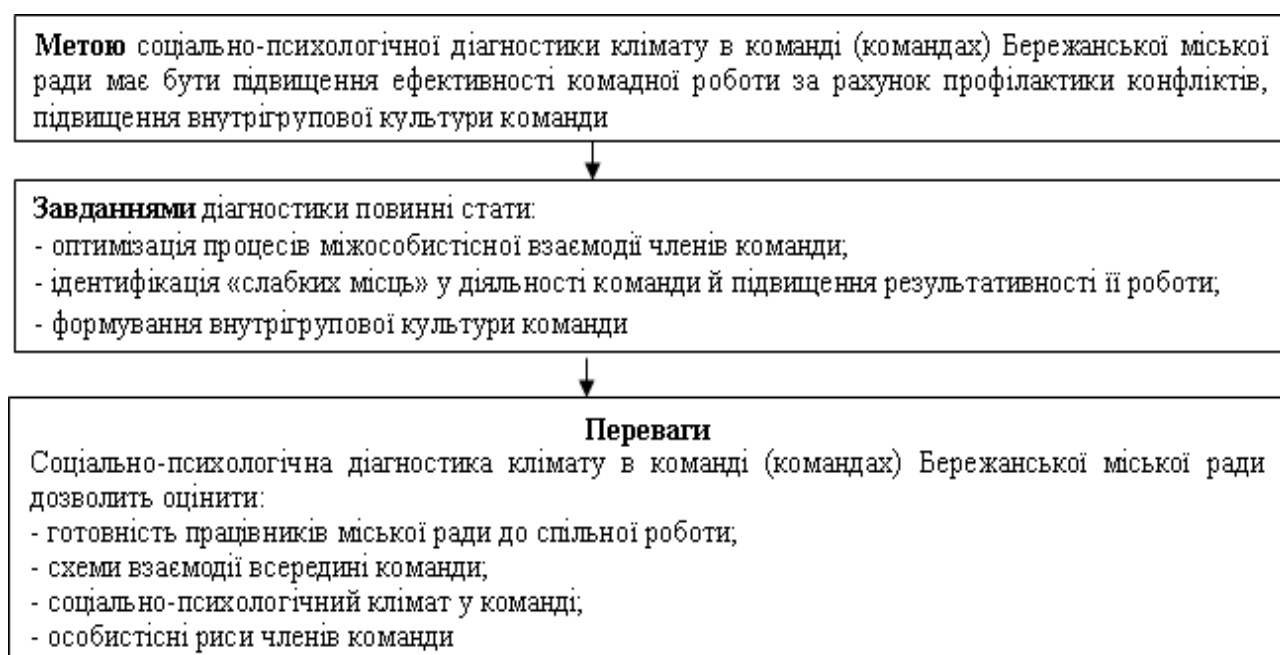


Рис. 3.7. Мета і завдання діагностування соціально-психологічного клімату у процесі реалізації Бережанською міською радою командних змін з метою вдосконалення кадрової політики

Сформовано автором самостійно

Вдосконалення соціально-психологічного клімату у процесі реалізації Бережанською міською радою командних змін задля вдосконалення кадрової політики можна досягти шляхом:

- максимального врахування основних факторів, що визначають задоволеність членів команди своєю роботою;
- використання у командній роботі того факту, що згуртованості команди допоможуть: довіра її членів один до одного, володіння членами команди такими особистісними характеристиками, як цілеспрямованість, коректність, дієвість, відповідальність.

### **Висновки до розділу 3**

1. Сьогодні в Україні та світі відбувається ряд тенденцій і процесів, зокрема: професіоналізація; інформатизація; активне використання програмно-цільового підходу; впровадження нового публічного менеджменту; здійснення соціальної адаптації персоналу; планування кар'єрного розвитку працівників. Вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді, на переконання автора, повинно практично реалізовуватись з урахуванням вказаних вище тенденцій і процесів.

2. Для обґрунтування того, що проведення командних змін в Бережанській міській раді може стати чинником вдосконалення кадрової політики, у кваліфікаційній роботі: визначено командні цінності, що повинні лягти в основу змін; систематизовано заходи втілення кадрових інновацій; наведено доцільні комунікативні компетентності посадових осіб ради; обґрунтовано зміст діагностування соціально-психологічного клімату у процесі реалізації Бережанською міською радою командних змін з метою вдосконалення її кадрової політики.

## Висновки

1. У статті 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» зазначено, що державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за такими напрямками: законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності; захист прав місцевого самоврядування; організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування; правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування; методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування.

2. Основні аспекти реалізації кадрової політики охоплюють: становлення розвинутого інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; підготовку, формування, виховання управлінських кадрів нової генерації, здатних ефективно діяти в умовах ринково-демократичних перетворень. Це обумовлено зміною парадигми управління персоналом органів місцевого самоврядування. У цьому контексті, основоположними завданнями управління персоналом в системі місцевого самоврядування в сучасних умовах стають: прогнозування і планування потреби в трудових ресурсах; формування складу персоналу; раціональне його використання; підготовка та професійний розвиток персоналу; технологізація кадрової роботи.

3. Серед основних проблем кадрового забезпечення місцевого самоврядування та їх інституційного супроводу доцільно відзначити такі: рівень професіоналізму посадових осіб часто не є визначальним чинником у їх службовій кар'єрі, оскільки на їх роботу впливають чинники політичної кон'юнктури; унаслідок незадовільного матеріального забезпечення відбувається відтік професійних кадрів; місцеве самоврядування є залежним від політичних впливів; в Україні немає законодавчо-нормативного акту, в якому було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення, насамперед, на місцевому рівні.

4. Проведений аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді вказує не те, що за своїм

змістовним наповненням вона охоплює традиційні питання. Однак, з переліку цих питань «випали» питання: інформаційного супроводу кадрової політики; адаптації новопризначених працівників; підтримки корпоративної культури та зміцнення іміджу Бережанської міської ради.

5. На сьогодні інструментарій формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді реалізується в рамках правового, адміністративного, економічного механізмів впливу.

8. Вдосконалення інструментарію формування та реалізації кадрової політики в Бережанській міській раді, на переконання автора, повинно практично реалізовуватись з урахуванням тенденцій і процесів, що відбуваються в Україні та світі, зокрема: професіоналізації, інформатизації, активного використання програмно-цільового підходу, нового публічного менеджменту, соціальної адаптації персоналу, професійного і кар'єрного розвитку працівників.

9. Автор стверджує, що проведення командних змін та покращення командної роботи в Бережанській міській раді може стати чинником вдосконалення кадрової політики. Для цього у роботі: визначено командні цінності, що повинні лягти в основу змін; заходи втілення кадрових інновацій; комунікативні компетентності посадових осіб Бережанської міської ради; обґрунтовано зміст діагностування соціально-психологічного клімату у процесі реалізації Бережанською міською радою командних змін з метою вдосконалення її кадрової політики.

### Список використаних джерел

1. Амосов О. Гавкалова Н. Моделі публічного адміністрування (Архетипова парадигма). Публічне управління: теорія та практика. Спец. вип. X.: ДокНаукДержУпр., 2013. С. 6-13.
2. Бережанська міська рада. URL: <http://berezhanymrada.gov.ua/index.php/rozporyadzhennia-misko-ho-holovy/4164-rozporuyadzhennya-misko-ho-holovy-2021-roku>
3. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf)
4. Ашмарина, С.И. Управление изменениями : учеб. пособие. С.И.Ашмарина, Б. Н. Герасимов. М. : Рид Групп, 2011. 208 с.
5. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1] / І.В. Бакова, Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.
6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
7. Деміхіна О.І. Кадрова політика органів місцевого самоврядування: проблеми та шляхи удосконалення. URL: <http://intkonf.org/demihina-oi-kadrova-politika-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-problemi-ta-shlyahi-udoskonalennya/>
8. Державне управління у сфері освіти : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисяк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. К. : НАДУ, 2012. 60 с.
9. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
10. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління. 2011. 748 с.
11. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12.

URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf)

12. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2015. 160 с.

13. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/09.pdf>

14. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.

15. Колісніченко Н.М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н.М. Колісніченко, Г.Г. Стойкова // Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр. ОРІДУ. ОРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 4. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R\\_3/09knmesp.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf).

16. Колісніченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посібник. За заг. ред. М.Бойцуна, О.Рудіка, Я.Мудрого. К. : Міленіум, 2009. 248 с.

17. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: [www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80](http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80).

18. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587>

19. Кухленко О.В., Гончарова Г.М., Кирилко Н.М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. О.В.Кухленко, Г.М.Гончарова, Н.М.Кирилко. Фінансовий простір. № 1 (25). 2017. С. 43-47

20. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: [www.academy.gov.ua](http://www.academy.gov.ua)

21. Механізми підвищення ефективності діяльності органів державного управління на

регіональному рівні : монографія / за заг. ред. Г.І.Мостового ; авт. кол. : Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов, А.О.Дегтяр (кер. авт. кол.) та ін. ; НАДУ при Президентові України ; ХарPI НАДУ. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2004. 208 с.

22. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. URL: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia\\_Mosumava-A..pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf)

23. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. к.е.н.: 08.00.04 / Д.В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 20 с.

24. Покотило Т. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2015-1/doc/2/10.pdf>

25. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>. URL: [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua)

26. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493- III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (Редакція від 01.08.2021)

27. Про добровільне об’єднання територіальних громад : закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL: [www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19](http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19).

28. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17 черв. 2014 р. № 1508-VII. URL: [www.zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18](http://www.zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1508-18).

29. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України. URL: [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua)

30. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017р. №640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

31. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: Постанова КМУ №65 від 11.02.2016р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>

32. Регламент Бережанської міської ради VIII скликання, затверджений рішенням міської ради від 02.12.2020 року №9. URL:

- [http://berezhanymrada.gov.ua/images/Docs/Rada/Rishennia/VIII\\_%D0%A1%D0%9A%D0%9B%D0%98%D0%9A%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF/8-18/02.12.2020\\_9.pdf](http://berezhanymrada.gov.ua/images/Docs/Rada/Rishennia/VIII_%D0%A1%D0%9A%D0%9B%D0%98%D0%9A%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF/8-18/02.12.2020_9.pdf)
- 33.Серьогіна С. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні в умовах демократизації та консолідації суспільства. URL: [https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6110/1/Serohina\\_107\\_115.pdf](https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6110/1/Serohina_107_115.pdf)
- 34.Сидоренко, Павло Володимирович. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України: сутність та тенденції розвитку [Текст] : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Сидоренко Павло Володимирович; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2012. 20 с.
- 35.Співробітництво територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво – ММС): навч.-практ. посібник. В.В.Толкованов, М.М. Шкільняк та інші. / за заг.ред. Толкованова В.В., Журавля Т.В. Київ, 2016. 154с.
- 36.Статут територіальної громади. URL: <http://berezhanymrada.gov.ua/>
- 37.Стратегічний план діяльності НАДС на 2021-2023 роки. URL:<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>
- 38.Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки. URL:[https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat\\_plan\\_nads-2019-2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf)
- 39.Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 23 квітня 2013 р. No 229/2013. Офіційний вісник Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2292013-15239>
- 40.Сучасні технології роботи з персоналом : наук. розробка / авт. кол. : С.М.Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 2010. 48 с.
- 41.Формування європейської моделі публічної служби в Україні, 2019. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ee0866b97570fde9caebadf65a7f66f.pdf>
- 42.Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г.Вагонова, О.В.Горпинич, С.М.Ісіков, Л.В.Касьяненко; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2019. 59с.
- 43.Цибровська Л. В., Середа Г. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. URL: <https://jvestnik->



[sss.donnu.edu.ua](http://sss.donnu.edu.ua) › article › view

44. Чакут С. Сутність електронного уряду та принципи його організації. Вісн. Укр. Акад. держ. управління при Президентіві України. 2003. №2. С.430.
45. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1603\\_65256919.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf)
46. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Публічна служба» для здобувачів вищої освіти другого рівня «Магістр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Державна служба». Тернопіль, ЗУНУ, 2020. 156с.
47. Шпекторенко І. В. Напрямки кадрової роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. Публічне адміністрування: теорія і практика. 2016. Випуск 1(15). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/19.pdf)
48. Яцишин Р. Вдосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28.05.2021 року). Тернопіль: ТАЙП, 2021.
49. Яцишин Р. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію кадрової політики в органі місцевого самоврядування. VI Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ 28 жовтня 2021 року).
50. Rensis Likert Management System Theory. URL.: [www.learnmanagement2.com/likert.htm](http://www.learnmanagement2.com/likert.htm).