

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Навчально-науковий інститут публічного управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЩУРКО Іванна Володимирівна

**Імплементація сучасних технологій управління
персоналом у діяльність кадрової служби органу
місцевого самоврядування / Implementation of modern
personnel management technologies in the activities of the
local self-government body**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітня програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи ДСПУАзм- 21
Іванна ЩУРКО

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Лідія КРУП'ЯК

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

«__»_____ 2024 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Михайло ШКІЛЬНЯК

прізвище, ініціали

підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНІСТЬ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Об’єктивна необхідність, сутність та особливості імплементації сучасних технологій управління персоналом у діяльність кадрової служби органу місцевого самоврядування.....	6
1.2. Практика використання сучасних технологій управління персоналом у діяльність кадрової служби органу місцевого самоврядування в зарубіжних країнах.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	21
2.1. Характеристика діючих технологій управління персоналом діяльності кадрової служби досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	21
2.2. Оцінка ефективності запровадження сучасних технологій управління персоналом діяльності кадрової служби досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ДОСЛІДЖУВАНОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	37
3.1. Впровадження сучасних технологій організаційно-методичної кадрової роботи досліджуваного органу місцевого самоврядування...	37
3.2. Запровадження інноваційних методів захисту кадрової інформації в контексті управління персоналом досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	40
ВИСНОВКИ.....	47
Список використаних джерел.....	49
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сьогодні роль кадрових служб в управлінні персоналом організацій, підприємств та органів місцевого самоврядування стає все більш значущою. До недавнього часу управлінню людськими ресурсами органів місцевого самоврядування приділялося недостатньо уваги, що підтверджується численними нормативними актами, які були прийняті останніми роками для покращення роботи цих органів та підвищення ефективності кадрових служб.

Впровадження сучасних підходів до кадрового управління дозволить створити нову систему підготовки персоналу, здатну забезпечити стабільність і економічне зростання територіальних громад, а також підвищити їх здатність до адаптації в умовах сучасних викликів.

Використання новітніх технологій у кадровому управлінні органами місцевого самоврядування має прямий вплив на поліпшення якості обслуговування населення, підвищення ефективності внутрішніх процесів і створення сприятливої атмосфери в колективі. Враховуючи, що згуртованість і готовність персоналу до змін визначають ефективність діяльності органу, це питання стає надзвичайно важливим. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом органів місцевого самоврядування є одним з ключових завдань як на державному рівні, так і в умовах децентралізації, підвищення ролі цих органів та модернізації публічної служби загалом.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростання уваги як зарубіжних, так і вітчизняних учених до проблеми організації діяльності кадрової служби органу місцевого самоврядування. Різні аспекти діяльності кадрової служби досліджувалися в наукових працях: Аксьонової О. В., Антонової Л.В., Козлової Л.В., Василенко О.П., Круп'як Л.Б., Олуйко В.М., Балановської Т.І., Михайліченко М.В., Сітнікова О., Шадська У., Шкробот М.В. та інших.

Аналіз досліджень імплементації сучасних технологій в діяльність органу місцевого самоврядування дозволяє зробити висновок, що враховуючи

умови постійних змін у державі на всіх рівнях, показує, що окремі питання потребують поглибленого та систематичного наукового дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи. Вивчення теоретичних та імплементація сучасних технологій управління персоналом через кадрову службу Микулинецької селищної ради.

Завдання:

- дослідити теоретичні засади імплементації сучасних технологій управління персоналом в діяльність кадрової служби органу місцевого самоврядування;
- проаналізувати механізми використання сучасних технологій управління персоналом у діяльності кадрової служби Микулинецької селищної ради;
- розробити напрями щодо вдосконалення механізму імплементації сучасних технологій управління персоналом в діяльності кадрової служби досліджуваного органу місцевого самоврядування

Об'єкт дослідження - сучасні технології управління персоналом через кадрові служби органу місцевого самоврядування.

Предмет дослідження - імплементація сучасних технологій управління персоналом через кадрові служби органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНІСТЬ КАДРОВИХ СЛУЖБ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Об'єктивна необхідність, сутність та особливості імплементації сучасних технологій управління персоналом у діяльність кадрових служб органу місцевого самоврядування

В Україні останніми роками спостерігаються істотні зміни в управлінських процесах на різних рівнях, що зумовлені активним впровадженням новітніх інформаційних технологій. Ці зміни торкаються й публічного управління, зокрема управління персоналом в органах місцевого самоврядування (ОМС).

Сучасні трансформації в країні відбуваються на тлі значних змін у суспільному, економічному та політичному житті. Однією з ключових складових цих змін стала реформа децентралізації влади, і управління персоналом стало важливою частиною цієї реформи. Однак в Україні виникає парадоксальна ситуація: з одного боку, спостерігається кадровий дефіцит, а з іншого — високий рівень безробіття, що призводить до конкуренції за кваліфіковані кадри.

Сучасні умови характеризуються постійними змінами в суспільстві та збільшенням повноважень ОМС, що робить взаємодію між інститутом державної служби та службою в органах місцевого самоврядування особливо важливою для успішного розвитку держави. Формування ефективної муніципальної служби залежить не тільки від правової бази, але й від активної участі громадян, оптимізації процесів та постійного аналізу їх ефективності. Важливо, що державні та службові відносини в ОМС є специфічною формою взаємодії між держслужбовцями, органами самоврядування та управлінськими механізмами на місцевому рівні, і ці відносини відіграють ключову роль у раціональному використанні ресурсів та наданні якісних адміністративних послуг.

У сучасних умовах ефективність ОМС значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до швидких змін і впроваджувати нові управлінські

підходи. Однією з важливих складових таких трансформацій є управління персоналом.

Система управління персоналом в ОМС має тісний зв'язок з загальним планом забезпечення життєдіяльності громади. Сформована, мотивована і злагоджена команда, орієнтована на досягнення ключових цілей, здатна швидко адаптуватися до змін і працювати ефективно навіть у складних умовах. Професійна діяльність такої команди є основою стабільності та результативності роботи органу місцевого самоврядування.

Проте непередбачувані обставини, такі як воєнні дії в Україні, значно впливають на основні процеси управління, включаючи роботу з персоналом. Ці виклики вимагають оперативної адаптації кадрових служб, змін у підходах до планування та забезпечення безперервності роботи, а також підтримання мотивації працівників в умовах кризи. Подібні ситуації вже виникали під час пандемії COVID-19, коли органи місцевого самоврядування стикалися з карантинними обмеженнями та необхідністю переходу на дистанційну роботу. Досвід, отриманий під час цієї кризи, став важливою основою для реагування на У контексті нових викликів, спричинених війною, ключовим фактором ефективної роботи органів місцевого самоврядування є впровадження гнучких управлінських підходів. Це включає забезпечення належної комунікації всередині команди та створення системи психологічної підтримки для персоналу, що особливо важливо в умовах стресу та непередбачуваних ситуацій.

Термін «персонал» трактують по-різному. У деяких випадках він використовується як синонім до «кадрів», а в інших — як окреме поняття, що охоплює не лише кадри як працівників, а й систему взаємодії та відносин між ними в межах організації.

«Як зазначає у своєму підручнику С.М. Сєрьогін: терміни *персонал* та *кадри* варто відрізняти. Під персоналом розуміють сукупність всіх працівників організації - постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Під кадрами розуміють

штатних кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з керівництвом організації, установи. Застосування терміну *персонал* означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника» [37].

«О.В. Стасів подає наступне визначення: кадрова служба - це структурний підрозділ системи управління, яка з огляду на поставлені перед нею завдання реалізує кадрову політику органу місцевого самоврядування щодо питань роботи з кадрами; здійснює організаційну та аналітичну роботу щодо підбору персоналу, добір персоналу установи з огляду на вимоги роботодавця та документальне оформлення руху кадрів, а також забезпечує вчасне проведення підвищення кваліфікації працівників з огляду на потреби та розвиток персоналу» [34].

«На думку М.В. Шкробот: управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом» [43].

Управління персоналом ґрунтується на системному та комплексному підходах, що передбачають вирішення завдань в межах єдиної структури і подальше їх відтворення. Системність цього підходу полягає в урахуванні взаємозв'язків між основними аспектами завдань, що визначають стратегії та шляхи досягнення цілей. Це включає розробку механізмів, які сприяють комплексному плануванню та підвищенню ефективності організаційних систем. Завдання служби управління персоналом наведено в табл. 1.1.

Завдання служби управління персоналом

Завдання служби управління персоналом	Короткий опис
Добір службовців та адаптація персоналу	Організація відбору кадрів для органів місцевого самоврядування та забезпечення швидкої адаптації нових працівників.
Організація та ведення кадрової документації	Ведення документації, пов'язаної з управлінням персоналом, відповідно до законодавства.
Планування та організація професійного розвитку	Розробка планів підвищення кваліфікації, організація тренінгів та навчальних програм для службовців.
Ефективне управління персоналом	Впровадження стратегій та інструментів для підвищення ефективності роботи працівників.
Сприяння організаційному розвитку	Допомога у структурному розвитку органу місцевого самоврядування для досягнення стратегічних цілей громади.
Консультативна підтримка інших органів та установ	Надання консультацій відділам, управлінням, комунальним підприємствам та іншим структурам громади.

Відповідальність за оптимізацію роботи співробітників на підприємствах і в організаціях різних форм власності лежить на менеджері з персоналу та кадровій службі. Їх основна мета — забезпечити ефективну взаємодію, налагодити співпрацю між працівниками, залучити їх до процесу ухвалення рішень і забезпечити безперервний інформаційний обмін.

Сучасна модель управління людськими ресурсами опирається на інноваційні технології, такі як рекрутинг, а також на нові підходи до роботи з кадрами.

Сучасні світові виклики, зокрема військова агресія з боку Росії та зростання глобалізації економічних зв'язків, змусили Україну прискорити реформи в адміністративній системі та адаптувати її до міжнародних стандартів.

«Це спричинило посилення впливу наступних чинників у суспільних відносинах:

- цифровізації суспільної та адміністративної сфери;
- розвиток концепції лідерства, зокрема і у цифровій сфері, що бере за основу прозорість, соціальну відповідальність, безпеку;

- впровадження data-driven підходів в управлінні - керування великим масивом інформації;
- технології персоналу управління в публічному просторі» [12].

Отже, фахівці в галузі управління персоналом стикаються з необхідністю розширення своїх компетенцій в таких напрямках, як фінанси, аналітика та новітні технології. Це, в свою чергу, вимагає трансформації та впровадження сучасних технологій як важливого процесу в умовах постійних змін.

Імплементація сучасних технологій в управлінні людськими ресурсами передбачає впровадження новітніх технічних рішень, програмного забезпечення та інноваційних підходів для підвищення ефективності роботи, автоматизації процесів і забезпечення інноваційного розвитку в організаціях.

«Під технологіями управління персоналом розуміють комплекс інструментів, методів та прийомів впливу на співробітників у процесах найму, управління, розвитку та завершення трудових відносин для досягнення оптимального результату роботи» [11].

Управлінські технології персоналу можна розглядати як комплекс інструментів, спрямованих на вплив на поведінку працівників, створення сприятливого управлінського середовища, організацію та узгодження колективної роботи, підтримку дисципліни, формування довіри і лояльності. Вони також сприяють зміні ставлення персоналу до виконання своїх трудових обов'язків, що забезпечує ефективність роботи організації в цілому.

«У науковій літературі часто проводять розмежування між поняттями *кадрові технології* та *персонал-технології*» (рис. 1.1) [4].

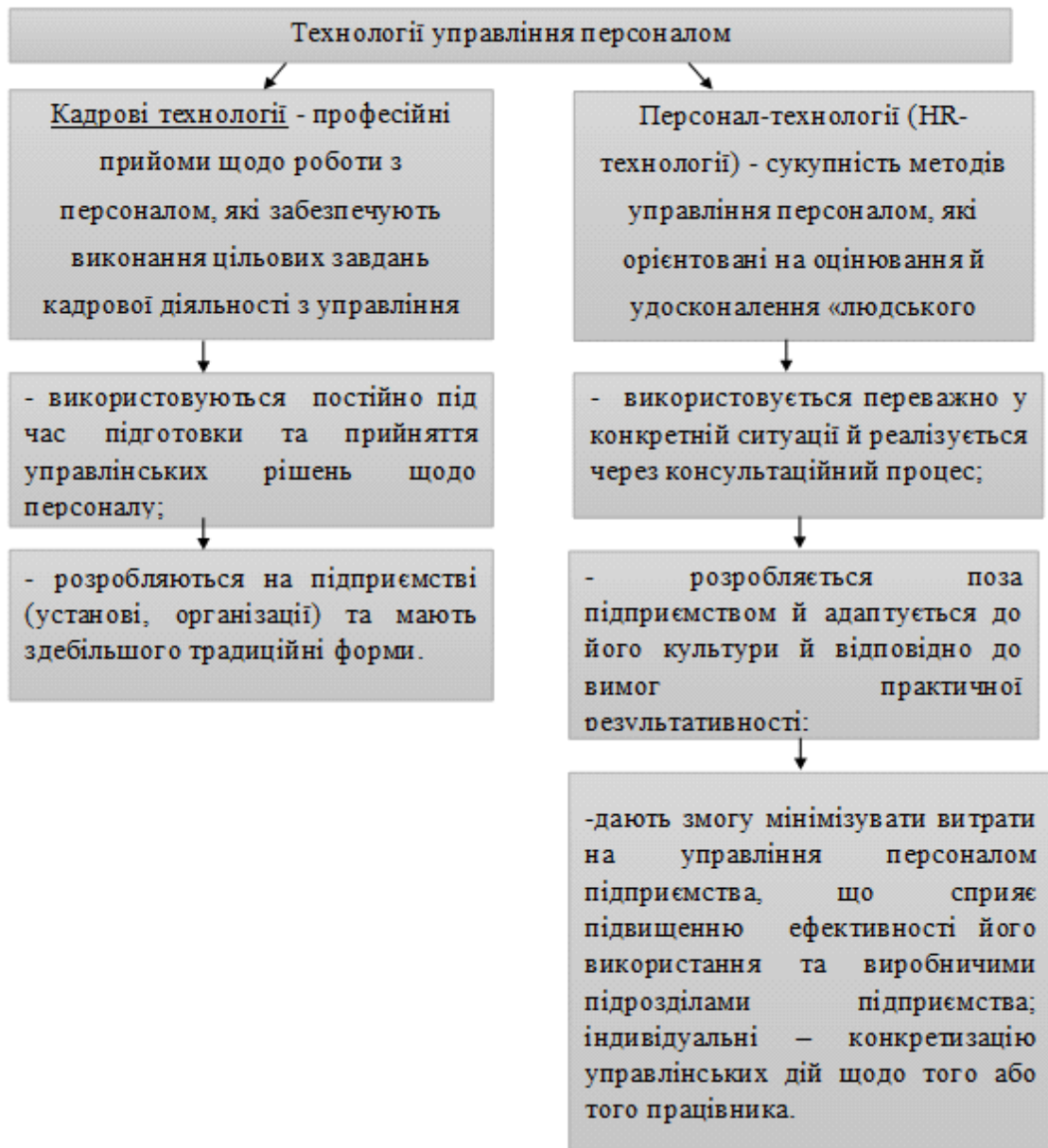


Рис. 1.1 Технології управління персоналом

Ми вважаємо, що головною метою технології управління персоналу є оптимізація і підвищення ефективності роботи з людськими ресурсами. Цього можна досягнути завдяки шляху пошуку та імплементації ефективного підходу і методу в роботу з персоналом.

«Усі технології управління персоналом можна об'єднати у такі групи:

- персонал - технології позикової праці,
- навчальні персонал - технології,
- технології підбору та найму персоналу,
- технології підвищення ефективності роботи персоналу,
- персонал - технології контролю праці персоналу,

- інформаційні персонал-технології» [7].

«Як зазначає Гуцуляк Н.П.: технології управління змінюють всі види життєдіяльності людини. Управління персоналом сьогодні - це нові управлінські та інформаційні технології. Під управлінською технологією розуміємо методику та сукупність функцій та операцій управління для досягнення поставленої мети. Інформаційна технологія - це методика та сукупність інформаційних процесів, що здійснюються для формування, зберігання та використання електронних ресурсів та комунікацій. Автоматизація рутинних процесів у виробничій та управлінській діяльності об'єднує ці дві технології та дозволяє більш ефективно використовувати сучасні методи управління персоналом. Сучасні успішні організації використовують наскрізні управлінські та інформаційні технології» [8].

Успішні компанії активно використовують комплексні управлінські та інформаційні технології, які зберігають свою актуальність протягом часу. Тому дослідження цієї сфери фокусується на аналізі тенденцій розвитку технологій управління персоналом та розробці рекомендацій для вдосконалення таких систем в організаціях.

Інновації в управлінні персоналом включають як новітні технологічні підходи, що сприяють підвищенню ефективності організаційних процесів та управлінських методів, так і традиційні нововведення, які впливають на покращення управлінських процесів у сфері роботи з персоналом. Шляхи щодо створення екосистеми управління персоналом наведено в таблиці 1.2.

Впровадження інноваційних процесів у кадрову діяльність зумовлене кількома чинниками, серед яких необхідність підвищення продуктивності праці, ефективний розвиток кадрів, поліпшення взаємовідносин серед персоналу, а також внесення якісних змін у трудове життя. Інновації також сприяють заохоченню креативних ідей, автоматизації процесів, підвищенню адаптивності працівників, залученню їх до робочих процесів, покращенню рівня залученості та лояльності, а також досягненню балансу між інтересами організації та працівника.

Шляхи створення екосистеми управління персоналом

Підходи до формування екосистеми управління персоналом

Тренди розвитку системи управління персоналом	Підхід при формуванні екосистеми управління персоналом
Стратегічне планування робочої сили	Місія організації; місія кожної цільової групи робочої сили; зміст роботи кожного працівника
Пошук і підбір персоналу	Відповідно місії, змісту, талантам персоналу
Навчання та розвиток	Компетенції та навички на майбутнє. Розвиток навчання на робочому місці, змішане навчання за допомогою сучасних інформаційних технологій
Управління ефективністю	Моніторинг та контроль показників діяльності кожного працівника за допомогою сучасних інформаційних систем
Визнання та винагорода	Прозора екосистема мотивації, матеріального та морального стимулювання
Кар'єрний розвиток та лідерство	Активна робота з кожним працівником, виявлення талантів, лідерських здібностей; оцінювання досвіду, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій.
Використання сучасних інформаційних технологій	Автоматизація рутинних операцій; застосування штучного інтелекту, сучасних хмарних комунікацій для роботи з персоналом.

«Перепьолкін С.М. розглядає термін *імплементація* через призму Імплементація - здійснення, виконання державою норм міжнародного права. У процесуальному розумінні - упровадження норм міжнародного права в національне законодавство, результатом чого стає їх перетворення в конкретні норми державних законів, нормативно-правових актів» [20].

«Виникає необхідність підготовки не тільки кадрових служб, але й усього персоналу до імплементації норм Закону України *Про службу в органах місцевого самоврядування*, - на порядку денному суб'єктів реформи ОМС та територіальної організації влади. Новоприйнятим Законом України *Про службу в органах місцевого самоврядування* від 02.05.2023, що розроблений та презентований Національним агентством України з питань державної служби, де приділяється саме велика увага службі управління персоналом та діяльності

кадрової служби, регулюванню трудових відносин, з урахуванням специфіки проходження публічної служби в органі місцевого самоврядування, проте цей Закон набирає чинності через шість місяців з дня його опублікування, але не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні, введеного Указом Президента України *Про введення воєнного стану в Україні від 24 лютого 2022 року*» [25].

Тому варто враховувати, що процес імплементації сучасних технологій управління персоналом через кадрові служби в ОМС має здійснюватися в межах повноважень відповідних рад, у відповідності до законодавства України та з врахуванням усіх нормативно-правових актів, які регулюють не тільки діяльність ради, але й роботу кадрових служб.

Одним з важливих завдань є автоматизація управлінських процесів у сфері персоналу. Спеціалізовані автоматизовані програми для кадрового обліку покращують організацію навчання, що дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників, розробляти схеми мотиваційного заохочення, планувати кар'єрний ріст і виконувати інші важливі функції. Успішне впровадження таких механізмів значно покращить якість роботи посадових осіб та інших працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на роботу всього колективу.

У сфері управління персоналом більшість функцій можуть бути оцифровані. Наприклад, автоматичне нарахування заробітної плати з урахуванням усіх складових — окладу, надбавок та інших заохочень. Також можна відстежувати виконання завдань, спрямованих на підвищення кваліфікації та навчання, вести автоматизований облік осіб, які пройшли чи не пройшли навчальні програми, а також розширити коло кандидатів на вакансії, вдосконаливши алгоритм пошуку за допомогою конкретних критеріїв та вимог, що дозволяє механізувати ці процеси.

«Сучасному поколінню найманих працівників дуже важливо отримувати відгук щодо своєї професійної діяльності, що допомагає їм зрозуміти свої сильні чи слабкі сторони, визначити напрямки розвитку та отримати чітку оцінку кар'єрних перспектив. У таких випадках автоматизовані системи мотивації дозволяють компаніям не лише спрощувати роботу із молодими

найманими працівниками, але й забезпечувати їм доступ до оцінки параметрів виконання поставлених завдань та потенційних бонусів» [17].

Змінюються функції кадрової служби внаслідок впровадження автоматизації, яка спрощує та усуває рутинні завдання, розширюючи можливості використання сучасних інформаційних технологій. Впровадження нейромережевих технологій відкриває нові горизонти, оскільки ці системи можуть вирішувати спеціалізовані завдання, що залежать від точності застосованих алгоритмів, зручності інтерфейсу та якості програмного забезпечення. Хоча адаптація штучного інтелекту може бути складною, його потенціал у сфері управління персоналом є дуже перспективним.

Автоматизація в управлінні персоналом охоплює низку процесів, таких як набір кадрів, навчання, атестація, оцінка та мотивація персоналу, що дозволяє значно підвищити ефективність роботи організації.

«На стратегічному рівні здійснюється економіко - статистичний аналіз, що не тільки забезпечує можливість праці з персоналом в реальному часі, але здійснення аналізу даних для усунення проблем та ухвалення ефективних управлінських рішень. Інформаційні системи значно спрощують роботу кадрових служб, мінімізують вплив людського фактора і автоматизують майже всі процеси, за винятком фізичного заповнення трудових книжок чи видачі документів» [9].

Стає цілком зрозумілим, що впровадження інформаційних систем спрощує робочі процеси працівників кадрових служб, автоматизуючи, спрощуючи процеси та зменшуючи ймовірність допущення помилок, внаслідок непередбачуваних обставин, які можуть впливати на діяльність.

1.2. Практика використання сучасних технологій управління персоналом у діяльність кадрової служби органу місцевого самоврядування в зарубіжних країнах

Публічна служба є основною ланкою системи державного управління в будь-якій країні. Створення професійної державної служби відповідно до міжнародних стандартів сприяє підвищенню її якості, ефективності та

результативності. Для досягнення цієї мети важливо врахувати досвід інших країн у сфері управління кадрами публічної служби та дослідити можливості адаптації цього досвіду до трансформаційних процесів в Україні.

Управлінські процеси щодо трудових ресурсів в органах публічної влади включають низку рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи публічних органів влади. До них належать відбір і адаптація персоналу, кар'єрний розвиток, мотивація працівників та створення умов для зниження плинності кадрів. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, які можна адаптувати з урахуванням національних умов і специфіки країни.

Дослідження цієї сфери показують, що світова практика не визначає однієї універсальної моделі побудови публічної служби або конкретних шляхів її реалізації. Кожна країна має свої особливості у структурі державного управління, і ці структури можуть змінюватися залежно від конкретної країни.

«Як зазначають Л. В. Шостак та Є. О. Болобан: зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності» [44].

Сучасна практика управління персоналом зарубіжних країн базується на інтеграції різних видів управління, основними з яких є американська, японська, західноєвропейська модель.

«Шостак Л.В. та Болобан Є.О. вважають, що: найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм і колективізм. У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками.

Японська система управління базується на переконанні співробітників, а не на примусі. Менеджер не керує роботою співробітників, а сприяє їм взаємодії, надає необхідну допомогу і створює гармонійні стосунки в процесі праці. Також варто додати, що американські компанії добирають співробітників за такими критеріями: освіта, досвід, психологічна сумісність і навички командної роботи. Крім того, для визначення рівня професійної кваліфікації потенційні працівники проходять комплексні процедури тестування. У Бельгії та Франції, наприклад, в анкетах під час прийому на роботу забороняють питати про членство в профспілках, релігію, політичні погляди та сімейний стан. Крім того, кандидати мають право на приватне життя, гідне ставлення, відшкодування витрат на співбесіду та на захист від нерелевантних запитань» [44].

Американський підхід включає початкову розробку професійно - кваліфікаційних моделей «посад» і «підбору» працівників за схемою «посада - працівник», що будуть відповідати усім цим вимогам.

«Управлінська система американських фірм характеризується наступними особливостями:

- основним джерелом для ефективного робочого процесу розглядається людський ресурс;
- автономність співробітників;
- критерії підбору персоналу – освітній рівень, стаж роботи, адаптація до командної роботи, психологічної сумісності;
- спрямованість на вузькопрофільних спеціалістів, менеджерів, науковців» [14].

Характерними для управлінської діяльності у США є встановлення короткострокових цілей, оцінки індивідуального результату, чітка відповідальність за прийняті рішення, розробка вираження досягнення цілі кількісними показниками та є короткотерміновими. Відповідальність щодо прийняття та реалізації управлінських рішень покладається на конкретних осіб.

Американська модель має такі тенденції: менші обсяги робіт центральних служб, скорочується адміністративний апарат, гнучка форма

оплати виконаної роботи, різноманітність професій та посад, об'єднання у групах різних категорій працівників.

«На прикладі досвіду США у впровадженні систем SAP Human Resources Managment System або корпорацію Oracle систему Oracle Human Resources Analyzer, що забезпечують виконання різноманітних функцій для середнього та великого сегменту суб'єктів підприємництва, що починається табельним обліком та закінчується розробкою політики компенсації витрат персоналу установи» [9].

Управління персоналом на прикладі японського підходу визначається орієнтацією на довготривалі трудові відносини, одразу спрямований на аналізі переваг та недоліків кандидата, внаслідок чого відбувається його швидка адаптація до зміни місця роботи, тобто реалізується так звана «система працівник-посада».

До комплексного розрахунку винагороди за виконану роботу враховується вік, стаж, здібності до реалізації поставлених завдань, освітній рівень, широко розповсюдженим є залучення до профспілок, які створюються самою організацією.

«Шкробот М.В. виділяє основні принципи управління персоналом японських організацій: інтегрованість інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників, висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси, пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп, атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад, підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників. У сучасному японському менеджменті також простежується тенденція до посилення ролі людського чинника як запоруки ефективності виробництва і управління. Однак кадрова політика японських фірм має такі суттєві особливості, як довічний найм працівників; підвищення заробітної плати з вислугою років; участь працівників у профспілках, що діють у межах фірми» [43].

Формування європейських методів управління значною мірою відбувалося під впливом американського досвіду, але має свої характерні риси, зумовлені унікальними історичними та економічними реаліями. Однією з таких особливостей є перехід від домінування продавця до орієнтації на споживача, усунення бар'єрів між державами для обігу капіталу та товарів, а також конкуренція із американськими, японськими та китайськими брендами і компаніями. В умовах такої конкуренції ефективне управління стає невід'ємною складовою успішної виробничої діяльності.

Особливістю європейської практики менеджменту є постійне вдосконалення організаційної структури. На відміну від американської практики управління, де управління персоналом зосереджене в кадрових службах, у європейських країнах відповідальність за роботу з людськими ресурсами покладається не тільки на служби управління персоналом, але й на лінійних та функціональних керівників. Такий підхід сприяє формуванню патерналістських відносин, коли менеджер не лише координує роботу, а й допомагає вирішувати особисті проблеми підлеглих, створюючи атмосферу підтримки та довіри.

«Швеція, як одна із країн, яка вирізняється забезпеченням високого рівня життя своїх громадян, у порівнянні з рештою країн, демонструє головну відмінність кар'єрного розвитку, а саме можливості навчання та праці водночас. Можливість для працівників поєднувати навчання з роботою добре впливає на професійний розвиток і підвищення кваліфікаційного рівня, запровадження нових методів у діяльність усієї організації. Багато компаній, зокрема ті, які здійснюють діяльність в сфері машинобудування в Швеції, активно інвестують у розвиток персоналу, його професійний та кваліфікаційний розвиток. Державний апарат управління Швеції виділяє компаніям гранти на підвищення кваліфікованості працівників» [13].

Планування кар'єри для своїх працівників є пріоритетом для великих підприємств ринкової економіки, залежно від особистісних показників персоналу, для менеджерів на керівних посадах розробляються індивідуальні програми підвищення кваліфікації.

«Могильна Л. М. розглядає використання останнім часом на підприємствах Швеції програми *6 сігма*, учасникам якої гарантується кар'єрне просування не пізніше ніж через два роки, але за умови належного виконання своїх обов'язків. На підприємствах цієї країни широкого вжитку набув принцип, який передбачає мотивацію працівника і який стверджує, що будь-яка особа повинна мати можливість використовувати набуті знання та досвід для реалізації своїх цілей. Враховуючи вказаний принцип, необхідно сказати, що у Швеції, порівняно з іншими країнами, найвищий рівень доходів працівників. Обов'язковими умовами, що сприяють кар'єрному розвитку працівників на шведських підприємствах є: забезпечення їхнього матеріального благополуччя та створення соціальних гарантій, запобігання проблемам матеріального забезпечення працівників, а у разі їх виникнення, сприяння швидкому розв'язанню» [13].

Аналізуючи зарубіжний досвід органів державної влади та муніципальних утворень щодо управління персоналом, варто звернути увагу на ключові аспекти, які визначають ефективність цих систем. Одним із головних факторів є прозорість та відкритість усіх етапів конкурсної процедури, що забезпечує рівний доступ для всіх бажаючих здійснювати професійну діяльність у сфері публічного управління. Це дозволяє створити умови для чесної конкуренції та залучення кваліфікованих кадрів.

Крім того, важливим елементом є професійна адаптація та кар'єрне зростання службовців. У багатьох країнах це досягається через чітко визначену ієрархічну систему, яка дозволяє кожному службовцю рухатися по кар'єрних сходах. Оцінка виконання повноважень державними чи муніципальними службами здійснюється за допомогою чітко встановленого механізму, що включає регулярні атестації та інструменти для моніторингу ефективності роботи. Ці практики сприяють професіоналізму та ефективності публічної служби, а також створюють можливості для розвитку кар'єри кожного працівника (табл. 1.3).

Світовий досвід роботи системи державної служби, забезпечення кваліфікованими кадрами органів влади та муніципалітетів

Польща	– установа стандартів управління людськими ресурсами державної служби і побудова основних принципів щодо дотримання законодавства про державну службу; – створення й реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами державної служби; – забезпечення співробітництва з питань державної служби на міжнародному рівні; – забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади; – поширення інформації про діяльність державної служби; – планування, організація та контроль щодо процесу навчання та проходження підвищення кваліфікації кадрів державної служби; – керування процесом управління персоналом державної служби; – забезпечення дотримання законодавства про державну службу тощо.
США	– конкурсні процедури заміни, підвищення на основі іспитів, а щорічні сертифікати спонукають працівників постійно вдосконалювати свою кар'єру. – «іспити на державну службу проводяться в три етапи: оцінка загальної інтелектуальної готовності кандидата щодо історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; оцінка здатності кандидата вільно висловлювати свою думку англійською мовою; – перевірка професійних якостей та навичок спілкування, вміння діяти в різних ситуаціях; – «під час щорічної оцінки працівники звітують про виконання встановленого на початку року плану роботи та подають письмовий звіт за певною формою; - результати такої оцінки є підставою для підвищення або звільнення особи або застосування певних стягнень.
Німеччина	- основи публічної служби; - національне право; - тарифне право забезпечення; - питання управління, модернізації та організації публічних адміністрацій та офісів; - скорочення бюрократії; - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; - виробничі ради на підприємствах; - увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; - проводяться тренінги на суміжних посадах; - посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; - використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п. – є спеціальна підготовча служба, запроваджено випробувальний термін, протягом якого працівника не можна просувати по службі, а розвиток кар'єри ґрунтується на результатах складених іспитів;

Продовження табл. 1.3

Іспанія	- закрита система, основною рисою, якої є набір персоналу до державних органів виконавчої влади на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення та пропорційне підвищення заробітної плати; - ієрархічність системи управління, що він базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки. - запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, що надає можливість, у свою чергу, вибрати працівника на певну посаду державної служби тощо.
Сінгапур	– кожен державний службовець має право на 100 годин навчання на рік, з яких 60% – це професійні курси, а 40% – курси підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації; – державна служба має Кодекс поведінки державних службовців, який заснований на затверджених принципах (в Україні є аналогічний Кодекс, який затверджений постановою Кабміну від 11 лютого 2016 р. № 65); – існують суворі покарання за порушення принципів Кодексу поведінки держслужбовців, якщо Бюро з розслідування корупції та зловживання їх виявив.
Франція	- чітка регламентованість системи управління з притаманним їй духом ієрархічності й вірнопідданості державі. - використання конкурсів під час заміщення різних посад; - зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; - навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; - орієнтація на безперервність, тобто особа, поступивши на державну службу, зазвичай залишається в системі протягом усього трудового життя, - постійне поступове просування у кар'єрному зростанні.

Ефективність роботи організації значною мірою залежить від управління людськими ресурсами, яке має базуватися на місії компанії, її стратегії та цілях. Це включає систему планування та кар'єрного удосконалення персоналу, а також тісну взаємодію соціальної та економічної підсистеми організації. Чітко налаштовані процеси в управлінні персоналом сприяють досягненню загальних цілей компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність та стабільність на ринку.

Досвід іноземних країн показує, що ефективне управління персоналом охоплює кілька ключових компонентів: підбір кадрів, їх раціональне розташування та використання, а також сприяння професійному і соціальному зростанню працівників. Ці підходи можуть бути успішно адаптовані в українську практику, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом і досягти кращих результатів у роботі організацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ МИКУЛИНЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Характеристика діючих технологій управління персоналом діяльності кадрової служби досліджуваного органу місцевого самоврядування

Микулинецька селищна рада є бюджетною установою, яка діє на підставі Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

«Микулинецька селищна рада (далі - рада) є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів і відповідно до закону представляє Микулинецьку селищну ТГ та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування» [27].

Селищна рада являє собою систему із структурних підрозділів, виконавчих органів та комунальних підприємств. Усі відділи є підзвітні та підконтрольні Микулинецькій селищній раді. Організаційна структура Микулинецької селищної ради включає в себе: керівництво; старости старостинських округів, відділ бухгалтерського обліку та звітності; відділ юридичного забезпечення та управління персоналом; відділ земельних відносин, архітектури та містобудування; служба у справах дітей; загальний відділ; відділ «Центр надання адміністративних послуг»; сектор з мобілізаційної роботи та військового обліку; а також два відділи зі статусом юридичної особи – фінансовий відділ; відділ освіти, культури, молоді, спорту та туризму і чотири комунальних підприємства, засновником, яких є селищна рада, що зображено на рис. 2.1.

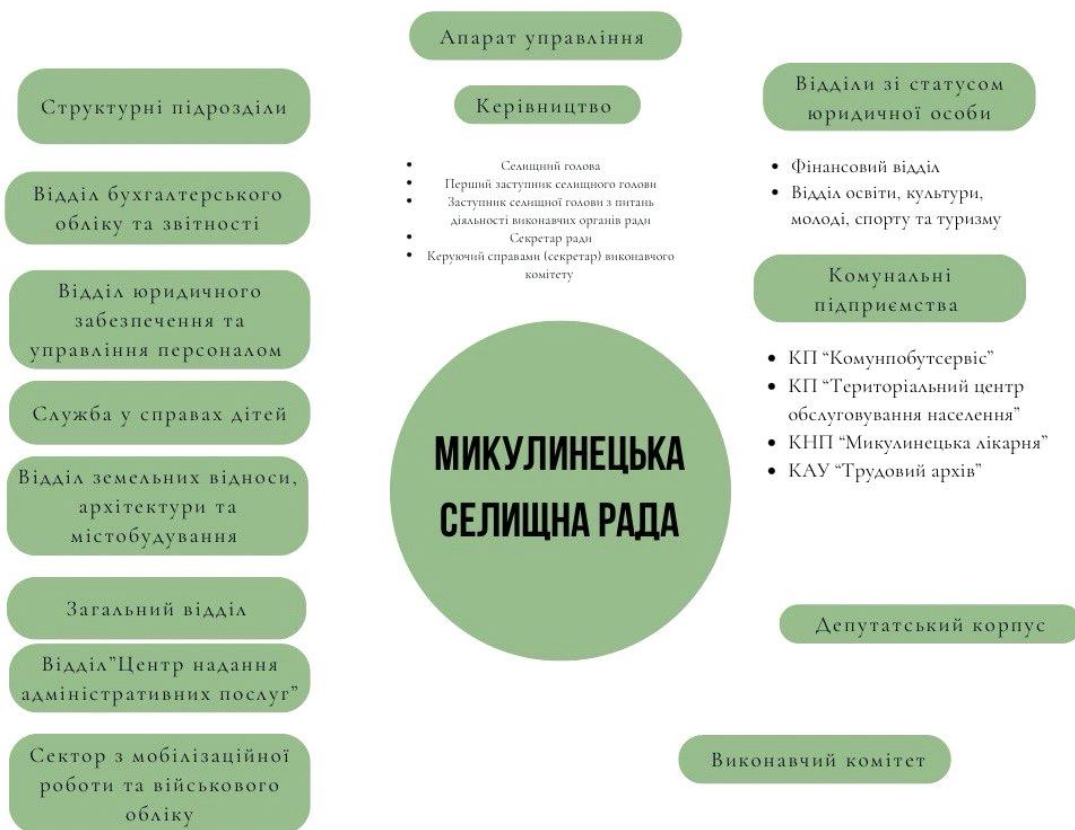


Рис 2.1 Організаційна структура Микулинецької селищної ради

«Аналіз механізму діяльності кадрової служби органу місцевого самоврядування розглядається на прикладі Микулинецької селищної ради, зокрема відділу юридичного забезпечення та управління персоналом, що створений як сектор на підставі рішення сесії селищної ради від 08 грудня 2020 року №13 *Про затвердження структури виконавчих органів Микулинецької селищної ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів* та реорганізований у відділ на підставі рішення сесії Микулинецької селищної ради № 2890 від 19 липня 2024 року *Про внесення змін до структури апарату управління Микулинецької селищної ради та затвердження в новій редакції*» [28].

На сьогодні діяльність відділу забезпечується роботою трьох осіб:

- начальник відділу;
- головний спеціаліст з кадрової роботи;
- головний спеціаліст з регуляторної політики.

«Діяльність відділу юридичного забезпечення та управління персоналом Микулинецької селищної ради регламентується чинним законодавством

України, Положенням про відділ юридичного забезпечення та управління персоналом, що затверджено рішенням виконавчого комітету Микулинецької селищної ради від 14 серпня 2024 року №757. Положення визначає правові засади діяльності відділу, покладені перед ним завдання, права, обов'язки» [28].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є важливою складовою, оскільки від ефективності кадрової політики та технологій залежить не тільки результативність працівників, а й якість послуг, що надаються громадянам. Чітка система управління персоналом забезпечує органу місцевого самоврядування стійкість до сучасних викликів та здатність ефективно реагувати на зміни в умовах динамічного середовища.

Кадрові служби в ОМС виконують ключові функції, серед яких формування кадрової політики, контроль за її реалізацією, оцінка ефективності роботи працівників та пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом. Окрім того, важливу роль у забезпеченні ефективного кадрового управління відіграють нормативно-правове регулювання, дотримання законодавства про працю та організація професійного розвитку співробітників.

Для оцінки діяльності органу важливо провести аналіз кількісного та якісного складу персоналу. Наприклад, станом на 1 січня 2024 року Микулинецька селищна рада налічувала 57,5 штатних одиниць, з яких працювало 55 працівників. Оцінка середньооблікової чисельності персоналу за 2022-2023 роки, представлена в таблиці 2.1, дозволяє отримати більш точне уявлення про кадровий склад та динаміку змін у складі працівників ради.

Таблиця 2.1

Середньооблікова чисельність персоналу Микулинецької селищної ради

Показник	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова кількість працівників	49	53
Кількість штатних одиниць	56	57
Кількість працівників, що звільнилась у поточному періоді	8	6
Кількість прийнятих працівників у поточному періоді	11	8

Перш за все робота будь-якої організації залежить від грамотного планування роботи цілої установи. В системі управління планування роботи кадрової служби є ключовим елементом для ефективної роботи з управління людськими ресурсами. Без чіткого планування персоналу неможливо досягти довгострокових цілей органу місцевого самоврядування.

«В Микулинецькій селищній раді щокварталу, за рішенням виконавчого комітету, затверджується план роботи виконавчого комітету, що включає в себе план роботи з кадрами, який передбачає планування різних аспектів діяльності, ось декілька з них:

- складання та узгодження профілів посад із описом завдань і компетенцій. Методична допомога керівникам структурних підрозділів у розробленні посадових (робочих) інструкцій на основі профілів;

- здійснення організаційно - методичного керівництва з формування кадрового резерву із посадових осіб самоврядування, які підвищили або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади; державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;

- контроль за виконанням особистих річних планів осіб, зарахованих до кадрового резерву;

- добір кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

- впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі та ін» [27].

«Пошук та підбір персоналу досліджуваного органу здійснюється з урахуванням та відповідно до чинного законодавства, що регулює діяльність ОМС, з урахуванням кваліфікаційних відповідно до посади відповідно до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019р. №203-19 *Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування*» [24].

«Відповідно до статті 5 Закону України *Про службу в органах місцевого самоврядування*: право на службу в органах місцевого самоврядування мають громадяни України незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території» [24].

«Забезпечення вступу на службу досліджуваного органу регулюється процедурою відповідно до ЗУ Про службу в органах місцевого самоврядування із застосуванням *Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців*, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169, та локального нормативного правового акту – *Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування Микулинецької селищної ради*, затвердженого рішенням виконавчого комітету №45 від 25 лютого 2021 року. З 2022 року спрощено процедуру вступу на службу в органи місцевого самоврядування, яка відбувається відповідно до положень Закону України *Про правовий режим воєнного стану під час оголошеного в Україні воєнного стану*» [24].

Дані про зайняття вакантних посад посадовими особами місцевого самоврядування наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Механізм зайняття вакантних посад посадовими особами

Таблиця 2.2

Механізм зайняття вакантних посад посадовими особами місцевого самоврядування

Спосіб призначення на посади	2021 рік	2022 рік	2023 рік
За конкурсною процедурою	15	2	-
Призначення відповідно до ЗУ «Про правовий режим воєнного стану»	-	4	7

Як вбачається з аналізу найбільша динаміка призначень посадових осіб місцевого самоврядування спостерігалась у 2021 році, чому передувало об'єднання Микулинецької громади та потреба у розширенні штату, у періоді застосовано основну технологію набору персоналу - призначення на посади відповідно до результатів конкурсу.

«Оцінка ефективності працівників органу місцевого самоврядування здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від

26.10.2001 № 1440 *Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування*, Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування, покладених на них обов'язків та завдань, затверджених наказом Головного управління державної служби України від 30.06.2004 №102 із змінами» [21].

Автором наведено план заходів щодо підготовки і проведення у 2023 році щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування Микулинецької селищної ради покладених на них обов'язків і завдань за 2022 рік (додаток Б).

На рис. 2.2 зображено основні показники здійснення оцінки ефективності працівників досліджуваного органу.

Рис. 2.2 Показники оцінки ефективності працівників досліджуваного органу

Організація навчання, підвищення кваліфікації та обміну досвідом є важливими складовими розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування. Ефективне впровадження цих заходів сприяє підвищенню професійних навичок працівників, що, в свою чергу, забезпечує високий рівень надання публічних послуг, адаптацію до нових вимог та тенденцій суспільно-економічного середовища.

У випадку відсутності ефективного навчання і підвищення кваліфікації може статися застій у розвитку персоналу, застосування застарілих методів роботи, що призведе до погіршення результатів діяльності органів місцевого самоврядування. Саме тому важливою є регулярна оцінка ефективності навчання та прогресу працівників, зокрема, за допомогою короткострокових програм підвищення кваліфікації, що наведено в табл. 2.3.

В умовах сучасних технологій для підвищення кваліфікації активно використовуються онлайн-платформи, що дозволяють забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час. Зокрема, такі платформи, як ZOOM, Microsoft Teams, а також ДІЯ цифрова освіта та портал управління знаннями НАДС, надають можливість публічним службовцям не тільки проходити

навчання, але й брати участь у тренінгах та семінарах, що сприяє їх професійному росту та розвитку.

Таблиця 2.3

Навчання посадовими особами Микулинецької селищної ради за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації

Таблиця 2.3

Навчання посадовими особами Микулинецької селищної ради за короткостроковими програмами підвищення кваліфікації			
Досліджуваний рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість пройдених навчань	84	84	77
З них дистанційно через онлайн платформи	79	70	74

«Правилами внутрішнього трудового розпорядку передбачена система мотивації матеріального та морального стимулювання працівників Микулинецької селищної ради:

- грошова винагорода (надбавки, доплата, преміювання);
- оголошення подяки;
- нагородження Почесною грамотою селищної ради;
- зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення;
- заохочення застосовується за розпорядженням селищного голови, вносяться в трудову книжку працівника, а також доводяться до відома в урочистій обстановці;
- за виконання особливо відповідальних завдань працівникові, який займає посаду посадової особи органів місцевого самоврядування, може бути присвоєно черговий ранг достроково в межах відповідної категорії посад;
- за сумлінну працю при виході на пенсію працівникові може бути присвоєно черговий ранг поза межами відповідної категорії посад;
- за особливі трудові заслуги працівники селищної ради можуть бути представленими до державних нагород та присвоєння почесних звань» [16].

Важливим показником у відслідковуванні показників діяльності залишається аналіз гендерного розподілу працівників місцевого самоврядування (наведено в табл. 2.4).

Гендерний розподіл посадових осіб Микулинецької селищної ради

Інформація про гендерний розподіл посадових осіб місцевого самоврядування <u>Микулинецька селищна рада</u> (найменування органу місцевого самоврядування) <u>Тернопільська область</u> (область)						
		станом на 01.01.2022				станом на 01.01.2023
Категорія посади	Чисельність за питаним розписом	Фактична чисельність працюючих посадових осіб місцевого самоврядування, осіб		Чисельність за питаним розписом	Фактична чисельність працюючих посадових осіб місцевого	
		всього	у т.ч. жінок		всього	у т.ч. жінок
I						
II						
III						
IV	1	1	0	1	1	0
V	14	13	9	17	16	15
VI	7	7	5	7	7	5
VII	13	12	11	10	8	7
Всього	35	33	25	35	32	27

Гендерний баланс в Україні, закріплений на законодавчому рівні, є важливим елементом стратегії, яка спрямована на забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків у всіх сферах суспільного життя. Ця стратегія включає розробку та реалізацію політик, що враховують гендерні потреби, а також моніторинг та оцінку їхнього впливу на соціальну, політичну, економічну та культурну сфери.

Основною метою гендерного підходу є досягнення гендерної рівності, яка передбачає справедливий доступ до ресурсів, благ і можливостей для обох статей, а також рівний вплив на прийняття рішень. Формування таких умов є важливим кроком до забезпечення рівних прав і можливостей у суспільстві.

Оцінка гендерного впливу (ОГВ) є потужним механізмом для інтеграції гендерної перспективи у різні реформи та програми. Вона дозволяє виявити, як конкретні політики, програми чи заходи можуть впливати на різні статі, і допомагає у визначенні та реалізації рішень, спрямованих на подолання гендерних нерівностей та забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків. Таким чином, ОГВ стає важливим інструментом для розвитку та підтримки гендерно чутливої політики на всіх рівнях.

«Методичні рекомендації Міністерства соціальної політики України визначають ОГВ як засіб оцінювання можливих та реальних наслідків галузевих реформ для різних соціальних груп жінок і чоловіків. Цей підхід покликаний забезпечити аналіз гендерних аспектів у процесах прийняття рішень і сприяти впровадженню справедливих умов для всіх» [12].

Система обліку робочого часу, моніторинг відвідування працівниками робочих місць та здійснення повноважень, облік персонального складу здійснюється вручну через введення даних у електронні таблиці Exel, Microsoft Word.

Дійсно, кадрові підрозділи в органах місцевого самоврядування (ОМС) виконують важливу роль у забезпеченні ефективності та сталості функціонування цих органів. Вони займаються не тільки аналізом потреб у персоналі, але й розробкою стратегічних пропозицій щодо вдосконалення структури органів управління, що включає оптимізацію штатного розпису для досягнення максимального результату від діяльності кадрів.

Одним з ключових аспектів роботи кадрової служби є впровадження сучасних технологій у процеси управління персоналом. Це дозволяє підвищити прозорість і ефективність кадрових процесів, зокрема, у плануванні, підборі, адаптації та підвищенні кваліфікації працівників. Важливим елементом цього процесу є забезпечення безперервного професійного розвитку, що включає навчання, підвищення кваліфікації та обмін досвідом серед співробітників.

Без ефективної організації таких заходів неможливо гарантувати сталий розвиток та адаптацію до змінюваних вимог суспільно-економічних процесів, що постійно змінюються. Це, в свою чергу, може призвести до застосування застарілих підходів, що негативно впливає на якість роботи органів місцевого самоврядування та їх здатність реагувати на нові виклики.

Також важливим є чітке планування персоналу для досягнення довгострокових цілей ОМС. Відсутність такого планування може призвести до незбалансованої кадрової структури, зниження ефективності роботи органу і утруднень у виконанні стратегічних завдань. Тому кадрові служби повинні активно працювати над створенням гнучкої та адаптивної кадрової стратегії, що

враховує не тільки поточні потреби, але й перспективи розвитку органу місцевого самоврядування.

2.2. Оцінка ефективності запровадження сучасних технологій управління персоналом діяльності кадрової служби досліджуваного органу місцевого самоврядування

Враховуючи курс публічного управління на модернізацію та низку рекомендацій НАДС, управління персоналом в органі місцевого самоврядування потребує впровадження новітніх технологій управління персоналом.

Традиційний підхід до кадрової роботи, орієнтований лише на виконання формальних обов'язків, не відповідає сучасним вимогам. Сьогодні управління людськими ресурсами вимагає комплексного, системного підходу, що включає не тільки набір, але й розвиток, стабілізацію та мотивацію персоналу, а також створення сприятливих умов для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Створення багатофункціональних кадрових служб є необхідним для ефективного управління в умовах динамічних змін.

Зокрема, в контексті органів місцевого самоврядування (ОМС), виникнення кадрових служб — це важливий етап, що дозволяє інтегрувати сучасні методи управління та відмовитися від застарілих практик. Це дозволяє органам місцевого самоврядування ефективніше реагувати на зміни, адаптуватися до нових викликів і забезпечити високий рівень послуг для громадян.

Що стосується Микулинецької селищної ради, то введення додаткових штатних одиниць і створення окремого відділу управління персоналом виглядає абсолютно доцільним. Це дасть змогу спеціалізувати управління персоналом, розподілити обов'язки та функції між кількома працівниками, що дозволить підвищити ефективність роботи цього напрямку. Таким чином, головний спеціаліст з кадрової роботи зможе зосередитися на більш конкретних

завданнях, а інші фахівці відділу будуть займатися питаннями підбору, розвитку, мотивації та адаптації персоналу.

Зміни у структурі кадрової служби повинні супроводжуватися трансформацією її функцій. Перехід до створення служби управління персоналом передбачає застосування сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, впровадження онлайн платформ для навчання і розвитку персоналу, а також використання методик для покращення мотивації і підвищення ефективності роботи. Важливо також впроваджувати інноваційні підходи в систему оцінки роботи співробітників, що дозволить виявляти потенціал і підтримувати високий рівень професіоналізму в органах місцевого самоврядування. На рис. 2.3 схематично проілюстровано алгоритми провадження змін управління персоналом.

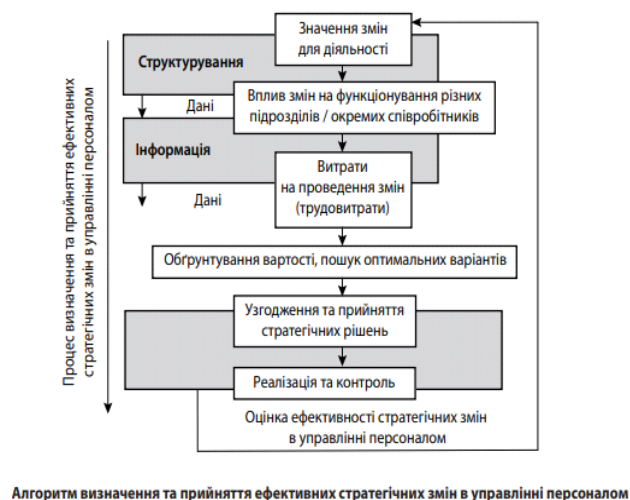


Рис. 2.3 Алгоритм визначення та прийняття ефективних стратегічних змін в управлінні персоналом

«Доцільно було б спрямувати увагу та вже зараз здійснювати підготовку імплементації новоприйнятого Закону України *Про службу в органах місцевого самоврядування* від 02.05.2023, що вступає в дію по завершенню воєнного стану в Україні, проте кількість змін, що стосується діяльності органів місцевого самоврядування, та кардинальних змін управлінської діяльності в системі кадрового забезпечення. Національним агентством України з питань державної служби уже активно ведеться робота із підготовки численних нормативно-правових актів, що регулюватимуть докорінно нову службу органів місцевого самоврядування» [25].

Нововведення стосуються насамперед оновлених завдань служби управління персоналом, організації вступу на службу в органи місцевого самоврядування, оновленого підходу до кадрового резерву, оцінки та атестації службовців місцевого самоврядування, професійних стандартів посад.

Враховуючи постійну динаміку персоналу в досліджуваному органі, а також постійні зміни в законодавстві щодо служби в органах самоврядування, збільшуються об'єми роботи з кадрами та кількість кадрової документації.

Волянська-Савчук Л. В. виокремлює сім типових етапів у розробці та впровадженні персонал-технології роботи з кадрами в організації:

- «діагностика кадрової ситуації;
- внесення коректив до положень, що діють;
- підготовка та узгодження проекту технології;
- затвердження розробленої технології;
- розповсюдження механізму впровадження заходів;
- навчання персоналу нової технології;
- встановлення відповідальних за впровадження технології» [7].

Зважаючи на потреби щодо автоматизації усіх аспектів діяльності кадрової служби досліджуваного органу, нами обгрунтовано пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом у вигляді резюме проєкту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Резюме проєкту щодо впровадження сучасних технологій в досліджуваному органі

Назва проєкту	Впровадження сучасних технологій управління персоналом діяльності служби управління персоналом Микулинецької селищної ради на 2025-2026 роки.
Передумови проєкту	Застарілі технології управління персоналом, потреба в автоматизації процесів.
Мета	Автоматизація процесів діяльності служби персоналу, впровадження нових підходів до системи.
Замовник проєкту	Микулинецька селищна рада
Оприлюднення	Микулинецька селищна рада https://mykulynetska-gromada.gov.ua/
Головний розробник проєкту	Відділ юридичного забезпечення та управління персоналом
Головні виконавці	Начальник відділу юридичного забезпечення та управління персоналом Спеціалісти відділу юридичного забезпечення та управління персоналом Головний бухгалтер відділу бухгалтерського обліку та звітності
Основні програмні цілі	- впровадження системи електронного документообігу для роботи з кадровою інформацією. - автоматизація обліку робочого часу та контролю виконання завдань. - розробка й впровадження системи моніторингу ефективності працівників (KPI). - організація платформ для дистанційного навчання працівників і підвищення кваліфікації. - створення електронної бази даних працівників із можливістю оперативного оновлення інформації.
Критерії оцінки	Рівень автоматизації кадрових процесів (у відсотках від загальної кількості операцій). Зменшення часу, витраченого на підготовку кадрової документації (порівняно з попереднім періодом). Кількість працівників, які пройшли дистанційне навчання чи підвищили кваліфікацію. Задоволеність працівників якістю нових технологій (на основі опитувань). Досягнення поставлених KPI у межах нових технологій управління.
Очікувані результати впровадження	1. Підвищення ефективності управління персоналом на 40% за рахунок автоматизації. 2. Зменшення часу на оформлення кадрових документів до 50%. 3. 90% працівників служби персоналу отримають доступ до нових навчальних матеріалів. 4. Поліпшення задоволеності працівників роботою кадрової служби на 20% (за результатами опитування). 5. Забезпечення прозорості та точності кадрових процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій.

Пропозиції щодо покращення роботи кадрової служби в ОМС із застосуванням механізмів та сучасних підходів пропонуємо розглянути на прикладі HRM-системи управління персоналом (табл. 2.6).

Впровадження сучасних технологій на прикладі HRM-системи управління персоналом

Таблиця 2.6

Впровадження сучасних технологій можна розглянути на прикладі HRM системи управління персоналом

Визначення системи	Характеристика
Human Resources Management (HRM)	- інформаційні системи управління персоналом, насамперед призначені для вдосконалення роботи керівного складу організації (підприємства), в тому числі кадровим потенціалом, беручи на себе функції супроводу рутинної роботи з документацією
Основні завдання (модулі)	- ведення обліку відповідно до законодавства України (модулі регламентованого обліку працівників, модуль штатного розпису, модуль персоніфікованого обліку Пенсійного фонду, модуль військового обліку); - супровід управлінського обліку (може включати такі модулі, як навчання персоналу, підбір кадрів, атестація, переатестація працівників, планування у потребі персоналу або їх зайнятості та ін.).
Компанії, що пропонують HR – системи українському споживачеві	АСК; Атлант/Інформ; Белтел; Бізнес Сервіс-Софт; Бізнес-Консоль; Бест; Гарант-Інфоцентр; Гектор; Ланкс; Лівс; Омега; Прайс/Уотерхаус Куперс; Рікконе; С+; Центр інформаційних технологій Телеком- Сервіс; ЕАСК; Едвантедж Софт; Експерт; Елко Технології; INFIN; Oracle; Renaissance; Robertson & Blums; SAP AG

В контексті покращення роботи кадрової служби в ОМС можна виокремити пропозиції, які дають змогу застосувати наступні механізми та сучасні підходи технологій з обробки, введення інформації, осучаснення способів обміну інформацією, зменшення паперового обліку та зайвих витрат на паперові носії:

- Впровадження технологій для автоматизації кадрових процесів, програм для пошуку працівників, оцінки персоналу, обліку та звітності.
- Залучення персоналу до роботи, формування команди через зустрічі, тренінги, семінари та тимбілдинги.
- Розробка нової системи оцінки результативності, використання SWOT-аналізу та анкетувань для вимірювання задоволеності працівників.
- Покращення умов праці і системи мотивації відповідно до законодавства. Створення прозорої системи на основі оцінки

діяльності, підтримка ініціативності та вирішення конфліктів через медіаторів.

- Залучення керівництва до кадрової роботи, покращення взаємодії між підрозділами, навчання керівників методам адаптації кадрів та виявлення їх потреб.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ДОСЛІДЖУВАНОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Впровадження сучасних технологій організаційно-методичної кадрової роботи досліджуваного органу місцевого самоврядування

Зростання уваги до проблем, пов'язаних із управлінням персоналом, у більшості країн світу зумовлене тим, що люди залишаються головним і незмінним ресурсом, навіть у досить розвинених країнах.

В час постійних змін гостро постає проблема забезпеченості організаційно-методичними матеріалами кадрової роботи. Організаційно-методична кадрова робота є ключовим елементом у забезпеченні стабільної діяльності публічного органу, його розвитку та адаптації до сучасних викликів, а це в свою чергу дозволить ефективно розпоряджатися кадровими ресурсами, підтримуючи баланс між інтересами працівників і цілями організації.

«Як зазначає Круп'як Л.Б.: виконання повноважень обумовлює необхідність висококваліфікованих спеціалістів, які мотивовані та сконцентровані на створення спроможних територіальних громад. При цьому важливе значення має системна робота з підготовки, перепідготовки та формування кадрового резерву територіальних громад на засадах системного та компетентнісного підходів, оскільки на початку реформування адміністративно-територіального устрою України однією з проблем визнавалася низька кадрова компетентність та якість надання адміністративних послуг на базовому та районному рівнях» [15].

В процесі розгляду організаційно-методичної кадрової роботи, важливо виділити основні завдання, які постають в процесі реалізації в контексті розвитку та адаптації персоналу до сучасних викликів. Головним завданням є питання щодо забезпечення ефективності використання людських ресурсів в процесі здійснення владних повноважень, що зумовлює побудову ефективних систем (рис. 3.1).

«Балановська Т.І. розглядає систему управління персоналом як складову таких основних елементів: групу фахівців апарату управління; інформаційну базу для управління персоналом; комплекс технічних засобів системи управління; комплекс методів та методичних підходів до організації праці й управління персоналом; правову базу; сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом» [4].



Рис. 3.1 Підсистема та елементи системи управління персоналом органів державного управління

Одним з основних викликів для органу публічної влади є створення умов для безперервного розвитку персоналу. Ключовим для покращення результатів роботи та удосконалення нормативно-правової бази є забезпечення

організаційної підтримки для всіх категорій посадових осіб та технічного персоналу.

«Як зазначає Олуйко В.М.: управління людськими ресурсами відіграє все більш важливу роль в досягненні органами місцевого самоврядування стратегічних цілей діяльності та структури, необхідні зміни в моделях поведінки людських ресурсів. Забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетентності людських ресурсів органів місцевого самоврядування вимогам територіальної громади, можливе в тому випадку, коли в органі місцевого самоврядування здійснюється якісне цілепокладання та чітке програмування всіх сторін діяльності на всіх рівнях управління, постійне підвищення професійної компетентності співробітників, регулярний зворотний зв'язок, якісна оцінка діяльності співробітників, формування ефективної системи мотивації для працівників органів місцевого самоврядування, заохочення до оновлення знань посадових осіб місцевого самоврядування» [38].

Формування підґрунтя організаційно-методичної та технологічної забезпеченості професійної підготовки, всебічного підвищення кваліфікації, створення команди, що здатна чітко здійснювати діяльність в кризових умовах, розроблення та впровадження сучасних та діючих форм мотивації персоналу на основі посилення функціональної значущості, організація систематичного навчання керівників усіх рівнів методів і стратегічних форм кадрової роботи є найважливішими у роботі кадрових служб в ОМС.

«Василенко О.П. зауважує, що для запровадження ефективних процедур роботи з персоналом в органах влади та місцевого самоврядування, які відповідають сучасним реаліям, необхідно, у першу чергу, організувати ефективну роботу служб управління персоналом, до складу яких, окрім менеджерів з персоналу, мають входити спеціалісти з типового тестування та психологи на умовах штатного або позаштатного використання. Також слід визначитися з найзначимими функціями управління персоналом, які б дозволили досягти визначеного рівня ефективності управління персоналом, а виконання різних кадрових процедур має відповідати Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України про державну службу та

іншим законам України, затвердженим Верховною Радою України міжнародним договорам, рішенням Верховної Ради України, указам Президента України, рішенням Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади та інших нормативно-правових актів» [6].

Зарубіжний досвід на прикладі окремих країн показує доцільним кодифікувати законодавство державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

«Сітніков О. відзначає тенденцію нормативного врегулювання питань саме публічної служби сьогодні й в Україні. Як приклади можна навести такі документи: Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування тощо. Тому доцільно провести кодифікацію всього національного законодавства, що стосується служби в органах публічної влади. Не викликає жодних сумнівів, що це буде одним із найефективніших шляхів удосконалення правового регулювання публічної служби в Україні, зокрема й правового забезпечення діяльності служб управління персоналом органів публічної влади» [31].

3.2. Запровадження інноваційних методів захисту кадрової інформації в контексті управління персоналом досліджуваного органу місцевого самоврядування

Постійний розвиток інформаційних технологій та зростання цифрової інтеграції в діяльності публічної служби вимагають удосконалення захисту кадрової інформації в органах місцевого самоврядування. В Україні за останні роки спостерігаються значні зміни в управлінні на всіх рівнях, зокрема завдяки впровадженню новітніх інформаційних технологій. Цифровізація вимагає підвищення рівня інформаційної безпеки, оскільки разом із перевагами з'являються ризики витоку конфіденційної інформації. Тому створення

захищеного середовища з використанням сучасних автоматизованих технологій є необхідною умовою розвитку держави та суспільства.

«За матеріалами Регламенту європейського парламенту і ради (ЄС): масштаби збирання та спільного використання персональних даних суттєво зросли. Технології дозволяють як приватним компаніям, так і публічним органам користуватися персональними даними в безпрецедентних масштабах з метою реалізації своєї діяльності» [26].

Зазначимо, що захист інформації кадрової служби в ОМС є важливим аспектом для забезпечення конфіденційності, правового захисту та ефективності публічного управління. Враховуючи те, що кадрові служби зберігають значні обсяги конфіденційних даних, впровадження сучасних методів захисту надасть змогу уникнути ризиків витоку інформації, несанкціонованого доступу та кібератак.

«Закон України *Про захист персональних даних* дає визначення поняття обробка персональних даних - будь-яка дія або сукупність дій, таких як збирання, реєстрація, накопичення, зберігання, адаптування, зміна, поновлення, використання і поширення, знеособлення, знищення персональних даних, у тому числі з використанням інформаційних систем» [23].

Збереження персональних даних в органах місцевого самоврядування здійснюється як на паперових носіях, так і через електронні бази даних або інші цифрові носії. Оскільки більшість документів та даних, створених в процесі управлінської діяльності, оцифровуються, зростають ризики витоку інформації, що зберігається в електронному вигляді. Потенційними загрозами є хакерські атаки або ненавмисні чи навмисні дії працівників ОМС.

З огляду на мобільність робочої сили, технології в кадровій діяльності відіграють важливу роль у забезпеченні гнучкого доступу до кадрової інформації, що є критично важливим для ефективного управління персоналом. Кібербезпека стає необхідною складовою цифрового середовища, тому захист та конфіденційність оцифрованих документів набувають особливого значення. Хоча обсяги робіт із захисту інформації в ОМС можуть відрізнятися залежно

від структури та штату, загальний алгоритм захисту даних є схожим. Повністю усунути ризики в умовах сучасного світу майже неможливо.

«Як зазначає У. Шадська: у відділах кадрів, діловодства та архівах зберігаються особові справи працівників органу місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад, які містять, окрім їхніх особистих даних, ще відомості про склад сім'ї тощо. Здебільшого в органах місцевого самоврядування не організовані безпечні умови обробки спеціальної категорії даних, які можуть становити особливі ризики для людини — небезпеку переслідування, тиску, фізичної розправи або порушення інших прав та свобод. Переважна частина проблем, з якими стикнулися органи місцевого самоврядування у воєнний час, не є новою або притаманною лише сьогодні. Недоліки в організації роботи із захисту персональних даних існували й до повномасштабної війни, проте саме виклики воєнного часу загострили їх, почасти зробивши їх такими, що Зважаючи на те, що не існує універсальної програми для організації роботи з персональною інформацією, оскільки діяльність кожного органу місцевого самоврядування є унікальною, важливо запроваджувати загальні вимоги, що базуються на законах та міжнародних стандартах. Ці вимоги необхідно впроваджувати в роботу органів місцевого самоврядування» [23].

Органи місцевого самоврядування повинні діяти відповідно до законів та інших нормативно-правових актів, які регулюють діяльність у сфері інформації та доступу до неї. У таблиці 3.1 наведено перелік основних нормативно-правових актів у цій сфері.

Таблиця 3.1.

Нормативно-правова база у сфері інформації

№ п/п	Назва нормативно-правового акта
1.	Конституція України
2.	Закон України «Про захист персональних даних»
3.	Закон України «Про інформацію»
4.	Закон України «Про доступ до публічної інформації»
5.	Конвенція № 108 Ради Європи «Про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних», дата набрання чинності для України 01.01.2011
6.	Регламент європейського парламенту і ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних)
7.	Рекомендації Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини з питань додержання конституційного права людини і громадянина на доступ до інформації
8.	Постанова Пленуму Вищого адміністративного суду України № 10 від 29 вересня 2016 року «Про практику застосування адміністративними судами законодавства про доступ до публічної інформації»

«Аналізуючи нормативно-правову базу, вбачається, що для систематизації захисту даних потрібно дотримуватись певного алгоритму:

- ознайомлення колективу із прямою вимогою законодавства щодо захисту даних;
- здійснення аудиту, що включає аналіз усіх наявних документів та даних органу місцевого самоврядування, проглянути усі терміни зберігання у відповідності із Інструкції з діловодства, відокремити конфіденційні дані та інформацію з обмеженим доступом;
- наступним кроком потрібно визначити коло осіб, які прямо залучені до обробки даних, систему технологічної забезпечення, програми, які прямо беруть участь в процесах обробки інформації;
- на основі вивчених вихідних даних розробити комплексні заходи щодо систематизації та покращення захисту роботи з даними» [19].

Відповідно до міжнародних стандартів, будь-яка система захисту особистих даних повинна базуватися на дотриманні принципів прозорості,

законності, мінімізації збору інформації та забезпечення її конфіденційності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Принципи обробки персональних даних

Таблиця 3.1

Принципи обробки персональних даних

Законність	Справедливість	Прозорість
передбачає те, що дані обробляються лише в законний спосіб, для законних цілей і за наявності правових засад для цього, а будь-яка робота з ними за відсутності легітимних підстав забороняється.	полягає в тому, що при обробці даних потрібно враховувати права людини, не завдавати шкоди її законним інтересам, а також запобігати будь-яким зловживанням з боку володільця чи розпорядника персональних даних.	гарантує право людини на отримання інформації про обробку її персональних даних. Тому необхідно пояснювати в доступній формі широкому загалу для чого, яким чином ці дані збираються, як вони будуть використовуватися та кому вони можуть бути передані.

«Для вирішення питань інформаційної безпеки пропонується реалізувати низку нормативних і кадрових заходів:

- підготувати пакет організаційних документів, що регламентують захист даних;
- запровадити процедуру обліку працівників, які мають офіційний допуск до інформації (вказавши особу, час, мету і підстави);
- розробка форми обліку інформації, що збиралась чи переглядалась, вказавши цілі і підстави для здійснення її обробки;
- виокремити основні напрями і методи, які спрямовані на контроль за діяльністю службовців, які працюють з персональною інформацією;
- затвердити перелік службовців, відповідальних за захист персональних даних, включно із законністю їх передачу третім особам;
- ознайомити персоналу із правилами обробки персональних даних та отримати письмові листи-зобов'язання щодо нерозголошення конфіденційної інформації;
- організація підвищення кваліфікації персоналу з питань цифрової грамотності;

- забезпечити обмежений доступ до приміщень, де зберігається технічне обладнання» [3]

Однак впровадження сучасних технологій пов'язане з новими викликами у сфері захисту даних. Використання інформаційних систем для обробки та зберігання даних створює ризики викрадення, знищення чи несанкціонованої модифікації інформації. Регулювання доступу до інформаційних систем повинно бути всеосяжним, а користувачі мають проходити процедури ідентифікації та автентифікації, що підтверджують їх право доступу до системи.

«Ідентифікація користувачів за допомогою паролів або карт доступу має суттєві вразливості. Користувачі часто використовують слабкі паролі. У відповідь на це, ідентифікації обличчя як частина біометричної аутентифікації стає все більш популярною для забезпечення безпеки в інформаційних системах організацій» [30].

Таким чином, неможливо переоцінити значення визначення завдання та методів захисту інформації, які вимагають всебічної уваги, враховуючи технічні ресурси та методичне забезпечення. Розглянемо найпоширеніші та широко розповсюджені методи захисту інформації у табл. 3.3, звісно, такий перелік не є вичерпним, проте вказані методи слід вже застосовувати у професійній діяльності досліджуваного органу.

Методи захисту кадрової інформації

Методи захисту	Опис методу
Ідентифікація	Пред'явлення користувачем системі своїх індивідуальних й унікальних ідентифікаторів, як правило, логіну (реєстраційне ім'я) і пароллю входу.
Автентифікація	Процедура впізнання системою наданих ідентифікаторів. Простіше кажучи, користувач через комп'ютер вводить у систему свій логін і пароль, отримавши їх, система проводить автентифікацію, порівнюючи їх з логіном і паролем, наявним у базі даних, щоб переконатися в тому, що користувач саме той, за кого себе видає.
Шифрування даних	Використання сучасних методів шифрування для захисту електронних документів та баз даних забезпечує, що інформація залишається недоступною для несанкціонованих осіб.
Контроль доступу	Обмеження доступу до інформації через фізичні та електронні системи контролю доступу дозволяє забезпечити, що тільки уповноважені особи мають доступ до комерційних таємниць.
Юридичні заходи	Використання конфіденційних угод (NDA), трудових контрактів та інших юридичних інструментів допомагає захистити інформацію на законодавчому рівні.
Фізична безпека.	Захист фізичних носіїв інформації та важливих об'єктів компанії, таких як офіси, виробничі площі та лабораторії, є необхідним елементом загальної стратегії безпеки.
Використання біометричних даних для входу, SMS-кодів або апаратних ключів для підтвердження доступу.	• через код, надісланий у смс; • через дзвінок на мобільний; • через лист на e-mail; • через надсилання сповіщення – така можливість, наприклад, є для акаунтів Google; • через код, згенерований за допомогою спеціальних мобільних додатків (наприклад, Google Authenticator, Microsoft Authenticator чи інші) тощо.

Отже, захист кадрової інформації в процесі роботи кадрових служб в органах місцевого самоврядування стає необхідним кроком в умовах викликів сьогодення, враховуючи законодавчі вимоги, високий ризик кіберзагроз, потребу в підвищенні ефективності управління людськими ресурсами. Це не лише обов'язок з дотримання діючого законодавства, але й необхідна складова побудови довірливих відносин між працівниками і роботодавцем, особливо в органах місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Правові основи кадрової роботи в органах місцевого самоврядування включають формування вимог до посадових осіб, їх підбір, підготовку та постійне підвищення кваліфікації. Важливим є врахування стану та перспектив розвитку органів місцевого самоврядування, а також потреб у кадрах. В умовах постійних змін у суспільстві та розширення функцій місцевого самоврядування, ефективна робота кадрової служби є ключовим фактором успішного розвитку країни.

Посадовці місцевого самоврядування керуються законами України, постановами Кабміну та іншими нормативно-правовими актами. Останнім часом прийнято новий Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», який регулює обов'язки службовців з урахуванням децентралізації влади. Також, розробляються локальні акти для підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування.

Удосконалення професійної діяльності службовців є важливою умовою для забезпечення якісного управління персоналом. Водночас, велике значення має захист персональних даних працівників. Для цього потрібно регулярно проводити аудит інформаційних систем, використовувати надійні паролі і шифрування, обмежувати доступ до інформації.

Основними проблемами кадрового забезпечення є політичний вплив на кадрову політику, що зумовлено прогалинами в законодавстві. Для покращення управління персоналом Микулинецької селищної ради пропонується впровадження HRM-системи, автоматизація процесів управління персоналом та заходи для підвищення безпеки кадрової інформації.

Аналіз показує, що в умовах сьогодення необхідно впроваджувати сучасні технології управління персоналом, що реалізуються в законодавчому руслі з удосконаленням механізмів.