

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛАНОВЕЦЬКИЙ Юліан Ярославович

**Формування та реалізація кадрової політики в
органі місцевого самоврядування. / Formation
and implementation of personnel policy in the local
self-government body**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ДСПУАзм-21
Ю. Я. Лановецький

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Ф.
Овсянюк-Бердадіна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"25" червня 2022 р.

Завідувач кафедри
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

АНОТАЦІЯ

Лановецький Ю. Я. Формування та реалізація кадрової політики в органі місцевого самоврядування. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" (Державна служба). – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2022.

Робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та прикладних засад формування і реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування, зокрема на прикладі Кременецької міської ради.

У першому розділі розглянуто теоретико-правові підходи до формування механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування.

У другому розділі проведено аналіз чинної практики управління кадрами в Кременецькій міській раді, проведено соціологічне опитування щодо діючої кадрової політики в даному органі місцевого самоврядування.

У третьому розділі окреслено цілі та пріоритети удосконалення процесу кадрового забезпечення в органі місцевого самоврядування.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 8 таблиць і 1 рисунок.

ANNOTATION

Lanovetskyi Y. Y. Formation and implementation of personnel policy in the local self-government body. - Manuscript.

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in 281 Public Administration "(Civil Service). – Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2022.

The work is devoted to the study of the theoretical, methodological and applied principles of the formation and implementation of personnel policy in the local self-government body, in particular on the example of the Kremenets City Council.

In the first chapter, the theoretical and legal approaches to the formation of the personnel support mechanism for the effective functioning of the local self-government body are considered.

In the second section, an analysis of the current practice of personnel management in the Kremenets City Council was conducted, a sociological survey was conducted regarding the current personnel policy in this local self-government body.

The third chapter outlines the goals and priorities of improving the staffing process in the local self-government body.

Thesis work consists of introduction, three chapters, conclusions, list of references of the 63 titles. The work contains 8 tables and 1 figure.

ВСТУП

Актуальність теми. Кадрова політика органів місцевої влади пов'язана з сукупністю інституційних складових, що суттєво впливають на ефективність функціонування окремих територіальних громад. Центральною фігурою є посадова особа органу місцевого самоврядування, для діяльності котрої притаманна певна кількість обмежуючих законодавчих чинників, певний управлінський ризик помилок при прийнятті управлінських рішень. Фахова діяльність державних службовців є багатоаспектною, яка враховує низку соціально-економічних процесів, що обумовлюють не лише якість, ступінь поєднання інтересів публічного сектору та суспільства, але й передумови функціонування, розвитку й самореалізації управлінських кадрів.

Генезис підходів до формування й оновлення кадрового управлінського потенціалу на сьогодні демонструє сервісний менеджмент, який є домінуючим у наукових дослідженнях проблем розвитку цього аспекту.

Аспекти кадрової політики у публічному управлінні у різних аспектах представлені у дослідженнях Андрєєва В., Желюк Т., Куйбіди В, Мосумової А., Окіса О., Шкільняка М. та інших. Але ні дослідження згаданих авторів, ні інші наукові дослідження не зосереджуються на особливостях реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування враховуючи специфіку його функціонування.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, правових та прикладних організаційних засад формування і реалізації кадрової політики задля вироблення раціональних напрямів удосконалення цього процесу в органі місцевого самоврядування.

Завданнями роботи визначено:

- опис специфіки процесу управління персоналом в органах місцевого самоврядування,

- дослідження механізму формування механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування,
- проведення аналізу передумов формування кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування,
- здійснення оцінки рівня кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є кадрова політика в органу місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є комплекс інституційних й управлінських інструментів формування й реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Методологічним базисом кваліфікаційної роботи є підходи публічного та кадрового управління. Для досягнення цієї мети та завдань у роботі було застосовано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема системний підхід, абстрактно-логічний метод, методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичного базису і правових засад управління кадровим потенціалом в органі місцевого самоврядування, багатовимірний факторний аналіз – задля проведення аналізу процесу формування та реалізації кадрової політики в Кременецькій міській раді; метод експертних оцінок – для оцінювання якості кадрового потенціалу в досліджуваному органі місцевого самоврядування; графічний – для наочної демонстрації отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження є навчальні книги, загальнодержавні звіти, монографічні праці, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інформаційні ресурси мережі Інтернет, правовий супровід діяльності Кременецької міської ради.

Новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що в випускній кваліфікаційній роботі запропоновано авторський підхід щодо

удосконалення кадрової політики в Кременецькій міській раді, змістове наповнення яких можуть використати інші органи місцевої влади в процесі формування та оновлення власної кадрової політики.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладних положень, які дають змогу удосконалити процеси формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.

Апробація роботи. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей тези доповіді на тему "Теоретичні підходи до формування кадрової політики органу місцевого самоврядування" у збірнику Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю "Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні" (Тернопіль, 25 листопада 2021 р.), тези доповіді на тему "Виклики реалізації кадрової політики органу публічної влади в умовах воєнного стану" у збірнику *Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»* (Тернопіль, 31 травня 2022 року).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 60 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань, містить 8 таблиць, 1 рисунок, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Специфіка процесу управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Беззаперечним є той факт, що питання кадрової політики у публічному управлінні має вирішальне значення в напрямку формування ефективного сектору публічного управління. Забезпечення сектору публічного управління високофаховим спеціалістами є складним перманентним процесом, який забезпечує підвищення якості життя в суспільстві.

Публічна кадрова політика та комплексна діяльність щодо її реалізації є високоорганізованим й цілеспрямованим регульованим процесом. Принципово важливим завданням публічної кадрової політики є формування генерації високоморальних фахово підготовлених державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

На сьогодні публічна кадрова політика є суперечливою, бо часто спостерігається дублювання повноважень, зниження рівня відповідальності державних службовців, що зумовлює зниження довіри суспільства. Ці труднощі, зумовлені з складнощами подоланням командно-адміністративної системи, яка ще має рудименти в існуючій системі публічного управління.

Таким чином, доцільним є комплексний аналіз кадрової політики в органах місцевого самоврядування шляхом визначення її специфіки, інституційної бази, організаційної структури. Зміст кадрової політики полягає у вірному доборі та розміщенні кадрів, їх вертикальному й горизонтальному просуванні, у створенні резерву кадрів, у створенні фахової та об'єктивної системи атестації.

Водночас кадровий потенціал публічного управління включає систему потенційних можливостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та інституційних передумов, що формують можливості його нарощування та реалізацію.

Отже, систему категорій кадрового потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування можна представити наступним чином (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система категорій кадрового потенціалу в публічному управлінні

Поняття	Зміст поняття
Кадровий потенціал	комплекс прихованих можливостей й здібностей фахівця, розкриття яких надає йому можливість фахово реалізуватися
Кадровий потенціал державного службовця	властивість кадрів до формування та реалізації публічної політики і характеризує особливості, що притаманні державному управлінцю, автентичні навички і вміння, що потрібні при виконанні завдань публічного управління
Кадровий потенціал служби в публічних органах влади	комплекс потенційних можливостей державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування інституційних характеристик системи публічної служби
Якість кадрового потенціалу державної служби	Спрямування реального кадрового потенціалу публічної служби до еталонного значення чи характеристик

Примітка. Складено самостійно

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування характеризується потенційними можливостями для забезпечення їх ефективної діяльності. При цьому кількість кадрів в органах місцевого самоврядування визначається враховуючи обсяг та потенційні можливості, котрі вони мають у розпорядженні, а інтенсивний параметр вимірюється ступенем збалансованості фахових та кваліфікаційних

характеристик працівника в узгодженні з вимогами органів місцевого самоврядування.

Базовою характеристикою кадрової політики публічної служби є її інституціональність, тобто беззаперечне врахування вимог інституту публічної служби. Суб'єктами управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування є керівники і спеціалісти, які реалізують функції управління до своїх підлеглих.

Процес формування кадрової політики є важливою ланкою діяльності органу місцевого самоврядування, оскільки від своєчасного рішення покладених завдань забезпечується ефективність функціонування органів місцевого самоврядування. Отже, головною метою формування кадрового потенціалу публічної служби є забезпечення влади необхідними людськими ресурсами, котрі здатні досягти оперативних чи стратегічних цілей функціонування публічного сектору.

Планомірне формування кадрової політики органу місцевого самоврядування дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення чисельності працівників з різними фахово-кваліфікаційними характеристиками задля досягнення максимальної відповідності між посадами і персоналом задля комплексного використання їх особистого потенціалу.

Дотримання ключових принципів управління в публічному адмініструванні забезпечує врахування низки правил, які відображають їх у нормативно-правових актах. На думку Неліпи Д.В., "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 підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку [35].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є не лише важливим напрямком управлінської діяльності, але й дієвим інструментом впливу на їх діяльність з урахуванням окреслених цілей й принципів публічної кадрової політики. Зазначимо, що згідно з Стратегічним планом діяльності на 2021-2023 роки Національного агентства України з питань державної служби, її ключовими цілями є:

1. "забезпечення формування та реалізації публічної політики у сфері державної служби і управління персоналом шляхом автоматизації процесів/систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення ефективності та прозорості державної служби, забезпечення методичної підтримки служб управління персоналом державних органів та проведення оцінки персоналу, забезпечення функціонального розвитку служб управління персоналом, формування організаційної культури державної служби, яка базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій;

2. підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, шляхом удосконалення механізму здійснення контролю за дотриманням умов реалізації громадянами права на державну службу, удосконалення взаємодії територіальних органів НАДС з органами місцевого самоврядування, забезпечення державних службовців належними умовами праці, приведення системи відбору на державну службу у

відповідність з європейськими стандартами належного адміністрування і найкращими практиками;

3. посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби шляхом удосконалення стратегічного планування діяльності, координації дій структурних підрозділів з формування та реалізації державної політики у сфері державної служби, Підвищення ефективності функціонування НАДС та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій,

4. підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування шляхом запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад,

5. запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги" [60].

На нашу думку, діяльність органу місцевого самоврядування є трудомісткою, оскільки його діяльність потребує достатньої кількості людей, а результативність залежить від фахових компетентностей персоналу. Тому щоб бути успішним, орган місцевого самоврядування повинен застосовувати прогресивні методи управління персоналом.

Останнім часом кадрові процеси в ряді органів місцевого самоврядування є хаотичними та часто необґрунтованими. Це пояснюється існуючим суб'єктивізмом при наймі та просуванні персоналу в органі місцевого самоврядування, який виникає через

одноосібні управлінські рішення голови. З метою нівелювання цієї ситуації потрібно сформувати ефективний механізм підбору кадрового складу на засадах сучасних технологій управління персоналом.

При цьому оцінити процес управління персоналом та визначити ефективність його роботи в органі місцевого самоврядування є достатньо складним завданням через необхідність врахування впливу багатьох чинників. Для оцінки персоналу органу місцевого самоврядування доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує методи статистичного аналізу з інструментами соціологічних досліджень.

1.2 Формування механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування

Суть організаційно-функціонального забезпечення кадрової політики в органі місцевого самоврядування полягає в тому, що держава та особа є соціальними партнерами у фаховій та інтелектуальній самореалізації особистості. Отримання оптимального поєднання інтересів індивіда та держави, загальнодержавних та індивідуальних інтересів забезпечує базовий принцип у сучасній кадровій політиці публічного управління.

При цьому прагматика в забезпеченні ефективності публічного управління через посилення кадрового корпусу є принципово актуальним у зв'язку з європейським вибором українського народу. На наш погляд у цьому напрямку доцільним є детальне окреслення принципів й пріоритетів управління кадровою політикою, орієнтованою на повноцінне використання кадрового потенціалу задля забезпечення України як правової й високорозвинутої європейської держави.

Кадрова політика у публічному управлінні є націленою діяльністю з кадрами на загальнодержавному рівні, що зосереджена на залучення та

адекватне використання у публічному управлінні високофахових спеціалістів, формування умов для реалізації ними професійного потенціалу, успішного виконання фахових компетентностей та формування на цій основі раціонально побудованого організаційно-правового функціонування органів місцевої влади.

Публічна кадрова політика реалізується за допомогою взаємоузгодженого інституційного забезпечення актів. Публічна кадрова політика включає цілеспрямовану діяльність держави, пов'язану із прогнозуванням та плануванням фахового розвитку й оптимального використання управлінських кадрів. Формування публічної кадрової політики є доволі складним системним процесом, який досягається за умови дотримання визначених вимог та алгоритму застосування низки інституційних та організаційних заходів.

Механізм кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування системою спеціальних знань, поглядів, засад, організаційних заходів органів місцевого самоврядування, спрямованих на формування характеру, цілей, завдань цієї політики шляхом визначення інструментів та форм кадрової роботи про формування, використання та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, що базується на засадах верховенства демократизму, права, моральності, має системний, послідовний, комплексний характер.

Принципово ключовим у цьому контексті є виокремлення базових завдань організаційного забезпечення кадрової політики України через виокремлення принципу забезпечення права вільного доступу громадян до служби в органах публічного управління.

Кадрове забезпечення органу місцевого самоврядування спрямована на вирішення низки завдань, базове практичне значення яких полягає у випереджаючому нарощуванні числа спеціалістів для своєчасного оновлення штату співробітників з врахуванням постійно зростаючих

вимог до їх компетентностей. У той же час, постійне освоєння нових знань, навичок, умінь, нових правил діяльності, збільшення сфери фахової компетенції, трансформація соціального і посадового статусу зумовлюють від службовця органу місцевого самоврядування трансформації особистісно-професійних якостей, більш повного розкриття фахового потенціалу. Окреслені аспекти є базовими і формують сферу кадрового забезпечення.

Таким чином, кадрове забезпечення є комплексною системою з власною структурою, яка пов'язана між собою цілісними процесами, обумовленими напрямками кадрової політики та є частиною менеджменту соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Отже, кадрове забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування можна представити як сукупність наступних взаємопов'язаних елементів (рис.1.1).



Рис. 1.1 Елементи кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування

Складено самостійно

Ключовими елементами комплектування апарату органів місцевого самоврядування є з'ясування якісних й кількісних потреб у людських ресурсах, їх добір, підготовка, окреслення способів зайняття посад, визначення інституційних засад проходження служби в органах місцевого самоврядування, напрямів підвищення кваліфікації, визначення правил контролю виконання посадовими особами органів місцевого самоврядування покладених на них завдань.

Органи місцевого самоврядування реалізують свою діяльність відповідно до інституційної, методичної документації, котра координує всі елементи для їх ефективного функціонування. Нормативно-методичний супровід є набором документів методологічного, організаційного, адміністративного та економічного характеру, а також інституційних довідкових документів, що регламентують норми, умови, правила, вимоги, інструменти, характеристики та іншу інформацію, що застосовується для вирішення проблем управління персоналом органу місцевого самоврядування.

Методично-нормативне забезпечення створює умови для повноцінного процесу підготовки, ухвалення та реалізації рішень з кадрових питань органу місцевого самоврядування. Методично-нормативне забезпечення здійснює процеси створення й реалізації методологічних документів. Відповідальність за створення й зберігання методично-нормативної документації покладається на структурні підрозділи органу місцевого самоврядування.

Юридична підтримка кадрового забезпечення охоплює такі елементи як дотримання і застосування норм правових актів; створення нерегульованих інституційною базою адміністративних, організаційних та інформаційних документів; заміни чи скасування документів щодо застарілих трудових і кадрових питань.

Групи документів правової підтримки формує комплекс таких документів:

- актів: трудовий кодекс, закони України, урядові постанови, правові акти державних відомств;
- регіональне регулювання – накази, положення, положення регіональних органів влади;
- локальне регулювання – накази, розпорядження, положення, керівника організації щодо управління персоналом.

Отже, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування складається з об'єкта управління (всі працюючі в органах місцевого самоврядування), та суб'єкта управління (спеціально створенні підрозділи й службовці) із окресленими правами, повноваженнями, обов'язками, що реалізують передбачену законодавством діяльність щодо кадрового забезпечення.

Отже, "ефективною може вважатися лише та система місцевого самоврядування, де такими є всі її складові, а відповідно до системного підходу їх взаємодія повинна давати синергетичний ефект, що полягає у превалюванні системної ефективності складових над адитивною сумою їх ефективностей поза межами взаємодії в рамках системи" [52].

Аналогічно до інших механізмів механізм кадрового забезпечення системи місцевого самоврядування охоплює дві підсистеми - формування та та реалізації механізму. Формування механізму реалізується шляхом охопленню таких елементів як централізація і децентралізація управління, оптимізація їх поєднання; принципів паритетності та прозорості. Реалізація цього механізму базується на взаємодії економічних, соціальних, адміністративних інструментів, структурно-організаційних економічних, та науково-технічних важелів впливу.

Окрім цього, вагомою компонентою є проведення комплексної оцінки якості кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування, що охоплює аналіз якісних та кількісних індикаторів кадрових аспектів

зادля досягнення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

На сьогодні кадровому забезпеченню органів місцевого самоврядування характерні недоліки, що проявляються в недосконалості призначення на посади та алгоритми кар'єрного зростання посадової особи місцевого самоврядування, призводить до недосконалої системи управління персоналом та складності реалізації довгострокової стратегії кадрового забезпечення органів влади на місцях.

Кадрові служби органів місцевого самоуправління часто демонструють відсутність системності в діяльності, наприклад щодо підбору персоналу, формування фахових вимог та написання конкретних посадових інструкцій. Отже є необхідність спеціальної підготовки спеціалістів по роботі з кадрами органів місцевого самоуправління, що забезпечить більш повне вирішення проблем управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Основними складовими діяльності служб персоналу в органах місцевого самоврядування є підбір посадових осіб, планування та управління їх службовою кар'єрою через підвищення рівня їх фахової компетентності. При цьому пріоритетне право просування по службі мають посадові особи органу місцевого самоврядування, які постійно підвищують власний професійний рівень.

Однак, на сьогодні "фінансова незабезпеченість місцевих бюджетів є одним з ключових чинників, що знижують ефективність кадрової політики органів місцевого самоврядування. Так, результати соціологічного опитування керівників місцевих органів влади виявили високий рівень відволікання кадрових та організаційних ресурсів від дійсно важливих проблем на забезпечення взаємодії з державними органами влади при проведенні контрольно-наглядових заходів. Окрім цього, високий рівень впливу регіональних еліт на діяльність місцевих органів влади в питаннях контролю і залучення міжбюджетних

трансфертів влади підсилює деструктивні процеси кадрового забезпечення"[34].

При цьому низка причин, що обмежують ефективність формування кадрової політики місцевого самоврядування, обумовлені недостатньою ефективністю програм перепідготовки й підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування, оскільки існують обмежені можливості щодо підвищення фахового рівня управлінських кадрів, на сьогодні застосовується уніфікований підхід до програм навчання, що не зосереджується на місцевих проблемах та територіальних особливостях.

Доцільно означити певні обмеження у процесі підбору кадрів, що зумовлені незначною зацікавленістю людей до служби в органах місцевого самоврядування. Ця теза підтверджується тим, що саме перед територіальними громадами, керівники яких найбільше занепокоєні фінансовими обмеженнями місцевих бюджетів, гостро кадрові проблеми. А також через невисокі фахово-особистісні характеристики службовців загострюється проблема дефіциту фахових кадрів в органах місцевого самоврядування.

Наше суспільство потребує дієвої парадигми організаційно-функціонального механізму забезпечення кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що забезпечить формування відкритих для модернізації сектору публічного управління.

Висновки до розділу 1

Публічна кадрова політика та комплексна діяльність щодо її реалізації є високоорганізованим й цілеспрямованим регульованим процесом з метою формування генерації високоморальних фахово підготовлених державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування характеризується потенційними можливостями для забезпечення їх ефективної діяльності. При цьому кількість кадрів в органах місцевого самоврядування визначається враховуючи обсяг та потенційні можливості, котрі вони мають у розпорядженні, а інтенсивний параметр вимірюється ступенем збалансованості фахових та кваліфікаційних характеристик працівника в узгодженні з вимогами органів місцевого самоврядування.

Публічна кадрова політика включає цілеспрямовану діяльність держави, пов'язану із прогнозуванням та плануванням фахового розвитку й оптимального використання управлінських кадрів. Формування публічної кадрової політики є доволі складним системним процесом, який досягається за умови дотримання визначених вимог та алгоритму застосування низки інституційних та організаційних заходів.

Кадрове забезпечення є комплексною системою з власною структурою, яка пов'язана між собою цілісними процесами, обумовленими напрямками кадрової політики та є частиною менеджменту соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Останнім часом кадрові процеси в ряді органів місцевого самоврядування є хаотичними та часто необґрунтованими. Це пояснюється існуючим суб'єктивізмом при наймі та просуванні персоналу в органі місцевого самоврядування, який виникає через одноосібні управлінські рішення голови. З метою нівелювання цієї ситуації потрібно сформувати ефективний механізм підбору кадрового складу на засадах сучасних технологій управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Аналіз передумов формування кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування

На сьогодні очевидно є потреба у подальшій оптимізації управлінських процесів, вдосконалення управління службою в органах місцевого самоврядування, підвищенні ролі публічного управління. Усе більшого значення сьогодні мають питання кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. Отже кадровий потенціал органу місцевого самоврядування є одним з основних факторів забезпечення висхідного розвитку суспільства.

Проведення дослідження щодо порівняння освітнього рівня державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування характеризує суттєве переважання осіб з вищою освітою та відповідним рівнем фаховості (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень освіти в органах державного та місцевого управління

Показники	Посадові особи місцевого самоуправління	Державні службовці
Мають повну вищу освіту, %	72,7	91,8
Мають вчене звання, осіб	31	336
Мають неповну, базову вищу, %	26,4	7,8
Мають вищу освіту за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування», осіб	3038	9256
Мають науковий	168	1750

ступінь, осіб		
---------------	--	--

Складено на основі [60]

Що стосується досвіду роботи, то у Стратегічному плані діяльності на 2021-2023 роки Національного агентства України з питань державної служби зазначається, що кількісна структура посадових осіб в органах місцевого самоврядування демонструється таким чином:

- 3,9 % - до одного року роботи,
- 7,9 % - від 1 до 3 років,
- 12,2 % - від 3 до 5 років,
- 25,5 %- від 5 до 10 років,
- 25,4 % - від 10 до 14 років,
- 19,2 % - від 15 до 20 років,
- 5,9 % - понад 20 років.

З активізацією реформи децентралізації та автоматичним розширенням повноважень громад значно зросла потреба у забезпеченні органів місцевого самоврядування кадрами. Територіальні громади, що сформувалися близько відповідних районних центрів володіють кращим якісним забезпеченням людськими ресурсами. Як правило в цих громадах до новостворених органів місцевого самоврядування територіальної громади переходять працівники колишніх (внаслідок нового районування обласних центрів) або діючих районних державних адміністрацій. Але управлінський та фаховий корпус новостворених громад починає працювати у новій системі менеджменту і організаційних відносин, котрі є стали складнішими, у зв'язку з чим навіть існуючий досвід окремих посадових осіб не можуть якісно вирішувати нові емпіричні проблеми та задовольняти запити суспільства.

Набагато тривожнішою є стан щодо забезпечення людськими ресурсами у випадку створення сільських територіальних громад навколо населених пунктів, що не мали статусу адміністративних центрів. У цих

громадах актуалізується проблема й потреба у таких фахівцях, котрі б були здатні реалізовувати фахову діяльність в умовах розширення функціональних повноважень місцевого самоврядування та вирішувати принципово нові завдання.

У цьому напрямку показовими є результати дослідження потреб у розвитку фахової компетентності "працівників органів місцевого самоврядування, які відображають пріоритетність та популярність таких напрямів: місцевий економічний розвиток та залучення інвестицій (46 %), управління проектами (32,1%), управління фінансовими ресурсами (28 %), планування інфраструктурних проектів та їх реалізація (23,4 %), стратегічне планування та управління діяльністю органу місцевого самоврядування (20,7 %) [59].

У цьому контексті зазначимо, що у 16 липні 2021 р. набув чинності Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Згідно цього нормативного акту на посаду органу місцевого самоврядування можуть бути призначені індивіди, котрі мають відповідну освіту та фахову підготовку, володіють українською мовою відповідно до визначеного законом рівня.

Як правило кадрову роботу на рівні територіальних громад здійснює голова через затвердження усіх кадрових призначень особисто чи через подання для затвердження на сесії ради. Відділ організаційно-кадрової роботи органу місцевого самоврядування поряд із кадровою діяльністю займається веденням діловодства і тому кадровим питанням на практиці надається недостатньо уваги оскільки відбувається об'єднання різновекторного функціоналу. Часто на рівні територіальних громад відсутніми є плани роботи з кадрами. Як правило планування здійснюється тільки через розрахунок необхідної чисельності працівників на рік. Такою діяльністю займаються за дорученням голови органу місцевого самоврядування начальник відділу кадрової роботи разом з начальником відділу фінансово-господарського забезпечення.

Підсумком їх спільної діяльності є річний кошторис витрат на персонал та штатний розпис.

Відповідно до вимог Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» здійснення конкурсу, випробування та стажування при зарахуванні на службу в органи місцевого самоврядування реалізується у визначеному порядку. Після успішного закінчення стажування посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на посаду за рішенням голови органу місцевого самоврядування без конкурсного відбору.

При прийнятті на роботу термін випробування не повинен перевищувати 3 місяці і не встановлюється для осіб, які пройшли стажування з відривом від основного місця .

Відповідно вимог Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» особи, котрі вперше долучаються до служби в органах місцевого самоврядування в день ухвалення такого рішення складають присягу, яка вважається складеною після підписання особистим підписом. Про цю подію робиться відповідний запис у трудовій книжці із зазначенням дати її складення. Тому людина, котра вдруге вступає на посаду в орган місцевого самоврядування, не складає такої присяги.

Також варто зазначити, що згідно законодавства, при прийнятті в органи місцевого самоврядування на службу присвоюються відповідні ранги в межах певної категорії посад чи згідно займаної посади, рівня фахової кваліфікації, результатів діяльності чи внаслідок призначенням на вищу ієрархічну посаду.

Ранги, які відповідають посадам третьої - сьомої категорії, присвоюються відповідно сільським, селищним, міським головою, головою обласної, районної, районної у місті ради. Якщо особа призначена на посаду з випробувальним строком, ранги присвоюються після завершення такого терміну за результатами її професійної діяльності. Для посадових осіб органу місцевого самоврядування, котрі призначені

на посади та володіють відповідними рангами, які присвоєні за попереднім місцем професійної діяльності, у період випробувального строку надбавка за ранг виплачується згідно до вже встановленого рангу.

Голова органу є головною посадовою особою громади і тому у кадровому забезпеченні він відіграє ключову роль, оскільки саме він:

- призначає та звільняє з посади керівників структурних підрозділів виконавчих органів ради;
- на конкурсній основі призначає керівників структурних підрозділів та безпосередніх працівників органів місцевого самоврядування.

Ключовим елементом в діяльності відділу кадрів є оцінка забезпеченості людськими ресурсами. "Результати опитування керівників місцевих органів влади виявили високий рівень відволікання кадрових та організаційних ресурсів від дійсно важливих проблем. Високий рівень впливу регіональних еліт на діяльність місцевих органів влади в питаннях контролю і залучення міжбюджетних трансфертів влади підсилює деструктивні процеси кадрового забезпечення в органах місцевої влади" [59].

У цьому контексті варто звернути увагу, що ряд факторів, що зменшують ефективність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, зумовлені низькою результативністю програм перепідготовки, підготовки підвищення фаховості посадових осіб. На сьогодні, на жаль, існують обмежені можливості територіальних громад щодо вдосконалення фахового рівня управлінських кадрів, відсутність врахування територіальних особливостей й місцевих проблем.

Однак при цьому потрібно враховувати, що саме сильна управлінська команда є запорукою висхідного розвитку територіальної громади. Але на сьогодні простежується деяке протиріччя між тими потребами до посадових осіб місцевого самоврядування, які зумовлені соціально-економічною ситуацією та реальними фаховими

компетентностями осіб, що на місцях вирішують проблеми місцевого самоуправління.

2.2 Моніторинг якості кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування

Кадровий потенціал органу місцевого самоврядування є інтегральною здатністю її працівників до виконання поставлених фахових функціональних завдань.

Для забезпечення різноаспектності дослідження зазначимо, що кадровий потенціал органу місцевого самоврядування обумовлюється не лише кількісним складом персоналу, котрий опосередковано або безпосередньо зв'язаний з функціональним призначенням органу опосередковано, а також і його інтенсивними характеристиками. Інтенсивні характеристики персоналу включають комплекс компетенцій працівників органу місцевого самоврядування, їх вміння вирішувати проблеми, їх креативних здібностей та лідерських характеристик.

Поетапне проведення оцінки кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування згруповано нами у блоки, опис яких подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Етапи здійснення оцінки кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування

1 блок	Конкретні параметри якісних характеристик працівників, показники результатів їх праці
2 блок	Конкретизація критеріїв оцінки
3 блок	Конкретизація методів та інструментів оцінювання
4 блок	Конкретизація суб'єктів, термінів проведення оцінки

Примітка. Складено самостійно

Для проведення всебічної оцінки кадрового потенціалу Кременецької міської ради ми застосовували систему індикаторів, що

описують всі сторони кадрового потенціалу: функціональну, структурну, оцінку з позиції характеристик людських ресурсів.

Щодо функціонального аспекту відзначимо, що реалізація кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування відповідає принципам субординації та є чітко регламентованою. Це засвідчує той факт, що розподіл обов'язків описуються в посадових інструкціях, де зазначаються повноваження й функції певної посадової особи.

Щодо часового лагу варто зазначити, що діяльність Кременецької міської ради здійснюється за відповідними річними й місячними планами, що затверджуються головою громади. Плани роботи міської ради розробляються із врахуванням плану соціально-економічного розвитку громади. Формування планів роботи Кременецької міської ради реалізується за пропозиціями структурних підрозділів виконавчого комітету. Пропозиції до реалізації річного плану роботи надаються голові структурними підрозділами до 10 грудня і 15 числа кожного місяця.

Стосовно оцінки людських ресурсів зазначимо, що прийняття на службу в даний орган місцевого самоврядування - Кременецьку міську раду здійснюється в визначеному законодавством порядку. Голова ради організує процедуру вивчення професійних та моральних якостей людей, котрі претендують на посади посадових осіб органу місцевого самоврядування. Через реалізацію функції мотивації Кременецька міська рада аналізує та вносить пропозиції в визначеному порядку про нагородження грамотами працівників.

Відповідальність за організаційне забезпечення діяльності Кременецької міської ради несуть голова, керівники структурних підрозділів виконавчого апарату, відповідальний службовець, на котрого покладено функціональні обов'язки роботи з документами й відповідного контролю. Внутріорганізаційні документи щодо стану виконання розпоряджень голови у випадку встановлених проміжних контрольних

строків, подаються за підписом відповідного структурного підрозділу, однак не пізніше ніж за 10 днів до закінчення визначеного строку.

Задля здійснення оперативного контролю у Кременецькій міській раді ведеться табельний щоденний облік робочого часу її персоналу. Про відсутність на робочому місці у період робочого часу керівники структурних підрозділів повинні повідомляти голову із зазначенням місця перебування, як правило це відбувається за заявою. Інші працівники відповідні відлучення погоджують у робочий час зі своїми начальниками структурних підрозділів за відповідними заявою із обов'язковим уточненням місця перебування.

Моніторинг якості кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування передбачає його оцінку з якісної та кількісної сторін. Для аналізу кадрового потенціалу Кременецької міської ради з екзогенної сторони ми використовуємо індикатор чисельності, що закріплюється у штатному розписі. Рішенням дев'ятої сесії Кременецької міської ради від 27 квітня 2021 р. був оновлений та затверджений новий штатний розпис у загальній кількості 133 працюючих (табл.2.4).

Варто також зазначити, що у Кременецькій міській раді впродовж останніх двох років практично немає плинності кадрів, причиною чого є позитивний соціально-психологічний клімат в колективі.

Таблиця 2.4

Штатний розпис Кременецької міської ради

Назва структурного підрозділу і посад	Кількість штатних одиниць
АПАРАТ	14
Відділ діловодства та контролю за документообігом	6
Фінансовий відділ	3
Юридичний відділ	3
Відділ кадрів та з питань служби в органах місцевого самоврядування	4
Відділ з питань цивільного захисту населення та взаємодії з правоохоронними органами	1
Відділ оборонної та мобілізаційної роботи	3

Персонал по обслуговуванню апарату міської ради	7,5
ВСЬОГО АПАРАТ:	41.5
ВІДДІЛИ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ КРЕМЕНЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ	24
Відділ економічного розвитку, інвестиційної та комунальної власності	2
Відділ ведення Державного реєстру виборців	2
Відділ державної реєстрації	16
САМОСТІЙНІ СТРУКТУРНІ ПІДРОЗДІЛИ	67.5
Фінансове управління	8
Відділ освіти	5
Відділ культури і туризму	4
Відділ у справах сім'ї, молоді та спорту	3
Служба у справах дітей	4
Управління соціального захисту населення	23
Управління архітектури, житлово-комунального господарства та земельних відносин	20.5
ВСЬОГО	133

Примітка. Складено на основі Додатку А

Розглядаючи кадровий потенціал Кременецької міської ради з позиції інтенсивних параметрів, зазначимо, що цей орган місцевого самоврядування володіє значною чисельністю працюючих (133 працівники), має гнучкий графіком праці для різних категорій працівників, що засвідчується вимогами регламенту Кременецької міської ради. Зокрема, початок і закінчення робочого дня для жінок, які мають дітей, котрі відвідують дошкільні виховні заклади визначаються начальниками структурних підрозділів в індивідуальному порядку.

Якісна характеристика кадрового потенціалу Кременецької міської ради демонструє доцільність подальшого підвищення фахових знань посадових осіб, оскільки число працівників, котрі пройшли курси підвищення кваліфікації та магістерську освітньої програми "Публічне управління та адміністрування" є невисоким.

В цілому, на наш погляд, кадровий потенціал Кременецької міської ради за досліджуваними параметрами характеризується достаньом високими індикаторами для повноцінної реалізації покладених на його структурні підрозділи функції самоврядування на території Кременецької громади.

2.3 Оцінка рівня кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування

Як інститут публічного управління місцеве самоврядування займає чільне місце у реалізації соціальної й політичної активності громадян та формує сприятливі умови для підвищення рівня і якості їх життя. У процесі децентралізації влади, безпосередньо органи місцевого самоврядування є джерелом реформ, які реалізуються в умовах взаємодії з населенням, оскільки забезпечують вирішення соціально-економічних проблем, які виникають на місцевому рівні.

Враховуючи це, очевидно, що наявність якісного кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, є передумовою соціально-економічної стабільності окремих громад і територій. Отже, від фахової компетентності органів місцевого самоврядування залежить ефективність публічного управління загалом.

При цьому варто зазначити, що в Україні внутріполітичні процеси на нинішньому етапі характеризуються повноважень від центральної влади до місцевої та перерозподілом ресурсів з врахуванням принципу субсидіарності. На наше переконання, це формує нові передумови функціонування для органів місцевого самоврядування, що зумовлює реалізацію пріоритетних завдань й відповідних функцій.

У цьому аспекті актуальним та ключовим питанням є аналіз кадрового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування, що дозволяє не лише виявити базові умови до удосконалення цього напрямку, а й вирішити низку важливих завдань:

- оцінити їх склад та виявити функціональну специфіку;
- удосконалити методичне забезпечення для комплексної оцінки показників кадрового складу органів місцевого самоврядування.

Базовий підхід до аналізу кадрового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування передбачає:

- 1) визначення інформаційної системи для аналізу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування;
- 2) економічний та організаційний аналіз органів місцевого самоврядування;
- 3) оцінка розвитку кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

На першому етапі узагальнюються відповідні напрацювання щодо аналізу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на основі використання трьох груп методів - збирання інформації, її опрацювання, визначення пріоритетних напрямів. У цьому напрямку доцільно використовувати наступний комплекс показників: чисельність працівників органів місцевого самоврядування, індикатори руху працівників, індикатори результативності діяльності органів місцевого самоврядування у різних сегментах та сферах, існування кадрового резерву служби в органах місцевого самоврядування тощо. Така логіка дослідження кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування з використанням відповідного інструментарію дозволяє системно підходити до аналізу ефективності їх функціонування. Окрім цього, такий підхід важливий з позиції підтримки стабільності системи публічного управління, та забезпечує виявлення рівня підготовки посадових осіб органу місцевого самоврядування.

На другому етапі аналізу кадрового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування аналізуються індикатори оцінки кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. У цьому контексті під час опрацювання інформаційних джерел та за власними спостереженнями нами виявлено зниження привабливості і престижу роботи посадової особи місцевого самоврядування через:

- невідповідність обсягу роботи й оплати праці в умовах багатозадачності;
- незначні можливості бюджету громад в напрямку розвитку кадрового резерву та фахового розвитку посадових осіб місцевого самоврядування,
- існування низки проблем у мотивуванні найбільш фахових посадових осіб місцевого самоврядування, що пов'язано з існуванням кваліфікаційних вимог в залежності від області і виду професійної діяльності.

На заключному етапі важливим є підрахунок інтегрального показника рівня повноцінного функціонування органів місцевого самоврядування.

Задля визначення рівня ефективності функціонування Кременецької міської ради нами було здійснено оцінювання низки факторів середовища його діяльності. Нами проведено було анкетування 50 посадових осіб цього органу місцевого самоврядування. При цьому був забезпечений гендерний паритет відповідно 24 жінок та 26 чоловіків. Основними напрямками досліджуваних аспектів анкетування стало:

- наявність проблем з проходженням служби в Кременецькій міській раді;
- професійні обов'язки в цьому органі місцевої влади;
- задоволеність професійною діяльністю в органах місцевої влади;
- перспективність роботи в органах місцевого самоврядування;

– стимули й мотиви перебування на службі в Кременецькій міській раді.

У напрямку аналізу задоволеності службою в Кременецькій міській раді отримано такі результати. На 1 бал оцінили задоволеність службою в Кременецькій міській раді 5 % жінок та 11 % чоловіків. На 2 бали оцінили задоволеність своєю роботою 10 % жінок та 21 % чоловіків. На 3 бали оцінили задоволеність службою Кременецькій міській раді 60% жінок та 19% чоловіків. На 4 бали оцінили задоволеність роботою в Кременецькій міській раді 20% жінок та 33% чоловіків. На 5 балів оцінили – 5% жінок та 16% чоловіків відповідно.

Щодо оцінки перспективності подальшого перебування на службі в Кременецькій міській раді отримано наступні відповіді:

- на 1 та 2 бали оцінили перспективність професійної діяльності по 5% жінок та по 10% чоловіків;
- на 3 бали оцінили перспективу свого перебування на службі в Кременецькій міській раді 47% жінок та 18% чоловіків;
- на 4 бали оцінили 37% жінок та 30% чоловіків;
- на 5 балів оцінили 6 % жінок та 32% представників чоловічої статі.

Аналіз існуючих проблем походження служби в Кременецькій міській раді дав такі результати:

- на 1 та 2 бали оцінили проблемність в проходженні служби в органах місцевої влади 3% жінок та чоловіків;
- на 3 бали оцінили – 17% жінок та 29% представників чоловічої статі;
- на 4 бали оцінили – 51% жінок та 35% чоловіків;
- на 5 балів оцінили – 25% жінок та 29 % представників чоловічої статі.

Аналіз мотивів перебування на службі в Кременецькій міській раді демонструє наступне:

- основним мотивом перебування на службі в Кременецькій міській раді є офіційне працевлаштування для 60% жінок та 22 % чоловіків;

- перспектива кар'єрного зросту є мотивом для 15% жінок та 27% чоловіків;
- відчуття влади важливим є для 2% представниць жіночої статі та 2% чоловіків;
- можливість бути корисним суспільству є стимулом для 20 % жінок та 49 % опитаних представників чоловічої статі.

Цікавим виявився отриманий результат, що розмір заробітної платні респонденти не вказали як мотив перебування в даному органі місцевого самоврядування. Тільки один респондент дописав власний варіант відповіді на це питання та зазначив, що стимулом перебування у Кременецькій міській раді для нього є те, що він працює на улюбленій роботі.

Отже, здійснена за допомогою опитування якісна оцінка рівня кадрового забезпечення Кременецької міської ради виявила позитивні та негативні тенденції. До позитивних ми віднесли той факт, що більшість переважна респондентів відзначила, що здебільшого їх професійні обов'язки співпадають з реальною діяльністю в цьому органі місцевого самоврядування. Практично кожен погодився, що має змогу реалізовувати у трудовій діяльності власну посадову інструкцію. Окрім того, майже половина респондентів відзначила, що проблем з проходженням служби в цьому органі місцевого самоврядування у них практично не виникає. Але при цьому більшість респондентів оцінили власну задоволеність від служби в органі місцевого самоврядування лише на 3 бали. На наш погляд, це вказує на потребу у застосуванні інструментів моральної мотивації респондентів через підвищення їх відповідальності, формування особистого прогнозу кар'єрного зростання, застосування заходів, націлених на зростання зацікавленості до виконання своїх обов'язків.

Цікавим виявився той результат, що для більшості посадових осіб місцевого самоврядування основним мотивом їх перебування на службі є

офіційне працевлаштування, а не розмір заробітної плати. Отримані результати ще раз підтвердили нашу тезу про те, що повноцінне та якісне кадрове забезпечення органу місцевого самоврядування є найважливішим завданням для вирішення проблем територіальної громади на сьогодні та для забезпечення поступу громади у майбутньому.

Висновки до розділу 2

З активізацією реформи децентралізації та автоматичним розширенням повноважень громад значно зросла потреба у забезпеченні органів місцевого самоврядування кадрами. Як правило кадрову роботу на рівні територіальних громад здійснює голова через затвердження усіх кадрових призначень особисто чи через подання для затвердження на сесії ради. Відділ організаційно-кадрової роботи органу місцевого самоврядування поряд із кадровою діяльністю займається веденням діловодства і тому кадровим питанням на практиці надається недостатньо уваги оскільки відбувається об'єднання різновекторного функціоналу.

Для проведення всебічної оцінки кадрового потенціалу Кременецької міської ради ми застосовували систему індикаторів, що описують всі сторони кадрового потенціалу: функціональну, структурну, оцінку з позиції характеристик людських ресурсів.

Здійснена за допомогою опитування якісна оцінка рівня кадрового забезпечення Кременецької міської ради виявила позитивні та негативні тенденції. До позитивних ми віднесли той факт, що більшість переважна респондентів відзначила, що здебільшого їх професійні обов'язки співпадають з реальною діяльністю в цьому органі місцевого самоврядування. Практично кожен погодився, що має змогу реалізовувати у трудовій діяльності власну посадову інструкцію. Окрім того, майже половина респондентів відзначила, що проблем з проходженням служби

в цьому органі місцевого самоврядування у них практично не виникає. Але при цьому більшість респондентів оцінили власну задоволеність від служби в органі місцевого самоврядування лише на 3 бали.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Організаційно-методичні аспекти реалізації механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування

Місцеве самоврядування буде успішним лише тоді, коли органи місцевої влади будуть спроможні організувати результативне та ефективне управління. На сьогодні формування показників оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування базується на визначеному переліку повноважень цих органів. Тобто, індикатори, що визначають стан і динаміку економічних та соціальних процесів при аналізі ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, застосовуються у межах наскільки влада на місцях може в межах власної компетенції, повноважень і ресурсів на них впливати. Тобто показники оцінки ефективності функціонування органів місцевого самоврядування визначаються повнотою діяльності влади на місцях та характеризують рівень життя населення громади, повноту впровадження нових підходів до управління розвитком громади.

Аналіз ефективності функціонування органів місцевого самоврядування доцільно здійснювати щорічно за напрямками: економічний розвиток, здоров'я, освіта, спорт, житлово-комунальне

господарство, доступність і якість житла, організація надання адміністративних послуг жителям громади.

У цьому напрямку зазначимо, що 29 вересня 2022 року Кременецькою міською радою був прийнятий проект першого операційного плану до Стратегії розвитку Кременецької громади на 2023-2028 роки, яким передбачено:

- розвиток бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів. В рамках цієї ініціативи заплановано створити у м. Кременець сучасний бізнес-інкубатор і започаткувати систему підтримки малого, та мікропідприємництва. Підчас першого етапу реалізації ініціативи планується провести аналіз потреб і визначити приміщення під майбутній центр сприяння інноваційним видам підприємництва і розробити для нього проектну документацію;
- формування переліку інвестиційно-привабливих ділянок та споруд. В рамках цього проекту заплановано створити перелік об'єктів нерухомості і земельних ділянок, придатних для ведення бізнесу. Перелік буде наданий у доступ у паперовій та електронній формі на сайті громади;
- підготовка інвестиційного каталогу громади (у паперовому та електронному вигляді). Отримання повної інформації про соціально-економічний потенціал громади, інвестиційний клімат регіону, враховуючи вплив сусідніх територій. В інвестиційному каталозі зазначатимуться реальні пропозиції для інвесторів та місцевих підприємців у формі опису ділянок та споруд комунальної та приватної власності;
- розвиток системи кооперативів і фермерства в селах та підвищення зацікавленості селян у веденні власного бізнесу. В рамках цієї ініціативи планується провести інформаційну компанію серед мешканців сільської території на тему можливостей ведення власного бізнесу в громаді, організацію навчального візиту до громад, де кооперація є успішною (Лосятин – ТОВ «Екофрукт»);

- виготовлення каталога продукції місцевих товаровиробників. Такий каталог у електронній та паперовій формах допоможе популяризувати продукцію наших виробників як серед мешканців громади, так і серед жителів інших міст, регіональних, всеукраїнських та міжнародних заходах;
- реалізація проекту Е-туризм через створення туристичних маршрутів з використанням інструментів Google. В рамках ініціативи планується створити тематичні туристичні маршрути поїздки на автомобілі, громадському транспорті або велосипеді чи піших прогулянок по території громади. Основний - охопить центральну частину міста, додатковий – пам'ятки архітектури. Метою ініціативи «Е-туризм» є розвиток туристичного потенціалу регіону для сімейного та індивідуального туризму. Передбачено встановлення інформаційних таблиць з QR – кодами на об'єктах архітектури, історії, природи, спортивного туризму, розробка карт та встановлення вказівників з маршрутами по історичних місцях в Кременецькій громаді.

На наш погляд, окреслення умов повноцінного функціонування органу місцевого самоврядування доцільно здійснювати шляхом дослідження факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. З цією метою нами здійснено SWOT-аналіз діяльності Кременецької міської ради (див. табл.3.1).

Саме місцеве самоврядування є базовим рівнем влади, що ближче до громадян, однак на сьогодні механізм взаємодії влади і суспільства є не досконалим. Базовою причиною цього є відсутність організаційних умов участі по причині чималої зайнятості органів місцевого самоврядування. Тому на сьогодні взаємодія між місцевою влади та населенням реалізується за допомогою представників, котрі можуть мати власну особисту зацікавленість, що не завжди відповідає інтересам громади. Іншою перепорою є опір самої влади, оскільки не всі органи місцевого самоврядування бажають відкритий діалог із населенням

територіальної громади. Це, на наш погляд, зумовлено з тими вимогами, котрі пред'являються до них з від громади та тими ресурсами, які потрібно залучити на їх реалізацію.

Враховуючи це, стає очевидним те, що суспільно-політична участь не лише приносить витрати місцевим органам влади, а й може підвищити ефективність їх діяльності. На наш погляд, із застосуванням інститутів прямої демократії збільшується контроль населення за функціоналом органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, що зумовлює їх максимально відповідально відноситися до виконання власних посадових обов'язків.

В напрямку удосконалення організаційно-методичних аспектів реалізації механізму кадрового забезпечення в напрямку ефективного функціонування органу місцевого самоврядування нами пропонуються наступні компоненти, які трансформуються у такі напрями:

- організаційна компонента забезпечується шляхом оптимального сценарію кадрового забезпечення, формування якого використовує сценарний підхід;
- інформаційна компонента забезпечується через автоматизацію управлінських процесів, транспарентної системи планування та бюджетування;
- мотиваційна компонента шляхом побудови карт саморозвитку, конкретизацію стимулів та демотиваторів діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Таким чином, якість кадрового забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування повинна оцінюватися через оцінку факторів, що мають пріоритетний вплив на кадрову діяльність місцевих органів влади. До цього варто зазначити, що незважаючи на те, що останнім часом інституційно впроваджені процедури конкурсного відбору, сформовані кваліфікаційні вимоги до посадових осіб органів місцевого самоврядування, загальні система кадрового забезпечення

залишається поки що недостатньо ефективною. "Позначається і відсутність чітко розробленої системи оціночних показників результативності професійної службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, і недопрацьованість механізму формування чисельності штату, і слабка ефективність існуючих механізмів стимулювання посадових осіб до виконання функціональних обов'язків, і відсутність єдиного положення про кадрову політику установи. В цілому, зазначені проблеми переважно пов'язані з недосконалістю правових механізмів реалізації норм законодавства про державну службу і недостатнім рівнем управління в сфері кадрової політики в органах місцевого самоврядування" [61].

Таким чином, задля удосконалення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування доцільно імплементувати нові управлінські технології та загалом підвищувати прозорість і рівень довіри між громадянами і органом місцевого самоврядування. При цьому удосконалення підходів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування має здійснюватися відповідно до чинної нормативно-правової бази.

3.2. Обґрунтування інструментарію підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування

В прикладному аспекті застосування кадрового забезпечення реалізує заходи організаційного, управлінського, економічного характеру, що націлені на задоволення існуючих потреб органів місцевого самоврядування в людських ресурсах певних компетенцій та кваліфікації. Тобто, кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є по суті комплексом кадрових процесів щодо планування, координації підготовки кадрів, оновлення складу посадових осіб місцевого самоврядування, їх

фахового розвитку, мотивація до підвищення якості праці і кар'єрного просування.

Як зазначалося нами при розгляді теоретичних аспектів, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування є елементом системи публічної кадрової політики, що відбувається через формування цілісної системи створення і повноцінного використання людських ресурсів.

Для активізації розвитку кадрового потенціалу нами пропонується удосконалення управлінського підходу до підбору персоналу. На сьогодні порядок конкурсу передбачає анкетування, співбесіду та тестування. Головним недоліком такого порядку є певне нераціональне розпорядження часом. Насамперед час йде на анкетування, ще частина йде на попереднє ознайомлення з даними анкетами, потім йде співбесіда, потім тестування та подальша перевірка. Ми пропонуємо відбір кадрів виглядає таким чином: тестування, подальша співбесіда та прийняття рішення.

Також в напрямку удосконалення підбору працівників в орган місцевого самоврядування доцільно посилити взаємодію з навчальними закладами. Наприклад, насамперед фахівці органу місцевого самоврядування здійснюють моніторинг ЗВО та фахових навчальних закладів та вносять в картотеку ті заклади, котрі або мають певний профіль, чи мають відповідні фахові кафедри. При оголошенні органом місцевого самоврядування конкурсу на заміщення вакантної посади, за кваліфікаційними вимогами якої достатньо вищої освіти чи навчання на останньому курсі за освітньою програмою "Публічне управління та адміністрування", спеціалісти органу місцевого самоврядування здійснюють розсилку до відповідних навчальних закладів. На наш погляд, це значною мірою посилить якісну складову кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.

При цьому варто зазначити, що право на використання інструментів кадрового забезпечення мають володіти лише ті особи, котрі наділені певними інституційними публічними повноваженнями.

Загалом застосуванні нових технологій в кадровій політиці органу місцевого самоврядування має базуватися на підвищення якості управління людськими ресурсами. Органам місцевого самоврядування потрібно зробити управління кадрами зосередженим безпосередньо на досягненні таких пріоритетів:

- 1) максимізація персональної відповідальності,
- 2) ефективні комунікації через максимально ефективну взаємодію зі всіма групами стейкхолдерів,
- 3) координація та стратегічне планування ресурсів навколо пріоритетів.

На сьогодні у кадровій політиці органу місцевого самоврядування однією із існуючих проблем є багатозадачність. Це проявляється у тому, що "повноваження розподілені досить широко, а відповідальність за це «розмита», оскільки прив'язана до виконання функцій, а не до досягнення результату, що в свою чергу послаблює відповідальність за функціонал, покладений на нижчі рівні управління. Через це втрачаються орієнтири для розрахунку об'єктивної потреби в ресурсах, в першу чергу кадрових – як за кількістю, так і за кваліфікацією. З іншого боку, на сьогоднішній день, суттєвою проблемою є залучення фахівців, здатних в сучасних, швидкоплинних умовах використовувати в роботі інноваційні механізми і технології управління" [49].

Тому фаховий розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування є пріоритетною проблемою кадрової політики. У цьому напрямку потрібно розробити схему процесу навчання органів місцевого самоврядування, постійно моніторити потребу в навчанні, складати бюджети на навчання і підвищення кваліфікації.

Важливими прикладними заходами імплементації управлінських інновацій в кадровій політиці можуть стати:

- практика ротації працівників органу місцевого самоврядування в структурних підрозділах, що забезпечує підвищення адаптаційних можливостей і фахової універсальності посадових осіб органу місцевого самоврядування;
- максимальне застосування інструментів групового спілкування через месенджери замість проведення організаційних зустрічей та нарад, що забезпечує швидше реалізовувати комунікації та оптимально вирішувати низку питань в оперативному режимі;
- здійснення обов'язкової атестації, що забезпечує своєчасність виявлення необхідності в підвищенні кваліфікації, фахової підготовки чи перепідготовки співробітника органу місцевого самоврядування, а також окреслити перспективи застосування потенційних компетентностей працівника;
- публічний підбір кадрів органу місцевого самоврядування, що забезпечує знаходження талановитих й перспективних спеціалістів через проведення конкурсів.

Отже, перед кожним керівником органу місцевого самоврядування стоїть завдання створити кадровий фундамент, на основі чого можна забезпечити формування умов для максимального потенціалу кожної індивіда та підвищити економічне зростання територіальної громади загалом.

При цьому слід акцентувати увагу, що "для органів самоврядування важливу роль відіграє суспільство, від того наскільки воно є активним, залежить його поступальний розвиток. Тому необхідно приділяти увагу питанням здійснення громадської активності і враховувати інтереси громадян, сприяти розкриттю потенціалу, надавати підтримку в становленні оптимальної соціальної структури суспільства. Тому важливим критерієм підвищення ефективності функціонування органів

місцевого самоврядування є показник громадянської активності громадян, збільшення якого свідчатиме про створення і реалізацію відповідних механізмів і програм соціального включення громадян в усі сфери життєдіяльності [61].

Підсумовуючи цю частину пропозиційного пакета зазначимо, що факторами підвищення ефективності кадрової політики органу місцевого самоврядування є:

- підвищення рівня фаховості працівників виконавчих органів органу місцевого самоврядування,
- збільшення рівня оплати праці працівників органу місцевого самоврядування виконавчих органів,
- застосування системи оцінювання результатів професійної діяльності працівників,
- нововведення у систему мотивації працівників органу місцевого самоврядування,
- удосконалення взаємодії між призначеними посадовими особами органу місцевого самоврядування та виборними посадовими особами.

У цьому аспекті, для успішного застосування будь-якого інструменту підвищення якості кадрової політики потрібно, щоб фаховий розвиток відображався у фаховій діяльності працівника, а, отже, вів до кар'єрного зростання.

Повноцінна діяльність органів місцевого самоврядування буде можливою через підвищення кваліфікаційно-фахового рівня кадрового складу шляхом навчання, підвищення кваліфікації та саморозвитку. При цьому необхідно враховувати той факт, що "відсутність дієвого механізму посадового просування «породжують» незацікавленість кадрів в постійному саморозвитку та професійному самовдосконаленні" [34].

Отже, імплементація новітніх підходів до розвитку фахових компетенцій посадових осіб органу місцевого самоврядування потрібно реалізовувати в таких напрямках:

- організація додаткової фахової спеціалізації чи освіти;
- удосконалення процесів фінансування фахового навчання посадових осіб органу місцевого самоврядування;
- моніторинг впливу фахового розвитку на кар'єрне зростання посадової особи місцевого самоврядування;
- застосування фахових програм, які мотивують працівників органу місцевого самоврядування до безперервного компетентнісного розвитку та загалом підвищують результативність кадрової політики органу місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

Якість кадрового забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування повинна оцінюватися через оцінку факторів, що мають пріоритетний вплив на кадрову діяльність місцевих органів влади. задля удосконалення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування доцільно імплементувати нові управлінські технології та загалом підвищувати транспарентність і рівень довіри між громадянами і органом місцевого самоврядування.

Для активізації розвитку кадрового потенціалу нами пропонується удосконалення управлінського підходу до підбору персоналу. На сьогодні порядок конкурсу передбачає анкетування, співбесіду та тестування. Головним недоліком такого порядку є певне нераціональне розпорядження часом. Насамперед час йде на анкетування, ще частина йде на попереднє ознайомлення з даними анкетами, потім йде співбесіда, потім тестування та подальша перевірка. Ми пропонуємо відбір кадрів виглядає таким чином: тестування, подальша співбесіда та прийняття рішення.

Також в напрямку удосконалення підбору працівників в орган місцевого самоврядування доцільно посилити взаємодію з навчальними закладами. Наприклад, насамперед фахівці органу місцевого самоврядування здійснюють моніторинг ЗВО та фахових навчальних закладів та вносять в картотеку ті заклади, котрі або мають певний профіль, чи мають відповідні фахові кафедри. При оголошенні органом місцевого самоврядування конкурсу на заміщення вакантної посади, за кваліфікаційними вимогами якої достатньо вищої освіти чи навчання на останньому курсі за освітньою програмою "Публічне управління та адміністрування", спеціалісти органу місцевого самоврядування здійснюють розсилку до відповідних навчальних закладів. На наш погляд, це значною мірою посилить якісну складову кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Кадрову роботу на рівні територіальних громад здійснює голова через затвердження усіх кадрових призначень особисто чи через подання для затвердження на сесії ради. Відділ організаційно-кадрової роботи органу місцевого самоврядування поряд із кадровою діяльністю займається веденням діловодства і тому кадровим питанням на практиці

надається недостатньо уваги оскільки відбувається об'єднання різновекторного функціоналу.

Для проведення всебічної оцінки кадрового потенціалу Кременецької міської ради ми застосовували систему індикаторів, що описують всі сторони кадрового потенціалу: функціональну, структурну, оцінку з позиції характеристик людських ресурсів.

Здійснена за допомогою опитування якісна оцінка рівня кадрового забезпечення Кременецької міської ради виявила позитивні та негативні тенденції. До позитивних ми віднесли той факт, що більшість переважна респондентів відзначила, що здебільшого їх професійні обов'язки співпадають з реальною діяльністю в цьому органі місцевого самоврядування. Практично кожен погодився, що має змогу реалізовувати у трудовій діяльності власну посадову інструкцію. Окрім того, майже половина респондентів відзначила, що проблем з проходженням служби в цьому органі місцевого самоврядування у них практично не виникає. Але при цьому більшість респондентів оцінили власну задоволеність від служби в органі місцевого самоврядування лише на 3 бали.

Аналіз ефективності функціонування органів місцевого самоврядування доцільно здійснювати щорічно за напрямками: економічний розвиток, здоров'я, освіта, спорт, житлово-комунальне господарство, доступність і якість житла, організація надання адміністративних послуг жителям громади.

У цьому напрямку зазначимо, що 29 вересня 2022 року Кременецькою міською радою був прийнятий проект першого операційного плану до Стратегії розвитку Кременецької громади на 2023-2028 роки, яким передбачено розвиток бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, формування переліку інвестиційно-привабливих ділянок та споруд та підготовка інвестиційного каталогу громади.

Факторами підвищення ефективності кадрової політики органу місцевого самоврядування повинні стати підвищення рівня фаховості

працівників виконавчих органів органу місцевого самоврядування, збільшення рівня оплати праці працівників органу місцевого самоврядування виконавчих органів, застосування системи оцінювання результатів професійної діяльності працівників, нововведення у систему мотивації працівників органу місцевого самоврядування, удосконалення взаємодії між призначеними посадовими особами органу місцевого самоврядування та виборними посадовими особами.

Для успішного застосування будь-якого інструменту підвищення якості кадрової політики потрібно, щоб фаховий розвиток відображався у фаховій діяльності працівника, а, отже, вів до кар'єрного зростання.

У напрямку удосконалення підбору працівників в орган місцевого самоврядування доцільно посилити взаємодію з навчальними закладами. Наприклад, насамперед фахівці органу місцевого самоврядування здійснюють моніторинг ЗВО та фахових навчальних закладів та вносять в картотеку ті заклади, котрі або мають певний профіль, чи мають відповідні фахові кафедри. При оголошенні органом місцевого самоврядування конкурсу на заміщення вакантної посади, за кваліфікаційними вимогами якої достатньо вищої освіти чи навчання на останньому курсі за освітньою програмою "Публічне управління та адміністрування", спеціалісти органу місцевого самоврядування здійснюють розсилку до відповідних навчальних закладів. На наш погляд, це значною мірою посилить якісну складову кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В.О. Організація складення присяги державного службовця. *Вісник НАДУ. Серія “Державне управління”*. 2018. №3. С. 5-11
2. [Амосов О. Ю.](#) Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект: навч. посіб. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Х.: Магістр, 2010. 207 с.
3. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., каф. держ. упр. і менедж. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
4. Богач Ю. А. Удосконалення системи оцінювання діяльності працівників державної служби. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С.148-152.
5. Бойко В. М. Можливості застосування досвіду країн ЄС для реформування системи професійного навчання державних службовців. *Буковин. вісн. держ. служби та місц. самоврядування*. 2016. № 1. С. 3-8.
6. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / пер. з англ. О. М. Шаленко. Київ: Міленіум, 2004. 128 с.
7. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 8 . С. 36-43.

8. Васіна А. Ю. Проблеми становлення публічної служби на місцевому рівні. *Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку. Матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні. 12 червня 2018 р.* Тернопіль: СМП "ТАЙП". 2018. С. 7-9.
9. Вишнеvsька Н. М. Організаційні аспекти вдосконалення управління персоналом організації *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2011. № 3 . С.14-17.
10. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 156 с.
11. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. закладів освіти Л.: Магнолія 2006, 2007. 352 с
12. Головатий М. Ф. Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності. Міжрегіон. акад. упр. персоналом К., 2002. 199 с.
13. [Гончарук А. Г.](#) Менеджмент: навч. посіб. Одес. нац. акад. харч. технологій. О.: Фенікс, 2012. 296 с
14. Гончарук Н.Т. Кадровий потенціал органів державної влади і місцевого самоврядування та його розвиток. *Актуальні проблеми.* 2003. Випуск 3 (13). С. 163-175.
15. [Гордієнко Л.Ю.](#) Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Х., 2006. 212 с.
16. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / За заг. ред. В.Б.Авер'янова. К.: Видавничий Дім "Ін-Юре", 1999. 273 с.
17. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 р. № 19. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/19-2016-%D0%BF>
18. Деякі питання реформування державного управління: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 черв. 2016 р. № 474-р.

URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

19. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 верес. 2016 р. № 674. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/card/674-2016-%D0%BF>

20. [Дубовик О.В.](#) Планування та управління кар'єрою: навч. посіб. Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К., 2008. 348 с.

21. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с. URL: <http://212.111.196.8:8081/ndi/encyclopedia/default.aspx>

22. Желюк Т.Л. Реформування державної служби в частині адаптації до стандартів ЄС. *Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: зб. матеріалів доповідей за матеріалами круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження державної служби в Україні, 12 червня 2018 року*, ТНЕУ. Тернопіль: СМП «ТАЙП», 2018. 142 с. С.22-27.

23. Желюк Т.Л., Арзамасова О.В. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2015. № 3. С.7-17.

24. Жиденко Н. А. Реформування сфери професійного навчання державних службовців в Україні: досвід республіки Польща. *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія "Державне управління")*. 2018. № 1. С 45-51

25. Жуковська А.Ю., Бречко О.В. Перспективні методики планування професійної кар'єри державних службовців. *Економічний аналіз*. Видавництво ТНЕУ «Економічна думка». 2017. № 4

26. [Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління](#)

- персоналом (березень 2021 року). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodometodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya-oms.pdf>
27. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023-2025 роки. URL: nads.gov.ua/storage/app
28. Звіт про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-opituvannya-pdf.pdf>
29. Куйбіда В. С., Хорошелюк О. В. Організація публічної служби в Україні: монографія Кам'янець-Подільський : Вид-во Зволенко Д. Г., 2016. 272 с.
30. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
31. Лановецький Ю. Теоретичні підходи до формування кадрової політики органу місцевого самоврядування. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю "Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні"*. Тернопіль 25 листопада 2021 р. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/738>
32. Лановецький Ю. Виклики реалізації кадрової політики органу публічної влади в умовах воєнного стану. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах*

війни та післявоєнної відбудови України» 31 травня 2022 року, м. Тернопіль. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/738>

33. Малюга А. В. Право громадян на державну службу в Україні: поняття, законодавче забезпечення, вимоги та обмеження до кандидатів *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія “Державне управління”)*. 2018. № 1. С.38-44

34. Мосумова А. К. Комплексна оцінка рівня кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Регіональна економіка та управління*. 2018. № 4 (22). С. 74 -77.

35. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: підручник; 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : Центр учб. л-ри, 2017. 376 с.

36. Нижник Н., Олуйко В., Яцюк В. Державний службовець: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект): монографія. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2003. 300 с.

37. Оболенський О.Ю. Державна служба: навч.посібник. К.: КНЕУ, 2003. 344 с.

38. Окіс О. Я. Проблеми професійного розвитку державних службовців *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 195-204.

39. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Реалізація змін у контурах найбільш активних ризиків діяльності організацій в умовах воєнного стану. Збірник праць Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». (31 травня 2022 р.) Тернопіль. 2022. URL: [URL:http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/738](http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/738)

40. Офіційний сайт Кременецької міської ради. URL: <https://kremenetska.gromada.org.ua/>

41. Панасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. К.: Видавництво УАДУ, 2001. 284 с.

42. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія. Київ : ФАДА ЛТД, 2010. 296 с.
43. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: НАДУ, 2005. 236 с.
44. Пірен М.І. Професійна відповідність управлінської культури керівників владних інститутів – об’єктивна потреба суспільних змін в Україні. *Вісник НАДУ. Серія “Державне управління”*. 2018. №4. С.150-156
45. Право в державному управлінні: навч. посіб. = The Law in Public Administration: handbook / за ред. С. Д. Дубенко, Т. П. Кудлай, В. І. Мельниченко, Н. Г. Плахотнюк; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2016. 376 с.
46. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України зі змінами від [від 7.06.2001](#) р. р. № 2493-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
47. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p>
48. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія / авт. кол.: Т. Е. Василевська, І. Г. Сурай, О. І. Васильєва та ін.; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
49. Прудіус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні: монографія; за заг. ред. С. Д. Дубенко; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2012. 232 с.

50. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. 735 с
51. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/ddb9f2c2-f166-4ebe-8925-3f8cb99сес6d.pdf>
52. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2009. 315 с.
53. Реформування державної політики в Україні: теоретико-методологічні засади дослідження та впровадження: навч.-наук. видання / авт. кол.: В. А. Ребкало (кер.). Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 352 с.
54. Розроблення довідника типових посад державних службовців в Україні на компетентнісній основі: звіт про НДР (ДР № 0117U002871). Київ: НАДУ, 2018. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=199>
55. **Роз'яснення НАДС від 19 лютого 2021 р. № 128 «Щодо проходження служби в органах місцевого самоврядування особою, яка досягла 65-річного віку.** URL: <https://nads.gov.ua/npas/rozyasnennya-shchodo-prohodzhennya-sluzhbi-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya-osoboyu-yaka-dosyagla-65-richnogo-viku>
56. Роз'яснення НАДС від 15 березня 2021 р. № 132 щодо окремих питань процедури звільнення державного службовця за ініціативою суб'єкта призначення. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-okremih-pitan-proceduri-zvilnennya-derzhavnogo-sluzhbovcya-za-iniciativnoyu-subyekta-priznachennya>
57. Роз'яснення НАДС від 06 травня 2021 р. № 133 щодо делегування повноважень сільського, селищного, міського голови керівникам виконавчих органів рад. URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo->

[deleguvannya-povnovazhen-silskogo-selishchnogo-miskogo-golovi-kerivnikam-vikonavchih-organiv-rad](#)

58. [Роз'яснення щодо оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану](#)

59. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів державних районних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / Ващенко К., Купрій В., Чмига В., Токарчук Т., Рикова В., Вернигор Ю. К.: національне агенство з питань державної служби, 2019. 140 с.

60. Стратегічний план діяльності на 2021-2023 роки. Національне агенство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/plan-st.pdf>

61. Теоретико-методологічні засади розвитку сучасної моделі представницької влади у державотворчому процесі України: звіт про НДР (ДР № 0118U000638). Київ: НАДУ, 2018. URL: <http://academy.gov.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=199>

62. Шкільняк М.М. Окремі аспекти становлення державної служби та основні проблеми імплементації Закону України «Про державну службу». *Матеріали круглого «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку», приуроченого 100-річчю державної служби в Україні (Тернопіль, 12 червня 2018 р.)* Тернопіль, ТНЕУ. С. 74-80.

63. Ягупов В. В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця. *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: зб. наук. пр. / за ред. В. Г. Кременя, М. Ф. Дмитриченко, Н. Г. Ничкало; уклад.: М. В. Артюшина, В. П. Тищенко та ін.* Київ : НТУ, 2015. С. 126-136.

