

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ**  
**ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра менеджменту,  
публічного управління та персоналу

**ТОМАЩУК ОЛЕСЯ ВАСИЛІВНА**

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

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»  
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентки спеціальності  
«Публічне управління  
та адміністрування»  
Томащук О.В.

---

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

---

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року  
Зав. кафедри, д.е.н., професор  
Шкільняк М.М.

---

Прізвище, ініціали (підпис)

**Тернопіль – 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування .	6
1.2. Інструментарій правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.....	11
Висновки до розділу 1.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Аналіз проблем реалізації кадрової політики та обґрунтування її пріоритетів і цілей в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	19
2.2. Моніторинг якості кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування та умов його формування.....	24
2.3. Оцінка рівня кадрового забезпечення в досліджуваному органі місцевого самоврядування .....	29
Висновки до розділу 2.....	34
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....</b>	<b>36</b>
3.1. Організаційно-методичні аспекти реалізації механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування .....	36
3.2. Обґрунтування засобів підвищення якості забезпечення кадрами органів місцевого самоврядування.....	44
Висновки до розділу 3.....	48
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>50</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>53</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кадрова політика органів місцевого самоврядування взаємодіє з сукупністю різних інституційних аспектів, які мають значний вплив на ефективність функціонування окремих територіальних громад. Основною ключовою фігурою є посадова особа органу місцевого самоврядування, яка стикається з певною кількістю обмежень з боку законодавства та з певним управлінським ризиком помилок при прийнятті управлінських рішень. Професійна діяльність державних службовців дуже багатогранна і враховує низку соціально-економічних процесів, які впливають не тільки на якість та ступінь взаємозв'язку інтересів публічного сектору та суспільства, але й на передумови функціонування, розвитку та самореалізації управлінських кадрів.

На сьогоднішній день домінуючим підходом у наукових дослідженнях щодо розвитку кадрового управлінського потенціалу є концепція сервісного менеджменту, яка відображає переосмислення генезису підходів до формування та оновлення цього потенціалу.

**Ступінь висвітлення в літературі.** Аспекти кадрової політики у публічному управлінні у різних напрямках представлені у дослідженнях Андрєєва В., Желюк Т., Куйбіди В., Мосумової А., Окіса О., Шкільняка М. та інших. Проте в дослідження вказаних авторів та інші наукові дослідження не висвітлюють особливості впровадження кадрової політики в органах місцевого самоврядування з урахуванням їхньої специфіки й функціонування.

**Мета і завдання дослідження.** Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних, юридичних та практичних аспектів організації формування та впровадження кадрової політики з метою розроблення обґрунтованих напрямків оптимізації цього процесу в структурах місцевого самоврядування.

Відповідно до мети в роботі було висвітлено такі завдання:

- дослідити особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування;

- охарактеризувати інструментарій правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування;
- проаналізувати проблеми реалізації кадрової політики та обґрунтування її пріоритетів і цілей в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- здійснити моніторинг якості кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування та умов його формування;
- оцінити рівень кадрового забезпечення в досліджуваному органі місцевого самоврядування;
- розробити напрями, щодо реалізації механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування;
- обґрунтувати засоби підвищення якості забезпечення кадрами органів місцевого самоврядування.

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

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

**Методи дослідження.** Методологічною основою даної кваліфікаційної роботи є підходи до публічного та кадрового управління. Для досягнення поставленої мети та завдань використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, були застосовані системний підхід, абстрактно-логічний метод, методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичного фундаменту та правових принципів управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування. Додатково, використовувався багатовимірний факторний аналіз для аналізу процесу формування та впровадження кадрової політики у Верховинській селищній раді; метод експертних оцінок для оцінки якості кадрового потенціалу в досліджуваному органі місцевого самоврядування; та графічний метод для наочного відображення отриманих результатів.

**Інформаційною базою** дослідження є навчальні посібники, офіційні звіти державного рівня, монографії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, інформаційні ресурси мережі Інтернет, юридична документація діяльності Верховинської селищної ради.

**Новизна одержаних результатів** дослідження полягає у тому, що в випускній кваліфікаційній роботі пропонується підхід щодо вдосконалення кадрової політики в Верховинській селищній раді. Змістове наповнення даного підходу може бути корисним для інших органів місцевої влади у процесі формування та оновлення власних стратегій у сфері кадрової політики.

**Практичне значення роботи** полягає у створенні прикладних положень, які сприятимуть оптимізації процесів формування та втілення кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

**Апробація роботи.** Результати роботи апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції з міжнародною участю «Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст» (12-13 жовтня 2023 року) і опубліковані тези «Реалізація кадрової політики органу публічної влади в умовах воєнного стану», Запоріжжя: НУ «ЗП», 2023. [с. 425-426] та на VIII Науково – практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва, та управління на сучасному етапі» (26 жовтня) та опубліковані тези на тему "Теоретичні концепції у створенні стратегії кадрової політики в органах місцевого самоврядування", Тернопіль: ЗУНУ 2023.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 60 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань, містить 8 таблиць, 1 рисунок, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО – ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Важливим є той факт, що питання кадрової політики у сфері публічного управління відіграє вирішальну роль у створенні ефективного сектору публічного управління. Забезпечення сектору публічного управління висококваліфікованими фахівцями є складним та постійним процесом, який забезпечує підвищення якості життя в суспільстві.

Публічна кадрова політика та всебічна діяльність, що здійснюється для її реалізації, являють собою добре організований та цілеспрямований регульований процес. Важливою метою публічної кадрової політики є формування покоління державних службовців та представників місцевого самоврядування, які відзначаються високою моральністю та професійною підготовкою.

На сьогоднішній день публічна кадрова політика викликає контраверсії через часті випадки дублювання повноважень та зниження рівня відповідальності державних службовців, що призводить до падіння довіри суспільства. Ці труднощі виникають внаслідок складнощів подолання командно-адміністративної системи, яка залишає свої сліди в існуючій структурі публічного управління.

Відповідно, доцільним є здійснення комплексного аналізу кадрової політики органів місцевого самоврядування, що включає в себе визначення специфіки, інституційної основи та організаційної структури цієї політики. Основний зміст кадрової політики визначається відповідним відбором та розташуванням персоналу, їхнім розвитком як по вертикалі, так і по

горизонталі, а також в створенні кадрового резерву та належної фахової та об'єктивної системи атестації.

У той же час, потенціал кадрів в сфері публічного управління охоплює систему потенційних можливостей, доступних державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування, а також інституційних передумов, які визначають область можливостей для його зростання та реалізації.

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

*Таблиця 1.1*

### **Система категорій кадрового потенціалу в публічному управлінні**

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

Примітка. Складено самостійно

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування відзначається потенційними можливостями для забезпечення їх ефективної діяльності. При цьому обсяг та потенційні можливості, якими органи місцевого самоврядування володіють, враховуються при визначенні кількості кадрів. Водночас інтенсивний параметр вимірюється шляхом оцінки балансу між фаховими та

кваліфікаційними характеристиками працівника відповідно до вимог органів місцевого самоврядування.

Однією з основних характеристик кадрової політики у сфері публічної служби є її інституційна орієнтованість, що передбачає безумовне дотримання вимог інституту публічної служби. Суб'єктами, відповідальними за управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування, є керівники та спеціалісти, які виконують функції управління щодо своїх підлеглих.

Створення кадрової політики є важливим етапом діяльності органу місцевого самоврядування, оскільки своєчасне вирішення поставлених завдань визначає ефективність функціонування цих органів. Таким чином, головною метою формування кадрового потенціалу публічної служби є забезпечення органів влади необхідними людськими ресурсами, які здатні досягати оперативних або стратегічних цілей функціонування публічного сектору.

Стратегічне формування кадрової політики органу місцевого самоврядування дозволяє досягнути належного балансу в кількості працівників з різними фаховими та кваліфікаційними характеристиками, що сприяє досягненню оптимальної відповідності між посадами та персоналом, забезпечуючи при цьому повне використання їх індивідуального потенціалу.

Врахування низки правил, які відображені у нормативно-правових актах, забезпечує дотримання ключових принципів управління в публічному адмініструванні. На думку Неліпи Д.В., "ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій



у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку" [37].

Управління кадрами в органах місцевого самоврядування має важливе значення, як не лише ключовий аспект управління, але й ефективний засіб впливу на їхню діяльність відповідно до визначених цілей та принципів публічної кадрової політики. Слід відмітити те, що згідно з Стратегічним планом діяльності на 2021-2023 роки Національного агентства України з питань державної служби, її ключовими цілями є:

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

- підвищення рівня захищеності права громадян на доступ до державної служби, законних прав та інтересів державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, шляхом удосконалення механізму здійснення контролю за дотриманням умов реалізації громадянами права на державну службу, удосконалення взаємодії територіальних органів НАДС з органами місцевого самоврядування, забезпечення державних службовців належними умовами праці, приведення системи відбору на державну службу у відповідність з європейськими стандартами належного адміністрування і найкращими практиками;

- посилення інституційної спроможності, відкритості та прозорості НАДС у сфері реформування державної служби шляхом удосконалення стратегічного планування діяльності, координації дій структурних підрозділів з формування

та реалізації державної політики у сфері державної служби, Підвищення ефективності функціонування НАДС та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій,

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

- запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги" [62].

З нашої точки зору, діяльність органу місцевого самоврядування є вимогливою, оскільки її ефективність потребує наявності достатньої кількості працівників, а досягнення бажаних результатів залежить від фахової компетентності персоналу. Тому, для досягнення успіху, орган місцевого самоврядування повинен використовувати прогресивні методи управління персоналом.

В останній період часу, кадрові процеси в ряді органів місцевого самоврядування відзначаються хаотичністю та часто відсутністю обґрунтувань. Причиною цього є наявний суб'єктивізм під час прийняття рішень щодо найму та кар'єрного росту персоналу в органах місцевого самоврядування, який виникає через особисті управлінські рішення голови. З метою усунення цієї проблеми, необхідно розробити ефективний механізм підбору персоналу з використанням сучасних технологій управління кадрами.

Таким чином, під час цього процесу визначити оцінку управління персоналом та встановлення його ефективності в органі місцевого

самоврядування є завданням, яке має високий рівень складності через потребу аналізу впливу численних факторів. Отже, для оцінки персоналу органу місцевого самоврядування доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує методи статистичного аналізу з інструментами соціологічних досліджень.

## **1.2. Інструментарій правового забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування**

Організаційно-функціональне забезпечення кадрової політики в органі місцевого самоврядування має на увазі встановлення взаємовідносин між державою та індивідом як соціальними партнерами, спрямованими на розвиток професійної та інтелектуальної самореалізації особистості. Здійснення оптимального злагодження інтересів держави і особи, загальнодержавних та індивідуальних цілей, є ключовим принципом сучасної кадрової політики в галузі публічного управління.

При цьому актуальність забезпечення ефективності публічного управління шляхом зміцнення кадрового потенціалу є особливо важливою в контексті європейських орієнтацій українського суспільства. На нашу думку, для досягнення цієї мети важливим є докладне визначення принципів та пріоритетів кадрової політики, спрямованої на повноцінне використання кадрового потенціалу, з метою забезпечення України як сучасної правової та високорозвинутої європейської держави.

Кадрова політика у сфері публічного управління спрямована на координацію кадрової діяльності на національному рівні. Основна увага приділяється залученню та ефективному використанню висококваліфікованих фахівців у сфері публічного управління. Мета полягає в створенні сприятливих умов для розвитку їх професійного потенціалу, успішної реалізації фахових компетенцій та будівництва на цій основі раціонально структурованого організаційно-правового функціонування місцевих органів влади.

Публічна кадрова політика реалізується шляхом спільного інституційного регулювання актів. Вона включає в себе цілеспрямовану діяльність держави, спрямовану на передбачення та планування професійного росту та оптимального використання управлінських кадрів. Формування публічної кадрової політики представляє собою складний системний процес, який може бути досягнутий при дотриманні встановлених вимог та алгоритму впровадження різноманітних інституційних та організаційних заходів.

Механізм забезпечення кадрового потенціалу для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування ґрунтується на системі спеціалізованих знань, підходів, принципів та організаційних заходів, спрямованих на формування характеру, цілей та завдань цієї політики. Цей механізм включає визначення інструментів та форм кадрової роботи для формування, використання та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, і його побудова базується на принципах демократії, правової держави та моральності. Важливими рисами цього механізму є системний, послідовний та комплексний характер.

Особливо важливим у даному контексті є визначення основних завдань стосовно організаційного забезпечення кадрової політики в Україні через виокремлення принципу гарантування права громадян на вільний доступ до служби в органах публічного управління.

Кадрове забезпечення органу місцевого самоврядування орієнтоване на вирішення широкого спектру завдань, а основне практичне значення полягає у передбаченні заздалегідь нарощування кількості спеціалістів, щоб своєчасно оновити кадровий склад співробітників враховуючи постійно зростаючі вимоги до їх компетентностей. Водночас, постійний процес освоєння нових знань, навичок та умінь, зміна правил діяльності, розширення сфери фахової компетенції, а також трансформація соціального і посадового статусу призводять до змін у особистісно-професійних якостях службовців органу місцевого самоврядування, сприяючи більш повному виявленню їх

професійного потенціалу. Описані аспекти мають фундаментальне значення та формують сферу кадрового забезпечення.

Отже, кадрове забезпечення є системою зі своєю власною структурою, що взаємодіє з іншими компонентами через цілісні процеси, які визначаються напрямами кадрової політики та є важливою складовою частиною управління соціально-економічним розвитком територіальної громади.

Таким чином, можна розглядати кадрове забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування як складну систему, що об'єднує наступні взаємопов'язані елементи (рис.1.1).

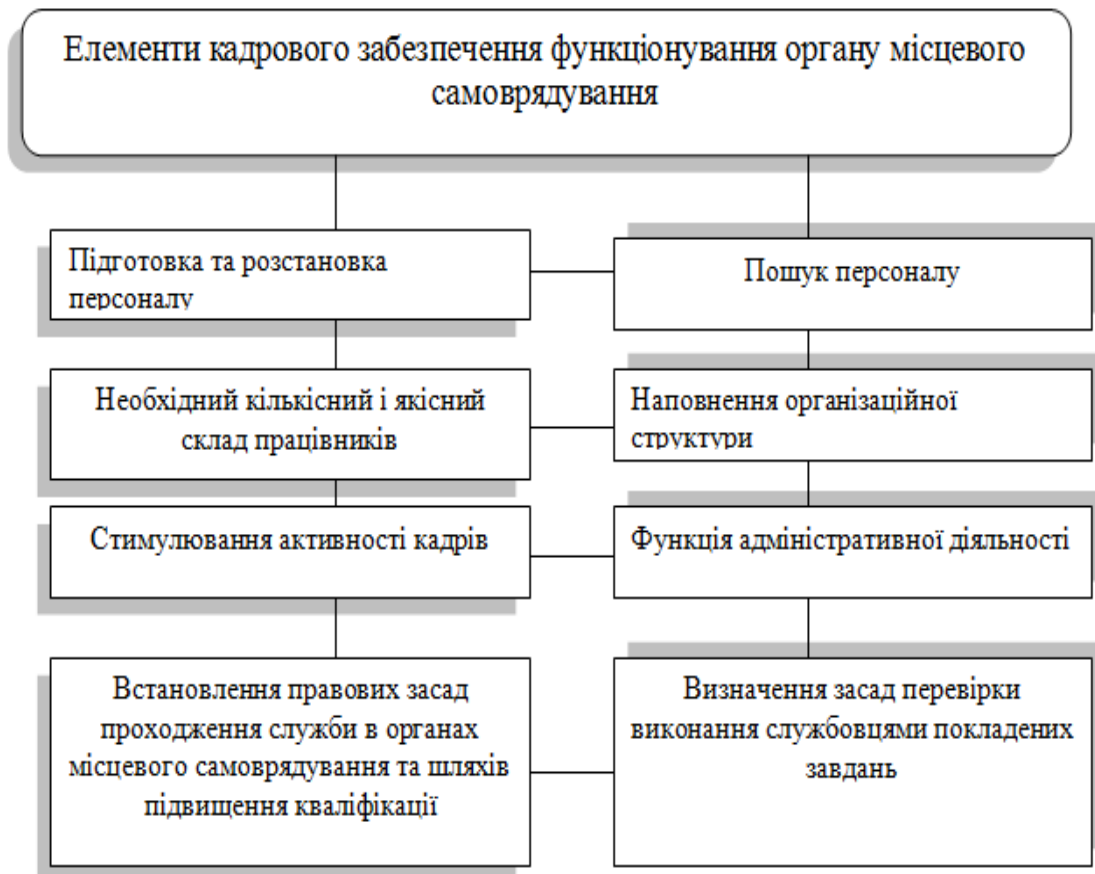


Рис. 1.1. Елементи кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування

Примітка. Складено самостійно

Основними компонентами формування кадрового складу органів місцевого самоврядування є розкриття якісних та кількісних потреб у

персоналі, відбір та підготовка кадрів, визначення підходів до зайняття посад, встановлення структури службової діяльності в органах місцевого самоврядування, розробка напрямів підвищення професійної кваліфікації, установлення норм контролю за виконанням обов'язків посадовими особами органів місцевого самоврядування.

Структури місцевого самоврядування реалізують свою діяльність відповідно до директив та методичних документів, які забезпечують координацію всіх компонентів для досягнення їх ефективного функціонування. Нормативно-методичний супровід включає набір документів, які включають методологічні, організаційні, адміністративні та економічні аспекти, а також інституційні посібники, що стандартизують норми, умови, правила, вимоги, інструменти, характеристики та іншу інформацію, необхідну для вирішення завдань управління персоналом органу місцевого самоврядування.

Методично-нормативне забезпечення створює необхідні передумови для повноцінного процесу планування, прийняття та реалізації рішень, пов'язаних з кадровими питаннями органу місцевого самоврядування. Це забезпечення також включає в себе встановлення й реалізацію методологічних документів. Відповідальність за створення та зберігання методично-нормативної документації покладається на структурні підрозділи органу місцевого самоврядування.

Юридична підтримка кадрового забезпечення включає в себе наступні аспекти: дотримання та використання норм правових актів; розробка неустановлених інституційною базою адміністративних, організаційних та інформаційних документів; заміна або скасування документів, що стосуються застарілих трудових та кадрових питань.

Сукупність документів, які забезпечують правову підтримку, складається з комплексу наступних документів:

- акти: законодавчі документи, такі як Трудовий кодекс, закони України, урядові постанови та правові акти державних відомств;

- регіональне регулювання: розпорядження, положення та інші нормативні акти видані регіональними органами влади;
- локальне регулювання: накази, розпорядження, положення, що стосуються управління персоналом та видані керівником організації.

Таким чином, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування включає дві головні складові: об'єкт управління (всі особи, що займають посади в органах місцевого самоврядування) та суб'єкт управління (спеціально створені підрозділи та службовці) з визначеними правами, повноваженнями та обов'язками, які втілюють в життя передбачену законодавством діяльність з кадрового забезпечення.

Отже, "ефективною може вважатися лише та система місцевого самоврядування, де такими є всі її складові, а відповідно до системного підходу їх взаємодія повинна давати синергетичний ефект, що полягає у превалюванні системної ефективності складових над адитивною сумою їх ефективностей поза межами взаємодії в рамках системи" [54].

Подібно до інших управлінських механізмів, механізм забезпечення кадрового потенціалу в системі місцевого самоврядування включає дві основні складові - механізм формування та механізм реалізації. Процес формування цього механізму втілюється через елементи, такі як розподіл влади між центральним та децентралізованим рівнями управління, оптимальне поєднання цих підходів; врахування принципів рівноправності та прозорості. Здійснення цього механізму базується на взаємодії різних економічних, соціальних, адміністративних інструментів, структурно-організаційних рішень та науково-технічних факторів впливу.

Крім цього, не менш важливим елементом є проведення комплексної оцінки якості кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування, яка включає аналіз якісних та кількісних показників кадрових аспектів з метою досягнення ефективності у роботі органів місцевого самоврядування.

Сучасна ситуація з кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування відзначається недоліками, які виявляються у недостатній

ефективності процесу призначення на посади та несуттєвості алгоритмів професійного росту представників місцевої влади. Це, в свою чергу, викликає недосконалість у системі управління персоналом та утруднює втілення довгострокової стратегії з кадрового забезпечення органів влади на рівні місцевості.

Часто в кадрових службах органів місцевого самоуправління відсутня системність у їх діяльності, наприклад, при проведенні відбору кадрів, формуванні професійних вимог та створенні конкретних посадових інструкцій. Тому виникає потреба у спеціальній підготовці фахівців, які працюють з кадрами в органах місцевого самоуправління. Ця підготовка сприятиме більш повному вирішенню питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Головними складовими функціонування відділів кадрів в органах місцевого самоврядування є відбір працівників на посади, планування та керування їх кар'єрним ростом через підвищення професійної компетентності. У такому контексті, особи, що займають посади в органах місцевого самоврядування, мають пріоритет на просування по службі, якщо вони постійно вдосконалюють свій професійний рівень.

Проте, на сьогодні "фінансова незабезпеченість місцевих бюджетів є одним з ключових чинників, що знижують ефективність кадрової політики органів місцевого самоврядування. Так, результати соціологічного опитування керівників місцевих органів влади виявили високий рівень відволікання кадрових та організаційних ресурсів від дійсно важливих проблем на забезпечення взаємодії з державними органами влади при проведенні контрольно-наглядових заходів. Окрім цього, високий рівень впливу регіональних еліт на діяльність місцевих органів влади в питаннях контролю і залучення міжбюджетних трансфертів влади підсилює деструктивні процеси кадрового забезпечення" [36].

Це обумовлено рядом причин, які обмежують ефективність розробки кадрової політики в місцевому самоврядуванні. Недостатня результативність



програм перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів органів місцевого самоврядування є однією з причин, оскільки існують обмежені можливості для підвищення фахового рівня. На даний момент використовується стандартизований підхід до програм навчання, який не звертає достатню увагу на місцеві проблеми та територіальні особливості.

Слід розглянути можливі обмеження у процесі відбору персоналу, які виникають через обмежену зацікавленість осіб у службі в органах місцевого самоврядування. Ця ідея може бути підтверджена даним фактом: керівники територіальних громад, що особливо стурбовані фінансовими обмеженнями місцевих бюджетів, зіткнулися зі складними кадровими викликами. Постає питання дефіциту фахових кадрів у місцевих органах самоврядування, оскільки низькі професійні та особистісні характеристики службовців також сприяють цій проблемі.

Сучасне суспільство потребує ефективної парадигми організаційно-функціонального механізму забезпечення кадрової політики в органах місцевого самоврядування, яка сприятиме створенню умов для відкритості та готовності до модернізації сектора публічного управління.

## **Висновки до розділу 1**

Публічна кадрова політика та комплексний набір заходів для її реалізації є добре організованим та цілеспрямованим регульованим процесом з метою формування покоління високоморальних та професійно підготовлених державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування відображає потенційні можливості для забезпечення їх ефективної діяльності. При цьому обсяг та потенційні можливості, які вони мають, визначають кількість кадрів у органах місцевого самоврядування, а інтенсивний параметр визначається рівнем збалансованості фахових та кваліфікаційних характеристик працівника відповідно до вимог органів місцевого самоврядування.

Публічна кадрова політика передбачає цілеспрямовану діяльність держави, спрямовану на прогнозування та планування професійного росту та ефективного використання управлінських кадрів. Формування такої політики є складним системним процесом, досягнення якого забезпечується через виконання конкретних вимог та дотримання встановленого алгоритму, що включає широкий спектр інституційних та організаційних заходів.

Кадрове забезпечення є інтегрованою системою зі своєю власною структурою, яка взаємодіє шляхом спільних процесів, обумовлених стратегічними напрямками кадрової політики, і є невід'ємною частиною управління соціально-економічним розвитком територіальної громади.

Останнім часом спостерігається незорганізованість та недостатнє обґрунтування кадрових процесів у органах місцевого самоврядування. Ця проблема пов'язана з наявністю суб'єктивізму при відборі та розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування, що виникає через індивідуальні управлінські рішення голови. Для вирішення цієї ситуації важливо створити ефективний механізм відбору кадрів, базований на сучасних методах управління персоналом.

## РОЗДІЛ 2

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

#### 2.1. Аналіз проблем реалізації кадрової політики та обґрунтування її пріоритетів і цілей в досліджуваному органі місцевого самоврядування

На сьогоднішній день стає явною необхідність подальшої оптимізації управлінських процесів, вдосконалення управління службою в органах місцевого самоврядування та підвищення ролі публічного управління. Питання кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування набувають все більшого значення в сучасних умовах. Таким чином, кадровий потенціал органу місцевого самоврядування є ключовим фактором для забезпечення прогресивного розвитку суспільства.

Проведення аналізу, спрямованого на порівняння рівня освіти між державними службовцями та представниками місцевого самоврядування, вказує на значуще переважання осіб із вищою освітою та відповідним рівнем кваліфікації (див. табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Рівень освіти в державних та місцевих органах управління

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

Примітка. Складено самостійно на основі інформації відділу кадрової, правової та мобілізаційної роботи Верховинської селищної ради

Що стосується досвіду роботи, то на основі інформації відділу кадрової, правової та мобілізаційної роботи Верховинської селищної ради було проведений аналіз, який показав, що кількісна структура посадових осіб в досліджуваному органі демонструється таким чином:

- 0 % - до одного року роботи,
- 19,1 % - від 1 до 3 років,
- 10,6 % - від 3 до 5 років,
- 31,9 % - від 5 до 10 років,
- 12,8 % - від 10 до 14 років,
- 14,9 % - від 15 до 20 років,
- 10,7 % - понад 20 років.

Із введенням реформи децентралізації та автоматичним розширенням повноважень громад зростає вага потреба в належних кадрах для забезпечення органів місцевого самоврядування. Особливо це відчутно у територіальних громадах, розташованих близько від відповідних районних центрів, які мають більш якісне кадрове забезпечення. Зазвичай у цих громадах до новостворених органів місцевого самоврядування перейшли співробітники колишніх (у зв'язку з новим районуванням обласних центрів) або діючих районних державних адміністрацій.

Проте управлінський та фаховий склад новостворених громад змушений працювати в новій системі управління та організаційних відносин, які стали більш складними. Це призвело до ситуації, коли навіть наявний досвід окремих посадових осіб не завжди може якісно вирішувати нові практичні завдання та відповідати вимогам суспільства.

Досить тривожною є ситуація, пов'язана з забезпеченням людськими ресурсами при створенні сільських територіальних громад навколо населених пунктів, які раніше не мали статусу адміністративних центрів. У таких громадах постає серйозна потреба в кваліфікованих фахівцях, які б здатні ефективно здійснювати професійну діяльність в умовах розширення

функціональних повноважень органів місцевого самоврядування та вирішувати абсолютно нові завдання.

У даному напрямку вагомими є результати дослідження потреб у розвитку професійної компетентності "працівників органів місцевого самоврядування, які відображають пріоритетність та популярність таких напрямів: місцевий економічний розвиток та залучення інвестицій (46 %), управління проектами (32,1%), управління фінансовими ресурсами (28 %), планування інфраструктурних проектів та їх реалізація (23,4 %), стратегічне планування та управління діяльністю органу місцевого самоврядування (20,7 %) [61].

У цьому контексті важливо відзначити, що з 16 липня 2021 року набув чинності Закон України "Про забезпечення функціонування української мови як державної". Згідно з цим правовим актом на посаду представника органу місцевого самоврядування можуть бути призначені особи, які мають відповідну освіту та професійну підготовку, володіють українською мовою відповідно до визначеного рівня, передбаченого законом.

Зазвичай на рівні територіальних громад голова особисто або через подання на сесію ради здійснює кадрову роботу, затверджуючи всі призначення. Однак відділ організаційно-кадрової роботи органів місцевого самоврядування, який додатково веде діловодство, зазвичай надає недостатньо уваги кадровим питанням. Це сталося через об'єднання різновекторних функцій. Часто на рівні територіальних громад відсутні плани роботи з кадрами. Зазвичай планування обмежується лише розрахунком чисельності працівників на рік. Виконання цієї діяльності відбувається за дорученням голови органу місцевого самоврядування, і в ньому беруть участь начальник відділу кадрової роботи разом з начальником відділу фінансово-господарського забезпечення. Результатом їхньої спільної діяльності є річний кошторис витрат на персонал та штатний розпис.

Згідно з вимогами Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування", процедура проведення конкурсу, випробування та

стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування виконується у визначеному порядку. Після успішного закінчення стажування посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на посаду за рішенням голови органу місцевого самоврядування без необхідності проходження конкурсного відбору.

Під час прийняття на роботу, період випробування обмежується трьома місяцями і не застосовується до осіб, які пройшли стажування з відривом від основного місця.

Згідно вимог Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування", особи, які вперше приєднуються до служби в органах місцевого самоврядування, зобов'язані скласти присягу у день прийняття відповідного рішення. Ця присяга вважається прийнятою лише після особистого підпису. Про цю подію робиться відповідний запис у трудовій книжці, де також вказується дата її складання. У випадку, коли людина повторно вступає на посаду в орган місцевого самоврядування, процедура складання присяги не проводиться.

Також слід відзначити, що згідно з законодавством, при прийнятті до органів місцевого самоврядування на службу особам присвоюються відповідні ранги в межах конкретної категорії посад або відповідно до посади, яку вони обіймають, рівня їх фахової кваліфікації, досягнень у роботі, або внаслідок призначення на вищу ієрархічну посаду.

Ранги, що відповідають посадам третьої - сьомої категорії, присвоюються головою сільської, селищної, міської ради, головою обласної, районної, районної у місті ради. Якщо особу призначено на посаду з випробувальним строком, ранги присвоюються після закінчення цього терміну на підставі результатів її професійної діяльності. У випадку посадових осіб органу місцевого самоврядування, які призначені на посади та мають відповідні ранги, що були присвоєні на попередньому місці роботи, надбавка за ранг виплачується протягом випробувального періоду відповідно до вже встановленого рангу.

Голова органу є головною посадовою особою громади, і тому він відіграє вирішальну роль у питаннях кадрового забезпечення. Ця роль включає:

- призначення та звільнення керівників структурних підрозділів виконавчих органів ради з посади;
- проведення конкурсних процедур для призначення керівників структурних підрозділів та працівників органів місцевого самоврядування.

Оцінка наявності кадрових ресурсів є важливим аспектом у функціонуванні відділу кадрів. "Результати опитування керівників місцевих органів влади виявили високий рівень відволікання кадрових та організаційних ресурсів від дійсно важливих проблем. Високий рівень впливу регіональних еліт на діяльність місцевих органів влади в питаннях контролю і залучення міжбюджетних трансфертів влади підсилює деструктивні процеси кадрового забезпечення в органах місцевої влади" [61].

У даному контексті слід звернути увагу, що кілька факторів, які впливають на зниження ефективності кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, пов'язані із невисокою результативністю програм перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб. На сьогоднішній день, на жаль, існують обмежені можливості територіальних громад для покращення фахового рівня управлінських кадрів, а також відсутність урахування територіальних особливостей та місцевих проблем.

Проте важливо враховувати, що справжня сильна управлінська команда є гарантом успішного розвитку територіальної громади. Однак в даний момент можна спостерігати деяку напругу між вимогами до посадових осіб місцевого самоврядування, яка обумовлена соціально-економічною ситуацією, та їхніми фактичними фаховими компетенціями, коли вони реалізують рішення на місцевому рівні.

## 2.2. Моніторинг якості кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування та умов його формування

Кадровий потенціал органу місцевого самоврядування включає в собі комплексну здатність його співробітників ефективно реалізовувати передбачені фахові та функціональні завдання.

З метою врахування різноманітності аспектів дослідження слід зауважити, що кадровий потенціал органу місцевого самоврядування визначається не тільки кількісним складом персоналу, який пов'язаний з функціональним призначенням органу, але і його інтенсивними характеристиками. Інтенсивні характеристики персоналу охоплюють сукупність компетенцій співробітників органу місцевого самоврядування, їх здатність вирішувати завдання, проявляти креативність і лідерські якості.

Ми розподілили процес оцінки кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування на етапи та структурували їх у формі блоків. Докладний опис цих блоків наведено у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

### Етапи здійснення оцінки кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування

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

Примітка. Складено самостійно

Для здійснення всебічної оцінки кадрового потенціалу Верховинської селищної ради ми використовували комплекс індикаторів, які охоплюють всі аспекти цього потенціалу: функціональний, структурний та оцінку характеристик людських ресурсів.



Щодо функціонального аспекту слід відзначити, що впровадження кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування відповідає принципам субординації та чітко регламентовано. Це підтверджується тим, що розподіл обов'язків фіксується в посадових інструкціях, в яких визначаються повноваження та обов'язки конкретної посадової особи.

Щодо часового аспекту важливо відзначити, що функціонування Верховинської селищної ради базується на ретельно розроблених річних та місячних планах, які отримують затвердження від голови громади. Плани роботи селищної ради формуються з урахуванням стратегічного плану соціально-економічного розвитку громади. Процес створення планів роботи залежить від пропозицій структурних підрозділів виконавчого комітету. Проекти річного плану роботи надсилаються голові структурними підрозділами до 10 грудня і 15 числа кожного місяця.

Щодо оцінки кадрів варто відзначити, що процес прийняття на службу в орган місцевого самоврядування, а саме Верховинську селищну раду, відбувається згідно з чітко визначеними законодавством нормами. Голова ради виконує організаційну сторону вивчення професійних та моральних якостей осіб, які претендують на посади в органі місцевого самоврядування. По функції мотивації Верховинська селищна рада аналізує та відповідно до встановленого порядку робить пропозиції щодо нагородження працівників грамотами.

Завдання з організаційного забезпечення роботи Верховинської селищної ради лежить на плечах голови, а також на керівниках структурних підрозділів виконавчого апарату та відповідальних службовців, які мають функціональні обов'язки, пов'язані з обробкою документів та здійсненням відповідного контролю. Внутрішні документи, що стосуються виконання розпоряджень голови з урахуванням встановлених проміжних строків, передаються з підписом відповідного структурного підрозділу, але не пізніше, ніж за 10 днів до завершення встановленого терміну.

До осіб, які призначаються чи затверджуються на посади Верховинської селищної ради є вимоги, щодо певних фахових компетентностей, приклад подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Профіль фахової компетентності посади заступника селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради**

<b>Характеристика посади</b>	
Найменування державного органу	Верховинська селищна рада
Найменування посади	заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради
Мета посади	Забезпечення стабільного функціонування інформаційної системи управління
Зміст виконуваної за посадою роботи	Виконує обов'язки заступника селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради згідно з повноваженнями, наданими діючим законодавством з питань повноважень органів місцевого самоврядування. В разі відсутності селищного голови скликає та проводить засідання виконавчого комітету, виконує його повноваження. Є членом виконавчого комітету. В межах своєї компетенції організовує та контролює виконання рішень селищної ради та виконавчого комітету.
<b>Вимоги до рівня фахової компетентності особи</b>	
Мінімальні загальні вимоги	
Освітньо-кваліфікаційний рівень, освіта, досвід роботи	вища освіта; стаж роботи на керівних посадах або державній службі не менше п'яти років; досвід роботи щодо управління персоналом
Перелік обов'язків	<p>Виконує обов'язки заступника селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради згідно з повноваженнями, наданими діючим законодавством з питань повноважень органів місцевого самоврядування. В разі відсутності селищного голови скликає та проводить засідання виконавчого комітету. Є членом виконавчого комітету, виконує його обов'язки. В межах своєї компетенції організовує та контролює виконання рішень селищної ради та виконавчого комітету. В установленому порядку здійснює особистий прийом громадян та забезпечує розгляд їх звернень.</p> <p>Очолує та організовує роботу конкурсної комісії на заміщення вакантних посад; комісії з розгляду питань, пов'язаних із призначенням державної соціальної допомоги евакуаційної комісії; селищної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій; Організовує діяльність за виконанням завдань по напрямку цивільного захисту, техногенно-природної та пожежної безпеки;</p> <p>Координує та контролює діяльність: відділу соціального захисту населення; служби у справах дітей; відділу освіти, молоді та спорту; відділу культури; КП «Інклюзивно-ресурсного центру», КНП «Верховинська багатопрофільна лікарня»; Комунальне радіо «Гуцульська столиця» Верховинської селищної ради; КНП «Верховинський центр первинної медико-санітарної допомоги»; Верховинського селищного центру соціальних служб; Територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних) Верховинської селищної ради</p>

## Продовження табл. 2.3

Інші вимоги до рівня фахової компетентності	<ul style="list-style-type: none"> <li>–підтримка та вираження у своїй діяльності цінностей державної служби, сприяння та формування її позитивного іміджу, забезпечення дотримання принципів справедливості та рівного доступу до державної служби, а також інших принципів відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;</li> <li>–неупередженість та об'єктивність;</li> <li>–відповідальність;</li> <li>–здатність постійно критично аналізувати кінцеву ефективність, стиль та методи власної організаційно-управлінської діяльності і знаходити шляхи її подальшого вдосконалення;</li> <li>–стійкість до стресу</li> </ul>
---	---

Примітка. Складено на основі додатку А

Для забезпечення ефективного контролю за дотриманням робочого режиму у Верховинській селищній раді проводиться систематичний облік робочого часу її працівників. Керівники структурних підрозділів повинні негайно інформувати голову ради про відсутність працівників на робочому місці під час робочого часу, подаючи заяву з вказівкою місця їх перебування. Щодо інших працівників, вони повинні узгоджувати свої відлучення у робочий час зі своїми керівниками структурних підрозділів шляхом подання відповідної заяви з обов'язковим вказанням місця, де вони перебуватимуть.

Оцінка кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування включає в себе аналіз його якісних і кількісних характеристик. У нашому випадку, для аналізу кадрового потенціалу Верховинської селищної ради з точки зору кількості, ми будемо використовувати показник кількості працівників, які включені до структури виконавчого апарату та виконавчих органів селищної ради. Ця структура була оновлена та затверджена під час шістнадцятої сесії Верховинської селищної ради від 22 грудня 2021 року і налічує 133 працівників (див. таблицю 2.4).

Розглядаючи кадровий потенціал Верховинської селищної ради в контексті інтенсивних параметрів, слід зауважити, що ця організація має

достатню кількість працівників (53 особи) і демонструє гнучкий графік роботи для різних категорій працівників, що регулюється вимогами, визначеними у регламенті Верховинської селищної ради. Зокрема, початок і закінчення робочого дня для жінок, які мають дітей, що відвідують дошкільні навчальні заклади, визначаються начальниками структурних підрозділів індивідуально.

Таблиця 2.4

### Структура виконавчого апарату Верховинської селищної ради

Назва структурного підрозділу і посад	Кількість штатних одиниць
Керівництво селищної ради і виконавчого комітету	7
Відділ загально-організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення	4
Відділ кадрової, правової та мобілізаційної роботи	4
Відділ бухгалтерського обліку і звітності	5
Відділ земельних відносин та екології	5
Центр надання адміністративних послуг	6
Відділ житлово-комунального господарства	3
Відділ соціально-економічного розвитку, інвестицій, туризму, сільського господарства та міжнародної співпраці	3
Відділ соціального захисту населення	3
Трудовий архів	1
Відділ господарського забезпечення	4
Виконавчі підрозділи селищної громади	20
<b>Всього по виконавчому апарату</b>	<b>65</b>

Примітка. Складено на основі Додатку Б

Для більш ефективного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень посадовим особам місцевого самоврядування необхідно періодично проходити курси підвищення кваліфікації, які дають можливість ознайомлюватись з сучасними тенденціями та новими методами управління. Аналіз якісних характеристик кадрового потенціалу Верховинської селищної

ради вказує на раціональність подальшого підвищення фахового рівня посадових осіб, оскільки кількість працівників, які успішно пройшли курси підвищення кваліфікації та отримали освіту за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування," є недостатньою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика інтенсивних параметрів кадрового потенціалу  
Верховинської селищної ради**

<b>Параметр</b>	<b>Шкала виміру параметру</b>			
Вікова структура	18-25рр. – 2%	26-36рр. – 15%	37-60рр.- 75%	Понад 60 р. – 8%
Сімейна структура	Одружені – 98%	Неодружені – 2%	Розлучені – 0%	
Професійно-кваліфікаційна структура			Вища освіта – 89%	Спеціальна середня освіта – 11%
Підвищення кваліфікаційного рівня	4% магістри	25% – пройшли тренінгові курси та семінари		

Примітка. Складено самостійно на основі інформації відділу кадрів, правової та мобілізаційної роботи Верховинської селищної ради

Загалом, на нашу думку, кадровий потенціал Верховинської селищної ради, за розглянутими показниками, характеризується досить високими показниками, що забезпечують здатність виконувати функції самоврядування на території Верховинської громади в повному обсязі.

### **2.3. Оцінка рівня кадрового забезпечення в досліджуваному органі місцевого самоврядування**

Місцеве самоврядування виступає як провідний інститут у впровадженні соціальної та політичної активності серед громадян і сприяє створенню сприятливих умов для підвищення рівня та якості їхнього життя. У процесі децентралізації влади, органи місцевого самоврядування є ключовим джерелом реформ, що впроваджуються через взаємодію з населенням, оскільки вони вирішують соціально-економічні проблеми, що виникають на рівні конкретних місцевостей.

Зважаючи на це, стає очевидним, що наявність якісного персоналу в органах місцевого самоврядування є важливою умовою для забезпечення соціально-економічної стабільності окремих громад і територій. Отже, ефективність публічного управління в цілому значною мірою залежить від професійної компетентності органів місцевого самоврядування.

Необхідно відзначити, що в Україні на сучасному етапі внутрішньополітичні процеси визначаються делегуванням повноважень від центральної влади до місцевої і перерозподілом ресурсів з урахуванням принципу субсидіарності. На нашу думку, це створює нові умови для функціонування органів місцевого самоврядування та виконання ними своїх пріоритетних завдань і відповідних функцій.

У цьому контексті актуальним і ключовим завданням є проведення аналізу кадрового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування. Цей аналіз дозволяє не тільки визначити основні умови для поліпшення цього напрямку, але також вирішити ряд важливих завдань:

- оцінити склад цих органів та виявити їх функціональні особливості;
- покращити методичне забезпечення для комплексного оцінювання показників кадрового складу органів місцевого самоврядування.

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

- 1) визначення інформаційної системи для аналізу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування;
- 2) економічний та організаційний аналіз органів місцевого

самоврядування;

3) оцінка розвитку кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

На першому етапі проводиться узагальнення відповідних досліджень з аналізу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування за допомогою трьох основних груп методів: збір інформації, її обробка та визначення пріоритетних напрямів. У цьому контексті доцільно використовувати комплекс показників, таких як кількість працівників органів місцевого самоврядування, показники руху кадрів, результативність органів місцевого самоврядування у різних сегментах та галузях, наявність кадрового резерву в органах місцевого самоврядування та інші. Такий методичний підхід дозволяє системно аналізувати ефективність їхньої роботи. Крім того, цей підхід важливий для забезпечення стабільності системи публічного управління та визначення рівня підготовки кадрів органу місцевого самоврядування.

На другому етапі аналізу кадрового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування проводиться оцінка індикаторів, що стосуються кадрового забезпечення цих органів. Під час аналізу інформаційних джерел та з власних спостережень було виявлено зменшення привабливості та престижу роботи посадових осіб місцевого самоврядування з наступних причин:

- неспіввідношення між обсягом роботи та рівнем оплати праці в умовах багатозадачності;

- обмежені фінансові можливості громадських бюджетів для розвитку кадрового потенціалу та професійного зростання посадових осіб місцевого самоврядування;

- наявність проблем у мотивації висококваліфікованих посадових осіб місцевого самоврядування, обумовлених наявністю кваліфікаційних вимог, залежно від сфери та виду професійної діяльності.

На останньому етапі важливим є обчислення інтегрального показника, який відображає рівень ефективності роботи органів місцевого самоврядування в повному обсязі.

Для оцінки рівня ефективності функціонування Верховинської селищної ради ми провели оцінку різних факторів, які впливають на його діяльність. Ми здійснили анкетування 28 посадових осіб цього органу місцевого самоврядування, де був дотриманий гендерний паритет з участю 13 жінок і 15 чоловіків.

Основні аспекти, що досліджувались під час анкетування, включали наступні напрямки:

- оцінка можливих проблем, пов'язаних зі службою в Верховинській селищній раді;
- визначення професійних обов'язків у цьому органі місцевої влади;
- визначення задоволеності професійною діяльністю в органах місцевої влади;
- оцінка перспективності роботи в органах місцевого самоврядування;
- вивчення стимулів та мотивів для перебування на службі в Верховинській селищній раді.

Щодо аналізу задоволеності професійною діяльністю у Верховинській селищній раді одержали наступні результати. На 1 бал оцінили задоволеність професійною діяльністю у Верховинській селищній раді 4 % жінок та 11 % чоловіків. На 2 бали оцінили задоволеність своєю роботою 8 % жінок та 22 % чоловіків. На 3 бали оцінили задоволеність професійною діяльністю у Верховинській селищній раді 57% жінок та 18% чоловіків. На 4 бали оцінили задоволеність своєю роботою в Верховинській селищній раді 24% жінок та 35% чоловіків. На 5 балів оцінили – 7% жінок та 14% чоловіків відповідно.

Щодо оцінки перспективності роботи у Верховинській селищній раді отримано наступні результати:

- на 1 та 2 бали оцінили перспективність професійної діяльності по 8% жінок та по 12% чоловіків;
- на 3 бали дали оцінку перспективи свого перебування на роботі в Верховинській селищній раді 46% жінок та 23% чоловіків;
- на 4 бали оцінили 35% жінок та 31% чоловіків;



– на 5 балів дали оцінку 11 % жінок та 34% чоловіків.

Оцінка можливих проблем, пов'язаних зі службою в Верховинській селищній раді дала такі відповіді:

- на 1 та 2 бали дали оцінку 5% жінок та чоловіків;
- на 3 бали оцінили – 15% жінок та 29% представників чоловічої статі;
- на 4 бали оцінили – 57% жінок та 34% чоловіків;
- на 5 балів оцінили – 23% жінок та 32 % представників чоловічої статі.

Вивчення стимулів та мотивів для перебування на службі в Верховинській селищній раді показує наступне:

- головним мотивом роботи в Верховинській селищній раді для 54 % жінок та 32% чоловіків є здобуття офіційного працевлаштування;
- 25% жінок та 29% чоловіків відчувають, що у міській раді є можливість здійснювати кар'єрний ріст;
- лише 3% представниць жіночої статі та 2% чоловіків відзначають відчуття влади як основний стимул;
- 18% жінок та 37% чоловіків мають зацікавленість бути корисними для суспільства як один з мотивів роботи.

Отриманий результат виявився цікавим, оскільки більшість респондентів не вказали розмір заробітної платні як мотив свого перебування в даному органі місцевого самоврядування. Лише один з учасників опитування вирішив додати власну відповідь на це питання та пояснив, що головним стимулом для нього є задоволення від роботи, яку він любить.

Отже, результати проведеного опитування вказують на певні позитивні та негативні аспекти щодо якості кадрового забезпечення Верховинської селищної ради. Позитивні аспекти включають той факт, що більшість респондентів відзначила, що їх професійні обов'язки відповідають реальній діяльності в органі місцевого самоврядування. Практично всі погодилися, що мають можливість втілювати свою посадову інструкцію в життя. Додатково, більшість респондентів відзначила, що вони майже не стикаються з проблемами під час проходження служби в цьому органі місцевого самоврядування.

Проте більшість респондентів оцінили своє задоволення від роботи в органі місцевого самоврядування лише на третій бал. З цього погляду можна зазначити, що є потреба в застосуванні інструментів моральної мотивації для респондентів, спрямованих на підвищення рівня їх відповідальності та зацікавленості у виконанні службових обов'язків.

Цікавим результатом виявилось те, що для більшості працівників місцевого самоврядування головним стимулом перебування на службі є отримання офіційного працевлаштування, а не розмір їхнього грошового винагородження. Отримані висновки знову підкреслили нашу думку, що повноцінне та якісне забезпечення кадрами в органах місцевого самоврядування є завданням критичного значення для вирішення проблем територіальних громад сьогодні та для забезпечення їхнього прогресу у майбутньому.

## **Висновки до розділу 2**

З ініціюванням процесу реформи децентралізації та автоматичним поширенням повноважень територіальних громад гостро зросла потреба у виконанні кадрових завдань для органів місцевого самоврядування. Зазвичай, голова самостійно провадить кадрову роботу на рівні територіальних громад, затверджуючи всі призначення особисто або подаючи їх для розгляду та затвердження на сесії ради. Однак, відділ організаційно-кадрової роботи, на практиці, розташований поруч із управлінням кадрових питань і веде справи, відмінні від кадрової діяльності, оскільки об'єднані різні аспекти функціоналу.

Для здійснення ретельної оцінки кадрового потенціалу Верховинської селищної ради, ми використали систему показників, які охоплюють всі аспекти цього потенціалу, включаючи функціональний склад, оцінку структури, та аналіз характеристик людських ресурсів.

Результати опитування щодо якісної оцінки кадрового забезпечення Верховинської селищної ради видали певні позитивні та негативні тенденції.

Серед позитивних аспектів можна відзначити те, що більшість опитаних стверджує, що їхні професійні обов'язки в цьому органі місцевого самоврядування в основному відповідають реальній практиці. Майже всі опитані також вважають, що у них є можливість реалізувати свої посадові інструкції у трудовій діяльності. Також слід відзначити, що значна кількість респондентів не вказала на серйозні проблеми з проходженням служби в цьому органі місцевого самоврядування. Проте, незважаючи на ці позитивні аспекти, більшість опитаних оцінили своє задоволення від роботи в органі місцевого самоврядування лише на рівні трьох балів.

\

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

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

Місцеве самоврядування може здійснювати успішну діяльність лише тоді, коли органи місцевої влади демонструють здатність до результативного та ефективного управління. На сучасному етапі формування показників для оцінки ефективності органів місцевого самоврядування базується на переліку їх повноважень. Це означає, що індикатори, які використовуються для оцінки діяльності цих органів, визначаються в межах того, як влада на місцях може впливати на економічні та соціальні процеси. Іншими словами, показники оцінки ефективності роботи органів місцевого самоврядування відображають повноту виконання їх повноважень та їх вплив на життя громади, а також ступінь впровадження нових підходів до управління розвитком громади.

Оцінка ефективності роботи органів місцевого самоврядування може бути проведена щорічно з урахуванням наступних напрямків: економічний розвиток, охорона здоров'я, освіта, спорт, житлово-комунальне господарство, доступність та якість житла, організація надання адміністративних послуг жителям громади.

Слід відмітити те, що станом на даний час у Верховинській селищній раді відсутня Стратегія розвитку, що призводить до хаотичності та неупорядкованості розвитку громади, адже управління стратегічними процесами в органах місцевого самоврядування, зокрема громаді, полягає в розробці та регулярному оновленні стратегії, при цьому одночасно враховуючи

зміни у навколишньому середовищі та внутрішні зміни, які відбуваються в самому органі. Розроблена стратегія повинна бути передбачальною і спрямованою на те, щоб ініціювати зміни, корисні для суспільства і відповідати загальному інтересу. Процес впровадження, який тісно пов'язаний з плануванням, повинен бути організованим таким чином, щоб максимально використовувати ресурси та потенціал громади, включаючи знання та вміння, для досягнення довгострокових цілей розвитку, передбачених стратегією. Також важливо забезпечити функціонування громади в умовах нестабільності.

Суб'єктом стратегічного управління є місцева спільнота, і це управління в місцевому самоврядуванні враховує трансформації, що відбуваються навколо громади, враховує потреби її мешканців і вважає знання ключовим ресурсом, спонукаючи до зміни способу мислення та визначення напрямків розвитку.

В розкритому визначенні процесу стратегічного управління в громаді можна виділити наступні стадії:

#### 1. Стратегічне планування:

- стратегічний аналіз, який включає в себе оцінку наявних даних, вивчення соціальних потреб та SWOT-аналіз;
- визначення бачення громади, що полягає у короткому описі майбутнього стану громади, якого ми сподіваємося досягти, реалізуючи стратегію розвитку громади;
- встановлення довгострокових та короткострокових цілей розвитку громади;
- вибір конкретних стратегій, тобто способів діяльності та розпорядження ресурсами.

#### 2. Впровадження стратегії:

- збереження або введення до діяльності громади необхідних для успішної реалізації ухваленої стратегії функцій (адміністрації, підпорядкованих структур);
- реалізація запланованої в стратегії діяльності (завдання, проекти);

- моніторинг впровадження стратегії (стратегічне контролювання діяльності, темпу, рівня і способу досягнення запланованих цілей);
- оцінювання реалізації стратегії та її впливу на всі сфери суспільного життя й економіки.

Основні напрямки стратегії можуть включати такі аспекти:

- економічний розвиток (стимулювання розвитку місцевих підприємств та підтримка нових ініціатив, створення сприятливого інвестиційного клімату та розвиток підприємництва, вдосконалення інфраструктури для підтримки бізнес-середовища.);
- соціальна сфера ( підвищення якості та доступності освіти і охорони здоров'я, розвиток культурних та соціальних ініціатив для зміцнення громадського життя, забезпечення соціальної підтримки та захисту уразливих верств населення);
- інфраструктура та житлово-комунальне господарство (модернізація і розвиток транспортної інфраструктури, покращення житлових умов та комунальних послуг, впровадження екологічно чистих технологій та підвищення енергоефективності);
- організація влади та місцевого самоврядування ( зміцнення механізмів участі громадян у процесі прийняття рішень, підвищення ефективності адміністративних служб та впровадження інноваційних технологій у владних структурах);
- туризм та розваги (розвиток туристичної інфраструктури та рекреаційних зон, розвиток туристичного потенціалу регіону та підтримка подій та фестивалів)
- фінансова стабільність ( оптимізація бюджетних витрат та збільшення ефективності фінансового управління, пошук додаткових джерел фінансування для реалізації стратегічних проектів);
- цифрова трансформація ( запровадження цифрових технологій для підвищення доступності адміністративних послуг та оптимізації управлінських

процесів, розвиток електронної системи документообігу та комунікації з громадою);

- безпека та правопорядок (зміцнення системи правопорядку та забезпечення безпеки громадян, розбудова партнерських відносин із правоохоронними органами для вирішення проблем безпеки);

- співпраця та партнерство (розширення міжнародного та міжрегіонального співробітництва для обміну досвідом та залучення інвестицій, співпраця з громадськими організаціями та бізнес-середовищем для спільної реалізації проектів);

- екологічна стійкість (впровадження екологічно чистих технологій та практик у всіх сферах діяльності, збереження та відновлення природних ресурсів та екосистем);

- кадровий потенціал (забезпечення якісного управління та адміністрування через розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації співробітників органів місцевого самоврядування та впровадження системи мотивації);

- комунальна власність (раціональне використання та управління муніципальною власністю, пошук нових можливостей для розвитку інфраструктури на основі комунальних ресурсів).

Ця стратегія повинна базуватися на ретельному аналізі поточного стану справ, враховувати погляди та потреби громади, а також визначати механізми впровадження та моніторингу стратегічних ініціатив. Ключовим є взаємодія між органами влади, громадою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей розвитку.

На нашу думку, визначення умов ефективного функціонування органу місцевого самоврядування цілеспрямовано доцільно здійснювати через аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності. У цьому контексті ми використали SWOT-аналіз функціонування Верховинської селищної ради (див.табл. 3.1).

### SWOT-аналіз діяльності Верховинської селищної ради

<p style="text-align: center;"><b><u>Сильні сторони:</u></b></p> <p><b>1. Доступність до природних ресурсів.</b> Територія Верховинської селищної ради багата на природні ресурси, такі як ліси та водні джерела, що може сприяти розвитку туризму та екологічної індустрії.</p> <p><b>2. Культурний та туристичний потенціал.</b> Громада має багатий культурний спадок і туристичні атракції, що можуть залучити багато відвідувачів та інвесторів.</p> <p><b>3. Активна громадська організація.</b> Верховинська селищна рада має активні громадські організації та ініціативи, які сприяють розвитку громади.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Слабкі сторони</u></b></p> <p><b>1. Економічна залежність.</b> ОТГ може бути економічно залежним від обмеженого числа промислових секторів, що може призвести до вразливості у разі економічних змін.</p> <p><b>2. Недостатність інфраструктури.</b> Деякі частини інфраструктури, такі як дороги та комунікації, є застарілими та потребують модернізації.</p> <p><b>3. Демографічні виклики.</b> Зменшення населення та старіння населення можуть створювати проблеми для розвитку.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Можливості</u></b></p> <p><b>1. Розвиток туризму.</b> Використання природних ресурсів та культурної спадщини може призвести до росту туризму та пов'язаних індустрій.</p> <p><b>2. Інвестиції у інфраструктуру.</b> Залучення інвестицій для покращення інфраструктури може підвищити життєвий рівень та привернути нові бізнеси.</p> <p><b>3. Розвиток освіти.</b> Покращення системи освіти та доступ до навчання може підвищити кваліфікацію робочої сили.</p> <p><b>4. Співпраця з іншими громадами.</b> Укладання партнерських угод та співпраця з іншими громадами для спільного розвитку проектів.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Загрози</u></b></p> <p><b>1. Економічні та соціальні виклики.</b> Економічна нестабільність та соціальні проблеми можуть вплинути на благополуччя та розвиток громади.</p> <p><b>2. Природні катастрофи.</b> Загрози природних катастроф, такі як повені або лісові пожежі, можуть завдати шкоди інфраструктурі та економіці.</p>

Примітка. Складено самостійно

Місцеве самоврядування, незважаючи на своє положення як базового рівня влади, який найближчий до громадян, стикається з недосконалістю механізму взаємодії між владою та суспільством. Головною причиною цього є



відсутність організаційних умов для активної участі через значну завантаженість органів місцевого самоврядування. Таким чином, взаємодія між місцевою владою та населенням відбувається через представників, які можуть мати власні інтереси, що не завжди збігаються з інтересами громади. Додатковою перешкодою є опір самої влади, оскільки не всі органи місцевого самоврядування готові до відкритого діалогу з населенням своєї територіальної громади. Це, на наш погляд, обумовлено вимогами, які ставляться до них громадою, та ресурсами, які необхідно залучити для їх втілення.

Враховуючи це, стає очевидним, що участь суспільства в політичних процесах не лише призводить до фінансових витрат для місцевих органів влади, але також може підвищити ефективність їхньої роботи. На нашу думку, впровадження інститутів прямої демократії сприяє збільшенню контролю громадян над функціонуванням органів місцевого самоврядування та діяльністю їх посадових осіб, що зобов'язує останніх до максимальної відповідальності у виконанні своїх посадових обов'язків.

Для удосконалення організаційно-методичних аспектів реалізації механізму кадрового забезпечення та забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування ми пропонуємо такі компоненти, які перетворюються у такі напрями:

- Організаційна компонента реалізується через використання оптимального сценарію кадрового забезпечення, формування якого ґрунтується на сценарному підході.

- Інформаційна компонента забезпечується шляхом автоматизації управлінських процесів та впровадження прозорої системи планування та бюджетування.

- Мотиваційна компонента розвивається через створення карт саморозвитку та конкретизацію стимулів та демотиваторів діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, якість кадрового забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування повинна бути оцінена через аналіз факторів, які мають

стратегічний вплив на кадрову діяльність місцевих органів влади. Важливо відзначити, що навіть при впровадженні останнім часом процедур конкурсного відбору та встановленні кваліфікаційних вимог до посадових осіб органів місцевого самоврядування загальна система кадрового забезпечення залишається наразі недостатньо ефективною. "Позначається і відсутність чітко розробленої системи оціночних показників результативності професійної службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, і недопрацьованість механізму формування чисельності штату, і слабка ефективність існуючих механізмів стимулювання посадових осіб до виконання функціональних обов'язків, і відсутність єдиного положення про кадрову політику установи. В цілому, зазначені проблеми переважно пов'язані з недосконалістю правових механізмів реалізації норм законодавства про державну службу і недостатнім рівнем управління в сфері кадрової політики в органах місцевого самоврядування" [63].

У даному контексті ми пропонуємо такий перелік рекомендацій з метою вдосконалення системи кадрового забезпечення для забезпечення повноцінного функціонування органу місцевого самоврядування.

*Таблиця 3.2*

**Напрямки удосконалення системи кадрового забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування**

Окреслені проблеми	Напрямки вдосконалення
Проблеми формування та управління кадровими резервами та штатами	<p>Поліпшення управління кадровим резервом, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка планів розвитку резервістів, ґрунтована на порівнянні характеристик кожного кандидата із стандартами ідеального працівника для конкретної посади;</li> <li>- оцінка ефективності розвитку резервістів;</li> <li>- застосування психологічного портрета особистості працівника.</li> </ul> <p>Для залучення на службу перспективних та молодих фахівців можна впровадити такі ініціативи: створення кадрового резерву у ВНЗ, запровадження системи стажування та реалізація програми наставництва для прискорення та полегшення адаптації молодих фахівців.</p>

## Продовження табл. 3.2

Низький рівень оплати праці та відсутність додаткових винагород	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення механізму державних гарантій на період служби;</li> <li>- розширення і розвиток соціальних гарантій та додаткового страхування для службовців;</li> <li>- впровадження новітніх інструментів для стимулювання продуктивності діяльності службовців;</li> <li>- впровадження системи матеріального заохочення для наставників у вигляді доплати до їхнього фінансового відшкодування.</li> </ul>
Відсутність методичного інструментарію, спеціально адаптованого до функцій та діяльності установи для проведення відбору та організації	розробка відділом кадрів положення щодо кадрової політики, з використанням передового досвіду державних установ.
Відсутність визначених правил кадрових процедур, включаючи ті, що пов'язанні з управлінням кар'єрою	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укладення угоди з вищими навчальними закладами щодо спрямування навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб;</li> <li>- розробка та впровадження індивідуальних планів професійного розвитку для посадових осіб;</li> <li>- організація індивідуального навчання;</li> <li>- розвиток практичного навчання службовців на робочому місці з використанням методів коучингу;</li> <li>- участь співробітників у курсах підвищення кваліфікації, включаючи використання дистанційних технологій;</li> <li>- стимулювання самостійної освіти співробітників;</li> <li>- участь державних службовців у навчальних семінарах, включаючи відеоконференцз'язок.</li> </ul>

Примітка. Складено самостійно

Отже, для поліпшення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування цілком доцільно впроваджувати нові методи управління та загалом підвищувати прозорість і рівень довіри між громадянами та органами місцевого самоврядування. При цьому вдосконалення підходів до кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування повинно відбуватися відповідно до чинної нормативно-правової бази.

### **3.2. Обґрунтування засобів підвищення якості забезпечення кадрами органів місцевого самоврядування**

У практичному використанні кадрове забезпечення реалізує заходи організаційного, управлінського та економічного характеру, спрямовані на задоволення поточних потреб органів місцевого самоврядування у людських ресурсах з визначеними компетенціями та кваліфікацією. Загалом, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування є комплексом кадрових процесів, включаючи планування, координацію підготовки кадрів, оновлення складу посадових осіб місцевого самоврядування, їхній професійний розвиток, а також мотивацію для поліпшення якості роботи та кар'єрного росту.

Як вже було вказано під час аналізу теоретичних аспектів, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування виступає як складова системи публічної кадрової політики, що реалізується шляхом формування єдиної системи створення та повноцінного використання людських ресурсів.

Для активізації розвитку кадрового потенціалу ми пропонуємо оптимізувати управлінський підхід до підбору персоналу. На даний момент процедура конкурсу включає в себе етапи анкетування, співбесіди та тестування. Основним недоліком такого порядку є нераціональне розподіл часу. Особливо часові затрати виникають через анкетування, попереднє вивчення анкет, співбесіду, тестування та наступну перевірку. Наша пропозиція передбачає проведення тестування, наступну співбесіду та ухвалення рішення.

Також для поліпшення процесу відбору працівників в орган місцевого самоврядування важливо інтенсифікувати співпрацю з навчальними закладами. Зокрема, фахівці органу місцевого самоврядування можуть проводити систематичний аналіз вищих навчальних закладів та професійних учбових закладів, включаючи їхній спеціалізований профіль та наявність відповідних фахових кафедр. Коли оголошується конкурс на заміщення вакантної посади в органі місцевого самоврядування, де достатньо вищої освіти або навчання на останньому курсі за програмою "Публічне управління та адміністрування", фахівці органу можуть надсилати повідомлення відповідним навчальним

зкладам. Це, на наш погляд, дозволить значно покращити якість кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.

Важливо відзначити, що використання засобів кадрового забезпечення має бути доступним лише для тих осіб, які мають визначені інституційні публічні повноваження.

Загалом впровадження нових технологій у кадрову політику органу місцевого самоврядування повинно спрямовуватися на підвищення якості управління людськими ресурсами. Для досягнення цієї мети органи місцевого самоврядування повинні зосередитися на наступних пріоритетах:

1. Максимізація персональної відповідальності;
2. Ефективне взаємодію з усіма групами стейкхолдерів через вдосконалену комунікацію;
3. Координація та стратегічне планування ресурсів, орієнтоване на пріоритетні завдання.

Наразі в сфері кадрової політики органу місцевого самоврядування однією з наявних труднощів є потреба в ефективному вирішенні багатьох завдань одночасно. Це стає видимим через те, що "повноваження розподілені досить широко, а відповідальність за це «розмита», оскільки прив'язана до виконання функцій, а не до досягнення результату, що в свою чергу послаблює відповідальність за функціонал, покладений на нижчі рівні управління. Через це втрачаються орієнтири для розрахунку об'єктивної потреби в ресурсах, в першу чергу кадрових – як за кількістю, так і за кваліфікацією. З іншого боку, на сьогоднішній день, суттєвою проблемою є залучення фахівців, здатних в сучасних, швидкоплинних умовах використовувати в роботі інноваційні механізми і технології управління" [51].

Тому, розвиток професійних компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування є основною турботою у сфері кадрової політики. Для досягнення цієї мети важливо розробити систему навчання для представників місцевого самоврядування, постійно оцінювати їхні потреби у навчанні та складати бюджети на підвищення кваліфікації та професійний розвиток.

Застосування управлінських інновацій у кадровій політиці може бути втілено через такі прикладні заходи:

- впровадження практики ротації працівників органу місцевого самоврядування в структурних підрозділах. Це сприяє підвищенню адаптаційних можливостей та фахової універсальності посадових осіб;

- максимальне використання інструментів групового спілкування через месенджери замість проведення організаційних зустрічей та нарад. Це дозволяє ефективно реалізовувати комунікації та оптимально вирішувати завдання в оперативному режимі;

- проведення обов'язкової атестації для своєчасного виявлення потреби в підвищенні кваліфікації, фаховій підготовці чи перепідготовці працівників органу місцевого самоврядування та визначення перспективного використання їхніх компетентностей;

- проведення публічного підбору кадрів для органу місцевого самоврядування, що сприяє виявленню талановитих та перспективних спеціалістів через конкурсний відбір.

Отже, кожному керівнику органу місцевого самоврядування необхідно вирішити завдання створення кадрового фундаменту, на базі якого можна забезпечити умови для реалізації максимального потенціалу кожного співробітника та сприяти загальному економічному зростанню територіальної громади.

При цьому важливо висвітлити той факт, що "для органів самоврядування важливу роль відіграє суспільство, від того наскільки воно є активним, залежить його поступальний розвиток. Тому необхідно приділяти увагу питанням здійснення громадської активності і враховувати інтереси громадян, сприяти розкриттю потенціалу, надавати підтримку в становленні оптимальної соціальної структури суспільства. Тому важливим критерієм підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування є показник громадянської активності громадян, збільшення якого свідчитиме про

створення і реалізацію відповідних механізмів і програм соціального включення громадян в усі сфери життєдіяльності" [63].

Узагальнюючи цей розділ пропозиційного пакету, варто відзначити, що факторами, які сприяють підвищенню ефективності кадрової політики органу місцевого самоврядування, є:

- підняття рівня фаховості працівників виконавчих органів органу місцевого самоврядування;
- збільшення рівня оплати праці працівників органу місцевого самоврядування виконавчих органів;
- впровадження системи оцінювання результатів професійної діяльності працівників;
- впровадження нововведень у систему мотивації працівників органу місцевого самоврядування;
- покращення взаємодії між призначеними посадовими особами органу місцевого самоврядування та виборними посадовими особами.

У даному контексті, для успішної імплементації будь-якого засобу покращення якості кадрової політики важливо, щоб професійний розвиток виявлявся у фаховій діяльності працівника і, таким чином, сприяв його кар'єрному росту.

Повноцінне функціонування органів місцевого самоврядування стане можливим шляхом підвищення рівня кваліфікації та професійної компетентності персоналу за допомогою навчання, підвищення кваліфікації та самостійного розвитку. При цьому важливо враховувати той факт, що "відсутність дієвого механізму посадового просування «породжують» незацікавленість кадрів в постійному саморозвитку та професійному самовдосконаленні" [36].

Отже, для успішної реалізації новітніх підходів до розвитку фахових компетенцій посадових осіб органу місцевого самоврядування слід зосередитися на таких напрямках:

- організація додаткової фахової спеціалізації чи освіти;

- удосконалення процесів фінансування фахового навчання посадових осіб органу місцевого самоврядування;
- моніторинг впливу фахового розвитку на кар'єрне зростання посадових осіб місцевого самоврядування;
- застосування фахових програм, які стимулюють працівників органу місцевого самоврядування до безперервного компетентнісного розвитку та в цілому підвищують результативність кадрової політики органу місцевого самоврядування.

### **Висновки до розділу 3**

Оцінка якості кадрового забезпечення функціонування органу місцевого самоврядування повинна базуватися на аналізі ключових факторів, які визначають критичний вплив на кадрову діяльність місцевих органів влади. З метою покращення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування рекомендується впровадження новітніх управлінських технологій та загалом підвищення рівня прозорості та довіри між громадянами та органом місцевого самоврядування.

Для активізації розвитку кадрового потенціалу ми пропонуємо вдосконалити управлінський підхід до підбору персоналу. На сьогоднішній день процедура конкурсу включає анкетування, співбесіду та тестування. Головним недоліком такого порядку є витрати часу, особливо на анкетування, попереднє вивчення анкет, співбесіду, тестування та подальшу перевірку. Ми пропонуємо змінити порядок відбору кадрів, проводячи спочатку тестування, наступною стадією буде співбесіда та прийняття рішення.

Також для поліпшення відбору працівників в орган місцевого самоврядування пропонується збільшити взаємодію з навчальними закладами. Зокрема, фахівці органу місцевого самоврядування можуть проводити моніторинг вищих навчальних закладів та фахових установ, включаючи в картотеку ті, що мають спеціалізацію відповідно до потреб органу або



наявність відповідних фахових кафедр. Під час оголошення конкурсу на вакантну посаду з кваліфікаційними вимогами вища освіта або навчання на останньому курсі за програмою "Публічне управління та адміністрування", фахівці органу місцевого самоврядування можуть розсилати інформацію до відповідних навчальних закладів. На наш погляд, це сприятиме підвищенню якісної сторони кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.

## ВИСНОВКИ

Політика кадрів місцевого самоврядування націлена на задоволення потреб у кадрах шляхом впровадження відповідних процесів управління персоналом з метою підвищення якості надання послуг та сприяння досягненню кращих результатів функціонування територіальної громади. Функціональні процеси управління персоналом органу місцевого самоврядування включають аналіз та планування кадрових процесів, відбір та прийом на роботу, адаптацію персоналу, оцінку та контроль дій працівників, мотивацію та стимулювання, розвиток та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, управління трудовими відносинами, удосконалення умов праці, а також процеси звільнення працівників.

Кадрове забезпечення є інтегрованою системою зі своєю власною структурою, яка взаємодіє шляхом спільних процесів, обумовлених стратегічними напрямками кадрової політики, і є невід'ємною частиною управління соціально-економічним розвитком територіальної громади.

Останнім часом в окремих органах місцевого самоврядування виявлено хаотичний та недоцільний характер кадрових процесів. Це пояснюється існуючим суб'єктивізмом під час найму та росту кадрів в органах місцевого самоврядування, що виникає через прийняття одноосібних управлінських рішень головою.

Зазвичай, на рівні територіальних громад виконання кадрової роботи лежить в компетенції голови, який особисто затверджує всі кадрові призначення або подає їх на розгляд на сесії ради. Відділ організаційно-кадрової роботи органу місцевого самоврядування, крім кадрових питань, також займається веденням діловодства. З цієї причини на практиці кадрові питання не завжди отримують достатню увагу, оскільки відбувається об'єднання функцій з різних напрямків діяльності.

Для проведення всебічного оцінювання потенціалу кадрів у Верховинській селищній раді ми використовували систему індикаторів, що

враховує всі аспекти кадрового потенціалу, включаючи його функціональні та структурні аспекти, а також оцінку характеристик людських ресурсів.

Здійснена якісна оцінка рівня кадрового забезпечення Верховинської селищної ради, проведена через опитування, виявила як позитивні, так і негативні тенденції. До позитивних аспектів варто відзначити той факт, що більшість респондентів визнали, що їхні професійні обов'язки в основному відповідають реальній діяльності у цьому органі місцевого самоврядування. Практично всі учасники опитування погодились, що вони мають можливість втілювати свою посадову інструкцію у трудовій діяльності. Крім того, майже половина респондентів зазначила, що вони не стикаються з проблемами при проходженні служби в даному органі місцевого самоврядування. Проте, не дивлячись на це, більшість учасників оцінюють свою задоволеність роботою в органі місцевого самоврядування лише на рівні 3 балів.

Щорічний аналіз ефективності функціонування органів місцевого самоврядування має бути проведений в різних напрямках, таких як економічний розвиток, здоров'я, освіта, спорт, житлово-комунальне господарство, доступність і якість житла, а також організація надання адміністративних послуг для мешканців громади.

У цьому контексті важливо відзначити, що Верховинській селищній раді доцільно розробити Стратегію розвитку Верховинської селищної ради на довгостроковий період, яка б дала змогу визначити основні напрямки, мету та завдання для досягнення сталого і збалансованого розвитку території та сприяла б покращенню якості життя громади в цілому.

Для підвищення ефективності кадрової політики органу місцевого самоврядування необхідно вдосконалити такі аспекти: підняття професійного рівня працівників виконавчих органів органу місцевого самоврядування, зростання рівня оплати праці працівників виконавчих органів, впровадження системи оцінювання результатів їх професійної діяльності, нововведення в систему мотивації працівників органу місцевого самоврядування, покращення

взаємодії між призначеними та обраними посадовими особами органу місцевого самоврядування.

Ефективне впровадження будь-якого інструменту, спрямованого на покращення якості кадрової політики, передбачає, що професійний розвиток працівника повинен відображатися в його фаховій діяльності і, відповідно, сприяти його кар'єрному зростанню.

Для активізації розвитку кадрового потенціалу ми пропонуємо вдосконалити управлінський підхід до підбору персоналу. На сьогоднішній день процедура конкурсу включає анкетування, співбесіду та тестування. Головним недоліком такого порядку є витрати часу, особливо на анкетування, попереднє вивчення анкет, співбесіду, тестування та подальшу перевірку. Ми пропонуємо змінити порядок відбору кадрів, проводячи спочатку тестування, наступною стадією буде співбесіда та прийняття рішення.

Для вдосконалення процесу підбору працівників в орган місцевого самоврядування важливим є зміцнення взаємодії з навчальними закладами. Зокрема, фахівці органу місцевого самоврядування можуть проводити систематичний моніторинг вищих навчальних закладів та фахових навчальних закладів, включаючи їх до бази даних, якщо вони відповідають певному профілю або мають відповідні фахові кафедри. При оголошенні конкурсу на вакантну посаду, для якої достатньо вищої освіти або навчання на останньому курсі за програмою "Публічне управління та адміністрування", фахівці органу місцевого самоврядування можуть взаємодіяти з відповідними навчальними закладами через розсилку сповіщень. Цей підхід сприятиме підвищенню якісних характеристик кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування.