

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

БОЙЧУК Ольга Степанівна

**Управління персоналом в органі місцевого
самоврядування територіальної громади / Personnel
management in the local self-government body of the
territorial community**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21
О.С.Бойчук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Жуковська А.Ю.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«___» _____ 20__ р

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	7
1.1. Суть та основний перелік характеристик управління персоналом органу місцевого самоврядування	7
1.2 Нормативно-правове регулювання системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.....	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУЧАЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	25
2.1. Аналіз структури системи персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування	25
2.2. Процеси мотивації, оцінки та атестації персоналу у наявному органі місцевого самоврядування	39
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	54
3.1. Впровадження програмно-цільового підходу в процес управління персоналом досліджуваного органу місцевого самоврядування	54
3.2. Осучаснені форми і методи в управлінні персоналом досліджуваного органу місцевого самоврядування, застосування передових вітчизняних та зарубіжних практик.....	61
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	76

ВСТУП

Актуальність проблеми. Реформування в сфері управління органів місцевого самоврядування України, а саме ті динамічні та глибинні зміни в суспільстві, що відбуваються протягом останніх років, характеризується серйозними змінами у системі інституцій даних органів управління. На перше місце стає одне із пріоритетних питань щодо впровадження більш модернізованих інструментів та механізмів управління персоналом органів місцевого самоврядування. Але це реформування включає в себе не тільки процес заміни складу управлінців, а й переформатування світогляду суспільства про діяльність органів місцевого самоврядування в теперішніх сучасних умовах.

Хочемо зазначити, що в науковій літературі станом на сьогоднішній день, на жаль, висвітлення самої діяльності органів місцевого самоврядування та її механізмів і проблем висвітлено недостатньо, хоча з моменту реформування і пройшло достатньо часу. Актуальними залишається питання чи відбувається в Україні спрямування органів місцевого самоврядування в напрямку задоволення соціальних потреб та суспільних запитів. На превеликий жаль, бачимо, що процес впровадження та подальша реалізація реформ в сфері управління органів місцевого самоврядування затягується, спостерігається неузгодженість у забезпеченні напрямів управління на законодавчому рівні, бюрократизація, незадовільне виконання своїх обов'язків працівниками, їх низькій рівень мотивації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. У науковій літературі проблемам та питанням, які розкривають ефективне функціонування системи управління персоналом органів місцевого самоврядування, присвячені публікації Гончарук Н., Дубенко С., Василевської Т., Липовської Н., Пахомової Т., Пашко Л., Прудіус Л., Олуйка В., Серьогіна С., Сурміна Ю., Рачинського А., Хаджирадевої С. та ін. Дослідження проблем визначення механізмів функціонування та планування кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, втілювали такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Ващенко К., Войтович Р., Діденко Н., Новікова О., Кінан Т., Стаут Л., Ульрих Д. та ін.

Системний підхід, а саме його впровадження в управління персоналом проводили дослідження у своїх і статтях та монографіях Амоші О., Лібанова Е., Гавриш О., Садовський В., Бутенко І., Чижова С., Черняк Ю., та інші. Проблеми удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування досліджувались у працях українських вчених, таких як: Данилишина Б., Долішнього М., Бобровської О., Ворони П., Іорданова А., Гейця В., Сивого Р., Сушинського О., Сокур Н., Якубовського О. та ін.

Таким чином, аналіз та дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців показує необхідність глибшого та усучасненого вивчення механізмів управління персоналом органів місцевого самоврядування, створення нової формації покоління фахівців в даній сфері, діяльність яких буде направлена на ефективне та суспільно-орієнтоване управління, служіння людям.

Метою кваліфікаційної роботи є впровадження теоретичних положень і реалізація рекомендацій на практиці щодо удосконалення інструментів та механізмів управління персоналом Бучацької міської ради.

В даній кваліфікаційній роботі для досягнення мети були сформовані такі **завдання**:

- вивчити нормативно-правову базу в органах місцевого самоврядування побудови системи управління персоналом;
- дослідити основні змістовні характеристики інструментів менеджменту персоналом органів місцевого самоврядування;
- провести структурний аналіз системи персоналу органів місцевого самоврядування;
- оцінити механізм складання поточних планів розвитку персоналу в органі місцевого самоврядування, що досліджується;
- проаналізувати систему атестації персоналу, його оцінки та мотивації в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- запропонувати напрямки осучаснення методів та форм менеджменту персоналу в органі місцевого самоврядування на основі зарубіжних та вітчизняних практик.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процедура менеджменту персоналом органів місцевого самоврядування.

Предметом кваліфікаційної роботи є механізми менеджменту персоналом органів місцевого самоврядування.

В даній кваліфікаційній роботі визначену мету, а саме її досягнення, аналізували за допомогою наступних **методів дослідження**: метод структурного аналізу- дослідження організаційної структури Бучацької міської ради; метод системного аналізу – дослідження менеджменту персоналу органів місцевого самоврядування у форматі системи, елементи якої є взаємопов'язані та взаємозалежні; метод функціонального аналізу – дослідження функцій управління персоналом, виконання яких закріплено за начальником відділу юридичного забезпечення та персоналу Бучацької міської ради; економіко-математичні методи –розрахунок даних, які допоможуть зробити оцінку кількісного та якісного складу персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування; метод аудиту – дослідження структури працівників ради за стажем, статтю, кваліфікацією, віком.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи базується на основі теоретико-методологічних процесів управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів базується на основі досліджених у даній роботі теоретичних положень та формуванні практичних рекомендацій про удосконалення та модернізацію механізмів управління персоналу органів місцевого самоврядування та які можуть бути використані у роботі Бучацької міської ради при прийнятті управлінських рішень.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Сутність та змістовні характеристики механізмів управління персоналом в органах державної влади» у збірнику Всеукраїнської науково-практичної

інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, травень 2021 року) [26] та на тему «Напрямки імплементації програмно-цільового підходу у практику управління персоналом державних органів» у збірнику Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, листопад 2021) [25].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Суть та основний перелік характеристик управління персоналом органу місцевого самоврядування

Одним із найважливіших факторів розвитку організації в сучасних умовах є наявність стабільного високопродуктивного трудового ресурсу. Чи можливе функціонування органу місцевого самоврядування без людей? Навіть попри шалені темпи науково-технічного прогресу, заміни людської праці на роботизовану, вчені та спеціалісти-практики одностайно сходяться в твердженні, що людські ресурси є пріоритетним елементом у формуванні сучасної моделі господарювання, є рушійним чинником розвитку та управління. Як зазначив відомий американський професор Дж. Гелбрейт, що : «Люди - загальний знаменник прогресу» [34].

Поняття «персонал» походить від лат. *personalis* та дає наступне тлумачення як «наймані працівники організації, що, володіють знаннями, мають певний освітній рівень, мають здібності та досвід роботи, необхідний для виконання їхніх обов'язків (функцій), і формують трудовий ресурс організації, що є частиною людського капіталу суспільства» [2].

У вітчизняній науковій літературі сьогодні не має якогось єдиного визначення поняття «персонал організації», тому в таблиці 1.1. представлено декілька визначень, сформульованих вітчизняними авторами. Згідно проведеного теоретичного аналізу щодо поняття «персонал організації» у вищезазначеній таблиці, можна сформулювати універсальне визначення, враховуючи всі наведені трактування: персонал організації – це сукупність працівників з певними професійними навичками та практичним досвідом, склад яких змінюється при впливі як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Шубалий О. М. та Рудь Н. Т. стверджують, що «ефективне функціонування кожної організації прямо залежить від вдало сформованої системи управління персоналом» [66, с. 18]. На думку науковців, управління персоналом в житті будь-якої організації, зокрема і органу місцевого самоврядування, є одним з найбільш важливих напрямків життя.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «персонал організації»

Автор	Визначення поняття «персонал організації»
Николенко Н.П.	<i>Персонал організації</i> – це «люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль» [34]. <i>Персонал організації</i> – це «частина економічного та інноваційного простору організації, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище організації та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати» [34].
Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. та ін.	<i>Персонал організації</i> – це «сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом)» [9].
Мельничук Д.П.	<i>Персонал організації</i> – це «особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії» [33].
Бажан І.І.	<i>Персонал організації</i> – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності» [1].
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	<i>Персонал організації</i> – це «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників» [28].
Макаровська Т.П., Бондар Н.М.]	<i>Персонал організації</i> – це «сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи» [31].
Покропивний С.Ф.	<i>Персонал організації</i> – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи» [39].
Іванілов О.С.	<i>Персонал організації</i> – це «сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності» [24].
Скопилатов І.А. Єфремов О.Ю.,	<i>Персонал організації</i> – це «деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) і організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства» [60].

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 9; 24; 28; 31; 33; 34; 39; 60]

Управління персоналом організації – це «сукупність форм і методів, механізмів та принципів взаємодії при діяльності, формуванні та розвитку персоналу, реалізація яких проявляється як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності» [23].

В сучасній науковій літературі, на підставі проаналізованих наукових та періодичних видань, є неоднозначність розуміння категорії «управління персоналом». Тому до визначення даного поняття виділяють три важливих підходи, а саме: 1) «як процес»; 2) «як діяльність»; 3) «як система управління/комплекс дій» [15, с. 78] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
<i>Управління персоналом як процес</i>	
<u>Балабанова Л.В.</u> , <u>Сардак О.В.</u>	<i>Управління персоналом – це «реалізації функцій менеджменту» [2].</i>
<u>Рульєв В.А.</u> , <u>Гуткевич С.О.</u>	<i>Управління персоналом – це «системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі» [58].</i>
<i>Управління персоналом як діяльність (дії)</i>	
<u>Виноградський М.Д.</u> , <u>Беляєва С.В.</u>	<i>Управління персоналом – це «діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих)» [8]</i>
<u>Крушельницька О.В.</u> , <u>Мельничук Д.П.</u>	<i>Управління персоналом – це «цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» [28].</i>
<u>В. Пугачов</u>	<i>Управління персоналом – це «діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації і використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності» [59]</i>
<u>Охотский Е.В.</u> , <u>Анисимов В.М.</u>	<i>Управління персоналом – це «діяльність керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, яка спрямована на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для їх професійного вдосконалення, задоволеності у процесі виконання функціональних обов’язків на державній службі» [33].</i>
<i>Управління персоналом як система (комплекс) заходів (дій)</i>	
<u>Хміль Ф. І.</u>	<i>Управління персоналом – це «скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» [63].</i>

Автор	Визначення
1	2
<i>Управління персоналом як процес</i>	
<u>Балабанова Л.В.</u> , <u>Сардак О.В.</u>	<i>Управління персоналом – це «реалізації функцій менеджменту» [2].</i>
<u>Рульєв В.А.</u> , <u>Гуткевич С.О.</u>	<i>Управління персоналом – це «системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі» [58].</i>
<i>Управління персоналом як діяльність (дії)</i>	
<u>Виноградський М.Д.</u> , <u>Беляєва С.В.</u>	<i>Управління персоналом – це «діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих)» [8]</i>
<u>Крушельницька О.В.</u> , <u>Мельничук Д.П.</u>	<i>Управління персоналом – це «цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами» [28].</i>
<u>В. Пугачов</u>	<i>Управління персоналом – це «діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації і використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності» [59]</i>
<u>Охотский Е.В.</u> , <u>Анисимов В.М.</u>	<i>Управління персоналом – це «діяльність керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, яка спрямована на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для їх професійного вдосконалення, задоволеності у процесі виконання функціональних обов'язків на державній службі» [33].</i>
<i>Управління персоналом як система (комплекс) заходів (дій)</i>	
<u>Хміль Ф. І.</u>	<i>Управління персоналом – це «скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу» [63].</i>

Примітка. Сформовано на основі [2; 8;11;28;33;36;40; 58; 59;61; 63]

Кожне визначення, наведене в табл. 1.2 відображає особисте авторське пояснення поняття «управління персоналом» та має право на існування. Але все ж таки більша частина авторів солідарна в думці, в управлінні персоналом метою є забезпечення ефективності організації будь-якої форми власності та досягнення її загальних цілей.

Розглядаючи підхід до визначення поняття «управління персоналу» як процес, науковці рекомендують звернути увагу на менеджмент персоналом як практичну реалізацію у заданому процесі. Але це занадто вузький підхід до

визначення вищезазначеного поняття, оскільки немає врахування цілої низки складових загальної системи управління персоналу.

Підхід, який розглядає «управління персоналом» як діяльність суб'єктів організації, зокрема і органів місцевого самоврядування, і його увага акцентується на цілеспрямованості визначеної діяльності, є схожим до попереднього. В науковій літературі цей підхід є популярним через простоту і доступність, але, на нашу думку він також не враховує всіх складових системи менеджменту персоналу.

Третій підхід визначення поняття «управління персоналом» як системи, на сьогоднішній день є більш комплексним і трактується як «система або ж комплекс дій планомірного впливу на персонал» [15]. На думку науковців ці дії або заходи характеризуються логічністю та послідовністю і конкретизують їх характеристики (психологічні, економічні, організаційні, соціальні). Саме системний підхід, на нашу думку, відповідає сьогоднішнім вимогам та актуальним завданням щодо визначення поняття «управління персоналом».

Проведений теоретичний аналіз визначень науковців дав змогу сформулювати свій підхід до визначення поняття «управління персоналом», а саме трактувати як систему заходів, технологій та методів, цілей та завдань прямого впливу на персонал, враховуючи стратегію організації, для отримання економічного та соціального ефективного результату. При цьому не слід забувати, що менеджмент персоналу є важливою складовою загальної системи управління організації.

Ознайомлюючись з різними джерелами літератури щодо визначення поняття «управління персоналом», бачимо велику кількість різних трактувань: одні наголошують на важливості функціональної сторони поняття, інші – на організаційній складовій. Незважаючи на таку численну кількість визначень, спостерігаємо факт взаємодоповненості та однієї основної ідеї: менеджмент персоналом – це цілісний процес, що включає в себе ряд взаємопов'язаних елементів, регулярного виконання дій, поєднання кадрової стратегії та різноманітних форм кадрової роботи, способу її проведення.

Зміст поняття «управління персоналом» має ряд особливих характеристик в різних сферах діяльності, але суттєве значення цього терміну відзначаємо в галузі публічного управління, а саме в діяльності органів місцевого самоврядування.

В органах місцевого самоврядування механізмом управління персоналом виступає система формування принципів, форм і методів, цілей, моделей та завдань під час розумової, трудової та інтелектуальної діяльності, допомагають акумулювати систему розвитку персоналу в необхідному напрямку, враховуючи елементи середовища органу місцевого самоврядування.

Розглянемо структуру механізму управління персоналом органу місцевого самоврядування, яку представлено на рисунку 1.1, і, яка, щонайменше, включає в себе п'ять компонентів, а саме: організаційну структуру; систему роботи з персоналом; нормативно-правову базу управління; інформаційно-методичне забезпечення системи; технології і методи управління персоналом органів місцевого самоврядування.

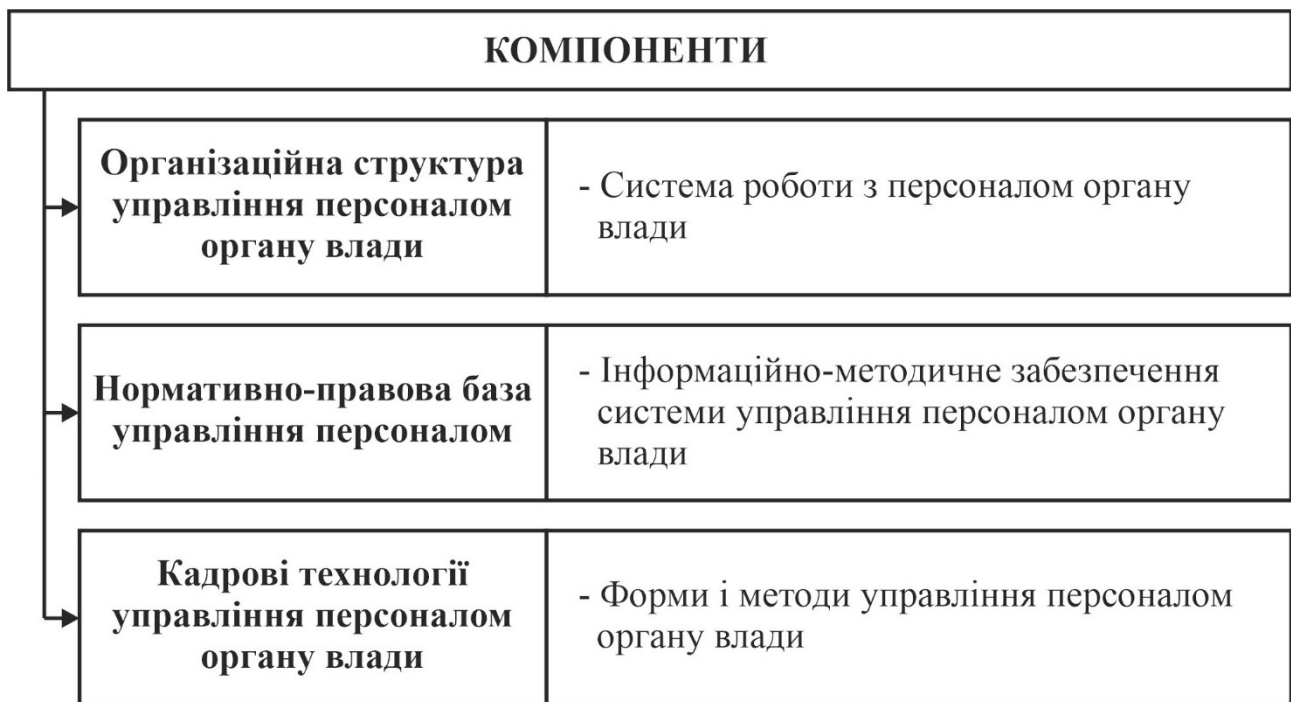


Рис. 1.1. Структура компонентів управління персоналом в органі місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором

Системою управління персоналом органу місцевого самоврядування є «система в якій функції кадрового менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) реалізуються на введенні системи методів менеджменту та застосуванні існуючого ресурсного забезпечення. Система управління персоналом в органі місцевого самоврядування включає в себе комплекс взаємопов'язаних підсистем» [64, с. 112-116].

Підсистема системи управління персоналом органу місцевого самоврядування – це «комплексний напрямок кадрової роботи, який виступає складовою частиною цілісної управлінської системи органу місцевого самоврядування» [11].

Під поняттям підсистеми розуміють «частини системи, які виділяються за функціональними або організаційними ознаками, кожна з них працює автономно, виконує певні функції, але результатом є вирішення кінцевої мети» [11].

Об'єктом механізму управління персоналом органу місцевого самоврядування є керований елемент, що вивчається – це «основні компоненти системи управління персоналом: підбір, оцінка, стимулювання, розстановка тощо» [6]. Суб'єктом управління персоналом є «той, від кого залежить якісне прийняття управлінських рішень, що спонукає до наступних результатів діяльності працівника, підрозділу і всієї організації в цілому» [6].

Підвищення ефективності праці персоналу в органах місцевого самоврядування є основною метою процесу управління персоналом, яка досягається укомплектованістю висококваліфікованими, правильно вмотивованими працівниками.

Поняття «управління персоналом» в органах місцевого самоврядування в деякій мірі є умовним визначенням, оскільки трактується як створення умов для результативного користування людської праці, а не командування працівниками.

Механізм управління персоналом органу місцевого самоврядування, формується в системі управління персоналом на наступних принципах:

1) принцип комплексності у роботі з персоналом та наукової обґрунтованості, враховуючи усі чинники, які мають вплив на неї;

2) принцип перспективності, враховуючи майбутні плани на період п'ять років щодо розвитку персоналу органів місцевого самоврядування, а також з врахуванням розвитку в соціальній та економічній сфері на досліджуваних територіях, змін характеру роботи працівників;

3) принцип стійкості до змін довкілля системи управління персоналом органу місцевого самоврядування;

4) принцип систематичного оновлення персоналу, що полягає у постійному та якісному оновленні людських ресурсів, які мають вже напрацьований досвід, знання та навички;

5) принцип безперервності та оперативності в управлінні персоналом, в умовах прийняття рішень з вдосконалення системи менеджменту персоналу;

6) принцип оптимальності при виборі найкращої пропозиції щодо реалізації системи управління персоналом в певних умовах;

7) принцип законності, який включає в себе нормативно-правові вимоги, їх дотримання, правовий та соціальний захист працівників органу місцевого самоврядування;

8) принцип ефективності та економічності у забезпеченні функціонування системи управління персоналом.

Вищезазначені принципи визначають зміст компонентів системи управління персоналом органу місцевого самоврядування та вибір технологій та методів в подальшому менеджменті персоналом (рис. 1.2).

На жаль, на сьогоднішній день управління персоналом органів місцевого самоврядування, як система є у складній кризовій ситуації. А саме, в складній ситуації щодо стану управлінської праці в даних органах влади; через те, що персонал є складним об'єктом управління; в умовах постійного реформування часто і кардинально змінюється система цінностей працівників; внаслідок зростання чисельності персоналу в системі органів місцевого

самоврядування, що потребує інших ефективних підходів до розвитку та раціонального використання персоналу.



Рис. 1.2 Пріоритетні напрямки діяльності в сфері управління персоналом органу державної влади

Примітка. Складено автором

Таким чином, виходячи з вищесказаного, робимо висновок, що в кожній організації місцевого самоврядування є потреба у підрозділі, що займається управлінням персоналу. Вона може мати назву різні назви та структури, наприклад, відділ по роботі з кадрами, служба з управління персоналом, відділ з людських ресурсів тощо.

Сьогодні диктує нові підходи до функцій кадрових служб, не лише займатися оформленням наказів щодо персоналу та збереженням кадрової інформації, вони повинні постійно вдосконалюватися, слідкувати за сучасними змінами в законодавстві та інших сферах діяльності, модернізуватися відповідно до цілей організації.

Механізм управління персоналом в органах місцевого самоврядування - це складний інноваційний процес, який перебуває в постійному оновленні, це сукупність методів та принципів менеджменту персоналу, на підставі яких відбувається реалізація основних функцій працівників, де є взаємодія організаційних, соціально-психологічних, економічних та правових чинників.

Ефективне використання потенціалу працівників передбачає розумне поєднання як планування, так і вдосконалення роботи з персоналом та постійної підтримки в реалізації та розвитку знань, здібностей та кваліфікації працівників органу місцевого самоврядування.

1.2 Нормативно-правове регулювання системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування

В Україні за останні роки спостерігаємо незначні позитивні зміни щодо кадрової політики органів місцевого самоврядування, її правового забезпечення.

Нормативно-правове управління персоналом органу місцевого самоврядування включає в себе комплекс нормативних та правових документів, а саме із законодавчої бази та внутрішньо-організаційної системи нормативних та юридичних актів [45].

До нормативно-правових актів в органі місцевого самоврядування в сфері управління персоналом належать: «Про вищу освіту» та Закон України «Про державну службу» [44]. Але крім цих основних нормативно-правових документів було прийнято ряд інших підзаконних актів щодо запровадження ефективної кадрової політики в сфері місцевого самоврядування. До них належать: постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23 листопада 2011 р. № 1341 [48] та Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 1 лютого 2012 р. №45/2012 [55].

В свою чергу, Угода про асоціацію з Європейським Союзом, яка була підписана 16 вересня 2014 року та одночасно відбулася її ратифікація Верховною Радою України та Європейським Парламентом, відіграла важливу роль в

подальшому розвитку системи управління персоналом, започаткувала реформування даної системи.

Для того, щоб реалізувати вищезазначену угоду на практиці і подальшому використанні, було ухвалено певний перелік підзаконних нормативно-правових актів, а саме: розпорядження Кабінету Міністрів України «Про План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 18 червня 2014 р. № 591 [54], «Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом та Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» № 847 від 17 вересня 2014 р. [52] та розпорядження Кабінету Міністрів України «Про підписання Угоди про фінансування (Контракт для України з розбудови держави)» від 7 травня 2014 р. № 452 [53]. Ключовим моментом у реформуванні системи управління персоналу стало передання до розгляду та прийнято в першому читанні у Верховній Раді України нової редакції Закону України «Про державну службу».

Даний закон в новій редакції спрямований на покращення системи управління органів місцевого самоврядування. Наведемо перелік основних нововведень, які прописані в Законі України «Про державну службу», що сприятимуть підвищенню ефективності системи менеджменту персоналу: новий підхід до ранжування посад в органах місцевого самоврядування; впровадження напрямку наставництва; заходи щодо неупередженості працівників в сфері політики; визначення вимог та стандартів до рівня професійної складової працівника, який претендує на ту чи іншу посаду тощо.

Враховуючи, що з часом чинність деяких законодавчих [55] та підзаконних актів [52; 54] втратила свою актуальність по причині закінчення терміну, тому взамін були ухвалені наступні акти: розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки» № 77-р від 23 січня 2019 р. [49] та розпорядження «Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та

Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» № 1106 від 25 жовтня 2017 р. [43].

Вагоме місце у запровадженні ефективної системи управління персоналу в органі місцевого самоврядування займає професійне навчання працівників. Нормативно-правова база даної сфери включає в себе наступні акти: постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій» від 8 лютого 1997 р. № 167 [50]; постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 7 липня 2010 р. № 564 [50]; постанова Кабінету Міністрів України «Про фінансове забезпечення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних сил» від 14 липня 1999 р. №1262 [56] тощо.

У підготовці професійних кадрів для органів місцевого самоврядування особливе місце належить вищому навчальному закладу з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації службовців - Національній академії державного управління при Президентові України (ст. 29 Закону України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р.) [45].

Таким чином, бачимо, що питання щодо врегулювання на законодавчому рівні особливостей менеджменту персоналом в органах місцевого самоврядування було запроваджене вперше, використано значні напрацювання, ухвалено реалізацію підзаконних актів в даному сегменті управління. Але правове регулювання управління персоналом, попри позитивні зміни, надто повільно реагує на сучасні виклики та вимоги, які диктує ситуація в державі. На зниження ефективності державного управління впливає поверхневе

перетворення процесів та дуже часті не виправдані зміни правових механізмів, що спонукає до постійних кадрових змін.

Чинне законодавство в сфері управління персоналом органів місцевого самоврядування потребує кардинальних змін, оскільки не інтегроване щодо сучасних соціальних та політичних викликів. Це призводить до того, що кадрова політика в даній сфері не сприймається як така, що в одному часовому періоді не виконує функцію управління з функцією надання громадянам, суспільству та бізнесу послуг.

Слід звернути увагу, які саме проблеми мають негативний вплив на успішність організації у сфері управління персоналом органів місцевого самоврядування:

1) велика залежність органів державної влади від політичного впливу. Це був один із основних аргументів щодо необхідності прийняття оновленого проекту Закону України «Про державну службу», а також можливості правового захисту працівників від впливу політичної сфери. На жаль, спостерігаємо нехороші тенденції, коли змінюється керівництво в політичних колах, відразу мають місце кадрові зміни в органах місцевого самоврядування;

2) в розвитку кар'єри працівників даної сфери рівень професіоналізму не є пріоритетним. Це, зокрема, пов'язано з вищесказаною проблемою, а саме служба в органах місцевого самоврядування сприймається як служба політичним силам, а не державі в цілому та громаді тощо. Службовець, що обійняв посаду за допомогою процесу виборів, стає просто інструментом для подальшого просування інтересів зацікавлених політиків, тому і виходить, що критерієм придатності займати посаду є особиста відданість, а не, наприклад, освіта, здобуті знання та досвід;

3) «вимивання» найбільш професійних кадрів через нестачу та низьке фінансове забезпечення. Ситуація на ринку праці, а саме різниця між рівнем оплати праці працівників державного та приватного секторів суттєво велика, тому важко залучити в органи місцевого самоврядування кваліфікованих працівників. Зокрема це впливає і на велику плинність кадрів всередині

державного сектору, не стримує їх навіть принцип стабільності роботи у державному секторі.

Чому саме виникли такі негативні тенденції в системі управління персоналу в органах місцевого самоврядування, виходячи з аналізу озвучених проблем, пояснює наступна причина: коли в нашій державі була створена державна служба, то за основу було взято трудову модель формування службових та професійних взаємовідносин. У відносинах між службовцем та органами місцевого самоврядування насправді має переважати публічне право з незначною часткою застосування індивідуального приватного права. Новий підхід в кадровій політиці, а саме в її правовому забезпеченні має базуватися на ідеології та принципах служіння влади суспільству, тобто нові органи місцевого самоврядування мають впроваджувати концепцію свого розвитку в публічно – правовому полі. Орієнтація на потреби кожного громадянина, на інтереси суспільства в цілому має стати основним знаряддям ефективної реалізації влади.

Побудова системи управління персоналом органів місцевого самоврядування базується на наступних конституційних засадах, а саме:

- принцип конституційного режиму, який вказує на верховенство Конституції, а саме єдності між системами державної та місцевої влади, чіткого поділу на три гілки влади (законодавча, виконавча та судова) в кадровому забезпеченні органів місцевого самоврядування;
- принцип адміністративного режиму, який включає в себе обов'язкове виконання всіх законів та підзаконних актів працівниками, в межах їх повноважень;
- принцип правозахисного режиму передбачає захист права і свободи людини, однакового доступу різних громадян до органів місцевого самоврядування, враховуючи їх компетентність та потенціал;
- принцип єдності вимог до професійності працівників, їх задатків, відповідального ставлення до виконання обов'язків, до забезпечення сталого кадрового ресурсу в органах місцевого самоврядування.

При застосуванні в органах місцевого самоврядування правового регулювання системи управління персоналом ці принципи є основою і більшість з них законодавчо закріпилися в сфері менеджменту персоналу [13].

Визначення кола органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, в обов'язки та права яких входить регулювання правовідносин у сфері управління персоналом, також дозволить вирішити проблеми в даній сфері. До них відносять Верховну Раду України, Президента України та Кабінет Міністрів України. Ознайомлюючись з функціями кожного з цих органів влади, бачимо, що встановлення завдань та принципів, основ державної політики, цілей кадрової політики в усіх сферах державного управління є повноваженнями Верховної Ради України. А Президент України та Кабінет Міністрів України направляють свої повноваження вже на реалізацію політики, яка була попередньо розроблена, а також їх діяльність спрямована на вирішення проблем підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, в подальшому формуванні ефективної роботи всіх органів державного управління згідно наявних компетенцій. Відомо, що вищезазначені повноваження таких суб'єктів, як Президент та Кабінет Міністрів України, так і не врегульовані головним законом держави-Конституцією України та іншими законодавчими актами, тобто на практиці вони не уповноважені вирішувати кадрові питання [4].

Стандартизація є одним з ефективних факторів створення дієвої системи управління персоналу в органах місцевого самоврядування завдяки забезпеченню впорядкованості в організації. Регламент роботи органів місцевого самоврядування передбачає обов'язкове дотримання визначених правил або стандартів. Є зовнішні стандарти, що диктуються для службовців суспільством, а є внутрішні, що пов'язані з встановленими вимогами самої державної служби до поведінки своїх працівників.

Виявлення однотипних управлінських, кадрових та правових процесів в неоднакових типах людських відносин та на різних рівнях дає можливість в сфері менеджменту персоналу посилити правові та регулятивні функції в даній сфері.

Саме ці дії підвищують ефективність управління процесами, розширяють уніфікацію та стандартизацію діяльності служб.

Слід врахувати, що тотальна стандартизація також не є стовідсотковим вирішенням наявних проблем, не всі відносини адміністративно-кадрового характеру слід формалізувати. Це призведе до нівелювання бажання шукати здібних працівників, планувати та реалізувати кар'єру, розподіляти кадри, у створенні кращих умов для мотивації та праці. Законодавство має бути спрямоване на зміцнення організаційного забезпечення системи діяльності службовців, сприяти створенню нових технологій в їх роботі.

Варто відвести важливу роль кожному працівнику органів місцевого самоврядування у забезпеченні ефективної роботи системи менеджменту персоналу. Тому важливо більш чіткіше на законодавчому рівні визначити права, повноваження, та відповідальність службовців органів місцевого самоврядування.

Питання дисципліни та відповідальності, їх покращення має здійснюватися наступним чином: кваліфікаційні характеристики посад мають бути закріплені в правовому полі, причому всіх службовців; відповідальність та трудова дисципліна в даних органах регульована також в правовому полі.

Для створення ефективної та дієвої системи менеджменту персоналу в органах місцевого самоврядування є пріоритетним вирішення перелічених вище проблем. Саме подальший розвиток цих питань має відбуватися в правовому полі та за наступними напрямками:

- встановити на законодавчому рівні межі правового рангу посад адміністративного та політичного характеру, усунути підвідомчість держслужбовців політичним силам;
- дати чітке визначення функціям, меті та цілям органів місцевого самоврядування, закріпити на законодавчому рівні цілісні принципи щодо організації роботи;
- приділити важливу роль розробці єдиної та цілісної системи організаційних та правових аспектів органів місцевого самоврядування,

підпорядкування є внутрішній власній структурі, є організаційно-правовою основою процесу реалізації потенціалу працівників та спільних дій держслужбовців усіх рівнів влади;

- спрямувати розроблені та нормативно закріплені процедури, принципи, форми та механізми органів місцевого самоврядування на забезпечення результативного функціонування. Але в даному випадку стандартизація та відповідне регулювання не мають мати бюрократичний характер управління, призводити до стагнації структур та технологій.

Зазначені напрямки удосконалення забезпечення в правовому та нормативному полі діяльності органів місцевого самоврядування можна вважати фундаментальними. Вони виконують завдання ідеологічного пронизування всіх заходів управління в даних органах.

Необхідність проведення правової та адміністративної реформи в нашій державі напряму пов'язано з нормативно-правовим забезпеченням кадрової діяльності та політики у сфері управління органів місцевого самоврядування. Адже забезпечить і розвиток та становлення державності, а також розвиток свідомого та відповідального суспільства.

Правове регулювання у забезпеченні кадрів органів місцевого самоврядування має бути спроектовано на забезпеченість єдиних цілей та інтересів держави та її громадян, створення умов для розвитку та професійності в потрібних сферах життя, а особливо в розвитку держави. Кадрова політика має спиратися на чітку та дієву програму, яка базується на постійному кадровому оновленні при збереженні наявного кадрового ресурсу, забезпеченні функціонування держави, враховуючи суспільні інтереси.

Висновки до розділу 1

Поняття «управління персоналом», враховуючи всі наведенні трактування, запропоновано розуміти як систему заходів, форм і методів, механізмів та принципів впливу на персонал, беручи до уваги стратегію організації та кінцевий економічний та соціальний результат.

Визначення поняття «управління персоналом» включає в себе три групи підходів, а саме: пояснення терміну «управління персоналом» як діяльності; трактування цього поняття з точки зору процесу та розгляд поняття «управління персоналу» як системи.

В органах місцевого самоврядування під категорією «механізму управління персоналом» виступає система формування принципів, форм і методів, цілей, моделей та завдань під час розумової, трудової та інтелектуальної діяльності, допомагають акумулювати систему розвитку персоналу в необхідному напрямку, враховуючи елементи середовища органу місцевого самоврядування.

Розроблено структуру механізму управління персоналом органу місцевого самоврядування, яка, щонайменше, включає в себе п'ять компонентів, а саме: організаційну структуру; систему роботи з персоналом; нормативно-правову базу управління; інформаційно-методичне забезпечення системи; технології і методи управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Досліджено та узагальнено в органах місцевого самоврядування причини незадовільного стану системи менеджменту персоналу: при створенні державної служби за основу було взято трудову модель формування службових та професійних взаємовідносин, а у відносинах між службовцем та органами місцевого самоврядування насправді має переважати публічне право, тобто нові органи місцевого самоврядування мають впроваджувати концепцію свого розвитку в публічно –правовому полі.

Запропоновано нові підходи до правового регулювання у забезпеченні кадрів органів місцевого самоврядування, а саме воно має бути спроектовано на забезпеченість єдиних цілей та інтересів держави та її громадян, створення умов для розвитку та професійності в потрібних сферах життя, а особливо в розвитку держави. Кадрова політика має спиратися на чітку та дієву програму, яка базується на постійному кадровому оновленні при збереженні наявного кадрового ресурсу, забезпеченні функціонування держави, враховуючи суспільні інтереси.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУЧАЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Аналіз структури системи персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування

Бучацька територіальна громада об'єднує 36 населених пунктів із центром у місті Бучач. Населення орієнтовно 38 000 осіб. Це є новоутворена територіальна громада на підставі адміністративно-територіальної реформи, яка функціонує з листопада 2020 року і є однією з найбільших територіальних громад [37].

Бучацька міська рада - є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що представляє інтереси всієї територіальної громади та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законами України “Про місцеве самоврядування в Україні” та “Про статус депутатів місцевих рад”, Європейською хартією місцевого самоврядування та іншими законодавчими та нормативними актами України, власними рішеннями та цим Регламентом [37].

Міська рада складається з 26 депутатів, яких обирає громада шляхом таємного голосування. Раду очолює міський голова. Бучацька міська рада є юридичною особою, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням. Рада має право укладати угоди та договори в межах своєї компетенції, згідно чинного законодавства України. Строк повноважень міської ради, обраної на чергових місцевих виборах, визначається Конституцією України. Діяльність міської ради базується на принципах [37]:

- народовладдя;
- законності;
- гласності;
- колегіальності;
- поєднання міських та державних інтересів;

- виборності;
- правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених чинним законодавством;
- підзвітності та відповідальності перед територіальною громадою;
- державної підтримки і гарантії місцевого самоврядування;
- судового захисту прав місцевого самоврядування.

Штат Бучацької міської ради налічує 81 штатну одиницю. Усі відділи є підзвітні та підконтрольні Бучацькій міській раді, зокрема Бучацькому міському голові. Організаційна структура Бучацької міської ради включає наступні відділи: керуючий склад; відділ бухгалтерського обліку та звітності; сектор економічного розвитку та інвестицій; відділ земельних ресурсів та просторового планування; відділ архітектури, містобудування, комунальної власності, житлово-комунального господарства та благоустрою; відділ юридичного забезпечення та персоналу; центр надання адміністративних послуг; відділ інформаційного забезпечення; сектор організаційної роботи; сектор соціальної роботи; сектор з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту, мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами, та зображена на рис. 2.1 [37].

Керуючий склад – 5 штатних одиниць (Бучацький міський голова, Перший заступник Бучацького міського голови, заступник міського голови, секретар Бучацької міської ради, Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету Бучацької міської ради).

Відділ бухгалтерського обліку та звітності – 7 штатних одиниць. У структурі відділу є сектор з питань публічних закупівель. Усі публічні закупівлі, які здійснюють Бучацькою міською радою, здійснюються відповідно до вимог чинного законодавства.

Загальний відділ – 3 штатних одиниці. Основні- функції - реєстрація вхідної-вихідної кореспонденції. 1 працівник- головний спеціаліст- архіваріус.



Рис. 2.1. Організаційна структура Буцацької міської ради

Примітка. Наведено за матеріалами Буцацької міської ради

Сектор економічного розвитку та інвестицій – 2 штатні одиниці. Основна діяльність сектору розробка проектів рішень сесії щодо встановлення місцевих податків та зборів та проектів рішення про встановлення ставок орендної плати, проведення порівняльного аналізу запропонованих ставок із ставками затвердженими на території інших громад Тернопільської області, аналіз в розрізі окремих орендарів. Проведення звірки із КП «Буцацьке БТІ» та старостами сіл громади щодо власників об'єктів нерухомості та щодо проведення їх реєстрації в Реєстрі речових прав на нерухоме майно, повідомлення Державної податкової служби про об'єкти нерухомості щодо яких необхідно провести нарахування податку на нерухоме майно [41].

Відділ земельних ресурсів та просторового планування - 5 штатних одиниць. Основні функції відділу – здійснення ефективного управління землями комунальної власності територіальної громади, та іншими землями, які перебувають у віддані Буцацької міської ради, розгляд заяв, звернень, клопотань фізичних та юридичних осіб з питань земельних відносин.

Відділ архітектури, містобудування, комунальної власності, житлово-комунального господарства та благоустрою – 4 штатні одиниці. Основні функції відділу : видача будівельних паспортів забудови земельної ділянки на території Буцацької міської ради; містобудівних умов та обмежень; дозволів на розміщення зовнішньої реклами на території Буцацької міської ради; паспорта прив'язки тимчасових споруд для здійснення підприємницької діяльності на території Буцацької міської ради; ордерів на зріз аварійних дерев на території Буцацької міської ради; формування Перелік об'єктів комунальної власності Буцацької міської ради.

Відділ юридичного забезпечення та персоналу – 5 штатних одиниць. Основною метою діяльності відділу є забезпечення роботи міської ради та її виконавчих органів на підставі, в межах повноважень і у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Працівники відділу проводять роботу із надання консультацій і роз'яснень з правових питань громадянам за їх усними та письмовими зверненнями, розглядають звернення установ, підприємств,

організацій та надають правову допомогу виконавчим органам Бучацької міської ради, а також здійснюють претензійно-позовну роботу, представляючи інтереси Бучацької міської ради у судах всіх інстанції. Створення ефективної системи безперервного професійного навчання персоналу, професійної адаптації, формування високопрофесійного трудового колективу, а також залучення кваліфікованих фахівців, перспективної та креативної молоді до роботи в міській раді є функції сектору з питань персоналу даного відділу.

Велика увага приділяється підвищенню кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, в тому числі за державним замовленням. Професійне навчання посадові особи проходять в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах, які провадять освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Всі посадові особи пройшли навчання з цифрової грамотності, про що отримали сертифікати та ефективно використовують сучасні цифрові технології в роботі. За 2021 рік працівниками міської ради отримано 69 сертифікатів та свідоцтв про підвищення кваліфікації, в 2022 році – 57 сертифікатів та свідоцтв про підвищення кваліфікації [37].

Центр надання адміністративних послуг – 8 штатних одиниць. Центром надання адміністративних послуг у 2021 році надано 11848 послуг. Рішенням сесії Бучацької міської ради затверджено положення, регламент та перелік 109 адміністративних послуг, які надаються через центр.

Відділ інформаційного забезпечення – 3 штатні одиниці. Основні функції відділу- здійснення технічного (забезпечення комп'ютерною та оргтехнікою), інформаційного та іншого забезпечення діяльності міської ради та її органів. Розвиток і впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність міської ради та її органів. Забезпечення модернізації та розвитку інформаційних технологій в міській раді та її органах. Забезпечення своєчасності та достовірності оприлюднення інформації про діяльність міської ради, міського голови, виконавчого комітету міської ради.

За ініціативи голови, за участю відділу, спроектовано та введено в експлуатацію 2 безкоштовні Wi-Fi точки доступу, які розміщені в міському сквері біля сцени та фонтану.

Перенесено на Український хостинг, та цілком переопрацьовано функціонал офіційного сайту Бучацької міської ради з внесенням безлічі вдосконалень, впроваджено е-сервіси.

Сектор організаційної роботи – 2 штатних одиниці. Основними завданнями сектору є: організаційне забезпечення діяльності міської ради, її органів та депутатів. Забезпечення організаційної підготовки проведення сесій, засідань постійних комісій та виконавчого комітету міської ради. Оформлення протоколів засідань сесій, постійних комісій та засідань виконкому.

Сектор соціальної роботи - 3 штатних одиниці. Основні функції сектору: попередження виникнення складних життєвих обставин (СЖО) та вирішення соціальних проблем жителів громади. Розвиток системи соціальних послуг та соціальної допомоги на рівні Бучацької міської ради. Формування та реалізація заходів, проектів та програм щодо соціального розвитку Бучацької міської ради. Координація взаємодії державних, комунальних, недержавних організацій та установ сфери соціальних послуг і соціального захисту, ініціативних груп та представників бізнесу щодо забезпечення прав та інтересів жителів громади. Моніторинг та оцінка якості, доступності та ефективності послуг в соціальній сфері на рівні Бучацької міської ради.

Сектор з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту, мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами – 3 штатні одиниці.

Структурний аналіз системи персоналу в органі місцевого самоврядування включає в себе вивчення поділу персоналу за такими ознаками, як кваліфікація, вік, стать, стаж роботи, досвід, освіта тощо.

Якісний склад працівників органу місцевого самоврядування характеризується наступними показниками:

- 1) рівень освіти працівників органу місцевого самоврядування;

- 2) добір необхідною кількістю персоналу в органі місцевого самоврядування з відповідною кваліфікацією та спеціальністю;
- 3) кількість працівників, котрі додатково здобули сумісні професії;
- 4) віковий склад працівників органу місцевого самоврядування;
- 5) розподіл за статевою ознакою працівників органу місцевого самоврядування;
- 6) стаж роботи працівника на посаді та за спеціальністю;
- 7) якісний розподіл персоналу за спеціальність та посадою в органі місцевого самоврядування;
- 8) кількість жінок та чоловіків, їх співвідношення у професійних спілках та різноманітних посадах;
- 9) термін перебування працівника на одній і тій же посаді в органі місцевого самоврядування;
- 10) рівень відповідності посаді та характеристикам робочого місця в органі місцевого самоврядування.

Загальна характеристика персоналу Бучацької міської ради у 2021-2022 рр. представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників кадрового забезпечення Бучацької міської ради

Показник	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова кількість працівників	46	44
Кількість ставок згідно штатного розпису	81	81
Кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	24	16
Кількість працівників, що мають вищу освіту (магістратура, аспірантура, докторантура)	17	15
Чисельність працівників, зі стажем роботи в органі місцевої влади більше одного року	51	51
Чисельність працівників, які мають досвід роботи в різних органах місцевої влади більше 10 років	26	26
Чисельність працівників, що звільнились протягом зазначеного періоду	2	4
Чисельність працівників, що прийняті на роботу протягом зазначеного періоду	3	2
Чисельність працівників, що змінили робочі місця в середині установи (підвищення по службі)	2	1

Примітка. Наведено за матеріалами Бучацької міської ради

З таблиці 2.1 видно, що штат по персоналу Бучацької міської ради недоукомплектований. Так, у 2021 році штат по персоналу був укомплектований на 96%, у 2022 році – на 95%. Таку ситуацію зумовила більша кількість звільнень працівників, ніж прийняття на роботу за вказаний період, зокрема, через військову агресію проти України. У 2021 році було звільнено 2 працівники, а прийнято лише 3 працівники, враховуючи, що ще 4 вакансії були вільні з попереднього року. Аналогічно у 2022 році звільнено 4 працівники, а прийнято лише 2 працівників.

Кількісний та якісний склад персоналу Бучацької міської ради зазначено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Якісний та кількісний склад працівників
Бучацької міської ради у 2021-2022 рр.**

Кількість посад працівників згідно штатного розпису (штатних одиниць)	2021 рік	2022 рік
За статтю:		
-чоловіки	21	23
-жінки	57	54
За освітою		
-без вищої освіти	28	27
-з вищою освітою (спеціаліст)	46	44
-з вищою освітою (магістр)	4	6
-кандидати наук	-	-
Підготовка кадрів		
-підвищили кваліфікацію	69	56
-прийняли участь у конференціях	11	10
-прийняли участь у семінарах і тренінгах	7	4
Віковий склад		
до 27 років	4	4
28-34 років	22	24
35-45 років	36	35

46-60 років	16	14
За стажем служби		
до 1 року	12	11
від 1 до 3 років	6	8
від 3 до 5 років	5	4
від 5 до 10 років	9	10
від 10 років до 15 років	13	15
від 15 років до 25 років	13	14
більше 25 років	17	15

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів Бучацької міської ради

З таблиці 2.2 бачимо, що у 2021 році кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, становила 69 осіб (88,4% від загальної кількості працівників), у 2022 році – 56 (72,7%). Гендерний баланс працівників Бучацької міської ради склав у 2021 році – 26,9% чоловіків і 73% жінок, а у 2022 році – 29,8% чоловіків і 70,1% жінок.

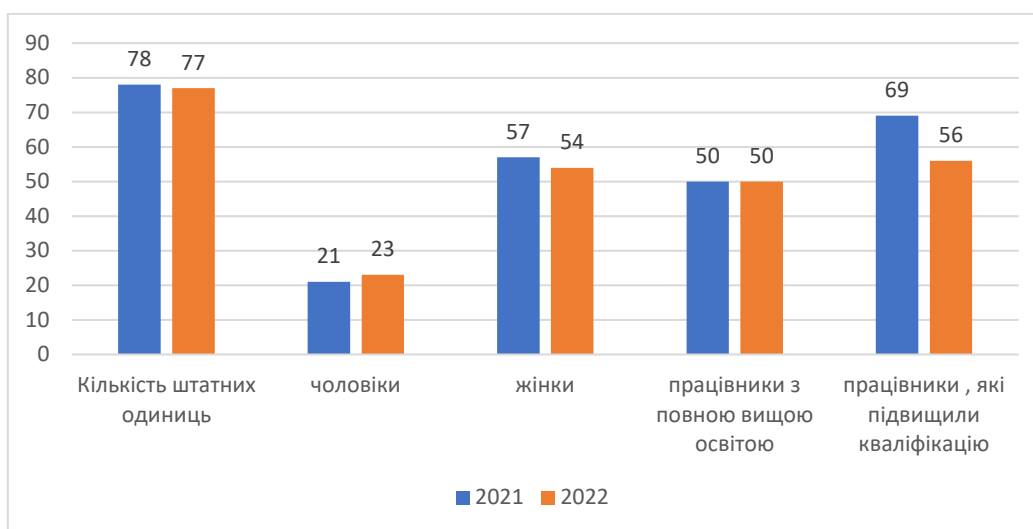


Рис. 2.2. Якісний склад працівників Бучацької міської ради у 2021-2022 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів Бучацької міської ради

Аналізуючи склад працівників Бучацької міської ради за віком (рис. 2.3), бачимо, що до 27 років у 2021 році показник становив 5,1%, у 2022 році – також 5,1% від загальної кількості працівників. У 2021 році кількість працівників віком

28-45 років становила 74,3%, у 2022 – 75,6% від загальної кількості працівників, а саме збільшився відсоток даної вікової категорії на 1,3%. Кількість працівників віком 46-60 років у 2021 році становила 20,5%, у 2022 році – 18,2%, від загальної кількості працівників. Кількість працівників досліджуваного органу державної влади віком 46-60 років у 2022 рр. зменшилася у порівнянні з 2021 роком на 2,3%. Можемо зробити висновок на основі наших даних, що частка персоналу в Бучацькій міській раді за період 2021-2022 років збільшилася працівниками 28-45 років.

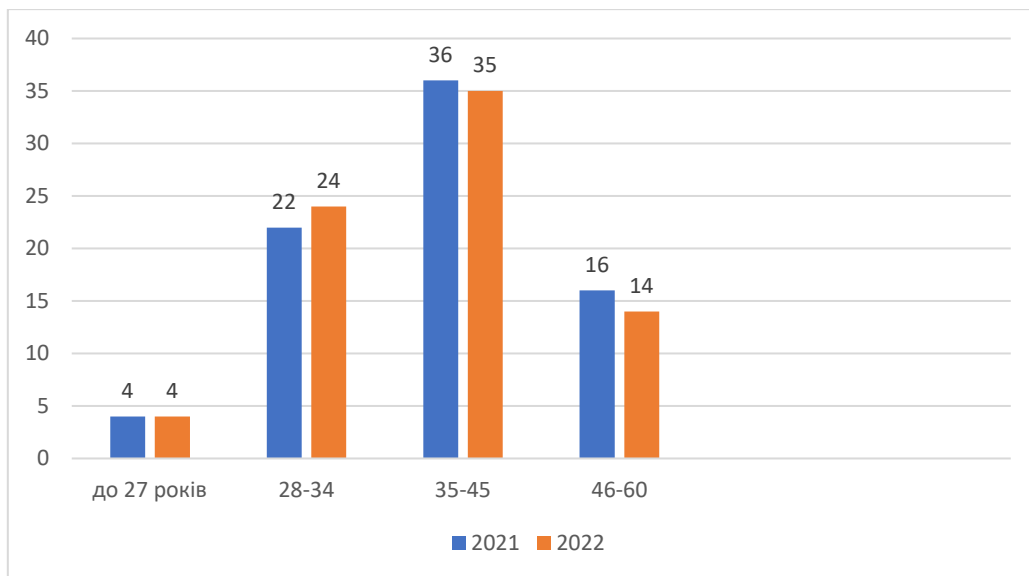


Рис. 2.3. Віковий склад працівників Бучацької міської ради у 2021-2022 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів Бучацької міської ради

Кількість працівників залежно від їх стажу служби в органах місцевого самоврядування зазначено на рис. 2.4.

Кількість працівників, стаж роботи в органах місцевого самоврядування яких становить до 1 року, протягом 2021-2022 рр. зменшилась на 1,1% до загальної кількості працівників. Кількість працівників зі стажем служби від 1 до 3 років протягом 2021-2022 рр. зросла з 7,7% до 10,4%. Кількість працівників зі стажем служби від 3 до 5 років протягом 2021-2022 рр. зменшилась на 1,5%. Кількість працівників зі стажем служби від 5 до 10 років протягом 2021-2022 рр. зросла з 10,3% до 13%.

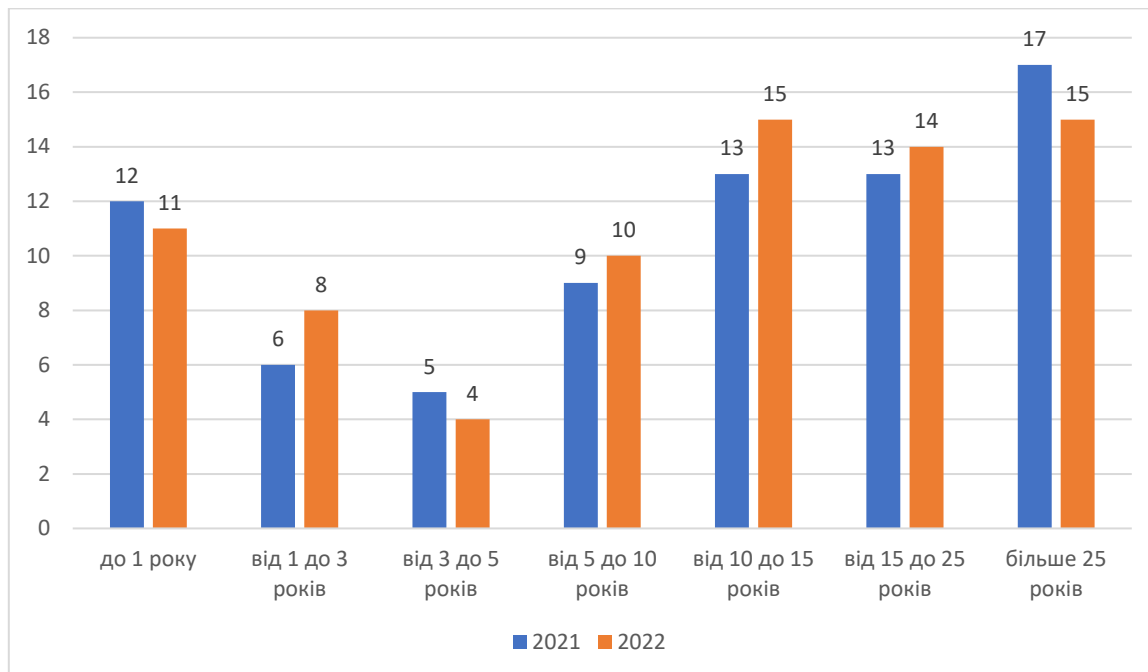


Рис. 2.4. Стаж працівників Буцацької міської ради у 2021-2022 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів Буцацької міської ради

Кількість працівників зі стажем державної служби від 10 до 15 років протягом 2021-2022 рр. зросла з 16,7% до 20%. Кількість працівників зі стажем державної служби від 15 до 25 років протягом 2021-2022 рр. збільшилась на 1,5%. Кількість працівників зі стажем державної служби понад 25 років протягом 2021-2022 рр. зменшилась з 21,8% до 19,5%.

Для більш глибокого аналізу системи структури персоналу Буцацької міської ради проаналізуємо його розподіл за основними критеріями, а саме на керівників та спеціалістів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні категорії персоналу Буцацької міської ради у 2021-2022 рр.

Категорія працюючих	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб всього	46	44
у тому числі:		
Керівники	37	37
Спеціалісти	25	24
Фахівці без вищої освіти	7	6

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів Буцацької міської ради

З таблиці 2.3 видно, що кількість працівників у Буцацькій міській раді кожного року зменшується. Порівняно з 2021 роком у 2022 році кількість працівників зменшилася лише на 2 особи, але потрібно врахувати ще наявність 4 вільних вакансій. Такі тенденції зумовлені насамперед ситуацією в нашій країні, а саме збройною агресією проти України.

Проведемо аналіз системи структури персоналу Буцацької міської ради ще за таким показником, як рух персоналу, представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу у Буцацькій міській раді за 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік
Прийнято працівників, всього:	3	2
зокрема:		
– на конкурсній основі	3	2
– за результатами стажування	-	-
Звільнено працівників, всього:	2	4
зокрема:		
– за власним бажанням	2	3
– досягненням граничного віку	-	1
– закінченням терміну продовження перебування на державній службі	-	-
– з інших підстав	-	-

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів Буцацької міської ради

Показники, які зазначені в таблиці 2.4, показують, що станом на 01.01.2021 року кількість прийнятих була 3 особи, станом на 01.01.2022 р. – 2 особи. В той же час кількість звільнених працівників у 2021 році була 2 особи, у 2022 році – 4 осіб. За досягненням граничного віку у 2021 році звільнено 0 % осіб, у 2022 році – 25 % осіб від загальної кількості звільнених працівників.

Вакансії, які з'являються у Буцацькій міській раді, заповнюються лише після конкурсного відбору, що розпочинається після оголошення інформації про даний конкурс, та яка публікується у засобах масової інформації в термін не пізніше як за місяць до його проведення. Згідно процедури створюється

конкурсна комісія, яка за проаналізованими уміннями і знаннями, досвідом роботи кандидатів, обирає найкращих.

Враховуючи вище наведені дані системи управління персоналу Бучацької міської ради можемо проаналізувати її ефективність за наступними показниками:

1) коефіцієнт вибуття кадрів, який визначається за формулою:

$$K_B = \frac{Ч_{зв.заг.}}{Ч} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де $Ч_{зв.заг.}$ – загальна чисельність звільнених за відповідний період з будь-яких причин;

$Ч$ – загальна чисельність працівників в органі місцевої влади [27].

Проведемо розрахунок коефіцієнту вибуття кадрів для даного органу місцевої влади по роках:

$$K_{B2020} = \frac{3}{46} = 0,7;$$

$$K_{B2021} = \frac{2}{44} = 0,5.$$

2) коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч} \times 100\% \quad (2.2)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, за порушення трудових дисциплін або з інших причин [23].

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів для досліджуваного органу державної влади по роках:

$$K_{пл2021} = \frac{2}{46} \times 100\% = 4,3;$$

$$K_{пл2022} = \frac{3}{44} \times 100\% = 6,8.$$

3) коефіцієнт постійності складу персоналу, який розраховується за формулою [27]:

$$K_{пс} = \frac{\text{Кількість працівників, які працювали цілий рік}}{\text{Штатна чисельність персоналу}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт постійності складу персоналу для досліджуваного органу державної влади по роках:

$$K_{\text{пс}2021} = \frac{46}{81} = 0,57;$$

$$K_{\text{пс}2022} = \frac{44}{81} = 0,54;$$

Проведемо, згідно даних Бучацької міської ради, системно-структурний аналіз персоналу за допомогою показника, що визначає кваліфікаційний склад персоналу. Кваліфікація характеризується трьома показниками, а саме спеціальна підготовка, практичний досвід та освіта.

Кваліфікаційний склад працівників досліджуваного органу позначається значенням S (рівень кваліфікації), тобто відношенням фактичної чисельності спеціалістів з вищою ($K_{\text{в}}^{\phi}$) і середньою освітою ($K_{\text{с}}^{\text{в}}$) до їх загальної потреби за штатним розкладом ($K_{\text{в}}^{\text{з}}$ і $K_{\text{с}}^{\text{з}}$) [27]:

$$S = \frac{K_{\text{в}}^{\phi} + K_{\text{с}}^{\phi}}{K_{\text{в}}^{\text{з}} + K_{\text{с}}^{\text{з}}} \quad (2.4)$$

Розрахуємо кваліфікаційний склад досліджуваного органу місцевої влади по роках:

$$S_{2021} = \frac{62}{73} = 0,85;$$

$$S_{2022} = \frac{61}{73} = 0,84;$$

З метою удосконалення професійних якостей персоналу Бучацької міської ради працівники направляються на навчання до Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування, різних державних установ та організацій, інших навчальних закладів, а також на тренінги та семінари.

Таким чином, основними механізмами вдосконалення системи управління персоналу Бучацької міської ради мають бути: проведення ефективної організаційної та аналітичної роботи з працівниками; аналіз результативних дій та методів досліджуваного органу місцевої влади та підрозділів, планування

кар'єрного росту працівників, складання прогнозів щодо розвитку персоналу, проведення постійного навчання працівників, контроль за його ефективністю.

2.2. Процеси мотивації, оцінки та атестації персоналу у наявному органі місцевого самоврядування

Оцінювання результатів діяльності працівників Бучацької міської ради є одним із пріоритетних напрямків системи управління персоналу даного органу. Ця оцінка проводиться для того, щоб визначити чи якісно працівники виконують свої регламентовані посадовою інструкцією професійні завдання, а також для подальшого їх преміювання, навчання, кар'єрного росту, професійного розвитку тощо. Процес оцінювання відбувається за допомогою наступних принципів: гідності та поваги, достовірності, прозорості, об'єктивності та доступності.

Виділяють наступні етапи процесу оцінювання персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування: формулювання мети, завдань та даних оцінювання; створення наказу; співбесіда; підсумок отриманих результатів процесу оцінки працівника; підсумкове затвердження.

Формулювання мети, завдань та даних оцінювання для працівників визначається в грудні місяці року, який є перед звітним роком, або після переведення на нову посаду протягом п'яти робочих днів. Якщо працівник відсутній на роботі у зв'язку з перебуванням на лікарняному, у відпустці, відрядженні тощо, то такі завдання йому озвучуються після виходу на роботу. На період, який оцінюється, працівнику дають 3-5 завдань [26].

При визначенні основних показників якості та ефективності роботи працівника беруться до уваги його обов'язки згідно посадової інструкції, чи дотримується працівник правил етики, а також засади антикорупційного законодавства.

Визначення ключових завдань та показників проводиться для працівників, що перебувають на інших посадах місцевого самоврядування категорій «Б» і «В», тобто керівників за погодженням з керівником окремого структурного підрозділу, якщо він не є безпосереднім керівником працівника місцевого органу

управління та працівників, які посідають посади органів місцевого самоврядування категорії «Б» та є керівниками окремих структурних підрозділів тобто керівники органу місцевого самоврядування [46].

Визначення основних завдань та показників системи оцінювання відбувається завдяки документам стратегічного значення різних рівнів управління, показникам річного плану органу місцевого самоврядування, положенню про Бучацьку міську раду та її підрозділи, згідно посадових інструкцій. При необхідності суб'єкт призначення завдань може разом з працівником вносити зміни до відповідних документів.

У наказі або розпорядженні, що видається на проведення оцінювання обов'язково зазначаються наступні реквізити: кількість працівників, строки проведення, інструкції.

Співбесіда між суб'єктом призначення та працівником проводиться у форматі пояснення працівником інформації про виконанні завдання та показники, які дано було досягнути, у форматі пропозицій про наступні завдання та показники.

Якщо працівник відсутній на роботі по важливим причинам, наприклад, відпустка, тимчасова непрацездатність, відрядження тощо, то закріплений за працівником керівник проводить оцінювання без співбесіди або згідно заяви працівника проводить її швидше.

У висновку про результати оцінювання в частині опису досягнутих результатів у форматі окремо визначеного завдання та строків його виконання, самим працівником проводиться фіксація результатів своєї роботи [46].

Згідно результатів оцінювання працівнику виставляються оцінки, а саме незадовільна, позитивна та відмінна, з обов'язковим поясненням щодо розрахунку відповідного балу за виконанні завдання та показники, з дотриманням критеріїв оцінювання. Результати оцінки затверджуються органом призначення.

Відділ управління персоналом ознайомлює працівника під особистий підпис з отриманими результатами оцінювання, та зберігає цей документ у себе. Далі складається індивідуальна програма про кар'єрне зростання працівника,

підвищення його професійних навиків, яка затверджується закріпленням за працівником керівником відповідного структурного підрозділу [46].

У наказі «Про затвердження результатів оцінювання службової діяльності працівників Бучацької міської ради у 2022 році» від 28.11.2022р № 546-К затверджені висновки про результати оцінювання працівників Бучацької міської ради, їх службової роботи та сформовано списки даних працівників, які отримали оцінку відмінно за свою професійну роботу та будуть премійовані [37].

Згідно результатів оцінювання працівників Бучацької міської ради 21 працівників оцінено на «відмінно», 35 - «позитивно», дані представлено в табл. 2.5.

Згідно з наказом Бучацької міської ради від 29.11.2022р №547-К «Про преміювання працівників Бучацької міської ради за результатами оцінювання діяльності у 2022 році» тим працівникам, яких було оцінено на «відмінно», затверджено премію згідно щорічного оцінювання діяльності працівників місцевого органу самоврядування [37].

В Бучацькій міській раді видано наказ від 30.11.2022 року № 548-К «Про складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності працівників», метою якого було планування майбутніх навчань кожного працівника органу місцевого самоврядування, удосконалення знань, умінь, навичок для зростання рівня професійного розвитку, для відповідності займаним посадам та виконання посадових обов'язків, згідно якого індивідуальну програму склали 20 працівників [37].

Згідно наказу від 23.11.2022 р № 539-К «Про організаційне забезпечення проведення оцінювання результатів діяльності працівників Бучацької міської ради у 2022 році» всім працівникам визначено перелік завдань та основних показників якості та результативності діяльності кожного на 2022 рік [37].

Інформація щодо оцінювання результатів діяльності працівників у 2022р в Бучацькій міській раді

Юрисдикція органу місцевого самоврядування	Кількість посад за штатним розписом	Фактична чисельність працівників на початок оцінювання	Кількість працівників, які підлягали оцінюванню	Кількість працівників, результати оцінювання яких було затверджено	Кількість працівників, які одержали оцінку			Кількість працівників, які висловили зауваження щодо результатів оцінювання	Кількість працівників, які подали скаргу щодо результатів оцінювання	Кількість скарг працівників, за результатами розгляду яких було	
					«відмінно»	«позитивно»	«негативно»			задоволено	відхилено
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Бучацька міська рада	81	60	56	56	21	35	-	-	-	-	-

Примітки. У загальну кількість враховані результати оцінювання керівників Бучацької міської ради

Сформовано автором на основі матеріалів Бучацької міської ради

Отже процедура оцінювання персоналу в системі управління є важливим інструментом щодо мотивації працівників. Результат більшої продуктивності та ефективності діяльності працівників можна досягнути за допомогою безпосереднього оцінювання їхньої діяльності, обговорення з ними завдань, які ставляться перед працівниками, та отримання позитивних кінцевих результатів.

Але, на нашу думку, дана система оцінювання працівників має бути трохи скоригована, а саме формулювання «підстава для преміювання» та «переважне просування по службі» на практиці насправді не мотивують працівників. Тому пропонується розроблення, затвердження та впровадження на практиці процесу градації результатів оцінювання, тобто ефективність діяльності працівника впливає на його оплату праці.

2.3. Впровадження плану розвитку персоналу в даному органі місцевого самоврядування

У Бучацькій міській раді впровадження плану розвитку персоналу здійснюється за допомогою розробленого, затвердженого та готового до введення в дію плану підвищення кваліфікаційних характеристик працівників досліджуваного органу, а також впровадження індивідуальних програм покращення професійних знань та досвіду працівників, що працюють в органах місцевого самоврядування.

Дана індивідуальна програма для працівника Бучацької міської ради «розробляється з метою складання плану розвитку професійності працівників, який направлений на здобуття та удосконалення їх професійних умінь, навичок та знань, що здійснюють забезпечення відповідного рівня професійного досвіду для його діяльності на займаній посаді до встановлених посадових обов'язків» [47]. За результатами оцінювання діяльності працівників Бучацької міської ради 20 працівників склали індивідуальну програму.

В процесі складання даної індивідуальної програми працівників Бучацької міської ради береться до уваги необхідність на наступний рік плану професійного навчання, завдання та основні показники, які визначені при отриманні результатів оцінювання працівника, та враховуються вимоги Положення про систему професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [42] щодо: «підвищення кваліфікації працівників за загальними та/або спеціальними професійними програмами: для осіб, які вперше призначені на посаду, та осіб, які вже займають зазначені посади, не рідше одного разу на три роки» [42]; «підвищення кваліфікації працівників за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами не рідше одного разу на три роки» [42]; «набрання працівниками у межах виконання індивідуальної програми підвищення кваліфікації не меншу одного кредиту ЄКТС протягом року» [42]; «встановлення частки самоосвіти серед інших видів професійного навчання в межах виконання індивідуальної

програми не менше десяти і не більше двадцяти відсотків загальної кількості отриманих кредитів ЄКТС за результатами виконання програми» [42].

Основу розробки індивідуальних планів працівників органу місцевого самоврядування, які визначають кваліфікацію даної категорії працівників, є перераховані вище нормативно-правові документи. Категорії та ранги – це ті кількісні показники, що характеризують рівень кваліфікації працівника. Але слід взяти до уваги те, що в межах одного кваліфікаційного рівня працівників їх компетентність, як засвідчує практика, є різною. Звідси випливає, що якісний рівень кваліфікації працівника Бучацької міської ради характеризує оцінка його компетентності, саме вона дає можливість контролювати та визначати професійну діяльність працівників, їх ділові якості, чи виконуються обов'язки згідно регламентованих посадових інструкцій, робочих планів тощо. Для працівників органу місцевого самоврядування проведення оцінки компетенції потрібне для формування індивідуальних планів подальшого розвитку професійного зростання та підвищення відповідальності, як індивідуальної, так і колективної.

Є різні трактування та класифікація компетенцій, зокрема поділ на «фахову, соціальну та методичну» [62]. Інші джерела наукової літератури поділяють компетенцію на психологічну, соціально-культурну та комунікативну [25]. Всі ці трактування мають право на життя. Але «у використанні на практиці реалізації оцінки працівників необхідно увагу приділити основним видам компетенції, що конкретно стосуються працівників органів місцевого самоврядування. Оцінка методичної, соціальної та фахової компетенції дозволить сформулювати характеристику про діяльність окремих працівників та установ, у яких вони працюють» [25].

За допомогою методичних компетенцій працівники, які займають керівні посади, вміло використовуючи сучасні засоби менеджменту в управлінні персоналу та прийнятті рішень, керуючись науковими методами управління, мають змогу дієво використовувати свої професійні навички.

Спеціальні знання працівників органів місцевого самоврядування є тими інструментами фахової компетенції, що допомагають успішно реалізувати функції та повноваження даних органів управління.

Соціальна компетенція дозволяє швидко реагувати на реалізацію соціально важливих проектів та цілей, використовуючи інформаційні, фінансові, кадрові ресурси тощо.

Вищенаведені види оцінки компетенції працівників органів місцевого самоврядування слід впроваджувати у практику на основі результатів оцінки, підтверджених фактичних даних та самооцінки, які були проаналізовані атестаційною комісією та керівництвом.

На практиці оцінку фахової компетентності використовують при прийнятті на роботу. Саме рівень освіти, досвід роботи, використання наявних знань і навичок у повсякденній діяльності та підвищення кваліфікації, можна використовувати в якості критеріїв оцінки працівника.

Усім відомо, що в закладах освіти людина отримує знання, які використовуватимуться у подальшому працевлаштуванні, а наявність диплому про здобуття того чи іншого рівня освіти є одним із важливих критеріїв влаштування на роботу. В свою чергу, для працівників органів місцевого самоврядування, які мають на меті обійняти керівну посаду, нашою рекомендацією буде здобуття в сфері публічного управління та адміністрування спеціальної вищої освіти.

На основі аналізу здобутої працівниками освіти можемо здійснити оцінку освітнього рівня та професійної компетентності. Тобто для керівників встановлюється максимальний освітній рівень або бал, які отримали ступінь магістра публічного менеджменту або кандидата наук без визначеної спеціальності. Нижчу за рангом оцінку отримують керівники, в яких є з інших спеціальностей ступінь магістра, ще нижчим на рівень бал отримують управлінці з вищою або спеціальною освітою. А найменший бал оцінювання присвоюється працівникам, які не мають вищої освіти. Шкала оцінювання рівня освіти в Бучацькій міській раді представлена в табл. 2.6.

Шкала оцінювання рівня освіти в Бучацькій міській раді

Рівень освіти управлінського персоналу				
Без вищої освіти	Вища освіта не за спеціальністю	Спеціальна вища освіта	Магістр інших спеціальностей	Кандидат наук, магістр державного управління
1	2	3	4	5
Оцінка рівня освіти, бали				

Примітка. Сформовано автором на основі матеріалів Бучацької міської ради та [25]

Згідно шкали, яка представлена в табл. 2.7, в досліджуваному органі місцевого самоврядування можна провести оцінку рівня освіти працівників. Середній рівень освіти об'єкта, який ми беремо для дослідження, отримаємо, визначивши середній арифметичний показник оцінок рівнів освіти працівників досліджуваного рівня менеджменту чи структурного підрозділу.

Для оцінки підвищення кваліфікації працівників Бучацької міської ради пропонуємо використовувати наступні методи: відвідувати майстер-класи, індивідуальні заняття, тренінги, курси підвищення своєї кваліфікації, семінари, конференції тощо.

Оскільки кожен із вищезазначених методів підвищення кваліфікації має своє значення та різний підхід до отримання результату, тому пропонуємо респондентам проводити паралельно опитування щодо ефективності кожного по десятибальній шкалі. Важливість даних методів, а саме їх складові розвитку, які є самостійними, вимірюється 1, їх сума дорівнює 1. Після аналізу та обробки результатів, які ми отримали, взявши за основу десятибальну систему, визначаємо вагові коефіцієнти, представлені в табл. 2.7.

Розрахунок підвищення кваліфікації для оцінки фахової компетенції

Форми підвищення кваліфікації державних службовців	Ваговий множник	Середнє значення балу	Добуток
Самостійне підвищення кваліфікації	0,15		

Участь у професійних курсах підвищення кваліфікації	0,3		
Відвідування індивідуальних занять	0,2		
Участь у конференціях, семінарах, тренінгах	0,35		
Оцінка підвищення кваліфікації	x	x	

Примітка. Сформовано з врахуванням за [25]

Для працівників органів місцевого самоврядування, які посідають на різних рівнях управління посади або в структурних підрозділах, оцінка застосування будь якого методу підвищення кваліфікації відбувається на основі самооцінки, атестаційною комісією або оцінки безпосереднім керівником. Пропонується за п'ятибальною системою оцінити кожен метод, а саме його використання. Отримати підсумкову оцінку можна наступним чином: просумувати добуток важливості та добуток середнього показника кожного з проаналізованих методів.

Стаж роботи є важливим показником оцінки навичок працівника та однією з головних професійних ознак працівників керівного складу органів місцевого самоврядування. Пропонуємо наступну шкалу аналізу оцінки стажу роботи працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Шкала для визначення балу за стаж роботи на певній посаді

Стаж роботи державного службовця				
Загальний стаж роботи менше 1 року	Загальний стаж роботи 1-5 років	Загальний стаж роботи більше 5 років, не має стажу роботи в установі	5 років і більше на посаді, що на рівень нижча	5 років і більше на цій посаді
1	2	3	4	5
Бал фахової компетенції за стаж роботи				

Примітка. Наведено за [25]

Критерій застосування на практиці знань та вмінь керівників є важливим при оцінці професійної компетенції. Він показує нам готовність працівника застосовувати свої компетентні навички, уміння використовувати їх у

відповідних сучасних ситуаціях. Суб'єкти, що проводять аналіз, проранжуюють вищезазначені критерії оцінки у відсотки та адаптують їх під бальну систему, що представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Шкала для оцінки фахової компетенції за рівнем застосування вмінь та знань на практиці

Відсоток застосування знань та вмінь на практиці										
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Оцінки фахової компетенції за рівнем застосування вмінь та знань на практиці										

Примітка. Наведено за [25]

Визначити середню оцінку професійної компетенції можна взявши чотири її критерії та вививши середнє арифметичне, а саме стаж роботи, рівень освіти, використання знань та навичок на практиці та підвищення кваліфікаційних характеристик.

Методична компетенція працівників органів місцевого самоврядування характеризується їх вмінням та бажанням застосовувати інноваційні методи в прийнятті керівних рішень та у впровадженні методів управління, які базуються на наукових підходах. До критеріїв методичної компетенції належать: критерій використання наукового методу менеджменту та критерій ухвалення рішень на основі застосування інноваційних сучасних технологій.

В процесі управління застосовують наступні види наукових методів: правові, адміністративні, соціально-психологічні та економічні. На практиці правильність використання даних методів можна оцінити за такими критеріями:

- вміння використовувати дисциплінарні заходи;
- дотримання правил та процедур, нормативно-правових норм;
- доцільність адміністративних дій;
- повну виконання покладених обов'язків;
- доцільність застосування моральних методів мотивації;

- впровадження економічного планування;
- використання економічного методу мотивації;
- застосування наукових принципів формування та позитивного соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

Зазначимо, що між переліченими науковими методами менеджменту є взаємопов’язаність, і для працівника органу місцевого самоврядування є дуже важливим вміти правильно поєднувати свої вміння та знання. Якщо працівник використовує лише якісь окремі методи (наприклад, тільки економічний та адміністративний), то це не дає повної картини оцінювання та не означає, що працівнику характерна висока методична компетенція. Тому тут буде доцільним критерієм вміння поєднати чим більше наукових методів менеджменту.

Науковці в сучасному світі в процесі прийняття управлінських рішень виділяють основні критерії: здатність визначити цілі та завдання; об’єктивно оцінити ситуацію; вміння організувати роботу, закривати питання та давати оцінку результатам; вміння виявити проблему; розробити стратегію та знайти ресурси.

За допомогою самооцінки, атестаційної комісії та безпосереднім керівником здійснюється оцінка методичної компетенції. Рівень її оцінюється за п’ятибальною системою, беручи за основу вищезазначені показники. За кожним окремим показником-критерієм відбувається узагальнення його оцінки, а середня оцінка даної компетенції вираховується як середнє арифметичне з-поміж аналізованих критеріїв.

Результати оцінювання методичної компетенції органів місцевого самоврядування Бучацької міської ради показані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати оцінки методичної компетенції органів місцевого самоврядування Бучацької міської ради

№ з/п	Критерії	Оцінка працівників				
		першого	другого	третього	четвертого	в середньому
1	2	3	4	5	6	7

1.	Доцільність організаційно-розпорядчих (адміністративних) дій	4	5	4	5	4,50
2.	Вміння застосовувати дисциплінарні заходи	5	5	5	5	5,00
3.	Впровадження економічного планування	5	4	5	4	4,50
4.	Використання економічних стимулів	4	5	5	4	4,50
5.	Дотримання правових норм, правил, процедур	5	4	3	5	4,25
6.	Повне виконання покладених обов'язків	3	4	5	3	3,75
7.	Обґрунтоване застосування моральних стимулів	5	4	5	4	4,50
8.	Застосування наукових принципів формування колективів та соціально-психологічного клімату в них	5	5	5	4	4,75
9.	Вміле поєднання наукових методів управління	4	3	4	3	3,50
10.	Здатність об'єктивно оцінити ситуацію	4	4	4	4	4,00
11.	Вміння виявити і проаналізувати проблему	5	4	5	5	4,75
12.	Здатність визначити цілі і завдання для вирішення проблеми	5	4	4	5	4,50
13.	Навики розробки стратегії	4	4	3	4	3,75
14.	Обґрунтовано спланувати ресурси	4	5	5	4	4,50
15.	Організація роботи та вирішення питання	4	4	4	4	4,00
16.	Оцінка результатів	5	5	4	4	4,50
Середній бал		4,44	4,01	4,38	4,19	-

Примітка. Розраховано за методикою [25]

Вміння аналізувати, забезпечувати ресурсами, визначати та вирішувати соціально важливі проблеми, саме на цьому і ґрунтується оцінка соціальної компетенції. Критеріями даної компетенції працівників є: вміння враховувати інтереси сторін; присутність індивідуальних соціальних цінностей (наприклад, патріотизм, гуманізм, ввічливість, тактовність); пріоритетність соціальних цілей; чітке визначення цілей соціального розвитку; обґрунтування прийнятих рішень; вміння вирішувати соціальні завдання, мобілізувати ресурси для вирішення

проблем; виконання сумлінне соціальних зобов'язань; здатність критично оцінювати прийняті рішення відповідати за них.

Узагальнені оцінки соціальної компетенції органів місцевого самоврядування Бучацької міської ради представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінки соціальної компетенції органів місцевого самоврядування Бучацької міської ради

№ з/п	Критерії	Оцінка державних службовців				
		першого	другого	третього	четвертого	в середньому
1.	Наявність індивідуальних соціальних цінностей	3	4	5	3	3,75
2.	Врахування інтересів зацікавлених сторін	5	4	5	4	4,50
3.	Наявність чіткого визначення цілей на завдань	5	5	5	4	4,75
4.	Пріоритетність соціальних цілей та завдань	4	3	4	3	3,50
5.	Планування соціальних завдань, обґрунтування рішень	4	4	4	4	4,00
6.	Мобілізація ресурсів на вирішення соціально-значимих проблем	5	4	5	5	4,75
7.	Аналіз наслідків прийняття рішень соціального спрямування	5	4	4	5	4,50
8.	Сумлінне виконання соціальних зобов'язань	5	4	4	5	4,50
9.	Оцінка прийнятих рішень та відповідальність за них	4	4	3	4	3,75
Середній бал		4,44	4,00	4,33	4,11	-

Примітка. Розраховано за методикою [25]

Узагальнену оцінку компетенції працівників Бучацької міської ради представлено в табл. 2.12. Дану методику використовують для оцінювання групової та індивідуальної компетенцій працівників досліджуваного органу управління.

Здійснення оцінювання індивідуальної компетентності на практиці передбачає використання певних принципів: гарантія достовірності оцінки професійної компетентності, яка проводилася за рівнем освіти, стажем роботи;

ознайомлення працівників з показниками та критеріями щорічного оцінювання; врахування результатів оцінювання, складаючи річні плани, аналізі потреби в працівниках, формуванні замовлення на перепідготовку, підвищення кваліфікації, плануванні кар'єри; визначення пропозицій щодо руху кадрів;

Таблиця 2.12

**Узагальнена оцінка компетенції органів місцевого самоврядування
Бучацької міської ради**

Види компетенції	Працівники				В середньому
	перший	другий	третій	четвертий	
Методична компетенція	4,44	4,01	4,38	4,19	4,26
Фахова компетенція	4,05	4,15	4,53	4,29	4,26
Соціальна компетенція	4,44	4,00	4,33	4,11	4,22
Середня оцінка	4,31	4,05	4,41	4,20	-

Примітка. Розраховано за методикою [25]

У системі управління персоналом Бучацької міської ради впровадження моделі компетенцій допомагає своєчасно реагувати на сучасні виклики та зміни; підвищувати ефективність управління кадрами; уможлиблює стандартизацію якісних та кількісних показників претендентів на вакантні посади, допомагає провести оцінку потенціалу працівників тощо. Реалізація цієї моделі передбачає наступні ефективні процеси у системі управління персоналом Бучацької міської ради: об'єктивність у визначенні сильних і слабких сторін працівників, що аналізує реальну потребу в навчанні, управлінні кар'єрою, удосконаленні систем та програм мотивації персоналу, підвищення командної роботи, впровадження нових корпоративних цінностей та традицій.

Висновки до розділу 2

Бучацька міська рада - є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що представляє інтереси всієї територіальної громади та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.

Штат Бучацької міської ради налічує 81 штатну одиницю. Усі відділи є підзвітні та підконтрольні Бучацькій міській раді, зокрема Бучацькому міському голові. Організаційна структура Бучацької міської ради включає наступні відділи: керуючий склад; відділ бухгалтерського обліку та звітності; сектор економічного розвитку та інвестицій; відділ земельних ресурсів та просторового планування; відділ архітектури, містобудування, комунальної власності, житлово-комунального господарства та благоустрою; відділ юридичного забезпечення та персоналу; центр надання адміністративних послуг; відділ інформаційного забезпечення; сектор організаційної роботи; сектор соціальної роботи; сектор з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту, мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами.

Аналіз якісного складу персоналу Бучацької міської ради відбувався на основі проведення поділу його працівників: за статтю, освітою, кваліфікацією, віком, стажем роботи тощо. Згідно результатів аналізу можна стверджувати, що в досліджуваному органі місцевого самоврядування: чоловіків (30%) працює менше ніж жінок (70%); переважають працівники віком від 35-45 рр. (45%); переважна більшість працівників ради (65%) мають вищу освіту; переважають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років та більше 25 років відповідно (19%).

Виділяють наступні етапи процесу оцінювання персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування: формулювання мети, завдань та даних оцінювання; створення наказу; співбесіда; підсумок отриманих результатів процесу оцінки працівника; підсумкове затвердження.

За результатами щорічного оцінювання у Бучацькій міській раді 21 працівник оцінений відмінно і 35 – позитивно, 20 працівників місцевого органу самоврядування склали індивідуальну програму свого розвитку. Тим працівникам, яких було оцінено на «відмінно», затверджено премію згідно щорічного оцінювання діяльності працівників місцевого органу самоврядування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Впровадження програмно-цільового підходу в процес управління персоналом досліджуваного органу місцевого самоврядування

Світові напрацювання щодо удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування включають в себе безліч методологічних підходів, а саме: ситуаційний, програмно-цільовий, системно-динамічний, системно-мультиплікаційний, системно-ресурсний. Беручи до уваги специфіку досліджуваного об'єкту та особливості функцій управління в Бучацькій міській раді, найбільш ефективним буде впровадження програмно-цільового підходу щодо удосконалення управління персоналу.

Даний підхід використання цього методу заснований на обґрунтованому науковому визначенні щодо функціонування цілей даної системи та їх взаємозв'язку. Програмно-цільовий підхід включає в себе єдність цільового характеру системи менеджменту персоналу, розроблені заходи мають бути комплексними, визначення адресності та джерел надходження ресурсів, встановлені чіткі часові рамки реалізації.

Основним змістом використання програмно-цільового підходу є досягнути максимуму при мінімальних витратах (трудових, інтелектуальних, матеріальних та інших). Здійснення синтезу та впровадження основних принципів менеджменту та планування у програмно-цільовому підході відбувається саме через:

- цільовий принцип, що базується на кінцевому результаті;
- принцип комплексності, який передбачає поєднання ресурсів та цілей;
- принцип конкретності, включає єдність територіального та галузевого.

Розглядаючи програмно-цільове управління в багатьох аспектах, бачимо, що воно може інтерпретуватися по різному, але залишаються сталі суттєві та загальні ознаки, а саме: комплексний аналіз проблеми; цілеспрямованість на

кінцевий результат; системний підхід до розуміння об'єкту та розробка цільової програми; взаємопов'язаність цілей і ресурсів; комплексне досягнення вибору та цілей; єдиного планування територіального та галузевого; раціональне використання ресурсів та отримання максимального досягнення кінцевої мети.

Сучасна література зазначає, що в трактуванні поняття «цільове програмне управління» закладені два незалежні один від одного підходи до управління, а саме «програмне управління» та «цільове управління».

Програмне управління персоналом - це система, складена з різних інструментів, які допомагають управлінню кадровими процесами або окремих інструментів для підтримання обраного процесу [2, с. 123]. Цільове управління персоналом – це метод діяльності, який базується на виокремленні найважливіших у даний час завдань, і на їх виконання направлені основні дії організації [2, с. 124].

Досягнення поставлених цілей та вирішення структурованих проблем як адміністративного, так і корпоративного елементу дослідження можна досягнути, використовуючи метод цільового програмного управління. Дане управління є головною частиною стратегічного адміністративного менеджменту. Адміністративно-цільове програмне управління виступає дієвим методом для втілення в життя стратегій соціально-економічного характеру та розвитку адміністративних одиниць відповідних рівнів. Характерним для даного методу є можливість забезпечувати в одному часовому просторі реалізацію і науково-технічних типів інтеграції, і соціально-економічних. Просторова інтеграція представлена об'єднанням дій суб'єктів, які відносяться до різних форм власності, регіонів, галузей, а тимчасова інтеграція представлена досягненням чітких запланованих дій та узгодженості в загальному динамічному процесі різних етапів для досягнення запланованої організації кінцевої мети.

Використання програмно-цільового підходу передбачає наступні умови:

- потреба у кардинальних змінах пропорцій, структури, векторів, тенденцій соціально-економічного розвитку;

- використання міжрегіонального та міжгалузевого координування програмних планів для комплексності науково-технічних, соціально-економічних та природно-економічних проблем;
- неможливість досягнути суб'єктами господарювання запланованих завдань та цілей, використовуючи лише один рівень управління;
- для досягнення основної мети різних рівнів (місцевого, регіонального, державного) необхідно скоординовано використовувати ресурси кадрового, фінансового, інформаційного характеру, враховуючи відповідну приналежність (відомчу, галузеву, регіональну, територіальну тощо).

Впровадження на практиці програмно-цільового підходу дає можливість удосконалити систему управління персоналом органів місцевого самоврядування, а саме: застосовувати науковий підхід до визначення цілей розвитку кадрів та пропонувати альтернативні варіанти їх досягнення; планувати необхідні ресурси, їх обсяг, кількість; обґрунтовано вибрати найбільш дієвий варіант з відповідними критеріями.

Удосконаленню механізмів управління персоналом місцевого органу самоврядування сприяє застосування даного підходу, бо саме його інструменти передбачають усі ринкові перетворення у відповідний період і допомагають реалізувати якісні соціально-економічні зміни на мікро- та макрорівні.

За допомогою програмно-цільового методу можна чітко визначити цілі, сформулювати програми та дії, які реалізують виконання зазначених цілей, забезпечити спільні завдання у часовому періоді та вибрати виконавців, подальший менеджмент з персоналом та контроль кінцевих результатів.

Згідно наукових тверджень, програмно-цільовий метод є «однією з ключових форм комплексного системного підходу до процесів управління відносинами, процесами та об'єктами» [39].

У забезпеченні стратегічних цілей органів місцевого самоврядування в менеджменті персоналом, враховуючи етапи програмно-цільового підходу, є правильний аналіз та вибір цілей подальшого розвитку та об'єктів системи

управління. Об'єктами даної системи виступають, зокрема, умови праці, працівники місцевих органів самоврядування, склад та структура персоналу.

Різні підприємства, установи та організації в управлінні застосовують свою стратегію, а проведені дослідження констатують наступне: «система менеджменту персоналом застосовує не один підхід, а декілька та розглядає її як стратегію організації цілісну, так і сумісну з нею» [14]. Кожна стратегія місцевого органу самоврядування має мати свій розроблений ефективний варіант управління персоналом, а саме використовуватися метод вищезазначеного підходу.

Аналіз механізмів управління персоналом в Бучацькій міській раді, проведений у другому розділі даної кваліфікаційної роботи, показав необхідність в покращенні підходів до планування питань розвитку персоналу, які є на даний час в досліджуваному органі. Тому пропонуємо розробити та затвердити в подальшому Програму розвитку професіоналізму і компетентності працівників Бучацької міської ради на 2024-2025 роки (табл. 3.1).

Доцільність впровадження даної програми полягає в подальшому розвитку та підсиленні кадрового потенціалу та його професійності в Бучацькій міській раді.

Програма розвитку професіоналізму і компетентності працівників, яка запропонована, включає в себе наступні основні завдання: забезпечення професійного та компетентного виконання посадових обов'язків та повноважень працівниками Бучацької міської ради; застосування на практиці даного органу місцевого самоврядування інноваційних технологій та методів створення, прийняття та подальшого використання управлінських рішень; постійне вдосконалення особистого професійного рівня працівниками Бучацької міської ради; вдосконалення інструментів та механізмів управління визначеними об'єктами; впровадження просвітницьких заходів з питань перспективного розвитку та закриття проблем міської ради у цій сфері.

Пропонований паспорт програми розвитку професіоналізму і компетентності працівників Буцацької міської ради на 2024-2025 роки

Назва Програми	Програма розвитку професіоналізму і компетентності працівників Буцацької міської ради на 2024-2025 роки
Підстави для розробки Програми	Закон України «Про державну службу» Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року Закон України «Про вищу освіту»
Оприлюднення проекту Програми	На офіційному вебсайті Буцацької міської ради https://buchachmiskrada.gov.ua/
Замовник Програми	Буцацька міська рада
Головний розробник Програми	Відділ юридичного забезпечення та персоналу Буцацької міської ради
Відповідальні за виконання програмних заходів (головні виконавці)	Начальник юридичного забезпечення та персоналу Буцацької міської ради
Основні цілі Програми	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення професійного та компетентного виконання посадових обов'язків та повноважень працівниками; – застосування на практиці даного органу місцевого самоврядування інноваційних технологій та методів створення, прийняття та подальшого використання управлінських рішень; – застосування на практиці інноваційних технологій та методів створення, прийняття та подальшого використання управлінських рішень; – постійне вдосконалення особистого професійного рівня працівниками; – вдосконалення інструментів та механізмів управління визначеними об'єктами; – впровадження просвітницьких заходів з питань перспективного розвитку персоналу.
Строки реалізації Програми	2024-2025 рр.
Розділи Програми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна частина. 2. Мета та завдання програми. 3. Фінансове забезпечення програми. 4. Очікувані результати виконання програми.

Основні джерела фінансування заходів Програми	Обласний та місцевий бюджети
Система організації контролю за виконанням Програми	Один раз на півріччя, до 20-го числа місяця, наступного за звітним відповідно до поставлених мети та завдань

Примітка. Запропоновано автором

Пропонуємо наступний перелік інструментів реалізації Програми розвитку професіоналізму і компетентності працівників Бучацької міської ради на 2024-2025 роки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік інструментів та джерел фінансування Програми розвитку професіоналізму і компетентності працівників Бучацької міської ради на 2024-2025 роки

№ з/п	Назва заходу	Виконавець	Термін виконання	Джерела фінансування
1	2	3	4	5
1	Забезпечення проведення науково-практичних та соціологічних досліджень з питань кадрового потенціалу Бучацької міської ради	Інститут державного управління, Начальник юридичного забезпечення та персоналу Бучацької міської ради	2024-2025 рр.	Обласний бюджет, Кошти Бучацької міської ради
2	Залучення молоді до стажування у Бучацькій міській раді та в якості помічників-консультантів	Секретаріат обласної ради	2024-2025 рр.	Обласний бюджет
3	Забезпечення видання методичних матеріалів; права та обов'язки жителів; про український та іноземний досвід вирішення проблем у сфері місцевого самоврядування	Інститут державного управління, Начальник юридичного забезпечення та персоналу Бучацької міської ради	2024-2025 рр.	Кошти Бучацької міської ради
4	Вдосконалення професійного рівня та компетентності працівників Бучацької міської ради шляхом здобуття вищої освіти в галузі знань «Публічне управління та адміністрування»	Західноукраїнський національний університет, Начальник юридичного забезпечення та персоналу Бучацької міської ради	2024-2025 рр.	Обласний бюджет, Кошти Бучацької міської ради

Продовження табл. 3.2

1а	2а	3а	4а	5а
а	за професійними програмами та на короткострокових семінарах (тренінгах) з актуальних питань розвитку державної служби, антикорупційного законодавства, європейської та євроатлантичної інтеграції	університет, Начальник юридичного забезпечення та персоналу Бучацької міської ради	а	а
б	Підвищення рівня володіння іноземною мовою працівниками Бучацької міської ради	Західноукраїнський національний університет, Начальник юридичного забезпечення та персоналу Бучацької міської ради	2024-2025 рр.	Обласний бюджет

Примітка: Запропоновано автором

Одним із головних питань реалізації запропонованої програми є її фінансування, і як бачимо з табл. 3.2, воно має здійснюватися з таких джерел, як обласний бюджет, місцевий бюджет та інші кошти, дозволені чинним законодавством. Для реалізації та успішного впровадження вищезазначеної програми щорічно повинні затверджуватися бюджетні призначення в період формування бюджету рішенням обласної та місцевої рад. Відповідно до чинного законодавства має здійснюватися постійний контроль за раціональним використанням виділених коштів.

Програма розвитку професіоналізму і компетентності працівників Бучацької міської ради на 2024-2025 роки, а саме виконання її заходів, забезпечить наступні досягнення: сприятливі умови для виконання особистих повноважень Бучацької міської ради, які прописані у положенні; підвищиться рівень довіри до органів місцевого самоврядування; розвивати свої вміння, навички, знання для виконання повноважень, якими наділені працівники Бучацької міської ради; краще забезпечення науково-методичними ресурсами, згідно законодавства, Бучацьку міську раду; підвищить рівень професійної підготовки працівників Бучацької міської ради.

Таким чином, проаналізувавши викладений матеріал, бачимо, що одним із найбільш поширених та дієвих методів менеджменту, який використовують у своїй практиці розвинені країни, є програмно-цільовий метод. Враховуючи цілі

розвитку системи управління персоналу та визначення дієвих методів для ефективного забезпечення ресурсів та шляхів досягнення результату, то цей метод дає можливість розробки відповідного плану.

3.2. Осучаснені форми і методи в управлінні персоналом досліджуваного органу місцевого самоврядування, застосування передових вітчизняних та зарубіжних практик

Зміна ролі підрозділів в системі менеджменту персоналу вважають одним із найперспективніших напрямків осучаснення форм та методів даної системи органів місцевого самоврядування, в тому числі і в Бучацькій міській раді.

В органах місцевої влади, зокрема і в нашому досліджуваному органі, для удосконалення системи управління персоналом варто перейняти практику зарубіжних приватних та вітчизняних підприємств, а саме методи зміцнення потенціалу кадрів та зменшення чисельності персоналу [16]. Зазначимо, що технологіями, за допомогою яких можна спростити організаційну структуру органу місцевого самоврядування, є даунсайзинг, паблік-інженіринг та реінженіринг.

Даунсайзинг – це ряд перетворень, які пов’язані з організаційною структурою органів місцевого самоврядування, що має за мету покращити її функціонування та зменшення видаткової частини бюджету, в основному за рахунок скорочення штату, щоб зекономити фонд оплати праці та інших витрат на персонал (рис. 3.1) [35].

В свою чергу, реінжиніринг – це «радикальна перебудова адміністративних процесів та фундаментальне переосмислення для досягнення значного покращення дієвих показників ефективності, зокрема такі, як витрати на персонал та якість функцій, які вони виконують» [7]. Метою реінжинірингу є наступне: «досягти ефективності шляхом відмови від існуючих методів і принципів організації діяльності на користь нових» [7].

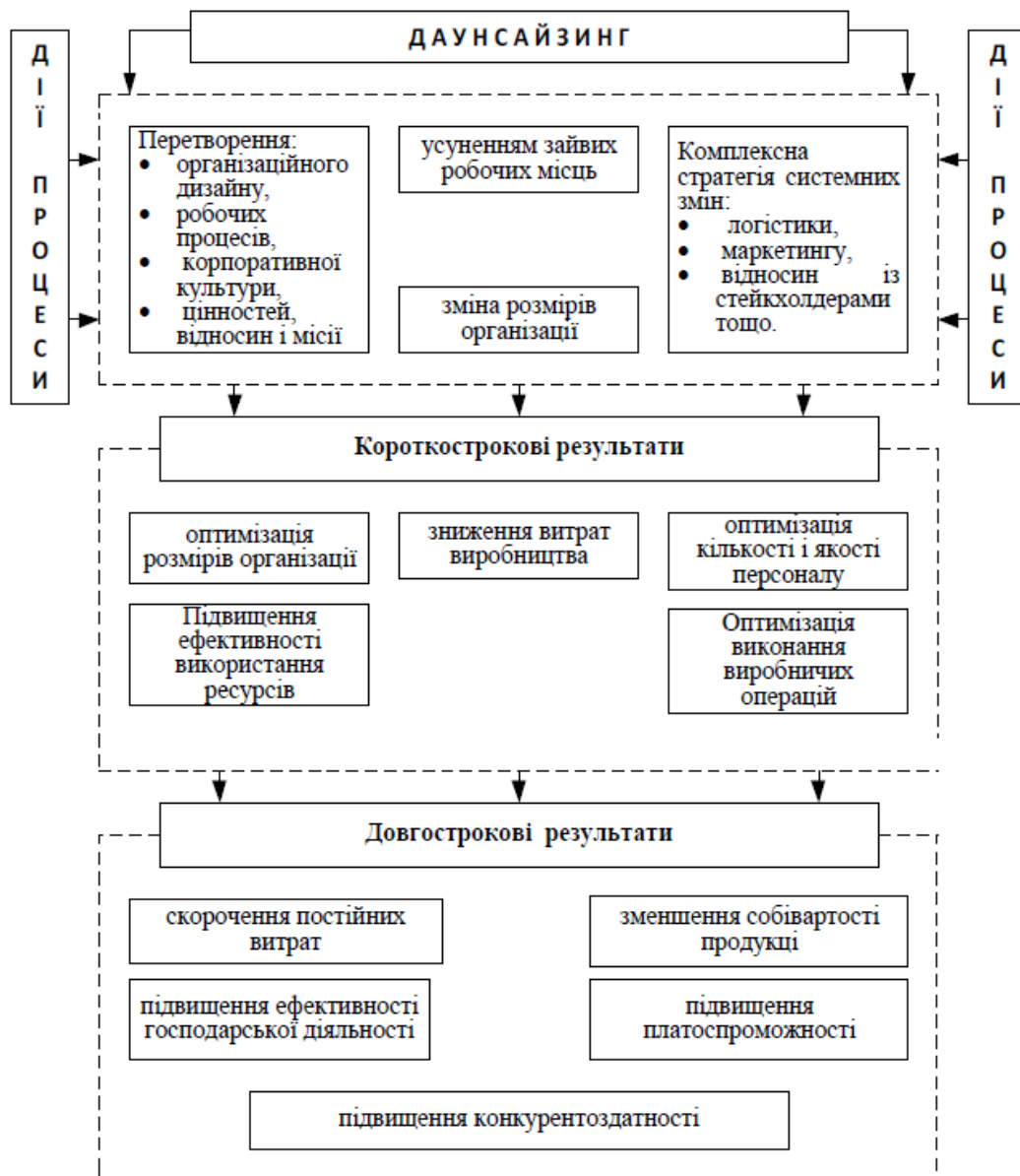


Рис. 3.1. Процес даунсайзингу та його проведення на підприємствах

Примітка. Наведено за [7, с. 184]

Управлінська наука шляхом повної реструктуризації бізнес-процесів, а саме від реінжинірингу, інтегрувалася на концепцію «бізнес-інжинірингу», тобто була спрямована на створення бізнесу, в основі якого була інженерна наука, та через проектування та менеджмент бізнес-процесами. Тому реінжиніринг, як інструмент перебудови бізнес-процесів, в кінцевому результаті став однією з складових частин бізнес-інжинірингу [16].

Зазначимо, що варто на основі інженерної науки створити органи місцевого самоврядування за допомогою проектування та управління процесами,

запровадити в систему управління термін «публік-інжиніринг», що інтерпретується як архітектурне будівництво.

Метою публік-інжинірингу є саме підвищення ефективної роботи органів місцевого самоврядування, підвищення функціональної діяльності даних досліджуваних об'єктів, а не процес їх реструктуризації.

Використовуючи практику реінжинірингу в приватному секторі, аналогічно сформуємо наступні принципи впровадження публік-інжинірингу:

- 1) принцип трактування системи управління в місцевих органах самоврядування з точки зору архітектора та дизайнера та нівелювання діючих стереотипів. Оптимізація та вдосконалення адміністративних процесів дають можливість пошуку нових ресурсів та їх резервів для подальшого розвитку та дієвого управління;
- 2) принцип трансформації від управління функціями до їх управління цілями та процесами. Саме застосування новітніх технологій та методик менеджменту та інноваційних підходів допоможе виконати таке значне завдання;
- 3) принцип підтримки, а саме вдосконалення «архітектури» діючих адміністративних процесів, підтримка та адаптація до постійних змін. Саме за допомогою публік-інжинірингу можна створювати заново адміністративні процеси, оновлювати та якісно створювати нові системи адміністративних процесів;
- 4) принцип проведення аналізу та моніторингу процесів, побудова їх найкращої моделі. Саме ця модель адміністративного процесу може показати нам своє ефективне сприяння щодо досягнення різних результатів та запланованих цілей. Аналіз процесів в системі місцевих органів управління допоможуть здійснити наступні інструменти: тривалість та визначена вартість матеріально-технічного забезпечення процесу, а також чинники, які впливають на ефективність його реалізації [16];

- 5) принцип зосередження уваги на формулюванні та розумінні даного поняття «процес», що означає спрямовані на отримання результату послідовні роботи або функції, і для споживача вони приносять користь та цінність. Таким чином, адміністративний процес ділиться на різні функціональні характеристики та структурні елементи [10].

При висвітленні питання модернізації форм і методів в управлінні персоналом органу місцевого самоврядування, слід наголосити, що публік-інжиніринг ефективно реагує на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища даних органів, наприклад, криза, низьке пристосування до змін тощо. За допомогою цієї технології можна здійснювати ґрунтовну перебудову системи органів місцевого самоврядування та їх структурних елементів, при цьому зважаючи на сучасні тенденції розвитку суспільства та світові виклики.

Проте впровадження вищезазначеної технології управління персоналом органів місцевого самоврядування є першим етапом проведення реформи. Виходячи із зарубіжних практик, бачимо, що наступним етапом удосконалення системи управління персоналом є запровадження інноваційних методів в даній сфері, і основним є те, що кадрові служби органів місцевого самоврядування деякі свої функції делегують приватним організаціям, тобто застосовують кадровий консалтинг.

Згідно економічного словника визначення поняття «консалтинг» трактується наступним чином як «діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг в продавцям, покупцям та виробникам, з різних питань фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, виробничої діяльності, створення та реєстрації фірм, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо» [38].

Варто зазначити, що кадровий консалтинг застосовуємо лише у вирішенні проблем стосовно кадрового забезпечення і він включає в себе: проведення оцінювання та подальше вирішення проблеми ведення кадрової політики

органами місцевого самоврядування; наступне планування потреби у кадрах; проведення відбору та працевлаштування працівників, їх навчання, адаптацію та визначення мотиваційних інструментів щодо даних працівників; впровадження корпоративної культури тощо (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрямки кадрового консалтингу та їх характеристика для Буцацької міської ради

Напрямок	Характеристика
Підбір, відбір та прийом персоналу	Формалізований і систематизований процес підбору-відбору персоналу
Адаптація персоналу	Побудований процес пристосування індивідуума до робочого місця, включення його в систему взаємовідносин колективу, засвоєння всіх умов праці та оволодіння в короткі строки професійними навичками та вміннями
Оцінка персоналу	Проведення формалізованої оцінки відповідності працівника (його знань, умінь, навиків, кваліфікації) займаній ним посаді чи посаді, на яку він претендує, відповідно заданим критеріям
<u>Ассесмент-центр</u>	Виявлення визначених якостей у працівників шляхом комплексного оцінюючого дослідження виконання ними типової для даної чи потенціальної посади завдань
Розвиток і навчання персоналу	Ліквідація розриву між тим, що працівник знає та вміє, і тим, що йому необхідно знати та вміти, вирішуючи завдання на своїй посаді
Мотивація персоналу	Створення таких умов регулювання трудових відносин, в рамках яких у працівника виникає потреба самовіддано працювати, спонукати себе та інших до праці з метою досягнення загальних цілей

Примітка. Розроблено з врахуванням [18, с. 54]

Отже, кадровий консалтинг є тим допоміжним інструментом для органів місцевого самоврядування у впровадженні та реалізації дієвої системи ефективного управління персоналом, його розвитку, перетворення на якісний та стратегічний структурний елемент у досліджуваному органі.

Враховуючи сучасні виклики у сфері місцевого самоврядування, слід звернути увагу на делегування приватним консалтинговим закладам наступні види діяльності кадрової сфери:

1. Рекрутинг, а саме підбір персоналу за грошову винагороду для організацій, які звернулися про надання цієї послуги, за якісними характеристиками, наприклад, професійність, кваліфікація, досвід тощо. Консультанти рекрутингових агенств при пошуку та підборі відповідного персоналу використовують наступні методи: існує сформована база роботодавців та кандидатів, які перебувають в пошуку роботи, використання цієї напрацьованої бази і дає змогу закрити актуальні вакансії; метод «прямого пошуку», тобто замовник і рекрутингове агентство при пошуку персоналу визначають ті організації, де варто розпочати пошук потрібних працівників; метод «полювання за головами», тобто полювання за рідкісними, ексклюзивними працівниками як за фахом, так і за професіоналізмом. Кожен метод є ефективним і дієвим, залежно від того, які будуть поставлені завдання пошуку персоналу.

2. Аутсорсинг – передача непрофільних (другорядних) функцій, які виконує орган місцевого самоврядування, сторонньому підряднику [5]. Тобто це передача частини робіт або функцій внутрішньої організації зовнішній, яка має достатню кількість людських ресурсів, які реалізують їх виконання. Перевагами аутсорсингу є отримання працівників вищого рівня, підвищення якості надання послуг, миттєве реагування на зміни тощо.

3. Коучінг – метод навчання, який спрямований на особистий та професійний розвиток людини. Даний метод застосовується тоді, коли людину спрямовують на усвідомлення та переосмислення особистих талантів, потенціалу, які вона при правильній мотивації застосує для успішної реалізації в тій чи іншій сфері. Метод коучингу допомагає працівникам розібратися у своїх цілях, зрозуміти, чого вони насправді прагнуть, використовуючи свої ресурси, як вони можуть виконувати краще роботу тощо.

Дана технологія є основним стилем управління, корпоративної культури та мислення, тому вона дуже поширена у багатьох країнах демократичних. Використання інструментів коучингу в управлінні персоналом зарекомендувало себе отриманням хороших результатів, бо базується на довірі, відкритості,

об'єднаності дій усього колективу. В нашій державі, на жаль, ця технологія не набула масового характеру застосування, тому варто звернути більше уваги органу місцевої влади на впровадження даного методу.

4. Ассесмент-центр – виявлення, в процесі тривалого спостереження поведінки працівників у виконанні завдань на тій чи іншій посаді, їх професійних та психологічних якостей.

Імплементация кадрового аудиту у функціональну діяльність кадрових структур органів місцевого самоврядування є ще одним напрямком осучаснення методів та форм менеджменту персоналу, в тому числі і Бучацькій міській раді.

В своїх працях український вчений А. Рачинський розглядає кадровий аудит як «аналіз кадрової політики окремої державно-управлінської структури, який дає змогу виявити відповідність освітнього, фахового та досвідного рівня працівника займаній ним посаді» [57, с. 18].

Кадровий аудит включає в себе наступні напрямки, а саме оцінювання кадрового діловодства, структури, потенціалу та документації, що представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендовані напрямки кадрового аудиту для Бучацької міської ради

Напрямки кадрового забезпечення	Зміст аудиту
1	2
Формування кадрової політики організації	Оцінка поточного стану кадрової політики, степені її узгодженості із цілями організації, стратегією її розвитку; оцінка степені зв'язку кадрової політики зі специфікою організації та зовнішніми факторами
Планування потреби в кадрах	Оцінка наявних ресурсів, мети і перспектив розвитку організації, майбутньої потреби в персоналі, аналіз штатного розпису, степені його обґрунтованості, аналіз змін кадрового потенціалу організації
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості персоналу, забезпечення стабільності складу працівників, дослідження зайнятості жінок та осіб похилого віку
Приєм та підбір персоналу	Оцінка методів найму персоналу, які використовуються в організації, джерел та шляхів задоволення потреб в персоналі, вартості найму, оцінка результативності найму, забезпечення вакансій кандидатами, взаємодія організації із службами працевлаштування та навчальними закладами
Ділова оцінка персоналу	Аналіз форм ділової оцінки персоналу, які використовуються в організації, періодичне її проведення, прийняття рішень

1	2
Навчання персоналу	Аналіз цілей та форм навчання, які використовуються в організації, вивчення змісту та тривалості навчання, оцінка персоналу, який пройшов навчання, ефективності навчання
Робота з кадровим резервом	Аналіз та проектування управлінської діяльності в організації, оцінка управлінського потенціалу та визначення потреби в підготовці кадрового резерву, оцінка методів роботи з кадровим резервом
Службово-професійне просування	Аналіз системи просування персоналу в організації, аналіз схем розміщення посад, реалізації плану кадрового зростання
Організація трудової діяльності персоналу	Аналіз умов праці, техніки безпеки та охорони праці, аналіз стану нормування праці в організації, оцінка ефективності організації робочих місць, розподілу праці, аналіз фінансових вкладень в дану сферу та оцінка отриманих результатів

Примітка. Розроблено з врахуванням [20]

Розглянемо наступний алгоритм та показники (рис. 3.2), які аналізуються при проведенні кадрового аудиту, а саме: набір та відбір кадрів; планова потреба в персоналі; розвиток кар'єри працівників; адаптація та навчання; мотивація та підвищення кваліфікації кадрів; соціально-психологічний клімат, комунікування між працівниками.

На нашу думку, варто впроваджувати при проведенні кадрового аудиту технологію бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – інструмент впровадження та виявлення найдієвіших та ефективних рішень[3].

Ця технологія має властивість охоплювати всю процедуру управління персоналом в органі місцевого самоврядування та використовуватися на різноманітних рівнях, контролювати відповідні дії, за допомогою яких отримуємо заплановані результати, враховуючи стандарти ефективності.

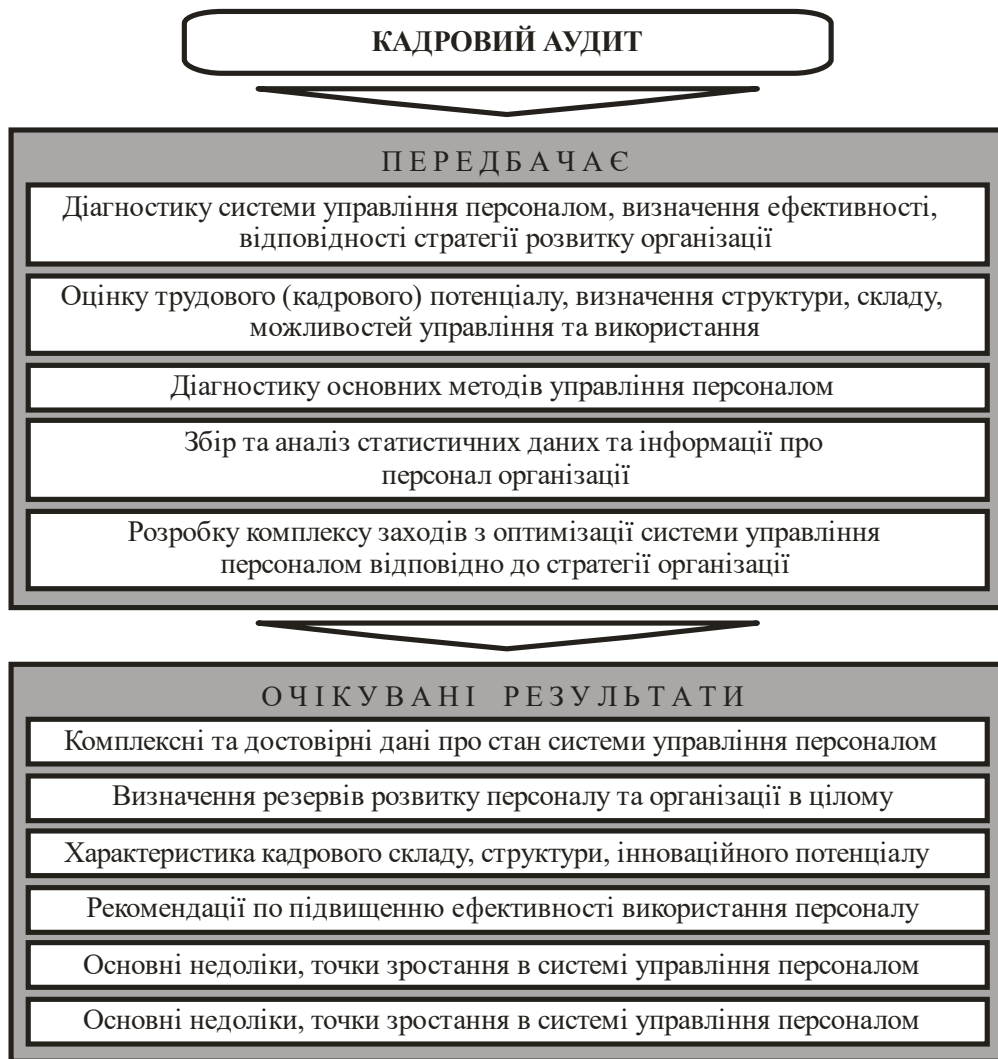


Рис. 3.2. Пропонований алгоритм здійснення кадрового аудиту у Бучацькій міській раді

Примітка. Розроблено за врахуванням [20, с. 23]

В свою чергу, бенчмаркінг поділяється на декілька видів, а саме:

- бенчмаркінг процесу;
- бенчмаркінг результатів;
- бенчмаркінг стандартів.

Бенчмаркінг процесу – ця методика в управлінні персоналу орієнтована на визначення найефективніших рішень та трансформацію заходів у дієві результати.

Бенчмаркінг результатів – ця методика спрямована на визначення результативності та ефективності, використовуючи повноваження персоналу,

тобто вказуються стандарти вимірювання якісної системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування [3].

Бенчмаркінг стандартів – цей метод спрямований на визначення стандартів або норм ефективної роботи, що мають бути досягнуті, тобто береться до уваги якість системи управління кадрами [3].

Узагальнений алгоритм удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування, в тому числі Буцацької міської ради, з врахуванням осучаснених методів управління персоналом використовуючи передові вітчизняні та зарубіжні практики, представлений на рис. 3.3

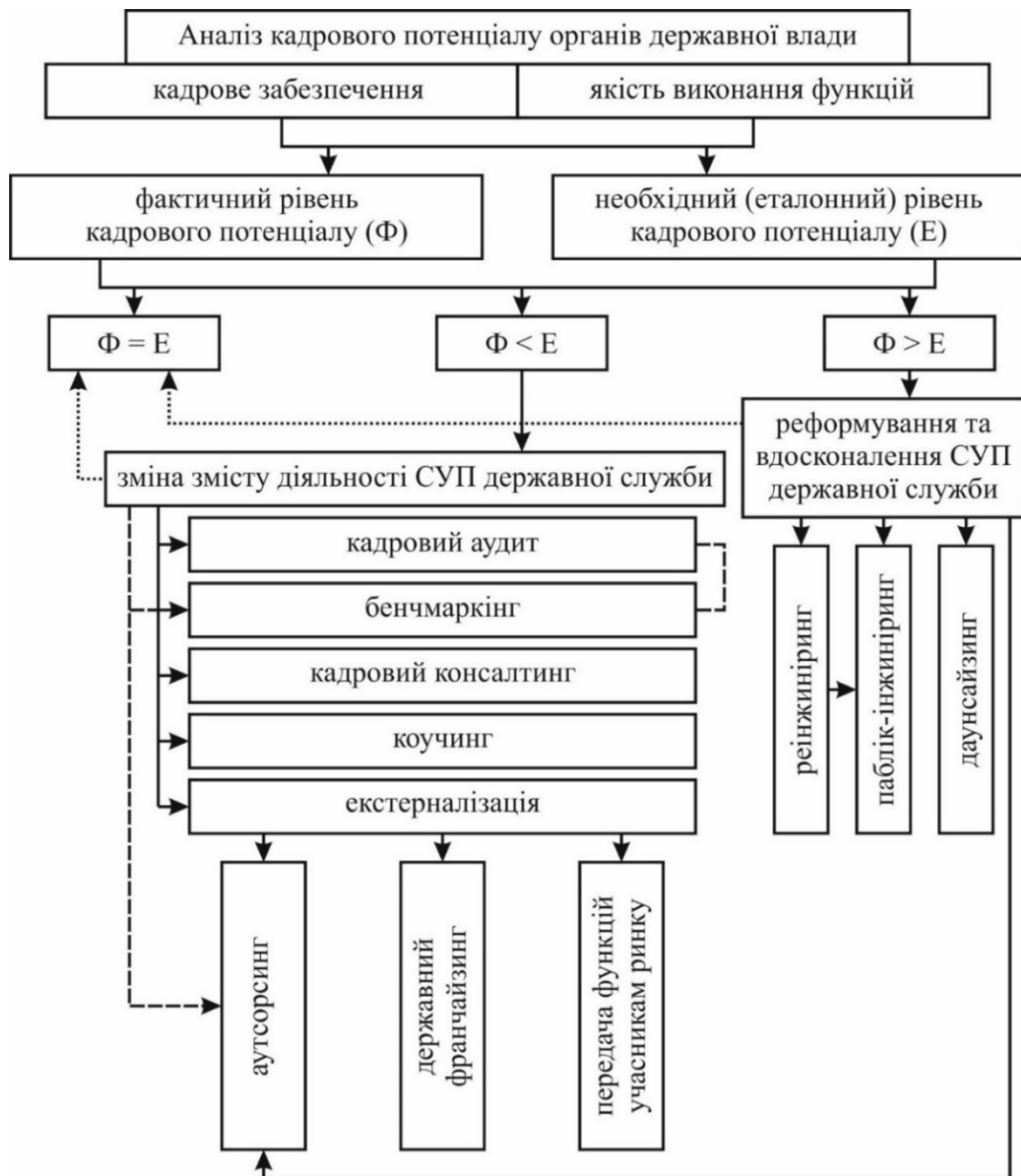


Рис. 3.3. Пропонований алгоритм удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Примітка. Адаптовано за [16]

Із рисунка 3.3 видно, що підвищуючи кадровий потенціал, а саме його професійний рівень, впроваджуючи в організацію кадрової сфери органів місцевого самоврядування таких інноваційних методик як даунсайзинг, паблік-інженіринг, реінженіринг, кадровий аудит, кадровий консалтинг та бенчмаркінг, можна досягти еталонних показників реалізації кадрового потенціалу.

Таким чином, для поліпшення в органах місцевого самоврядування, в тому числі і в Бучацькій міській раді, наявних механізмів та процесів менеджменту персоналу, варто в роботу кадрових служб чи відділів по роботі з персоналом впроваджувати інноваційні методи та форми управління персоналом, а саме: даунсайзинг, паблік-інженіринг, реінженіринг, кадровий аудит, кадровий консалтинг та бенчмаркінг.

Висновки до розділу 3

Світові напрацювання щодо удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування включають в себе безліч методологічних підходів, а саме: ситуаційний, програмно-цільовий, системно-динамічний, системно-мультиплікаційний, системно-ресурсний. Беручи до уваги специфіку досліджуваного об'єкту та особливості функцій управління в Бучацькій міській раді, найбільш ефективним буде впровадження програмно-цільового підходу щодо удосконалення управління персоналу.

Запропоновано розробити та затвердити в подальшому Програму розвитку професіоналізму і компетентності працівників Бучацької міської ради на 2024-2025 роки та її орієнтований паспорт.

Програма розвитку професіоналізму і компетентності працівників, яка запропонована, включає в себе наступні основні завдання: забезпечення професійного та компетентного виконання посадових обов'язків та повноважень працівниками Бучацької міської ради; застосування на практиці даного органу місцевого самоврядування інноваційних технологій та методів створення,

прийняття та подальшого використання управлінських рішень; постійне вдосконалення особистого професійного рівня працівниками Бучацької міської ради; вдосконалення інструментів та механізмів управління визначеними об'єктами; впровадження просвітницьких заходів з питань перспективного розвитку та закриття проблем міської ради у цій сфері.

Для поліпшення в органах місцевого самоврядування, в тому числі і в Бучацькій міській раді, наявних механізмів та процесів менеджменту персоналу, варто в роботу кадрових служб чи відділів по роботі з персоналом впроваджувати інноваційні методи та форми управління персоналом, а саме: даунсайзинг, паблік-інженіринг, реінженіринг, кадровий аудит, кадровий консалтинг та бенчмаркінг.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження управління персоналом в органі місцевого самоврядування територіальної громади на прикладі Буцацької міської ради дає можливість зробити наступні висновки і запропонувати пропозиції:

1. Поняття «управління персоналом», враховуючи всі наведенні трактування, запропоновано розуміти як систему заходів, форм і методів, механізмів та принципів впливу на персонал, беручи до уваги стратегію організації та кінцевий економічний та соціальний результат.

2. Запропоновано що під категорією «механізму управління персоналом» виступає система формування принципів, форм і методів, цілей, моделей та завдань під час розумової, трудової та інтелектуальної діяльності, допомагають акумулювати систему розвитку персоналу в необхідному напрямку, враховуючи елементи середовища органу місцевого самоврядування.

3. Розроблено структуру механізму управління персоналом органу місцевого самоврядування, яка, щонайменше, включає в себе п'ять компонентів, а саме: організаційну структуру; систему роботи з персоналом; нормативно-правову базу управління; інформаційно-методичне забезпечення системи; технології і методи управління персоналом органів місцевого самоврядування.

4. Досліджено та узагальнено в органах місцевого самоврядування причини незадовільного стану системи менеджменту персоналу: при створенні державної служби за основу було взято трудову модель формування службових та професійних взаємовідносин, а у відносинах між службовцем та органами місцевого самоврядування насправді має переважати публічне право, тобто нові органи місцевого самоврядування мають впроваджувати концепцію свого розвитку в публічно –правовому полі.

5. Встановлено, що основною метою відділу юридичного забезпечення та персоналу є забезпечення роботи міської ради та її виконавчих органів на підставі, в межах повноважень і у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Працівники відділу проводять роботу із надання

консультацій і роз'яснень з правових питань громадянам за їх усними та письмовими зверненнями, розглядають звернення установ, підприємств, організацій та надають правову допомогу виконавчим органам Бучацької міської ради. Створення ефективної системи безперервного професійного навчання персоналу, професійної адаптації, формування високопрофесійного трудового колективу, а також залучення кваліфікованих фахівців, перспективної та креативної молоді до роботи в міській раді є функції сектору з питань персоналу даного відділу.

Велика увага приділяється підвищенню кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, в тому числі за державним замовленням. Професійне навчання посадові особи проходять в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах, які провадять освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

6. Проведено аналіз якісного складу персоналу Бучацької міської ради, який базувався на основі проведення поділу його працівників: за статтю, освітою, кваліфікацією, віком, стажем роботи тощо. Згідно результатів аналізу можна стверджувати, що в досліджуваному органі місцевого самоврядування: чоловіків (30%) працює менше ніж жінок (70%); переважають працівники віком від 35-45 рр. (45%); переважна більшість працівників ради (65%) мають вищу освіту; переважають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років та більше 25 років відповідно (19%).

7. Проаналізовано процедуру щорічної оцінки персоналу та визначено наступні етапи процесу оцінювання персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування: формулювання мети, завдань та даних оцінювання; створення наказу; співбесіда; підсумок отриманих результатів процесу оцінки працівника; підсумкове затвердження. За результатами щорічного оцінювання у Бучацькій міській раді 21 працівник оцінений відмінно і 35 – позитивно, 20 працівників місцевого органу самоврядування склали індивідуальну програму свого розвитку. Тим працівникам, яких було оцінено на «відмінно», затверджено

премію згідно щорічного оцінювання діяльності працівників місцевого органу самоврядування.

8. Встановлено, що світові напрацювання щодо удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування включають в себе безліч методологічних підходів, а саме: ситуаційний, програмно-цільовий, системно-динамічний, системно-мультиплікаційний, системно-ресурсний. Беручи до уваги специфіку досліджуваного об'єкту та особливості функцій управління в Бучацькій міській раді, найбільш ефективним буде впровадження програмно-цільового підходу щодо удосконалення управління персоналу.

9. Запропоновано розробити та затвердити в подальшому Програму розвитку професіоналізму і компетентності працівників Бучацької міської ради на 2024-2025 роки та її орієнтований паспорт.

Програма розвитку професіоналізму і компетентності працівників, яка запропонована, включає в себе наступні основні завдання: забезпечення професійного та компетентного виконання посадових обов'язків та повноважень працівниками Бучацької міської ради; застосування на практиці даного органу місцевого самоврядування інноваційних технологій та методів створення, прийняття та подальшого використання управлінських рішень; постійне вдосконалення особистого професійного рівня працівниками Бучацької міської ради; вдосконалення інструментів та механізмів управління визначеними об'єктами; впровадження просвітницьких заходів з питань перспективного розвитку та закриття проблем міської ради у цій сфері.

10. Рекомендовано для поліпшення в органах місцевого самоврядування, в тому числі і в Бучацькій міській раді, наявних механізмів та процесів менеджменту персоналу, варто в роботу кадрових служб чи відділів по роботі з персоналом впроваджувати інноваційні методи та форми управління персоналом, а саме: даунсайзинг, паблік-інженіринг, реінженіринг, кадровий аудит, кадровий консалтинг та бенчмаркінг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бажан І.І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1(20). С. 69-73.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом*. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник; за заг. ред. А. Гука. К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 60 с.
4. Білинська М. М., Євмешкіна О. Л., Сурай І. Г. *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. К.: НАДУ, 2012. 72 с.
5. Богач Ю., Велічко К. *Аутсорсинг як новітня концепція управління. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, квітень 2018 р.; редкол. : М. М. Шкільняк, П. П. Микитюк, А. Ф. Мельник та ін.; відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 80-82.*
6. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.
7. Васиньова Н. С. *Реінжиніринг в системі публічного управління // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (24 квітня 2019 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. 247 с.*
8. Виноградський М.Д., Беляєва С.В. *Управління персоналом*. К.: ЦУЛ, 2006. 504 с.
9. Воронкова В.Г., Беличенко А.Г., Попов О.М., Резанова Н.О. *Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів*. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.

10. Гайдученко С. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 3 (3). С. 225-232.

11. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

12. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). Київ: НАДУ, 2012. 72 с.

13. Державна служба : навч. посібн. / кол. авт. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. К. : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2012. 526 с.

14. Дзямulich М.І., Урбан О.А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах реформування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193-197.

15. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник НУВГП*. Рівне : НУВГП, 2017. Вип. 2(8). С. 78-80.

16. Єрмоленко О. А., Мордовець А. В. Інноваційні методи покращення кадрового потенціалу державних органів влади. *Економіка розвитку*. 2014. № 1. С. 101-105.

17. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т*. Тернопіль : Економічна думка, 2009. № 12. С. 21-27.

18. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 1. С. 51-56.

19. Жуковська А., Дяків О. Вектори та інструменти інклюзивного розвитку територіальних громад. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил

України. 2021. Вип. № 26 (2021). С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.062>

20. Жуковська А.Ю. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. Наука молода. 2009. № 12. С. 21-27. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24637/1/кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24637/1/кадровий_аудит_як_інструмент_комплексної_оцінки.pdf)

21. Жуковська А.Ю. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. Галицький економічний вісник. 2009. № 1 (22). с. 51-57 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/265/2/GEB_2009_No1-A_Zhukovska-Prospects_for_market_consultation_51.pdf

22. Жуковська, А. Детермінанти інклюзивного розвитку муніципальних утворень. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Вип. № 25. С. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042>

23. Жуковська, А.Ю., Бречко, О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.

24. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

25. Козак І., Сидорчук О. Оцінка компетенції державних службовців. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Kozak.pdf

26. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 281 с.

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

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2009. 308 с.

29. Лізак М. Напрямки імплементації програмно-цільового підходу у практику управління персоналом державних органів. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : матеріали доповідей Наукової інтернет-

конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу. Тернопіль, 25 листопада 2021 року, 2021. С. 93-95.

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

31. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 304 с.

32. Мельник А. Ф., О. Ю., Васіна А. Ю. Оболенський Державне управління : підручник за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 585 с.

33. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 4(42). С. 219-181.

34. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 245 с.

35. Обиденнова Т.С. Даунсайзінг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28-1. С. 183-187.

36. Осіпова А.Ю. Показники ефективності використання персоналу підприємств та їх моніторинг. Науковий вісник Чернівецького університет : зб. наук. праць. Економіка. 2015. Вип. 730-731. С. 84-87.

37. Офіційний сайт Буцацької міської ради
<https://buchachmiskrada.gov.ua/apparat/>

38. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.

39. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 33. С. 189-196.

40. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166.

41. Положення про відділ юридичного забезпечення та персоналу Бучацької міської ради <https://buchachmiskrada.gov.ua/polozhenia-pro-vykonavchi-orhany-buchatskoi-miskoi-rady/polozhennia-pro-viddil-iurydychnoho-zabezpechennia-ta-personalu-buchatskoi-miskoi-rady/>

42. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

43. Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: розпорядження Кабінету Міністрів України № 1106 від 25 жовтня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text>

44. Про вищу освіту: Закон України № 889-VIII від 1 липня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

45. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

46. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань : Наказ Головного Управління державної служби України № 122 від 31.10.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1063-03>

47. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року № 201-20. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/5f9/91e/844/5f991e84442a3219893188.pdf>

48. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України № 1341 від 23 листопада 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

49. Про затвердження плану заходів з реалізації нового етапу реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2019-2021 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України № 77-р від 23 січня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2019-%D1%80#Text>

50. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій: постанова Кабінету Міністрів України № 167 від 8 лютого 1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF#Text>

51. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: № 564 постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp100564?ed=2016_04_20

52. Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом та Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: розпорядження Кабінету Міністрів України № 847 від 17 вересня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/847-2014-%D1%80#Text>

53. Про підписання Угоди про фінансування (Контракт для України з розбудови держави): розпорядження Кабінету Міністрів України № 452 від 7 травня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2014-%D1%80#Text>

54. Про План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України №591 від 18 червня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2014-%D1%80#Text>

55. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України №45/2012 від 1 лютого 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>

56. Про фінансове забезпечення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних сил: постанова Кабінету Міністрів України №1262 від 14 липня 1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text>

57. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 64 с.

58. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

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

60. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом: учебное пособие. СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. 400 с.

61. Управління персоналом фірми: навчальний посібник; за ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

62. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

63. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

64. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.

65. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : «Крок», 2017. 351 с.

66. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк, 2018. 386

с.

