

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МИСИК Володимир Святославович

Формування та реалізація кадрової політики в організації публічної сфери
/ Formation and Implementation of Personnel Policy in a Public Sector
Organization

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

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи ДСПУАзм-21

Мисик Володимир

підпис

Науковий керівник:

к.е.н, доцент Богач Юрій

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 ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	6
1.1. Об’єктивна необхідність, сутність та аспекти формування і реалізації кадрової політики	6
1.2. Методичні засади формування і реалізації кадрової політики в публічній сфері.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	23
2.1. Моніторинг організаційного забезпечення формування та реалізації кадрової політики.....	23
2.2. Аналіз ефективності механізму формування і реалізації кадрової політики в досліджуваній організації	32
РОЗДІЛ 3. ВИРОБЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	41
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає у дослідженні питань реалізації кадрової політики у публічній сфері, окресленні теоретичних та організаційних складових її впровадження й обґрунтуванні ефективності використання механізмів управлінської діяльності з використанням мотиваційної складової.

З огляду на це активізація аналізу проблеми кадрової політики на прикладах досліджуваної організації дозволить розширити розуміння стратегії управління персоналом в органах місцевого самоврядування, де значиму роль відіграє громада, яка безпосередньо через виборчий процес делегує повноваження депутатам, які стають її представниками. А в обласних, районних або районних у містах радах саме депутати обирають із свого числа керівника, який здійснює двофакторну політику управління персоналом. З одного боку, керівник такого органу місцевого самоврядування наділений повноваженнями організаційного характеру щодо діяльності депутатського корпусу, з іншого – одноособового керівництва посадовими особами виконавчих органів таких рад.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць.

Усі використані джерела можна згрупувати за певними напрямками. До першої групи необхідно віднести праці дослідників з теми кадрової політики в публічній сфері в органах місцевого самоврядування та на державній службі, у яких окреслено теоретичні аспекти проведення моніторингових досліджень, аспекти та методичні засади формування і реалізації кадрової політики в публічній сфері. Це найбільший масив джерел, серед яких важливими є доробки: Аксьонова О. В. та ін. [1]; [13]; Дороніна О. А. [15]; Жовнірчик Я. Ф. [16]; [21]; Ковбасюк Ю. [23]; Костенко О. О., Грущинська Н. М. [24] та ін.

До другої групи можна віднести напрацювання авторів, які стосуються загальних питань розвитку кадрової політики у різних сферах, а також праці, що дотичні до теми дослідження. До них належать: Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. [2]; Бугайчук К. [3]; Гончаров А. Б., Гончарова С. Ю., Тарабакін Д. О. [9]; [30]; Шаповал О. А. [34] та ін.

Третю групу джерел складають нормативно-правові документи, а саме Закони України [25; 34; 24; 28], рішення Тернопільської обласної ради [31; 26] тощо, які визначають підстави, повноваження та права посадових осіб органів влади, їх склад, чисельність та ін.

Метою дослідження є вивчення та аналіз організаційного забезпечення реалізації кадрової політики в організації публічної сфери.

Завдання дослідження:

вивчення й аналіз основних складових формування і реалізації кадрової політики крізь призму теоретичних та організаційних засад;

проведення системного аналізу механізмів формування і реалізації кадрової політики в досліджуваній організації публічної сфери;

розроблення концептуальних підходів організаційного реалізації кадрової політики в організації публічної сфери.

Об'єкт дослідження – процеси управлінської діяльності в організаціях публічної сфери.

Предмет дослідження – кадрова політика в публічній сфері крізь призму організаційного забезпечення її реалізації.

З огляду на стан дослідження теми кваліфікаційної роботи, її характер, мету і завдання використано низку **наукових принципів і методів**. В основу лягли принципи об'єктивності та системності, системно-структурний, логічно-аналітичний методи, а також метод систематизації.

Неупередженість у вивченні й аналізі кадрової політики забезпечувалася використанням принципу об'єктивності. Такий підхід дозволив провести критичний аналіз досліджень інших авторів.

Системність як принцип цілісності й багатоаспектності зв'язків у розкритті об'єкта спрямовувалась на ретельне дослідження організаційного забезпечення реалізації кадрової політики.

Системно-структурний метод зорієнтував на розкриття цілісності процесів та послідовності у взаємозв'язках між собою управлінських рішень у вирішенні тих чи інших питань.

Логічно-аналітичний метод надав можливість у процесі проведеного дослідження цей матеріал подати у логічній послідовності, класифікувавши однорідні події, явища, досліджувані джерела, а також здійснивши їх детальний аналіз.

Важливим при використанні методу систематизації був глибокий аналіз джерел з досліджуваної тематики кваліфікаційної роботи.

Використання сукупності різних наукових принципів і методів стало важливою умовою для досягнення окреслених мети й завдань, посприяло висвітленню головних аспектів кадрової політики у вибраній досліджуваній організації публічної сфери.

Наукова новизна одержаних у ході дослідження результатів визначається тим, що в праці повною мірою розкрито проблематику кадрової політики, яка присутня в організаціях публічної сфери, досліджено стратегію управління персоналом у Тернопільській обласній раді, органі місцевого самоврядування.

Практичне значення результатів, одержаних у запропонованому дослідженні, полягає у тому, що проаналізований матеріал, теоретичні, організаційні положення та висновки дають можливість впроваджувати інноваційні підходи у процесі реалізації завдань кадрової політики.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповідей: «Основи кадрової політики в організації публічної сфери» у збірнику науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ТНЕУ, 2024) й «Окремі аспекти теорій мотивації та основних рівнів кадрової політики» у збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 2024).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Об'єктивна необхідність, сутність та аспекти формування і реалізації кадрової політики

Кадровий менеджмент виник на основі спеціалізованої діяльності з управління персоналом. «Важливим етапом розвитку менеджменту кадрів є формування нового підходу – стратегічного управління наявними людськими ресурсами організацій публічної сфери» [4; 6; 32].

Саме наявність високого рівня управління персоналом стане складовою підвищення ефективності зростання виробництва чи професійної діяльності з розвитку організації, установи, підприємства з метою ефективного досягнення поставлених перед ними цілей [4; 6; 32].

«Фундамент, на якому базується ведення кадрової політики в організаціях чи установах публічної сфери становлять теоретичні та організаційні засади» [4; 6; 32].

«Серед теоретичних аспектів кадрової політики важливу роль відіграє реалізація завдань і цілей управління персоналом. Ключовими завданнями стратегії управління персоналом є забезпечення якісних та кількісних показників у виконанні доручень, які впливатимуть на ефективність роботи органу як державної влади, так і місцевого самоврядування тощо» [4; 6, с. 36-40; 19].

«Під час реалізації кадрової політики необхідно пройти кілька стадій її розвитку, що сприятимуть ефективному залученню працівників до виробничих процесів» [4; 6; 32].

Кадровий менеджмент починається з організації професійного кадрового діловодства. Це включає створення картотеки кадрових документів, розрахунок заробітної плати у співпраці з бухгалтерією, а також процеси прийняття на роботу та звільнення працівників. На цьому етапі управління персоналом зазвичай здійснюється неформально, а автоматизація HR-завдань часто відсутня.

На наступному етапі, що називається функціональним зростанням, роботодавець активно шукає кваліфікованих співробітників для підтримки розвитку організації. Вводяться посади HR-менеджерів, автоматизуються розрахунки заробітної плати та інші рутинні процеси.

У процесі контрольованого зростання залучаються досвідчені спеціалісти з управління персоналом, а автоматизація HR-процесів досягає високого рівня. Фокус зміщується на підвищення професійних навичок співробітників, а HR-стратегія стає результатоморієнтованою, спрямованою на підвищення ефективності роботи персоналу.

На наступному етапі, функціональній інтеграції, «HR-менеджмент фокусується на інтеграції різних функцій, покращенні співпраці з іншими керівниками, стратегічному плануванні, міждисциплінарних проєктах, орієнтації на ефективності, широкому використанні інформаційних технологій у плануванні та оцінюванні, коливання ділового навколишнього середовища інтегруються в управління змінами» [14; 4; 6; 32].

На фінальному етапі формуються стратегічні умови інтеграції, де управління персоналом стає невід'ємною частиною загальної стратегії організації. Це включає регулярний моніторинг діяльності суміжних і дотичних організацій, оцінку їхньої ефективності та можливих впливів. Керівники активно залучаються до прийняття ключових управлінських рішень, а кадрове планування орієнтується на довгостроковий розвиток персоналу.

Існує низка концепцій стратегічного управління людськими ресурсами, які покликані вирішувати різні проблеми, що виникають у цій сфері на підприємствах, в установах і організаціях. Сучасні наукові підходи пропонують широкий вибір методів, які дають змогу прогнозувати майбутні потреби у робочій силі. Вони також допомагають керівникам у прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень щодо найму, звільнення та підвищення кваліфікації працівників, сприяючи ефективному управлінню людськими ресурсами.

Суть концепції стратегічного управління персоналом полягає в тому, щоб відповісти на важливе питання: «як саме управляти людськими ресурсами організації в умовах постійно динамічного, мінливого і невизначеного середовища. Діяльність, яка пов'язана з певною розробкою рішень щодо менеджменту кадрів, передбачає проведення перевірок за допомогою аналітичних методів, здійснення оцінки як в середині організації, так і порівнюючи з діяльністю у подібній установі, а також передбачення можливих майбутніх змін» [4; 35, с. 9].

Для реалізації поставлених завдань керівництву організації необхідно ухвалювати обґрунтовані рішення, які передбачають чітке формулювання стратегічних цілей, визначення напрямків стратегічного розвитку та встановлення оперативних і тактичних завдань. Це сприятиме ефективному й своєчасному досягненню цілей організації. Одним із пріоритетних завдань є постійний розвиток стратегічного персоналу, що забезпечує швидке підвищення загального рівня розвитку організації.

Попри те, що значна кількість вітчизняних і зарубіжних дослідників займалися вирішенням окремих аспектів цієї проблематики, багато її питань залишаються відкритими. Вони вимагають подальшого теоретичного аналізу та практичного підтвердження для вдосконалення підходів до стратегічного управління.

Окрім того, «певні особливості функціонування організацій в об'єктивних умовах сучасності зумовлюють потребу перегляду методів, що передбачають ефективне управління наявними людськими ресурсами визначеної організації, що використовувалися до цього часу, та впровадження нових принципів як основи для концепцій, стратегічного планування управління персоналом» [35, с. 10]. Адже для того, «щоб досягти високого рівня розвитку організації, установі, підприємству необхідно використовувати якнайбільше можливостей, в тому числі й пов'язаних з ефективним управління трудовими ресурсами» [4; 6; 35, с. 10].

Отже, метою дослідження має бути визначення рівнів кадрової політики у взаємозв'язку з мотиваційними механізмами, що є основою стратегічного управління персоналом, а також розвиток конкурентного потенціалу та існуючих переваг людських ресурсів. Це дозволить сформулювати системний підхід до розуміння управління кадрами й ознайомитися з методами оцінки професійного потенціалу співробітників.

У стратегії управління персоналом виділяють два основних рівні кадрової політики. На першому рівні, який залежить від впливу адміністративного апарату, розрізняють кілька типів кадрової політики:

- пасивна : відсутність прогнозування потреб у кадрах та чіткого плану дій. діяльність адміністрації обмежується реагуванням на негативні наслідки.
- реактивна : контроль за кризовими проявами без достатньої мотивації колективу до продуктивної праці.
- превентивна : базується на прогнозуванні та діагностиці роботи персоналу.
- активна : використовує засоби впливу на персонал, розробляє та реалізує антикризові програми.
- авантюристична : характеризується емоційними та часто необґрунтованими діями, без прогнозування чи усунення недоліків.

Другий рівень кадрової політики визначається ступенем відкритості чи закритості. «Відкрита політика» передбачає прозорість у кадрових процесах і конкурсний відбір на посади. «Закрита політика» навпаки, ґрунтується на призначенні співробітників на ключові посади, враховуючи їхню близькість до адміністрації, що створює менш прозору систему.

Невід'ємною частиною теорії кадрової політики є мотивація. Правильно розроблена тактика і стратегія використання мотивації дозволить керівнику здійснювати відповідний вплив на підлеглого з метою досягнення цілей. На

сьогодні розроблено вдосталь теорій мотивації, основні з яких вартують особливої уваги.

Група первинних теорій мотивації базується на ідеї "достатнього денного виробітку", запропонованій Фредеріком Тейлором. Він вважав, що працівник має займати ту посаду, де його трудовий потенціал буде реалізований максимально ефективно. До цієї групи належить модель мотивації "батога і пряника", яка показала низьку ефективність у колективній роботі. Також сюди входить теорія "Х-У-Z", яка передбачає застосування різних стимулів залежно від продуктивності праці.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на задоволенні потреб людини. Наприклад, "піраміда потреб" Абрагама Маслоу розподіляє їх на п'ять рівнів: від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. Схожим підходом вирізняється теорія потреб Альдерфера, яка охоплює фізіологічні, соціальні та екзистенційні аспекти. Мак-Клелланд, у свою чергу, запропонував неієрархічну модель, яка розглядає мотивацію через задоволення трьох основних потреб: досягнення успіху, влади та співучасті. Його теорія вважається особливо актуальною для працівників публічної сфери, оскільки вона дозволяє задовольняти всі три види потреб у різних пропорціях залежно від професійної ролі.

Двофакторна теорія мотивації Герцберга передбачає наявність двох складових – задоволення матеріальних і нематеріальних потреб [14; 6, с. 14-16].

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на аналізі поведінки людей у різних обставинах, що впливають на рівень їхньої зацікавленості в роботі. Згідно з теорією очікувань Врума, мотивація працівника залежить від його сподівань щодо задоволення потреб, отримання винагороди або досягнення результату. Для посадовців публічної сфери ця теорія акцентує увагу на тому, що їхня продуктивність значно зростає, якщо їхні зусилля визнаються та належним чином оцінюються керівництвом.

Теорія посилення мотивації Скіннера пов'язує успішність виконання завдань із минулим досвідом працівника. Службовець виконує доручення,

спираючись на попередні позитивні результати, та намагається уникати помилок, пов'язаних із негативним досвідом. Такий підхід формує у посадовців публічної сфери стійкі поведінкові установки, спрямовані на підвищення ефективності їхньої діяльності.

Теорія постановки цілей Лока акцентує увагу на важливості врахування службовцем докладених зусиль для досягнення конкретної мети. Завдання можуть мати різний ступінь складності та специфічності, але їхнє виконання значною мірою залежить від схильності працівника до поставленого доручення. Чітке формулювання мети підвищує мотивацію та ефективність виконання завдань.

Теорія справедливості Адамса зосереджується на сприйнятті працівником справедливості в розподілі винагороди. Вона передбачає, що співробітник оцінює свою винагороду порівняно з тим, що отримали його колеги за аналогічну роботу. У цьому контексті важливим є не лише обсяг винагороди, але й задоволеність працівника її обґрунтованістю як для нього, так і для інших.

Портер і Лоулер, у своїй теорії мотивації, поєднали ідеї Врума та Адамса. Вони припустили, що працівник буде докладати максимум зусиль для досягнення результату, якщо очікувана винагорода відповідатиме його зусиллям і буде справедливою щодо досягнень інших. Такий підхід підкреслює значущість як справедливості, так і результативності в процесі мотивації.

1.2. Методичні засади формування і реалізації кадрової політики в публічній сфері

Виконання поставлених завдань у менеджменті кадрів саме організації публічної сфери є досить складним, але водночас і важливим завданням, що полягає у забезпеченні укомплектування відповідним персоналом органів держави, ОМС та ін..

Для реалізації цього завдання вироблений механізм менеджменту кадрів, який спрямований на забезпечення загальнонаціональних інтересів з метою підтримання функціонування державних інституцій. Останні зі свого боку повинні функціонувати відповідно до Конституції України та законодавства, прийнятого на її виконання, зокрема у кадровій політиці. Насамперед стратегія управлінської діяльності в публічній сфері повинна ґрунтуватися на Кодексі законів про працю, Законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про державну службу» [23; 28].

В управлінні кадрами ключову роль відіграють напрями, спрямовані на якісний добір висококваліфікованого персоналу для виконання завдань, визначених чинним законодавством у різних органах публічної сфери.

Кадрова політика на національному рівні залежить від багатьох факторів, серед яких основними є соціально-економічні, наукові, історичні, адміністративні та політичні аспекти. Державна політика у сфері кадрів повинна базуватися на загальних принципах, які регулюють кадровий процес у цілому. Водночас необхідно враховувати специфічні принципи, що стосуються окремих сфер діяльності, а також ті, які визначають ефективність реалізації кадрової роботи.

Ця багаторівнева взаємодія принципів забезпечує збалансованість і результативність кадрової політики. Вона враховує як загальні особливості, характерні для всіх галузей, так і індивідуальні специфічні риси, що відображають потреби та взаємозв'язки між елементами окремих сфер. Такий

підхід сприяє узгодженню різних аспектів кадрового процесу та підвищенню його ефективності.

«До загальних або, як прийнято їх називати, базових, принципів належать принципи науковості, історизму, компетентнісного професіоналізму, етизму, правомірності, демократизму, безперервності, відносності, соціальної доступності, гласності та ін.» [12, с. 20-42; 29], «які врегульовують окремі сфери кадровий менеджмент, для прикладу, державну службу» [12, с. 20-42; 29].

«Спеціальні принципи регулюють деякі окремі об'єктивно визначені елементи кадрового процесу, сприяючи впливу на них людського фактору» [12, с. 20-42; 29; 33].

Застосування різних принципів у політиці HR-менеджменту дає державі можливість ефективно взаємодіяти з кадровим потенціалом у суспільстві, відіграючи конструктивну роль у вирішенні актуальних кадрових питань. Замість того щоб діяти як монополіст, держава має створювати умови, які стимулюють ініціативність, підприємливість та відповідальність працівників. Надання більшої свободи вибору для реалізації професійних здібностей сприятиме посиленню мотивації, активізації роботи та впровадженню інновацій у сфері управління персоналом.

Ефективне використання існуючих принципів кадрової політики дозволяє державі формувати її на основі аналізу соціальних тенденцій. Реалізація таких підходів здійснюється через спеціалізовані соціальні інституції, що забезпечує системний характер кадрової роботи. Обов'язковість дотримання кадрової політики для всіх учасників цього процесу є ключовою умовою її успішності.

З огляду на об'єктивні та специфічні умови, можливо визначити основні принципи публічної політики у сфері управління посадовими особами, а також розробити базовий державний підхід до формування та раціонального використання людських ресурсів. Такий підхід дозволяє адаптувати кадрову політику до змін у соціальному середовищі та забезпечувати її ефективність у контексті сучасних викликів і потреб.

У цій роботі представлено найважливіші загальні та специфічні принципи керівництва роботою персоналу крізь призму управлінської діяльності [12, с. 20-42; 29; 33].

Правові принципи HR-менеджменту та їх практичне «застосування:

- неухильне дотримання та повне виконання як Конституції України, так і законодавства України, інших урядових або локальних нормативно-правових актів, що регулюють питання кадрового менеджменту посадових осіб;
- виконання визначених законодавчих норм та вимог, що пов'язані з процедурами управління у момент вирішення назрілих кадрових питань;
- знання керівниками трудового та іншого законодавства, правове їх застосування у визначених ситуаціях;
- захист прав і свобод посадових осіб під час трудової та професійної діяльності» [12, с. 20-42; 29].

«Правовий принцип врегульовує також підготовку держслужбовців та адміністраторів у сфері державного, цивільного, трудового, адміністративного, господарського і кримінального права» [12, с. 20-42; 29; 33].

«Демократичний принцип полягає у:

- прийнятті кадрових рішень на конкурсних засадах, де буде врахована громадська думка (за погодженням з профспілками та/або трудовим колективом);
- забороні дискримінації службовців;
- публічній підзвітності, відповідальності та підконтрольності керівників і працівників кадрових служб установ, організацій та закладів щодо їхньої кадрової роботи;
- розумному балансі у доборі та призначенні на посади в публічній сфері;
- обов'язковій конкуренції при призначенні на посади в органах державної влади чи ОМС, в процесі здійснення оцінювання професійної діяльності персоналу та при формуванні потенційного кадрового резерву у разі появи альтернативних здібних кандидатів» [12, с. 20-42; 29; 33].

«Гуманістичні (ціннісні) принципи:

- повага до гідності та особистості людини;
- дотримання соціальної справедливості у вирішенні завдань кадрового менеджменту;
- забезпечення необхідних умов для ініціативності, творчості і прояву талановитості працівників;
- сприяння отриманню кваліфікованої підготовки, набуття якісної професійності та підвищення кадрової кваліфікації на курсах, тренінгах тощо;
- повне й вичерпне інформативне забезпечення працівників;
- забезпечення можливостей і умов для кар'єрного зростання працівників відповідно до їхніх здібностей та заслуг перед службою» [12, с. 20-42; 29; 33].

«Принцип гласності або відкритості:

- забезпечення максимального доступу громадськості до публічної інформації з питань, пов'язаних з кадровою діяльністю державних чи інших організацій та їх керівників;
- регулярне звітування публічних службовців усіх рівнів, враховуючи і кадрові питання;
- відбір посадових осіб відповідно до закону;
- публічність і відкритість конкурсів, які проводять з метою заміщення наявних вільних посад; незалежне оцінювання службовців тощо» [12, с. 20-42; 29; 33].

Останній принцип кадрової політики підкреслює важливість відкритості, прозорості та раціональності в процесах прийняття рішень. Найкраще цей принцип реалізується через механізми, що забезпечують прозорість, такі як вибори, конкурсна змагальність, оцінювання персоналу та інші форми колегіального відбору.

Процедури, пов'язані з виборами, забезпечують гласність у процесі відбору кандидатів на вакантні посади, тим самим гарантуючи прозорість і доступність цього процесу. Конкурсна система відбору демонструє об'єктивність оцінки

кандидатів, а також стимулює високий рівень кваліфікації. Атестація кадрів дозволяє оцінити рівень професіоналізму та компетенції персоналу, забезпечуючи прозорі критерії для прийняття рішень.

Ці процедури базуються на чітких стандартах і критеріях, які сприяють об'єктивності та обґрунтованості в кадрових рішеннях. Вони не лише підвищують ефективність управлінських процесів, а й зміцнюють довіру до правомірності та законності кадрової політики, забезпечуючи прозорість в управлінні персоналом.

«Принципи поєднання планового оновлення і скорочення персоналу:

- виважений та позбавлений суб'єктивності підхід керівництва до найму і звільнення працівників;
- регулярне оновлення та омолодження персоналу; залучення до керівництва енергійних, професійних нових кадрів;
- активне застосування методів управління персоналом: ротація, кооперація, об'єднання персоналу; усі звільнення з дотриманням законодавства;
- стабілізація кадрового складу; наявність досвідченого персоналу для надання послуг (виробництва);
- дотримання розумного балансу між молодими, енергійними та ініціативними людьми і досвідченими, які володіють знаннями та мудрістю» [12, с. 20-42; 29; 33].

«Принцип оновлення кадрів. Системне оновлення кадрових ресурсів свідчить про ефективність управлінської політики, включно із публічною сферою. Однак слід зазначити, що цей принцип сприяє прогресу лише тоді, коли кадровий склад дійсно оновлюється, а нові службовці значно кращі, ніж попередні. Принцип оновлюваності кадрів означає, що кваліфікація персоналу повинна постійно оновлюватися та підвищуватися для забезпечення його здатності професійно виконувати поставленні завдання в мінливому соціально-економічному і технологічному середовищі. Цей принцип є ключовим

елементом сьогоденної управлінської політики та яскраво ілюструє потребу в адаптації службовців до появи нових інноваційних викликів» [12, с. 20-42; 29].

«Оновлюваний персонал повинен володіти сучасними знаннями, розвинутими навичками і професійними компетенціями, які дозволяють юридичним особам бути спроможними до конкуренції та володіти гнучкістю. Цей принцип означає комплексну підготовку, перепідготовку і професійне підвищення кваліфікації службовців, а також задіявання інновацій у робочі процеси» [12, с. 20-42; 29].

Оновлена робоча сила може адаптуватися до сучасних викликів, використовувати новітні технології, професійно вирішувати проблеми та забезпечувати розвиток організації. Цей принцип допомагає сталому розвитку і динамізму в HR-менеджменті за умов безперервних постійних змін. Попри це такі вимоги не завжди виконуються.

«Принципи компетентнісного професіоналізму передбачає безперервність професійності публічної служби; присутність спеціалізованої підготовки, необхідних знань, умінь і професійних навичок, пов'язаних з безпосереднім характером професійної діяльності;

- здатність прогнозувати, детально планувати, чітко організовувати, координувати та здійснювати управляти роботою в межах професії і займаної посади;

- бажання постійно підвищувати свій посадовий професійний рівень та компетенцію у сфері передбачуваної наперед діяльності» [12, с. 20-42; 29; 33].

«Принцип добору компетентних кадрів відповідно до їх професійних, трудових і етичних якостей:

- просування працівників по службі виключно на основі їх професійних навичок, компетентностей та особливих заслуг;
- об'єктивна оцінка керівництва до встановлення рівня професіоналізму;
- підбір критеріїв оцінювання професійних, етичних, ділових якостей при виборі та призначенні персоналу, їх зростанню;

- усунення суб'єктивізму і фаворитизму в кадрових питаннях;
- ефективне використання правових методів оцінки персоналу, таких як конкурси, іспити, атестації та тестування на професійну придатність» [12, с. 20-42; 29; 33].

Цей принцип також включає оцінювання та врахування загального рівня освіти, професійних спеціалізованих знань і практичного застосування навичок в обраній сфері публічної служби, не менш важливим буде також і вміння ставити безпосередні цілі та віднаходити найбільш оптимальні засоби для їх остаточного досягнення [12, с. 20-42; 29; 33].

«Принципи аполітичності та безпартійності:

- свобода думки і право кожного на висловлення своїх власних політичних поглядів;
- відстоювання виключно інтересів держави, а не політичних партій у кадровій політиці та діяльності;
- неупередженість при доборі і призначенні працівників, проходженні ними служби, звільненні та оцінюванні результатів їхньої роботи, незалежно від їхніх політичних поглядів;
- дозволеність бути учасником діяльності громадських (політичних) організацій у позаробочий час;
- заборона пропаганди будь-якої партійної програми або ідеологічних положень та недозволеність використовувати адміністративних, інформаційних й організаційно-технічних засобів будь-коли у партійних цілях» [12, с. 20-42; 29].

«Принципи кадрового управління у сфері публічних відносин також включають рівноцінний доступ громадян до адміністративних посад відповідно до їх кваліфікації та професійної підготовки. Це означає, що дискримінація кандидатів на посади недопустима за ознаками статі, соціального статусу, віросповідання чи партійної приналежності» [12, с. 20-42; 29; 33].

Принцип підконтрольності та підзвітності персоналу є важливим елементом управлінської політики, що акцентує увагу на необхідності систематичного контролю за діяльністю службовців та їхній відповідальності за результати виконуваної роботи. Цей принцип сприяє створенню ефективної структури управління, що забезпечує високий рівень дисципліни, відповідальності та організованості серед працівників.

Водночас він підтримує взаємодовіру між керівництвом і персоналом, гарантуючи, що робота виконується відповідально і прозоро. Принцип підконтрольності забезпечує контроль за виконанням завдань, а також відповідальність працівників за свої рішення і дії. Регулярне оцінювання та обговорення професійної діяльності сприяє підвищенню продуктивності праці, створюючи можливості для подальшого вдосконалення і мотивації до досягнення високих результатів.

«При підборі персоналу необхідно визначити якісні показники, яким повинен відповідати претендент для призначення його (її) на ту чи іншу посаду. Для цього важливо керуватися відповідними нормативними актами, також і локального характеру, в яких буде визначено конкретний обсяг виконуваної роботи та кваліфікаційні вимоги до посади» [16; 29].

Не менш значимою є відкритість працівника публічної сфери. Ґрунтовні знання та вміння із застосування і дотримання всіх, визначених Законом України «Про доступ до публічної інформації», норм, які необхідні для забезпечення фахової компетентності у цій сфері [3; 10].

«Після прийняття працівника на службу в публічну сферу управління його знання та навички повинні систематично удосконалюватися і розвиватися. Цьому сприятиме регулярне підвищення кваліфікації посадової особи, особливо у тій сфері, що не вивчалася на університетському рівні або запроваджується уперше. Новаціями сучасної системи управління є інтенсивне підвищення кваліфікації посадових осіб зі знання та застосування антикорупційного законодавства» [3; 16].

«Для забезпечення дотримання неперервності реалізації та виконання відповідних завдань органів влади публічної сфери є наявність кадрового резерву і регулярне проходження стажування високопрофесійних працівників. Кадровий резерв надасть змогу у випадку появи вакансії за посадою, функції якої передбачають постійний характер надання публічних послуг, не допустити необґрунтоване зупинення виконання завдань органу державної влади чи місцевого самоврядування» [10; 13; 28].

Окремим важливим напрямком у реалізації HR-менеджменту в публічній сфері є фінансове стимулювання та соціальне забезпечення. Розмір заробітної плати посадових осіб органів місцевого самоврядування (ОМС) чи державної сфери має бути прямо пропорційним важливості їх діяльності та рівню відповідальності за можливі помилки. Окрім того, повинна бути чітко визначена система стягнень за непрофесійність чи поверхове ставлення до виконання посадових обов'язків.

У практиці європейських країн існує система заохочення, яка не лише нагороджує за сумлінне виконання обов'язків, але й за результативність у вирішенні конкретних проблем. Цей підхід поступово впроваджується в українську публічну сферу, хоча досвід ще знаходиться на етапі освоєння. Для забезпечення подальшої ефективності роботи посадовців має бути розроблена система стимулів та стягнень, яка дозволить привертати ефективних кадрів, здатних вирішувати складні завдання.

Щоб оцінити ефективність працівника, визначити розмір заохочень за виконані доручення та гарантувати їх своєчасне виконання, необхідно здійснювати регулярний контроль за процесом виконання завдань. Такий контроль має включати не лише кінцевий аналіз результатів, але й поточний та попередній етапи виконання, що дозволить вчасно коригувати дії і забезпечити досягнення бажаних результатів.

«Попередній здійснюється на початковому етапі реалізації завдань. Його мета – контроль не за самим процесом виконання доручень, а за організацією реалізації вирішення проблеми, розробленням плану дій тощо» [13; 16].

«Поточний контроль забезпечується на етапі виконання поставлених завдань, коли можна з'ясувати ефективність досягнення цілей, необхідність корекції тощо» [13; 16].

«Підсумковий контроль важливий тим, що дозволяє керівнику з'ясувати можливість ефективного виконання інших аналогічних завдань, сприяти мотивації у виконанні наступних доручень. Також цей завершальний етап контролю дозволяє повною мірою оцінити професійні навички, ефективність роботи та відповідальність працівника, що сприятиме формуванню професійної команди для надання якісних послуг у публічній сфері» [3; 10; 16].

Таким чином, основними напрямками кадрової політики в публічній сфері є підбір персоналу, відкритість і публічність у його роботі, регулярне підвищення кваліфікації, система стимулювання та соціального забезпечення, кадровий контроль тощо.

Разом з тим у процесі забезпечення реалізації цих складників виникають проблеми та виклики, які потребують надалі ще вирішення в кадровій політиці в органах місцевого самоврядування і державної влади].

Так, серед прогалин державної кадрової політики можна виокремити наступні. Відсутність належної оплати праці державних службовців чи посадовців ОМС, що десонує з їх відповідальністю за виконання посадових обов'язків. Незадоволення потреб через відсутність належної оплати праці створює також певні корупційні ризики. Недоліком публічної кадрової політики є малоефективне використання усього можливого професійного потенціалу працівника у тому числі і через невідповідність статусу; через нечітко сформульований законодавством розподіл визначених повноважень існує постійне протистояння між місцевими органами державної влади та ОМС; неспроможність вирішити ряд конфліктних ситуацій, що виникають між

органами влади і громадськими організаціями, громадянами, політичними партіями тощо.

Досі ні на місцевому, ні на державному рівнях не розроблено чіткої програми розвитку кадрового потенціалу публічної сфери, що впливає на нестачу кваліфікованого персоналу, зниження трудової мотивації, відсутність прогнозування у стратегії управління персоналом, реальної діагностики й оцінки кадрів та ін..

Отже, теоретичними та організаційними аспектами HR політики в теперішніх політико-правових умовах є стратегія управління персоналом, вироблення мотивації до праці, дотримання складників управлінської політики у виконанні керівництвом органу публічної сфери своїх повноважень. Обґрунтовано об'єктивну необхідність, сутність та аспекти формування і впровадження професійної кадрової менеджерської політики, а також проведено їх аналіз методичних засад. Разом з тим існує ряд обставин та причин, що негативно впливають на кадрову політику.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Моніторинг організаційного забезпечення формування та реалізації кадрової політики

Організації, що проводять політику оптимізації використання компетенцій та якостей людських ресурсів, повинні постійно здійснювати оцінку якості своїх кадрів, а також проводити моніторинг кадрового потенціалу. Це можна досягти лише через узагальнення результатів оцінки окремих компетенцій і видимих якостей працівників, а також за допомогою аналізу отриманих результатів. Множинне узагальнення оцінки персоналу дозволяє відстежувати динаміку характеристик кадрового потенціалу, що є особливо важливим для організацій, таких як Тернопільська обласна рада, обрана для цього дослідження.

Процес діагностики кадрового потенціалу організації зазвичай має конкретну мету — визначення шляхів підвищення кваліфікації вже наявних кадрів і розвитку кар'єри. Така діагностика вимагає етапів реалізації та конфігурації індикаторів, відмінних від тих, що використовуються при оцінці витрат. Інтерес у цьому контексті становить досвід зарубіжних країн, де персонал організації структуровано за характеристиками кожної групи. Визначається кадрове ядро, яке відображає загальну групову якість, і це ядро аналізується відповідно до цілей розвитку організації. Часто це ядро формується через групування за категоріями (наприклад, фахівці, керівники тощо), що дозволяє детально розглядати кожен аспект кадрового потенціалу для реалізації визначених завдань.

Зарубіжний досвід визначає наступні «етапи діагностики як перехід від аналізу загальної організаційної структури до вивчення визначених окремих представників центрального ядра:

- визначити конкретних працівників ядра в кожному підрозділі чи організації загалом та розписати планування їх подальшого розвитку (наприклад,

навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, стажування, формування як провідних працівників у відповідному структурному підрозділі);

- розробити оптимальну структуру організації в динаміці організаційного поступового розвитку;

- виявляти відхилення від оптимальної структури організації, визначати необхідні витрати та джерела фінансування, а потім розробляти заходи щодо їх коригування;

- виявляти причини і прояви негативних чи якісних змін та проводити планування організації визначених заходів, які нейтралізують усі небажані і шкідливі фактори, що здійснюють вплив або перешкоджають сприйняттю позитивного впливу факторів» [8; 15; 19; 32, с. 28-35].

Таким чином, доцільно перейти до моніторингу та діагностики кадрового потенціалу Тернопільської обласної ради за певними рівнями.

Так, на першому рівні стоїть завдання діагностики, метою якої є «визначення показників, що дають характеристику кадровому персоналу і його потенціалу в організації загалом. Це дасть змогу з'ясувати тільки загальні зміни від оптимальної структури людських ресурсів організації, що вимагає особливої уваги в подальшому процесі наступної діагностики. У багатьох випадках структура людських ресурсів аналізується на організаційному рівні. Для такого аналізу характерні методи порівняння структури, що вивчається з еталонами, типовими структурами, які були сформовані за відповідними стандартами, а також підходи, засновані на висновках, згідно з якими практично зовсім неможливо і недоцільно індивідуально визначати внесок трудових ресурсів» [8; 15; 19; 32, с. 28-35].

Аналізуючи Тернопільську обласну раду за цим першим рівнем, можна зробити висновок, що її організаційна структура не тільки відповідає аналогам серед інших рад такого типу. Доцільно буде підкреслити, що в структурі Тернопільської обласної ради присутні усі структурні одиниці, наявні в чинному законодавстві та нормативно-правових документах, що дає підстави вважати, що

структура цієї ради за незначними відхиленнями відповідає еталонним показникам.

На другому рівні повинні діагностуватися групи працівників. Існує широкий спектр методів діагностики, пов'язаних здебільшого з характером виконуваних групою функцій, але в основному вони ґрунтуються на порівнянні зі стандартами, еталонами або середніми показниками. Часто замість того, щоб розподіляти весь персонал на групи, виділяють лише ті групи, які здійснюють виконання функції, що є критично важливими для функціонування організації. Групи можуть перетинатися (наприклад, особа може належати до групи передпенсійного віку, групи з проблемами зі здоров'ям і групи працівників, які виконують критичні функції). У цьому випадку необхідно розглянути питання про підтримку, лікування, навчання та альтернативи, що є переходом до наступного рівня діагностики.

За характером діяльності на другому рівні в Тернопільській обласній раді є такі типи працівників (3 осіб), які перебувають у складі одразу усіх зазначених груп. Їх критична кількість не є значною, а тому ефективно їхня службова діяльність заміщується іншими працівниками, якщо необхідно.

Третій рівень передбачає діагностику кадрів окремих працівників. Це вимагає таких заходів, як «розподіл» персоналу на групи, статистична обробка результатів і визначення ядра персоналу та проблемних груп, які можуть приєднатися до ядра або вибути з нього. Кожній людині в цих групах необхідно приділити особливу увагу, розробити заходи з розвитку, визначити рівень потрібного і ймовірного фінансування, а також прийняти рішення про переведення, підтримку або звільнення цих людей [8; 15; 19; 32, с. 28-35].

Щодо Тернопільської обласної ради, то кадровий потенціал у ній зазвичай сталий та не передбачає необхідності переміщення між посадами, за винятком зовнішніх подій, що можуть на це вплинути. Наприклад, обрання безпосереднього керівництва ради вимагає у зв'язку із цим перелаштування

роботи органу місцевого самоврядування для забезпечення досягнення поставлених нових цілей і завдань.

Отже, моніторинг людських ресурсів не лише забезпечує прогнозування якості кадрового потенціалу, але й надає керівництву важливу інформацію, яка може бути використана для впровадження принципів адекватності та об'єктивності при прийнятті управлінських рішень. Оцінка людських ресурсів і кадрів організації виступає як механізм зворотного зв'язку в управлінні персоналом, що дозволяє коригувати стратегії та підходи до роботи з кадрами.

Щоб державна служба могла ефективно функціонувати в сучасних умовах та впливати на розвиток суспільства, необхідно зосередити увагу на внутрішніх ресурсах організації, зокрема на людських ресурсах, які є ключовими для успішного управління персоналом і забезпечення ефективності державної служби.

Дослідники довели, що «оцінка ефективності потенціалу людських ресурсів є основою всеохопної діагностики системи управління службовцями. Такий результат умовиводів дає уявлення про плюси і мінуси організації. Їх ресурси, а також потенційні можливості та потреби в персоналі вказують, які компоненти системи (описані і розглянуті вище) ефективно не працюють або недостатньо оцінені» [8; 15; 19; 32, с. 28-35].

Тобто, суть моніторингу системи управління людськими ресурсами полягає в якісній оцінці кадрів організації та його відповідності її цілям і стратегії розвитку. Діагностуючи причини проблем, пов'язаних із персоналом, можна буде оцінити їх важливість і можливість подальшого вирішення. Щоб їх усунути, необхідно розробити конкретні рекомендації щодо керівництва та управління персоналом.

Цілі моніторингу системи управління людськими ресурсами Тернопільської обласної ради:

1. Визначення створеної команди [5; 32, с. 28-35].

Наприкінці 2020 року у Тернопільській обласній раді сьомого скликання сформувалася повноцінна команда управлінців та фахівців як з числа новоприбулих, так і з осіб, які уже реалізовували свою професійну діяльність у раді. У грудні 2020 року повністю сформувалося нове ядро керівництва Тернопільської облради з числа голови, його першого заступника і заступника, голів постійних комісій, які разом із керівництвом утворили керівний колегіальний орган ради – президію, рішення якої, як і постійних комісій, мають рекомендаційний характер для сесійних (пленарних) засідань Тернопільської обласної, яка, по суті, реалізовує державну політику в системі місцевого самоврядування у Тернопільській області. До травня 2021 року повністю сформувалося так зване керівне ядро команди виконавчого апарату Тернопільської обласної ради, до складу якого входили: голова Тернопільської обласної ради, його перший заступник та заступник, керуючий справами, керівник секретаріату, заступник керівника виконавчого апарату – начальник управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради. Голова та його заступники здебільшого зосереджені на представленні ради на публічних заходах та керівництві проведення президії і пленарних засідань сесій ради. Керуючий справами забезпечує підготовку та достовірність, відповідність до чинного законодавства функціонування діловодства. Керівник секретаріату зобов'язаний організувати за допомогою наявного персоналу проведення засідань постійних комісій, президії, пленарних засідань. Заступник керівника виконавчого апарату – начальник управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради виконує організаційні функції щодо усіх працівників виконавчого апарату з виконання усіх функціональних обов'язків, що передбачені посадовими інструкціями, за винятком голови і його заступників.

2. Оптимізація організаційної структури ради [5; 32, с. 28-35].

Виконавчий апарат Тернопільської обласної ради має оптимальну кадрову чисельність та не перевищує спроможність його фінансового забезпечення і загалом не вирізняється від такого самого типу структур в інших обласних радах. Окремо наявне управління з питань комунального майна та природних ресурсів, ключовим завданням якого є забезпечення виконання делегованих функцій радою щодо управління майном, що належить до спільних інтересів територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області.

3. Перевірка наявного забезпечення виконання функцій організації [5; 32, с. 28-35].

Завдання і функції усіх працівників виконавчого апарату й управління з питань комунального майна та природних ресурсів Тернопільської обласної ради визначені в посадових інструкціях, а також положеннях про структурні підрозділи. Посадові особи несуть персональну відповідальність за їх дотримання та виконання, а за сумлінне виконання, творчий підхід, ініціативність і дотримання термінів підготовки відповідних документів, а також при їх професійній та правоздатній реалізації отримують заохочення, а при трудових порушеннях – дисциплінарні стягнення.

4. Визначення напрямку розвитку організації [5; 32, с. 28-35].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування»: «Місцеве самоврядування в Україні здійснюється на принципах: народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим й іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів і посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування», що визначено у статті 5 цього Закону. Таким чином, основне завдання Тернопільської обласної ради відповідно полягає у дотриманні та реалізації цих принципів.

5. З'ясування недоліків у керівництві персоналом і розробка заходів, які б сприяли усуненню негативної діяльності [5; 32, с. 28-35].

Ключовим недоліком в управлінні Тернопільської обласної ради, як і інших таких типів рад, є нестабільність в політико-правовому стратегічному плануванні віддалених цілей у зв'язку із превалюванням політико-правових рішень над суто нормативно-правовим вирішенням завдань. Доцільно вектор змістити у юридично-політичну площину. Наявність цієї проблеми пов'язана із незначною чисельністю серед депутатського корпусу представників юриспруденції. Загалом переважна кількість депутатів – це особи з військовим досвідом, педагоги, зокрема вчителі історії та правознавства, економісти, медики, представники бізнесу, частково правники тощо.

Комплекс заходів діагностики передбачає процедури, що дають змогу отримати інформацію про проблеми розробки системи управління персоналом в організації. «Вибір ефективного методу діагностичного моніторингового дослідження визначається його призначенням, а також певними особливостями об'єкта аналізу і стадіями моніторингового процесу. Насамперед досліджують різні нормативні джерела й зовнішнє ділове середовище, потім проводять опитування і співбесіду з персоналом організації» [5; 32, с. 28-35].

«Список проблем, необхідних для діагностики організації, базується на деталях її діяльності, а також на особливих внутрішніх і зовнішніх відносинах» [5; 32, с. 28-35].

Провівши вибіркове опитування серед працівників Тернопільської обласної ради, беручи до уваги функціональну спрямованість посад, з'ясовано, що більшість поставлених завдань вдається виконати, а цілей досягти у короткі терміни, що дозволяє універсалізувати роботу відповідно до посадових інструкцій. Важливу роль, на думку опитаних, відіграє у вирішенні цих завдань досвід.

Загалом при проведенні моніторингових досліджень у Тернопільській обласній раді вдавалося дотримуватися визначеної вченими комплексної моделі

діагностики функціонування кадрових технологій в організації за наступними двома напрямками:

1. Діагностика організації роботи управління персоналом, структурних підрозділів, які є носіями функцій управління персоналом [5; 32, с. 28-35].

«Індикатори, які були використані при проведенні діагностування: склад, структура і підпорядкування працівників; якісний склад співробітників, що забезпечують виконання функцій з управління персоналом; відношення цієї кількості службовців до загальної кількості працівників в організації; оплата праці посадових осіб, які виконують управлінські функції» [5; 8; 15; 19; 32, с. 28-35].

У результаті дослідження можна підсумувати, що керівниками підрозділів виконавчого апарату і управління майна та природних ресурсів Тернопільської обласної ради є посадові особи, що мали набутий професійний досвід керівної роботи або ефективність професійної діяльності яких безпосередньо пов'язана із здобутою освітою.

2. Покрокова діагностика HR-технологій та інструментів [5; 32, с. 28-35].

Людські ресурси також можна розглядати у конкретному вузькому сенсі як кількість певних вакантних або замісних посад, які фахівець потенційно може зайняти в результаті свого професійного зростання або навчання. У цьому випадку управління людськими ресурсами має сприяти стабільності відповідних якісних характеристик діяльності та покращувати розвиток людських ресурсів. При впровадженні програми ефективного професійного зростання крізь призму управління людськими ресурсами варто забезпечити врахування такого важливого фактору, як довгостроковий професійний і компетентнісний кадровий потенціал. Сюди належать співробітники, які можуть вирішувати складні та критичні завдання розвитку і вдосконалення організації [5; 8; 15; 19; 32, с. 28-35].

Згідно з цим параметром необхідно зауважити, що працівники Тернопільської обласної ради сьомого скликання не тільки систематично

підвищують свою кваліфікацію на відповідних курсах, що підтверджується значним зростанням участі співробітників у таких видах діяльності порівняно із шостим, попереднім, скликанням ради, але й проходять навчання у закладах вищої освіти, здобуваючи нову спеціальність. Серед здобувачів другої вищої освіти є два безпосередні керівники виконавчого апарату – заступник голови та заступник керівника виконавчого апарату-начальник управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради.

У той же час довгостроковий кадровий потенціал складається з двох основних компонентів: поточного і сукупно-цільового. Потенціал наявних людських ресурсів є персоналом, що здійснює вирішення звичайних поточних завдань (проблем) організації. Сукупно-цільовий вирішує завдання (проблеми) стратегічного планування та розвитку організації [5; 8; 15; 19; 32, с. 28-35].

За наявними вище ознаками в Тернопільській обласній раді перші завдання виконуються службовцями середньої та нижчої ланок, а другого – безпосереднім керівництвом виконавчого апарату ради.

2.2. Аналіз ефективності механізму формування і реалізації кадрової політики в досліджуваній організації

Традиційно система управління персоналом включає в себе і взаємопов'язані підсистеми, які діють залежно від обсягу завдань та структури організації. Адже в малих за чисельністю організаціях одна підсистема може виконувати функцію кількох, які будуть окремо функціонувати на великому підприємстві. Хоча за певних умов організації діяльності певна частина виконавчого персоналу може бути задіяна для виконання функції контролю щодо утворених нижчих структур.

Так, наприклад, Тернопільська обласна рада, обрана для дослідження організація в публічній сфері, маючи незначну чисельність працівників виконавчого апарату (59 штатних одиниць) та управління з питань комунального майна і природних ресурсів (17 штатних одиниць), фактично послуговується цим ресурсом у період поточного міжсесійного та сесійного режиму у сфері надання послуг з виконання депутатами своїх повноважень [7; 24, 26].

Ієрархічно органи місцевого самоврядування є колегіальним органом, де функція управління персоналом у районних і обласних радах делегується їхнім головам. Правда, функція управління має швидше формальний, ніж практичний характер щодо депутатського корпусу.

Відповідно до частини шостої статті 55 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» «голова обласної ради наділений чітко визначеними повноваженнями, яких він повинен неухильно дотримуватися» [7; 24].

«Будучи обраним з числа чинних депутатів обласної ради, голова такого типу ради рівний серед них під час голосування. Отримавши юридично обґрунтований висновок щодо неправомірності прийнятого радою рішення, він позбавлений можливості не підписувати його, на відміну від міських, сільських, селищних голів» [7; 17].

«Невиконання особою повноважень, зокрема обов'язку підписати у визначені терміни рішення обласної ради, може кваліфікуватися компетентними

органами як протиправна бездіяльність, і особа може бути притягнена як до дисциплінарної, так і навіть до кримінальної відповідальності. Остання може наступити тільки тоді, якщо був прямий умисел, а бездіяльність становить суспільну небезпеку, тобто заподіяла або могла заподіяти значиму істотну шкоду фізичній чи юридичній особі, суспільству загалом або державі» [7; 17].

Практично в управлінському напрямку у взаємодії із депутатами, окрім організації сесії і її ведення, голова Тернопільської обласної ради координує роботу постійних комісій, що складаються з числа депутатів, та організовує і проводить засідання президії (колегії) ради [7; 24].

«Одноособові управлінські повноваження з керівництва голова Тернопільської обласної ради виконує щодо виконавчого апарату та управління майна і природних ресурсів Тернопільської обласної ради, а також на делегованих радою засадах і з певного управління підприємствами, установами, організаціями, які належать до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області» [7; 24].

«Для ефективної роботи з виконання повноважень ради у визначених законом межах голова ради здійснює управління виконавчим апаратом» [11; 24].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: «виконавчий апарат ради здійснює організаційне, правове, інформаційне, аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності ради, її органів, депутатів, сприяє здійсненню відповідною радою взаємодії і зав'язків з територіальними громадами, місцевими органами виконавчої влади, органами та посадовими особами місцевого самоврядування», що визначено в частині другій статті 58 цього Закону [24]. Згідно з частиною четвертою цієї ж статті «виконавчий апарат ради за посадою очолює голова відповідної ради» [24].

Таким чином голова Тернопільської обласної ради розробляє і реалізовує стратегію управління персоналом виконавчого апарату, структура якого формується на підставі подання голови ради її депутатами в сесійному режимі (див. табл. 2.1) [24].

Таблиця 2.1.

СТРУКТУРА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

ВИБОРНІ ОРГАНИ					
Постійні комісії	Перший заступник голови ради	Голова ради	Заступник голови ради	Голова комісії з питань бюджету	Президія
ВИКОНАВЧИЙ АПАРАТ					
Керівництво виконавчого апарату					
Голова ради Перший заступник голови ради Заступник голови ради Голова комісії з питань бюджету Керуючий справами виконавчого апарату Керівник секретаріату Заступник керівника виконавчого апарату – начальник управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради					
Структурні підрозділи виконавчого апарату					
Секретаріат Тернопільської обласної ради	Управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради	Загальний відділ	Відділ фінансово-економічного планування, бюджету та обласних програм	Відділ бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення	Відділ юридичного супроводу, кадрової роботи та внутрішнього аудиту

Таблиця 2.1.

Управління організаційного забезпечення депутатської діяльності та роботи постійних комісій			Відділ патронажної служби	Відділ міжнародного співробітництва та промоції області	Відділ прес-служби та діджиталізації				
Відділ методичного забезпечення, взаємодії з Верховною Радою України та органами місцевого самоврядування	Відділ координації роботи постійних комісій і депутатської діяльності	Відділ документального супроводу пленарних засідань ради							
УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ									

«До структури виконавчого апарату входять й інші особи, яких обрали депутати на посади більшістю голосів від свого складу. Це – перший заступник і заступник голови ради, які виконують повноваження у разі відсутності голови, а також на постійній основі безпосередньо в Тернопільській обласній раді працює голова постійної комісії облради з питань бюджету» [26].

Загалом у виконавчому апараті Тернопільської обласної ради передбачено 59 штатних одиниць. «Окрім голови ради, його першого заступника і заступника, голови постійної комісії з питань бюджету, до керівного складу належать керуючий справами виконавчого апарату, повноваження якого полягають в організації і веденні належним чином документообігу, керівник секретаріату, функція якого – матеріально-технічне забезпечення проведення засідань сесій, президій, постійних комісій тощо, заступник керівника виконавчого апарату – начальник управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради, який відповідає за організацію виконання посадовими особами виконавчого апарату доручень і обов'язків, на них покладених» [26, 31].

У системі ієрархії структури виконавчого апарату Тернопільської обласної ради є кілька підсистем, в одній з яких є ще три підрозділи, а в іншій – структурний підрозділ, у складі якого є одна підсистема, розподілена на три підрозділи. Окремо функціонують ще три самостійні підрозділи. Кожна підсистема очолена керівником, у якого є заступник, також у структурі є інші працівники, переважно головні спеціалісти [26].

«З метою виконання стратегічних завдань Тернопільської обласної ради затверджене положення про виконавчий апарат, яке передбачає для цих цілей сприяти здійсненню взаємодії і зв'язків з територіальними громадами, місцевими органами виконавчої влади, органами та посадовими особами ОМС; безпосередньо забезпечувати виконання заходів з відстеження результативності регуляторних актів, організовувати проведення сесійних засідань, роботу президії, постійних та тимчасових комісій, робочих груп, інших дорадчих

органів; узагальнювати звернення, запити, пропозиції, зауваження депутатів; а також організація діяльності і взаємодії керівництва Тернопільської обласної ради з іноземними делегаціями, центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування тощо; належне висвітлення діяльності; впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; забезпечення функціонування документообігу, діловодства і ведення архівної справи в обласній раді; належне опрацювання заяв, скарг та пропозицій громадян, електронних петицій; забезпечення розгляду проєктів обласного бюджету, програми соціально-економічного й культурного розвитку області, обласних програм, інших документів на засіданнях постійних комісій та сесіях обласної ради; оприлюднення на офіційному вебсайті проєктів рішень і рішень, прийнятих обласною радою, її постійними комісіями, розпорядження голови обласної ради; здійснення трансляції засідань сесій та постійних комісій обласної ради; здійснення фінансово-господарського забезпечення діяльності обласної ради тощо» [21].

«З метою належного функціонування постійних органів ради – комісій з числа працівників виконавчого апарату призначаються розпорядженням голови Тернопільської обласної ради відповідальні особи для матеріально-технічного забезпечення роботи – куратори комісій» [27].

«Крім виконавчого апарату Тернопільської обласної ради, в самостійну юридичну особу виведене управління з питань комунального майна і природних ресурсів, у складі якого перебувають відповідні структурні підрозділи, завданням яких є організація управління майном, що перебуває у віданні облради» [22].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» обласні, районні та районні у містах ради не створюють виконавчих органів влади, а функції останніх виконують відповідні місцеві адміністрації. Проте, у законодавстві виникла прогалина, адже не передбачено, щоб місцеві

адміністрації були наділені повноваженнями з управління майном і природними ресурсами, що перебувають в управлінні тих же обласних рад [24].

Але зважаючи на пункт 20 частини першої статті 43 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», Тернопільська обласна рада має повноваження здійснювати вирішення у визначеному законом правовому порядку усі питання, що стосуються управління всіма об'єктами, що перебувають у безпосередній власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, а також призначення і звільнення їх керівників. Таким чином, для вирішення питань ефективного управління комунальним майном та призначення і звільнення керівників підприємств, установ, організацій, засновником яких є обласна рада, було утворено управління з питань комунального майна та природних ресурсів (див. табл. 2.2) [24].

«Управління є самостійним підрозділом обласної ради, яке підзвітне тільки їй, а підпорядкованим і безпосередньо над ним здійснює контроль голова Тернопільської обласної ради. Будучи самостійною юридичною особою має не тільки самостійний баланс, але й також рахунки в Державній казначейській службі України, в установах банків, відокремлене майно, печатку, відповідні бланки і штампи, може набувати майнових та немайнових прав. Фінансове, а також матеріально-технічне забезпечення діяльності управління здійснюється виключно за рахунок наявних фінансових ресурсів бюджету. Наявність зазначених функціональних складових характеризує управління як окрему юридичну особу – відокремлений структурний підрозділ Тернопільської обласної ради» [22].

«Основними завданнями управління з питань майна і природних ресурсів Тернопільської обласної ради, які характеризують його як виконавчий орган влади при обласній раді, є: «реалізація державної та регіональної політики у сфері управління і розпорядження природними ресурсами та майном, яке належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області, що перебуває у власності та управлінні Тернопільської

обласної ради; здійснення у межах повноважень функцій щодо управління майном; координація діяльності підприємств, установ, організацій спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області щодо ефективного використання та збереження майна, виконання і досягнення цілей визначених у їх статутах, стратегічних та річних планах, а також виявлення ризиків, які негативно впливають на виконання ними своїх функцій і завдань; надання інформаційної підтримки з питань застосування законодавства у сфері реалізації права господарського відання та оперативного управління підприємствами, установами, організаціями спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області; надання методично-правової допомоги підприємствам, установам, організаціям спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Тернопільської області щодо захисту у межах компетенції їх майнових та інших прав; організація збору й підготовки матеріалів для здійснення Тернопільською обласною радою повноважень з управління майном; контроль за надходженням до обласного бюджету коштів за рахунок передачі в оренду і відчуження майна», - як це визначено у відповідному положенні про управління, затвердженому Тернопільською облрадою» [22].

Таблиця 2.2. Структура управління з питань комунального майна та природних ресурсів Тернопільської обласної ради

УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ КОМУНАЛЬНОГО МАЙНА ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ					
Керівництво Управління					
Начальник					
Заступник начальника					
Відділ обліку майна та природних ресурсів	Відділ фінансово-господарського забезпечення	Відділ з питань приватизації, оренди, відчуження (продажу), списання та передачі майна	Відділ бухгалтерського обліку	Відділ кадрового забезпечення	Юридичний відділ

З метою добору високопрофесійних кадрів відповідно до абзацу п'ятого частини першої статті 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» на посади в Тернопільську обласну раду признаються особи за конкурентним методом, тобто на конкурсній основі. «Також, призначення може відбуватися і в інший спосіб, але він має бути прямо передбачений чинним законодавством. Надалі ці посадовці щорічно проходять оцінку своєї діяльності, яку проводить керуючий справами виконавчого апарату Тернопільської обласної ради» [24].

Система мотивації до роботи в Тернопільській обласній раді базується на теорії Портера-Лоулера, згідно з якою працівники отримують винагороду відповідно до докладених зусиль у процесі виконання усіх доручень і можуть оцінити справедливість її надання порівняно зі своїми колегами.

Проаналізувавши, а також провівши моніторингові дослідження ефективності HR менеджменту в Тернопільській обласній раді, можна зробити наступний висновок. Враховуючи, що обласна рада – це колегіальний орган, її очільник обирається з числа депутатів та звільняється ними, то адміністративний вплив такого керівника має консенсусний характер. Інша ситуація щодо управління працівниками виконавчого апарату, яких голова облради як керівник цього апарату одноособово звільняє та приймає на роботу, визначає розмір щомісячної винагороди за виконану роботу тощо. Таким чином, в голови обласної ради є подвійна функція в управлінні органом місцевого самоврядування, відповідно, він змушений лавірувати при прийнятті управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ВИРОБЛЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Важливе значення в сьогоденних умовах розвитку ОМС відіграє впровадження норм, які відповідають європейському законодавству. На цій підставі з метою виконання Європейської хартії місцевого самоврядування розроблено та прийнято відповідний Закон України № 3077-IX від 2 травня 2023 року «Про службу в органах місцевого самоврядування», який набув чинності 20 липня 2023 року, хоча застосовуватися буде після завершення військового стану. Закон є новим досягненням у процесі втілення політики децентралізації державної влади та здійснення реформування українського місцевого самоврядування, а також імплементації вище зазначеної Хартії. Закон має низку реформ, спрямованих на системне подальше зміцнення місцевої автономії [8; 15; 19; 18, с. 11-109].

Забезпечення належного інформування працівників органів місцевого самоврядування, зокрема Тернопільської обласної ради, про зміни в законодавстві є важливим завданням для успішної адаптації до нових вимог. Ознайомлення депутатів ради та інших зацікавлених осіб із нововведеннями дозволить не лише забезпечити їх розуміння та виконання нових норм, але й створить умови для ефективного планування та організації діяльності відповідно до змін у законодавстві. Це, в свою чергу, дозволить провести порівняння між послугами, які надаються органами місцевого самоврядування, та вимогами нового законодавства, забезпечуючи їх відповідність і підвищуючи ефективність роботи органів місцевої влади.

Необхідно також спланувати підготовку детального опису нового Закону після того, як Національне агентство України з питань державної служби підготує до ознайомлення свої рекомендації із безпосереднього застосування

норм і положень, що передбачені новим Законом, та проаналізує перші коментарі й запитання щодо нього [11; 18, с. 11-109].

Службові відносини в органах місцевого самоврядування врегульовуються сьогодні Законом України № 2493-III від 7 червня 2001 року «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цей законодавчий акт визначив організацію, види і класифікацію посад та багато інших варіацій проходження служби саме в органах місцевого самоврядування, а також окреслив засади для подальшого розвитку публічної служби як самостійно інституції. Водночас нормативне регулювання, що стосується роботи в ОМС колись пов'язувалося із Законом України «Про державну службу» та Кодексом законів України про працю [11; 18, с. 11-109].

Історія нового законодавчого акту (нової редакції чинного Закону України) розпочалася з розробки новацій, що закладені в теперішньому законодавстві, що регулює питання державної служби, свого часу були зареєстровані два законопроекти з цього питання. Один з них набув чинності одразу після підпису Президента, а другий був відправлений на доопрацювання. Лише після уточнення останній було розглянуто знову і уже впроваджено остаточно у вигляді норм для проходження державної служби [11; 18, с. 11-109].

У 2021 році процес розробки нового законопроекту про службу в органах місцевого самоврядування активно здійснювався за участю численних зацікавлених сторін. У рамках цього процесу, Національне агентство з питань державної служби (НАДС) створило спеціальну робочу групу, яка включала представників різних гілок влади, Всеукраїнську федерацію органів місцевого самоврядування, а також експертів і науковців, які брали участь у міжнародних проектах технічної допомоги Україні.

Законопроект був розроблений з урахуванням пропозицій та вимог усіх залучених сторін і схвалений урядом, після чого був переданий на реєстрацію до Верховної Ради України. Важливо, що учасники цього процесу активно працювали над вдосконаленням документу, просували його та докладали всіх

зусиль для його прийняття в парламенті. Це сприяло забезпеченню підтримки законопроекту на всіх етапах та доведенню його до важливого моменту затвердження.

Найскладнішим рішенням було надання повних повноважень раді самостійно встановлювати умови оплати праці своїх працівників, тобто скасування граничного розміру мінімального посадового окладу, обмежень щодо розміру премії та розміру преміального фонду в системі оплати праці. За надання таких повноважень активно виступала, зокрема, Асоціація міст України [11; 8; 15; 18, с. 11-109].

Зрештою, відповідний законопроект був підтриманий усіма зацікавленими сторонами, і новий закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» був успішно проголосований у стінах Верховної Ради України та в результаті підписаний Президентом України [11; 18, с. 11-109].

«Особливості застосування нового законодавства в ОМС:

- значна затримка з набранням чинності – через пів року після скасування або припинення воєнного стану;
- необхідність розробки та прийняття ряду стандартних положень і процедур, методичних рекомендацій, які будуть основою при створенні власних нормативних актів;
- необхідність формування зовсім нової кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що обумовить розробку і прийняття важливого переліку змін в організаційній структурі в публічній сфері, вступу та подальшого проходження служби посадовими особами, регулюванням окремих індивідуальних трудових відносин» [11; 8; 15; 18, с. 11-109].

Новий законодавчий акт був прийнятий відповідно до статті 6 згаданої вище Європейської хартії, яка була ратифікована Україною, і передбачає повне застосування її положень:

- «можливість самостійно визначити свою власну внутрішню структуру управління з урахуванням місцевих потреб та вимог щодо ефективного адміністративного управління;
- забезпечити належні умови проходження співробітниками служби, дозволивши підбирати кваліфікований персонал з необхідними якостями і професійними здібностями;
- забезпечити планове належне навчання, винагороду за якісну роботу й можливості щодо службового просування та кар'єрного зростання для працівників» [8; 15; 18, с. 11-109].

Новий законодавчий акт також забезпечить поступову децентралізацію державної влади та подальше впровадження реформ місцевої самоврядності. Це відображає та узгоджується з очікуваннями ОМС, зокрема позицією, висловленою Асоціацією міст України у 2016 році. Прийняття нового Закону України забезпечить спеціалізацію посадовців, повне розкриття можливостей місцевого самоврядування, а також створить умови для надання якісних послуг на території відповідних регіонів. Новий нормативно-правовий акт узгоджується і з законодавством, що стосується державної служби [8; 15; 18, с. 11-109].

У зв'язку з тим, що набрання чинності новим Законом передбачено протягом пів року з дня скасування або припинення воєнного стану, він не аналізує і не порівнює норми права, що визначають деталі правового регулювання держслужби та служби в ОМС [8; 15; 18, с. 11-109].

«Важливі нововведення в новому законодавстві:

- наявність в новому Законі значного обсягу правового забезпечення службових відносин у системі ОМС;
- відсутність правозастосовних норм із Закону України «Про державну службу»;
- зменшення певного обсягу правової взаємодії трудового права та службових відносин;

- віднесення нових посад співробітників до відповідних передбачених нормами підкатегорій, співвідношення рангів і звань, професійна компетентнісна підготовка осіб, що претендують на виборні посади;
- введення високого рівня нормативно-правового регулювання конкретних питань проходження служби рішеннями ради;
- наявність стандартних правил і чітких процедур, що стосуються питань публічної служби в ОМС, які мають розроблятися самою радою» [8; 15; 18, с. 11-109].

В процесі створення та прийняття нового профільного Закону щодо місцевого самоврядування було «вирішено:

- завершити створення Інституту такої служби в ОМС;
- провадити повне нормативне врегулювання публічної служби;
- усунути колізії між законодавчими актами у сфері держслужби та місцевого самоврядування;
- усунути різницю між місцевою автономією і державною владою;
- забезпечити значиму самоврядність ОМС при визначенні широкого переліку питань та особливостей (чисельність громади, характеристика регіональної структури, умови, які склалися на місцевому ринку зайнятості, наявність відповідних грошових ресурсів тощо), застосування чітких моделей управління кадрами (посадовцями), в тому числі із застосуванням інноваційних підходів;
- усебічне впровадження положень європейських норм» [8; 15; 18, с. 11-109].

Ключовий аспект реалізації концептуальних підходів організаційного забезпечення реалізації кадрової політики в організації публічної сфери перебуває у площині розроблення стратегічних принципів розвитку людського потенціалу. З огляду на досягнення, встановлених стратегічних цілей виникає потреба у складенні відповідних процедур та методів реалізації кадрової політики, зокрема в Тернопільській обласній раді – досліджуваній організації [5, 9, 15, 25].

Кадрова політика в діяльності Тернопільської обласної ради повинна передбачати наявність системності в стратегії управління персоналом із врахуванням різноманітних аспектів – економічних, моральних, соціально-психологічних. Не менш важливою є необхідність врахування потреб у кадровому забезпеченні ради, пошуку висококваліфікованих представників. Ці потреби впливатимуть з науково обґрунтованих обставин і реалістичності їх задоволення. Також доцільно виокремити й інші сутнісні ознаки, які повинні враховуватися в роботі Тернопільської обласної ради:

- «врахування соціального прогресу, проведення змін у характері виконуваної роботи та в управлінських рішеннях;
- дотримання принципів демократизму як базової цінності взаємин;
- формування та посилення моральних устоїв у працівників, забезпечення відповідності їхнім моральним чеснотам та громадянській відповідальності;
- законодавча й інша нормативно-правова забезпеченість» [8, 9, 15, 25].

«Кадрова політика в органах місцевого самоврядування повинна здійснюватися з урахуванням таких принципів:

- комплексної діяльності, яка включає політичні, правові та інші аспекти;
- універсальності в підходах реалізації кадрового HR менеджменту;
- поєднання цілей з принципами та методами роботи з персоналом;
- спрямованості на забезпечення впровадження моделі української ринкової економіки в теперішньому й майбутньому;
- професійної цілеспрямованості в розвитку трудових ресурсів та системи управління персоналом» [8, 9, 15, 25].

«Необхідно постійно вдосконалювати кадрову систему, розвивати її інститути, щоб налагодити ефективну локальну систему суспільної взаємодії. Для нововведень необхідно використовувати кращий український та світовий досвід кадрової роботи, а також сучасне інформаційно-технічне забезпечення» [8, 9, 15, 25].

Згідно з проведеним дослідженням, можна зазначити, що сучасна кадрова політика в Україні є суперечливою і не відповідає вимогам сьогодення. Тому необхідно реформувати підходи до її формування та реалізації. Важливі та актуальні висновки, до яких сьогоднішніх умовах приходять науковці, з метою їх подальшого використання для розроблення стратегії антикризового управління в Тернопільській обласній раді.

По-перше, необхідно визначитися з позитивними тенденціями та проблемними аспектами кадрової політики. За останні роки відбулися важливі зміни, а саме прийнято зміни в нормативно-правовому забезпеченні стратегії управління персоналом та створення сучасної системи кадрової політики. Це сприяє впровадженню новітнього стратегічного управління кадровою політикою, розробці різноманітних системних підходів для отримання очікуваних результатів, реформуванню системи підвищення кваліфікації. Останній аспект, що проводиться і з посадовцями ОМС, повинен знаходити своє відображення в рамках постійного удосконалення умінь та навичок посадовцями Тернопільської обласної ради. Цьому також сприятиме розвиток нових форм освітньої діяльності, модернізація профорієнтаційного спрямування тощо.

Проте в діяльності Тернопільської обласної ради залишається певна низка невирішених, але досить важливих та актуальних проблем, зокрема створення кадрової системи управління персоналом на рівні підсистем, адже здебільшого управлінські рішення приймаються на вищому ієрархічному рівні, на чолі якого перебуває голова Тернопільської обласної ради. Новації та зміни в законодавстві про службу в органах місцевого самоврядування розвантажують і знижують відповідальність голови та його заступників у формуванні кадрової політики виконавчого апарату облради. Насправді керуючий справами апарату, який має бути повністю аполітичною посадовою особою, отримує ширші важелі впливу на організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності ради. Проте існує необхідність делегувати функції управління персоналом на рівень

керівників структурних підрозділів, які б могли формувати власну кадрову політику в контексті управлінської стратегії Тернопільської обласної ради.

Також потрібно розробити та впровадити систему моніторингу людського розвитку, зокрема кадрового потенціалу, покращити систему захисту професійних прав службовців, акцентувати їх увагу на посадових обов'язках, залучивши до цього профспілкові організації. Також необхідно розробити прозору процедуру оплати праці та створити умови для розуміння посадовцями концепції заохочень і надання винагород. Важливим завданням є розроблення системи залучення коштів з обласного бюджету з метою забезпечення необхідним матеріально-технічним і процесуальним матеріалом для продовження реалізації виконання завдань, що позитивно відобразилися на отриманні надходжень від реалізації (приватизації) майна на відкритих аукціонах на справедливих умовах.

У формуванні та реалізації стратегії управління персоналом важливу роль відіграє публічно-приватне партнерство.

У нашому випадку «публічно-приватне партнерство – це органічна співпраця між ОМС та приватним сектором, яка базується на інституційних і договірних відносинах. Це об'єднання органів публічної влади та приватного бізнесу з метою спільного інвестування фінансових, майнових й інтелектуальних ресурсів для реалізації важливих проектів у різних сферах діяльності, які мають суспільне і стратегічне значення. Ця співпраця може бути на довгостроковій або короткостроковій основі і передбачає взаємодію та спільну відповідальність обох сторін» [8, 9, 15, 25].

«Використання публічно-приватного партнерства для розвитку і впровадження стратегії управління персоналом має багато переваг для всіх учасників цих процесів. Основними вважаються залучення додаткових трудових ресурсів, використання компетентнісного аналізу у підборі кадрів, досвіду та інтелектуального капіталу всіх партнерів, що сприятиме підвищенню ефективності їх співпраці» [8, 9, 15, 25].

«Інститут публічно-приватного партнерства повинен бути використаний як засіб для реалізації місцевих проєктів, інноваційної, кадрової та освітньої політики. Це надасть змогу вирішити ряд важливих проблем: розроблення і прийняття правових засад для подальшої співпраці між публічними та приватними партнерами у сферах спільної діяльності; створення ефективних зв'язків, забезпечених стійкістю у науці, бізнесі і залученості місцевого самоврядування; підвищення довіри підприємців до місцевого самоврядування (публічної влади); зменшення ризиків для бізнесу шляхом їхнього розподілу між різними партнерами; стимулювання підприємництва до залучення інвестицій в розвиток соціальної сфери» [8, 9, 15, 25].

«Якщо розглядати ретроспективно процес формування теорії та практики в 70-х роках ХХ століття, то саме тоді зароджується стратегічне управління. З тих пір він перебуває в процесі перманентного розвитку, а результати досліджень у цій сфері впроваджуються в багатьох країнах світу. Саме більшість великих корпорацій та підприємств досягли успіху, послуговуючись системою стратегічного управління. Враховуючи цей міжнародний досвід, що формувався з другої половини ХХ століття, і практичну доведеність ефективності застосування, доцільним буде використати для впровадження в кадрову політику ОМС, зокрема Тернопільську обласну раду, стратегічне управління персоналом при розробленні багаторівневої кадрової політики» [8, 9, 15, 25].

Враховуючи зміни, що відбуваються в соціально-економічній та суспільно-політичній сферах, доцільним видається практичне застосування методології стратегічного управління кадрами в органах місцевого самоврядування.

Стратегічні цілі, які у цьому випадку можуть переслідуватися керівництвом кадрової політики в Тернопільській обласній раді, виглядають наступним чином:

- «залучення до виконання поставлених завдань висококваліфікованих працівників, а через державно-приватне партнерство успішних

підприємців, розвиток системи стажування та проходження практики успішними студентами закладів вищої освіти;

- впровадження системи добору кадрів, які мають довготривалий професійний досвід на нижчих посадах;
- формування кваліфікованого кадрового резерву з метою подальшого його залучення до участі у виконанні завдань, які розширяють сферу знань посадовця за межі його посадових обов'язків;
- посилення вимогливості до наявності стійких моральних якостей до претендентів на керівні посади;
- підтримка цільових програм розвитку людського потенціалу, наприклад, через залученість коштів обласного бюджету до підготовки високопрофесійних управлінців за відповідними програмами в закладах вищої освіти» [8, 9, 15, 25].

Отже, для реалізації завдань умілого кадрового управління персоналом безпосередньо в публічній сфері доцільно розробити систему стратегічного HR менеджменту, врахувавши при цьому нові виклики, які постають із норм нового законодавства у сфері службової діяльності в органах місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У міждисциплінарній кваліфікаційній роботі охарактеризовано теоретичні аспекти кадрової політики. Визначено ключові завдання стратегії управління персоналом, рівні кадрової політики. Окреслено основні теорії мотивації, що дають можливість керівництву здійснювати вплив на підлеглого працівника, стимулюючи його продукувати відповідні результати своєї роботи.

Отже, практично в будь-якій організації, установі чи на підприємстві ключовим елементом їх менеджменту є управління персоналом, яке відображається через створення ефективної системи управління працівниками та діяльністю, яку вони здійснюють. Таким чином, існує необхідність обґрунтування мотивації, визначення стадій, які необхідно пройти для успішного менеджменту, що і висвітлено в даному дослідженні.

Серед основних теорій мотивації окреслено дослідження Фредеріка Тейлора, теорію «батога і пряника», «піраміду потреб» Маслоу, неієрархічну модель Мак-Клелланда, теорію потреб Альдерфера, двофакторну мотивацію Герцберга та різноманітні теоритичні розробки процесуальної мотивації, актуальні сьогодні при здійсненні управлінських рішень.

У роботі акцентовано на важливості задіяння механізмів стратегії управлінської діяльності, розроблених та впроваджених на державному рівні і прийнятних для використання в тому числі і органами місцевого самоврядування.

З метою належної реалізації стратегії управління персоналом за участю необхідної мотивації працівників до виконання посадових обов'язків на належному високоефективному рівні в роботі проаналізована ефективна система організації їхньої праці.

Виокремлено основні складники кадрової політики, що спрямовують до якісного підбору висококваліфікованих робітників, публічність у їх роботі, регулярне підвищення їхньої кваліфікації, застосування системи стимулів і стягнень, соціального забезпечення та кадрового контролю.

Проведено системний аналіз організаційних механізмів реалізації кадрової політики в Тернопільській обласній раді – досліджуваній організації.

У роботі наведено основні положення та представлено результати моніторингу управління персоналом Тернопільської обласної ради, проведеного шляхом системного та постійного збору інформації про наявний кадровий персонал організації, у процесі чого виявлено проблемні ситуації серед працівників, які з тих чи інших причин не відповідають поточним або передбачуваним вимогам, і, таким чином, з'ясовано особливості створення сприятливих умов для вирішення проблем кадрового потенціалу.

У роботі також досліджено використання системного аналізу для вирішення завдань, пов'язаних із управлінням персоналом, та дотримання комплексного підходу у цьому питанні. З'ясовано, що управління персоналом у публічній сфері не звелось до одноманітних дій, які можна спостерігати на окремих великих підприємствах. Для ефективного управління створено комплекс структур, яким притаманні конкретні функції з виконання тих чи інших завдань.

Процес здійснення управлінських рішень узгоджується із плануванням, розподілом, організацією, контролем, координацією дій функціональними службами організації. Тому їхня співпраця сприятиме швидшому виконанню поставлених завдань.

Планування заходів із відновлення потенціалу людських ресурсів та узгодження їх компетенції з розвитком інституційної і технічної бази Тернопільської обласної ради (перепідготовка, підвищення кваліфікації, а також залучення зовнішніх експертів, періодична ротація персоналу на посадах) забезпечено на належному рівні.

З'ясовано, що планування поточних та загальних витрат на створення умов роботи кадрового потенціалу в рамках загального плану розвитку організації й утримання плинності кадрів на прийнятному рівні визначається

співвідношенням з дорученими завданнями і обов'язками, визначеними посадовими інструкціями працівників.

Через специфіку діагностики кадрів Тернопільської обласної ради не вдалося виявити всі дрібні фактори та напрямки управління персоналом під час моніторингу, тому до наведеного переліку етапів внесено лише ключові показники.

Рівень визначеної діагностики всього наявного кадрового потенціалу варіювався залежно від ступеня зниження рівня узагальнення сукупного ресурсу – всієї організації, підрозділу, групи чи індивіда. Встановлено, що кожному рівню узагальнення відповідають ті індикатори, що характерні для цього заданого рівня. Індивідуальні особливі характеристики певних окремих працівників здебільшого відображають їх професійні якості та базові особистісні риси, тоді як колективні риси характеризують здатність об'єднаних сукупних ресурсів виконувати значимі поставлені перед ними конкретні завдання. Таким чином, основною проблемою при діагностиці потенціалу людських ресурсів Тернопільської обласної ради стало визначення та з'ясування переліку означених показників, які довелося аналізувати на кожному рівні колективу. Цей заданий перелік показників та визначених критеріїв відрізнявся не тільки між усіма заданими рівнями, але й в межах одного рівня, однозначно це пов'язано із залежністю мети та цілей з особливістю органу місцевого самоврядування.

Проаналізовано повноваження голови облради як керівника, обраного депутатами для організаційно-методичного забезпечення проведення засідань сесії, президії, постійних комісій, де його повноваження обмежені рівністю серед числа інших депутатів. Натомість, висвітлено його одноособове управління виконавчими органами Тернопільської обласної ради, а саме виконавчим апаратом і управлінням з питань майна та природних ресурсів Тернопільської облради. Саме щодо цих органів виконавчої влади в органі місцевого самоврядування голова обласної ради як керівник апарату і контролер діяльності управління володіє ширшою повнотою влади, близькою до автократичного

способу керівництва. Таким чином, з'ясовано наявність двовекторності у владних повноваженнях голови обласної ради стосовно депутатського корпусу і посадових осіб ОМС.

У дослідженні з'ясовано, що важливою складовою правильної організації кадрової політики в органі місцевого самоврядування – Тернопільській обласній раді – є вироблення чіткої стратегії взаємодії між керівництвом та підлеглими, посадовими особами між собою. Одним із головних принципів такої взаємодії є соціальна справедливість, послідовність проведення такої кадрової політики і комплексність заходів. Важливо вказати на збалансованість інтересів службовців, забезпечення збалансованості представництва в органі молодих та досвідчених посадовців тощо.

На підставі окресленого вище системного аналізу впровадження HR менеджменту в рамках Тернопільської обласної ради – органу публічної сфери вироблено концептуальні підходи в організаційному забезпеченні реалізації управлінської політики. Розроблено рекомендації щодо впровадження в діяльність ради системи стратегічного менеджменту посадових осіб публічного права на сучасному рівні, які передбачають досягнення гармонійного поєднання єдиноначальства в особі керівника та висококваліфікованого працівника, що не тільки розумітиме поставлені перед ним цілі, але й на високому професійному рівні вирішуватиме проблеми та завдання, отримуючи натомість достатню винагороду, що прямопропорційно відповідатиме його вкладу в роботу в порівнянні із досягненнями колег.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В. та ін. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого саоврядування. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf.
2. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2052/2450>.
3. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах національної поліції. Адміністративне право і процес. 2019. № 5. С. 125-131.
4. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Л.В. Балабанова. — Донецьк: Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. — 551 с.
5. О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко, Т. В. Крутько. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / Журнал “Агросвіт” - наукове фахове видання з питань економіки. № 6 2019, С. 27 – 32.
6. Гончаров А. Б., Гончарова С. Ю, Тарабакін Д. О. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств. URL: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ.pdf (hneu.edu.ua).
7. Горяченко Р. І. Організаційна структура кадрової політики в органах національної поліції України. Юридична наука, 2020. №8 (110), 56 – 65. <https://doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-110-8.07>
8. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. – Київ : НАДУ, 2012. – 72 с.

9. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/4_2015/4.pdf.
10. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102-107.
11. Євдокимов В. О. Впровадження компетенційно-орієнтованого підходу в системі державної служби / В. О. Євдокимов, Ю. В. Конотопцева // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2012 р. – К. : НАДУ, 2012. – С. 97–99.
12. Кавалер В. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та іноземний досвід / Кваліфікаційна робота. Дніпро, 2023. – С. 71.
13. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. – Х. : НУЦЗУ, 2020. – 46 с.
14. Кирій С. Л. Критерії оцінювання публічних службовців / С. Л. Кирій // Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф., 11 жовт. 2012 р. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – С. 537–540.
15. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. Ковбасюк // Віче. – 2011. – № 2 – С. 11–18
16. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. С. 77-82.
17. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.
18. <https://rm.coe.int/posibnyk-sluzhba-v-oms/1680afc37e>

- 19.Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Опорний конспект лекцій. URL: [Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy.pdf \(mnau.edu.ua\)](http://Stratehichne.upravlinnia.liudskymy.resursamy.pdf(mnau.edu.ua)).
- 20.Пашко Л. Роздуми про сучасну природу оцінювання людських ресурсів або людино центризм у державному управлінні / Л. Пашко // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 53–60.
- 21.Положення про виконавчий апарат Тернопільської обласної ради: Додаток 1 до розпорядження голови Тернопільської обласної ради від 05 лютого 2021 року № 24. URL: https://drive.google.com/file/d/1_pNQTPg7QKgqY_Ydd65eF_euughxVnMn/view.
- 22.Положення про управління з питань комунального майна та природних ресурсів Тернопільської обласної ради (нова редакція): Додаток до рішення Тернопільської обласної ради від 18 серпня 2021 року № 234. URL: https://docs.google.com/document/d/1ozFq6BSV5SWK85Qtu1_Rf_MhXCgKAhYo/edit#heading=h.gjdgxs.
- 23.Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. Дата звернення 08.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
- 24.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
- 25.Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
- 26.Про структуру та чисельність виконавчого апарату Тернопільської обласної ради сьомого скликання: Рішення Тернопільської обласної ради від 23 грудня 2020 року № 27. URL:

https://drive.google.com/file/d/1fHkmK2-x_EAGTurXoXEzkXZoYHtT0OOi/view.

27. Про визначення кураторів постійних комісій Тернопільської обласної ради сьомого скликання: Розпорядження голови Тернопільської обласної ради від 19 квітня 2021 року № 77. URL: https://docs.google.com/document/d/1Yl4L8ylo2zCv_DiSNjVY6jfagIQ41WUj/edit.
28. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата звернення 08.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
29. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 3 (55). С. 155–160.
30. Психологія управління в організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/332.html.
31. Розподіл обов'язків між заступником керівника виконавчого апарату – начальником управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради виконавчого апарату Тернопільської обласної ради, керуючим справами виконавчого апарату Тернопільської обласної ради та керівником секретаріату Тернопільської обласної ради: Додаток до розпорядження голови Тернопільської обласної від 23 березня 2021 року № 53. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hMZhm-I2r6J9JnfHvy3Qc-u5cVNUe99r/view>.
32. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект / Мартиненко В. М. та ін. – К, 2013. – 52 с.

- 33.Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
- 34.Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. URL:
https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/16.pdf.
35. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2005 . — 220 с.