

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«Західноукраїнський національний університет»
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

Виконала здобувачка
Група ПУАзмсв-21
Мигович Діана

Науковий керівник:
д.е.н, професор Васіна А.Ю.

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	6
1.1. Завдання та особливості кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування	6
1.2. Законодавчо-нормативна база кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	18
2.1. Аналіз рівня та організації кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування	18
2.2. Механізми кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	33
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	44

ВСТУП

Актуальність проблеми. В Україні тривають реформи децентралізації та адміністративного устрою, що сприяють посиленню ролі органів місцевого самоврядування. Система місцевого самоврядування безпосередньо впливає на якість життя громадян, і одна з ключових складових цієї системи — кадрове забезпечення. Саме від якості управлінських кадрів залежить успішність реалізації стратегічних та поточних завдань, розвиток інфраструктури, економіки, соціальної сфери та виконання послуг для населення. Таким чином, удосконалення кадрового забезпечення є не лише питанням управлінського ефекту, а й складовою розвитку демократії та ефективності управління на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідженню удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування у спеціальній науковій літературі приділено достатню увагу. Дану проблематику у своїх працях розглядали такі автори, як: М. Шкільняк, О. Дяків, Є. Красников, А. Торбич, А. Мельник, А. Васіна, Ю. Котельникова, Н. Кривокульська, О. Дудкіна та ін.

Попри значну кількість досліджень, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування є багатогранною та багатofакторною проблемою, яка вимагає комплексного підходу. Важливими аспектами є розвиток професіоналізму кадрів, мотивація та система навчання, а також інтеграція новітніх технологій і кращих практик інших країн. Всі ці напрямки взаємопов'язані і потребують більш глибоких досліджень.

Мета дослідження. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрового забезпечення в діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням сучасних викликів та потреб реформування місцевого управління в Україні, зокрема в умовах децентралізації та цифровізації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити завдання та особливості кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування;
- узагальнити законодавчо-нормативну базу кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування;
- проаналізувати рівень та організацію кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування;
- дослідити механізми кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування;
- подати рекомендації для вдосконалення кадрового забезпечення діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є система кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради Мукачівського району Закарпатської області.

Предметом дослідження є механізми та моделі удосконалення кадрової політики, системи мотивації та кадрового розвитку, а також використання інноваційних підходів у кадровому забезпеченні органів місцевого самоврядування.

Методи дослідження: індукції; метод синтезу; порівняльний аналіз; системний аналіз; факторний аналіз; структурний аналіз тощо.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугують: наукова та монографічна література, Конституція та закони України, нормативно – правові акти, періодичні видання, матеріали Керецьківської сільської ради Мукачівського району Закарпатської області.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що представлені напрямки удосконалення можуть бути використані в роботі органів місцевого самоврядування.

Апробація «Особливості кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування» та «Механізми кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування» у збірнику тез.

Структура роботи. Робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної

роботи становить 49 сторінок, із них 42 сторінки основного тексту. Робота містить 12 таблиць та 11 рисунків, список використаних джерел містить 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Завдання та особливості кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування

Кадрове забезпечення є основою ефективної діяльності органів місцевого самоврядування, адже саме від кваліфікації, професіоналізму та мотивації працівників залежить успішність реалізації місцевих програм і проектів, а також забезпечення належного рівня послуг для населення.

Нинішні процеси державного реформування вимагають розв'язання питання формування ефективної кадрової системи управління в органах державної влади та місцевого самоврядування. З цієї причини важливим є аналіз проблем створення та реалізації національної кадрової політики в державних установах, оскільки від якості трудових ресурсів залежить успішне впровадження загальної державної стратегії [3].

Аналіз теоретичних та методологічних засад концепції державної кадрової політики показує, що кадрова політика в органах місцевого самоврядування є цілеспрямованою загальнодержавною стратегією, яка розрахована на тривалий період і орієнтована на пошук, навчання, розвиток та ефективне використання людського капіталу. Її основною метою є забезпечення реалізації національних інтересів, що, в свою чергу, гарантує збереження державного суверенітету, національних цінностей та територіальної цілісності нашої країни.

В цілому «кадрову політику доцільно розглядати як соціальне явище з багаторівневою структурою, що має значно ширший зміст, ніж кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування, де держава є суб'єктом, який не може самостійно вирішувати всі кадрові питання» [1]. Дослідження різних трактувань сутності поняття «кадрова політика» нами подано в табл.

1.1.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «кадрова політика»

Джерело	Визначення
Гурне Б.	«... сукупність принципів, методів, форм організації формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання»
Золотарьов В.	«... основний напрям у роботі з персоналом, сукупність принципів, реалізованих відділом кадрів компанії»
Малиновський В.	«... сукупність правил і положень, цілей та ідей, що визначають напрям і зміст роботи з працівниками. Кадрова політика реалізує цілі та завдання управління персоналом і тому є ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, яке реалізується кадровою службою при виконанні її працівниками своїх функцій» «... сукупність соціальних, організаційних, економічних і психологічних заходів держави щодо формування, використання та відтворення трудового (кадрового) потенціалу»
Падалко Г.	«... відображає моделі розвитку процесів, відносин та об'єктивних відносин персоналу, надаючи їм певні якісні характеристики, що визначають основні характеристики та принципи роботи персоналу» «... розуміють систему теоретичних поглядів, ідей і принципів, що визначають основні напрями роботи з працівниками, їх форми та методи»
Пирожков С.	«... політика, головною метою якої зараз і в майбутньому є оснащення кожної посади та кожного робочого місця працівниками відповідної кваліфікації, щоб підбирати, навчати та оцінювати працівників, мотивувати їх до ефективної роботи, соціальних функцій тощо»
Серьогін С.	«... система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з працівниками, і це положення поширюється на весь персонал, всередині якого відбувається лідерство»
Яковенко О.	«... розроблена стратегія, що включає цілеспрямовану діяльність керівників і працівників системи управління персоналом»
Яцуба В.	«... політика, яка розроблена з метою адекватного підбору, найму та врахування їх переміщення»

Примітка. Складено автором за дослідженням [1].

Отже, аналіз поданих в табл. 1.1 визначень дає підстави стверджувати, що кадрова політика в органах місцевого самоврядування – це систематичний і цілеспрямований процес, спрямований на формування та ефективне використання кадрових ресурсів місцевих органів влади. Вона охоплює процеси підбору, навчання, розвитку, мотивації та оцінки роботи працівників, що дозволяє забезпечити високий рівень виконання завдань органів місцевого

самоврядування, сприяє сталому розвитку громади та забезпеченню реалізації місцевих інтересів і стратегій.

Саме кадровою політикою визначаються основні принципи, засади та методи кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування. Отож дослідимо сутність поняття кадрового забезпечення. Погляди різних авторів на сутність даного поняття нами подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування сутності поняття «кадрове забезпечення»

Джерело	Визначення
Ковальова О. П. [11, с. 90]	Кадрове забезпечення – процес у вигляді ланцюга “пошук” – “відбір” – “залучення” необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів
Дарміць Р. З., Горішна Г. П. [5, с. 32]	Кадрове забезпечення – комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування кар’єрною драбиною, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників
Котельникова Ю. М. [13, с. 201]	Кадрове забезпечення розвитку підприємства – процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів
Торбич А.В. [31, с. 3]	Кадрове забезпечення – це комплексна система управлінських заходів, спрямована на залучення, розвиток і підтримку людського капіталу підприємства з урахуванням стратегічних цілей, соціально-економічних викликів та адаптації до зовнішніх загроз, а також забезпечення узгодженої взаємодії функціональних і стратегічних підсистем підприємства для досягнення конкурентоспроможності та здатності до динамічного реагування на кризові умови.
Наук.-ред. колегія: Серьогін С. М., Сороко В. М. та ін. [9, с. 179-180].	Кадрове забезпечення – здійснювана в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим

Примітка. Складено автором за джерелами

Аналіз поданих трактувань показує, більшість науковців вважають, що кадрове забезпечення доцільно зводити до пошуку й наймання працівників

потрібної кваліфікації. В принципі, наведені у табл. 1.2 підходи до визначення кадрового забезпечення, відповідають лише процесним та структурним підходам. В цьому зв'язку заслуговують на увагу дослідження С. В. Мішиної та О. Ю. Мішина [17], а також Торбича А. В. [31], де подане визначення кадрового забезпечення із позицій різновекторних управлінських підходів (1.3).

Таблиця 1.3

Визначення кадрового забезпечення із позицій різновекторних управлінських підходів

Підхід до визначення	Визначення
Процесний	Процес задоволення потреб підприємства в персоналі необхідної кваліфікації та розвитку його професійно-кваліфікаційних характеристик шляхом забезпечення ефективного процесу адаптації, оцінки, мотивації, навчання та кар'єрного просування персоналу
Структурний	Комплекс дій, спрямованих на прийняття рішень щодо задоволення потреби в персоналі, його адаптації, оцінки, мотивації, навчання та кар'єрного просування
Цільовий	Діяльність, здійснювана підприємством з метою забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації та розвитку його професійно-кваліфікаційних характеристик
Функціональний	Сукупність функцій, виконуваних в рамках підбору, відбору, наймання персоналу, його адаптації, мотивації, оцінки, кар'єрного просування задля задоволення потреби підприємства в персоналі необхідної кваліфікації
Системний	Сукупність взаємопов'язаних підсистем, що функціонують задля задоволення потреби в персоналі, його адаптації, оцінки, мотивації, навчання та кар'єрного просування
Комбінований	Сукупність послідовних управлінських дій та процесів, пов'язаних з реалізацією функцій відбору, наймання, адаптації, оцінки, мотивації, навчання та управління кар'єрою, здійснюваних з метою забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації та розвитку його професійно-кваліфікаційних характеристик

Примітка. Складено автором за [17; 31].

Подане трактування є достатньо широким і носить універсальний характер, що значно розширює сферу його застосування.

Проведене нами дослідження, дозволяє стверджувати, що сутність кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування полягає в системному підході до підбору, навчання, розвитку та управління персоналом, який забезпечує ефективне виконання завдань і функцій органу

місцевого самоврядування.

Особливістю кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є необхідність взаємодії з громадянами на всіх етапах управлінського процесу, що потребує високої комунікабельності та розуміння потреб місцевих спільнот. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування повинно враховувати специфіку роботи в умовах децентралізації, де місцеві органи отримали додаткові повноваження та відповідальність за різні сфери життя громади. У цих умовах особливу увагу потрібно приділяти професіоналізації кадрів, що включає створення ефективних механізмів для підвищення кваліфікації працівників, їх навчання новим управлінським підходам, а також вдосконалення системи мотивації, щоб утримувати найкращих фахівців у місцевих органах влади. Основні аспекти кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування нами подані в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Основні аспекти кадрового забезпечення органів місцевого
самоврядування**

Основні аспекти	Складові
1	2
Правове забезпечення	- Кадрове забезпечення здійснюється відповідно до законодавства України, зокрема, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Кодексу законів про працю України, інших нормативно-правових актів. - Визначення правового статусу працівників органу місцевого самоврядування, їх прав і обов'язків.
Підбір та набір персоналу	- Органи місцевого самоврядування мають проводити відкритий та прозорий конкурс для забезпечення набору висококваліфікованих працівників, здатних ефективно вирішувати завдання громади. - Розробка критеріїв для вибору кандидатів, перевірка їх професійної компетентності, моральних якостей, досвіду роботи.
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	- Підвищення професіоналізму кадрів шляхом навчання, семінарів, тренінгів. - Система адаптації нових працівників і постійне вдосконалення їх професійних навичок.
Мотивація та кар'єрний ріст	- Розробка ефективної системи стимулювання та мотивації для працівників органу місцевого самоврядування. - Заохочення за добросовісну працю, створення можливостей для кар'єрного росту та розвитку.

Продовження табл. 1.4

1	2
Правове забезпечення	- Кадрове забезпечення здійснюється відповідно до законодавства України, зокрема, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Кодексу законів про працю України, інших нормативно-правових актів. - Визначення правового статусу працівників органу місцевого самоврядування, їх прав і обов'язків.
Підбір та набір персоналу	- Органи місцевого самоврядування мають проводити відкритий та прозорий конкурс для забезпечення набору висококваліфікованих працівників, здатних ефективно вирішувати завдання громади. - Розробка критеріїв для вибору кандидатів, перевірка їх професійної компетентності, моральних якостей, досвіду роботи.
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	- Підвищення професіоналізму кадрів шляхом навчання, семінарів, тренінгів. - Система адаптації нових працівників і постійне вдосконалення їх професійних навичок.
Мотивація та кар'єрний ріст	- Розробка ефективної системи стимулювання та мотивації для працівників органу місцевого самоврядування. - Заохочення за добросовісну працю, створення можливостей для кар'єрного росту та розвитку.
Організація роботи кадрів	- Забезпечення чіткої організаційної структури, визначення ролей та обов'язків кожного працівника. - Розробка системи обліку та аналізу кадрових ресурсів, для того щоб знати, які потреби в персоналі існують.
Аналіз та оцінка ефективності роботи	- Проводити моніторинг і оцінку роботи працівників для підвищення ефективності їх діяльності. - Визначення потреби у додатковому навчанні чи коригуванні діяльності.
Ротація кадрів і запобігання вигорання:	Важливим елементом кадрового забезпечення є організація ротації кадрів, щоб уникнути професійного вигорання, а також запобігати застою в роботі.

Примітка. Складено автором за [7; 18; 19; 32; 33].

Основним завданням кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування, на наш погляд є підбір, навчання, розвиток і утримання кваліфікованих кадрів, що здатні адаптуватися до швидких змін в умовах політичних, соціальних і економічних реформ.

Окрім цього, завдання кадрової політики на місцевому рівні включають формування ефективної кадрової стратегії, що сприяє стабільності кадрового складу та адаптації організаційної структури до нових викликів. Важливим елементом є також розвиток системи оцінки ефективності роботи кадрів та

забезпечення прозорості процесу прийняття управлінських рішень. Зважаючи на швидкий розвиток цифрових технологій, значну роль в удосконаленні кадрового забезпечення відіграє впровадження інноваційних технологій для управління персоналом, що дозволяє покращити процеси добору, навчання та оцінки ефективності роботи кадрів органів місцевого самоврядування.

Завдання кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування включають підбір, навчання, розвиток і утримання кваліфікованих кадрів, що здатні адаптуватися до швидких змін в умовах політичних, соціальних і економічних реформ.

Отож, кадрове забезпечення має ключове значення для забезпечення стабільної і результативної роботи органу місцевого самоврядування, оскільки саме кадри є основою для реалізації політики на місцевому рівні. Правильно побудована система кадрового забезпечення дозволяє органам місцевого самоврядування не лише ефективно виконувати свої функції, але й адаптуватися до змін, які можуть виникати в умовах соціально-економічних та політичних трансформацій. Крім того, висококваліфіковані кадри здатні розробляти та реалізовувати програми розвитку місцевої громади, вирішувати проблеми на місцевому рівні та забезпечувати високий рівень життя мешканців.

1.2. Законодавчо-нормативна база кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування

Законодавчо-нормативна база кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні є важливою складовою для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, адже вона регулює правові, організаційні та інші аспекти роботи кадрового складу цих органів. Основні нормативно-правові акти, що визначають порядок кадрового забезпечення на рівні місцевих органів влади,

охоплюють законодавство як загальнонаціонального, так і місцевого рівня (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні нормативно-правові акти, що визначають порядок кадрового забезпечення на рівні місцевих органів влади

Назва нормативно- правового акту	Характеристика
1	2
1. Конституція України [12]	Конституція є основним нормативно-правовим актом, що визначає основи організації та функціонування органів місцевого самоврядування в Україні. Вона встановлює принципи місцевого самоврядування, зокрема, гарантує права місцевих рад та органів, а також забезпечення прав і свобод громадян, у тому числі через кадрове забезпечення органів місцевої влади.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [27]	Цей закон є основним нормативним актом, який визначає організацію та функціонування органів місцевого самоврядування в Україні, їх повноваження, принципи діяльності, а також вимоги до кадрового забезпечення. Він встановлює правила для формування і функціонування органів місцевого самоврядування, що включають систему управлінських структур, порядок набрання посади, обов'язки та права посадових осіб.
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [28]	Цей закон є важливим для регулювання трудових відносин та професійної діяльності осіб, які працюють в органах місцевого самоврядування. Він визначає правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, порядок їх призначення на посади, порядок проходження служби, їх права та обов'язки, а також механізм їх оцінки та підвищення кваліфікації.
4. Кодекс законів про працю України	Загальні трудові відносини в органах місцевого самоврядування регулюються Кодексом законів про працю, який визначає права та обов'язки працівників, порядок укладення трудових договорів, правила для організації трудових відносин, дисципліну праці, захист прав працівників і забезпечення безпеки на робочому місці.
5. Закон України «Про державну службу» [25]	Хоча цей закон в основному регулює державну службу, він також визначає деякі аспекти служби в органах місцевого самоврядування, зокрема, щодо працівників, які працюють в органах місцевих державних адміністрацій. Закон передбачає вимоги до кандидатів на посади, систему атестації, вимоги до кваліфікації та професійного рівня працівників.
6. Закон України «Про громадянство України» [24]	Важливий для визначення осіб, які мають право працювати в органах місцевого самоврядування, оскільки для заняття посад в органах місцевого самоврядування кандидат повинен бути громадянином України.
7. Закон України «Про запобігання корупції» [26]	Цей закон регулює діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування щодо запобігання корупції, визначає вимоги до прозорості та звітності, а також встановлює етичні стандарти для працівників органів місцевого самоврядування. Закон передбачає створення антикорупційних органів у місцевих радах, а також розгляд питань щодо несумісності та обмежень у кар'єрному зростанні у разі наявності конфлікту інтересів.

Продовження табл. 1.5

1	2
8. Постанови та накази Кабінету Міністрів України	Кабінет Міністрів України видає постанови і накази, що стосуються організації діяльності органів місцевого самоврядування та кадрових питань. Наприклад, нормативні акти щодо кваліфікаційних вимог, атестації, підвищення кваліфікації, проведення конкурсів на вакантні посади тощо.
9. Інші нормативно-правові акти	Крім основних законів, кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування регулюється іншими актами, такими як: • Положення про порядок проведення конкурсного відбору на посади в органах місцевого самоврядування; • Розпорядження та постанови місцевих органів влади; • Різні нормативно-правові акти, що стосуються соціального захисту працівників.
10. Міжнародні документи	Деякі міжнародні конвенції та угоди, підписані Україною, також можуть мати вплив на кадрову політику органів місцевого самоврядування. Зокрема, це документи, які стосуються прав людини, трудових прав, антикорупційної політики та ін.

Примітка. Складено автором за джерелами

Дослідження поданих нормативно-правових актів показало, що згідно зі статтею 38 Конституції України, кожен громадянин має рівні права на доступ до служби в органах місцевого самоврядування [1]. Також, згідно зі статтею 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [28], служба в органах місцевого самоврядування є професійною діяльністю громадян України, що здійснюється на постійній основі, і полягає у виконанні обов'язків на посадах місцевих органів влади, спрямованих на реалізацію прав територіальної громади на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, визначених законодавством.

Посадовою особою місцевого самоврядування вважається особа, яка займає посаду в органах місцевого самоврядування, має відповідні повноваження для виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату, що фінансується з місцевого бюджету. Стаття 5 цього ж Закону [28], визначає, що право на службу в органах місцевого самоврядування належить усім громадянам України, незалежно від етнічного та соціального походження, раси, кольору шкіри, політичних,

релігійних чи інших переконань, статі, а також майнового стану. Основні умови, що враховуються в процесі прийняття громадянина на службу в орган місцевого самоврядування нами подано на рис 1.1.

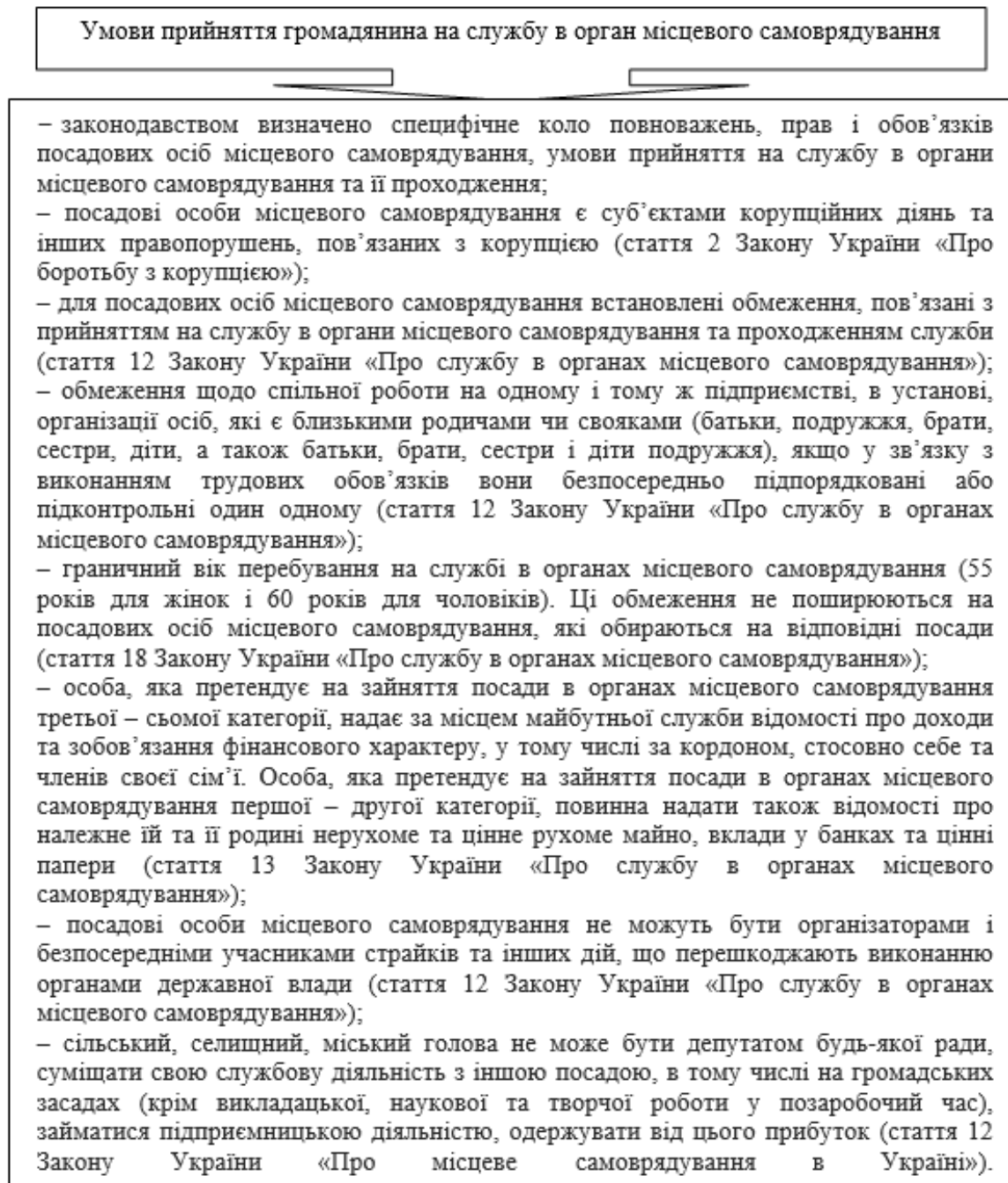


Рис. 1.1. Умови прийняття громадянина на службу в орган місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором за [26; 27; 28].

Прийом на роботу в органи місцевого самоврядування відбувається відповідно до вимог статті 10 Закону України «Про службу в органах

місцевого самоврядування» [28]. Процедура проведення конкурсу, випробування та стажування під час прийому на службу в органи місцевого самоврядування регулюється нормами законодавства України, що стосується державної служби.

Проведення конкурсу на зайняття вакантних посад в органах місцевого само врядування здійснюється відповідно до встановлених законодавством процедур та вимог, що регулюють порядок набрання та заміщення посад у цих органах. Конкурс передбачає оцінку кандидатів на основі їхніх кваліфікацій, досвіду та відповідності вимогам для конкретної посади. Даний конкурс проводиться поетапно, основні етапи нами подані в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Основні етапи, що визначають порядок проведення конкурсу на
зайняття вакантних посад в органах місцевого самоврядування**

Етапи	Характеристика
1	2
1 етап	Публікація оголошення органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації; Згідно з Законом України «Про інформацію» масова інформація – це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація. Друкованими засобами масової інформації є періодичні друковані видання (преса) – газети, журнали, бюлетені тощо і разові видання з визначеним тиражем. Аудіовізуальними засобами масової інформації є: радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.
2 етап	Прийом документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі, при цьому термін прийняття документів складає 30 календарних днів з дня опублікування оголошення про конкурс; Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають до конкурсної комісії органу, в якому проводиться конкурс, такі документи: заяву про участь у конкурсі, в якій зазначається про ознайомлення заявника із встановленими законодавством обмеженнями щодо прийняття на службу в органи місцевого самоврядування та проходження служби в органах місцевого самоврядування; заповнену особову картку (форма П-2 ДС) з відповідними додатками; дві фотокартки розміром 4 х 6 см; копії документів про освіту, засвідчені нотаріально чи в іншому встановленому законодавством порядку; відомості про доходи та зобов'язання фінансового характеру щодо себе та членів своєї сім'ї; копію першої та другої сторінок паспорта громадянина України, засвідчену кадровою службою (пункт 13 Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 169).

Продовження табл. 1.6

1	2
3 етап	Попередній розгляд документів на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади; Конкретний перелік посадових обов'язків та кваліфікаційні вимоги до посади визначаються посадовими інструкціями посадових осіб місцевого самоврядування, які розробляються органами місцевого самоврядування, їх виконавчими органами (комітетами), на основі типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Головного управління державної служби України № 406, виходячи з їх завдань, функцій та повноважень, встановлених відповідними законодавчими та нормативно-правовими актами, і штатного розпису, затвердженого у встановленому порядку.
4 етап	Проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідно до Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого спільним наказом Головного управління державної служби України та Української Академії державного управління при Президенті України № 30/84, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України № 446/6734.

Примітка. Складено автором за даними громади та нормативних документів.

Варто відзначити, що проведення конкурсу на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану може здійснюватися за спрощеною процедурою, з урахуванням особливих умов, визначених законодавством України. Такі процедури передбачають зменшення термінів проведення конкурсу, можливість використання дистанційних форм конкурсного відбору та інші адаптовані механізми, що відповідають умовам воєнного часу, з метою забезпечення оперативного функціонування органів місцевого самоврядування.

Загалом, ми прийшли до висновку, що законодавча база кадрового забезпечення органів місцевого само врядування є багатошаровою і включає норми Конституції, спеціалізовані закони, постанови уряду, а також місцеві нормативні акти, що забезпечують правову основу для ефективної діяльності місцевої влади. Вона гарантує правовий захист працівників, визначає порядок їх найму, роботи, підвищення кваліфікації та оцінки, а також запобігає корупції та сприяє розвитку місцевих громад.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Аналіз рівня та організації кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування

Керецьківська сільська громада — це адміністративно-територіальна одиниця, що знаходиться в Закарпатській області, в Хустському районі. Громада об'єднує кілька населених пунктів, і її діяльність охоплює різні аспекти управління, соціального забезпечення, розвитку інфраструктури та культурного життя [22]. Досліджувана громада має свою місцеву адміністрацію, яка організує роботу на рівні сіл та забезпечує ефективне функціонування громади. Керецьківська сільська громада керується головою сільської ради та депутатами, які обираються на місцевих виборах. Вони займаються питаннями, що стосуються місцевої економіки, соціального забезпечення, освіти, медицини та інших важливих сфер.

Оскільки громада знаходиться в гірському регіоні, значна частина земель використовуються під пасовища і вирощування продукції для місцевого споживання. Громада забезпечує доступ до основних доріг і має регулярне автобусне сполучення з найближчими містами, такими як Хуст. Однак через гірський рельєф доступ до віддалених сіл частково обмежений.

На території громади є навчальні заклади (школи та дитячі садки), що забезпечують освіту для дітей, починаючи від дошкільного до середнього рівня. В громаді є медичні заклади — амбулаторії та ФАПи (фельдшерсько-акушерські пункти), але доступність медичних послуг є частково обмеженою в зимовий період через погані погодні умови. Стосовно цих об'єктів, то на разі існують деякі проблеми, що стосуються обмеженого фінансування та потреби у модернізації навчальних та медичних закладів. Також, важливим завданням даної громади є забезпечити надійне водо постачання та електро постачання в

сільській місцевості. Велику увагу у громаді приділяють благоустрою, розвитку дорожньої інфраструктури та покращенню умов для жителів.

Основна економічна діяльність громади традиційно орієнтована на сільське господарство[22]. Це включає:

- виробництво сільськогосподарської продукції (зернові культури, овочі, садівництво);
- розвиток малих підприємств та фермерських господарств;
- торгівля та послуги, орієнтовані на місцевий ринок та навколишні громади.

Дослідження показало, що на території Керецьківської сільської громади здійснюють діяльність та сплачують податки до місцевого бюджету 209 фізичних осіб-підприємців, а також 74 юридичних осіб. Найбільш вагомими бюджетоутворюючими надходженнями являються податок на доходи фізичних осіб, земельний податок, єдиний податок із фізичних й юридичних осіб, оренда землі, акцизний податок [22]. Найбільші платники із податків та зборів на доходи фізичних осіб нами подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Найбільші платники ПДФО у Керецьківській сільській громаді за 2023 рік (тис.грн.)

№ пп	Платники	Сума	Питома вага, %
1	Відділ освіти, молоді та спорту, культури і туризму Керецьківської сільської ради	2154,8	17,3
2	Керецьківський ЗЗСО I-III ступенів	1401,3	11,2
3	Кушницький ЗЗСО I-III ступенів	1223,7	9,8
4	ДПУ ДМЦ "Артек"	1163,9	9,3
5	Березниківський ЗЗСО I-III ступенів	1028,1	8,3
6	КНП "Центр первинної медико-санітарної допомоги" Керецьківської сільської ради	809,5	6,5
7	Керецьківська сільська рада	546,0	4,4
8	ТОВ «Вілтекс Україна»	459,3	3,7
9	ТОВ «Трансфер Логістик»	375,4	3,0
10	Філія Довжанське ЛГ ДСГП "Ліси України"	366,6	2,7
11	КНП "Закарпатський територіальний центр екстреної медичної допомоги" Закарпатської обласної ради	327,7	2,6

Примітка. Складено за звітними даними громади.

Загальна структура доходів досліджуваної громади нами подана на рис. 2.1.

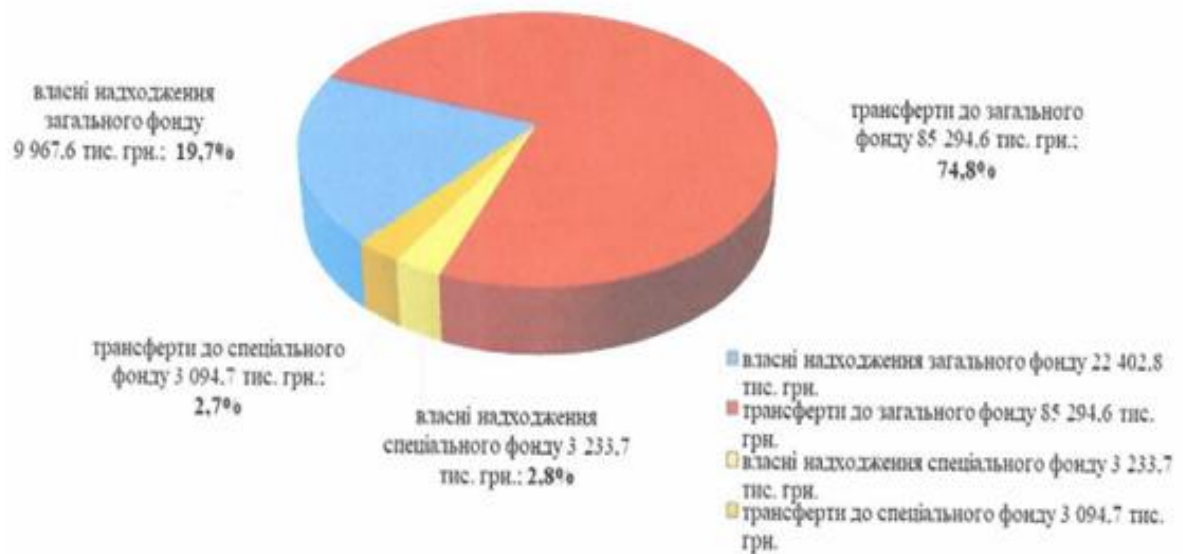


Рис. 2.1. Структура доходів Керецьківської сільської громади у 2023 році

Примітка. Складено за звітними даними громади.

Загалом, за 2023 рік до загального бюджету громади «надійшло 22 402,8 тис. грн. надходжень. Рівень виконання плану надходжень у 2023 році становив 112,3%. Понад план до бюджету громади надійшло 2 446,5 тис. грн» [10].

В цілому, дослідження фінансової діяльності Керецьківської громади показав, що вона має значний потенціал для сталого розвитку, але її діяльність потребує уваги до питання кадрового забезпечення, розвитку інфраструктури, а також до залучення інвестицій і підтримки місцевих ініціатив.

Отож, для ефективного функціонування громади необхідна стабільна і кваліфікована команда працівників. Аналіз рівня та організації кадрового забезпечення діяльності Керецьківської громади передбачає оцінку кількості, кваліфікації та ефективності роботи працівників, які займаються управлінською, адміністративною та іншою діяльністю в межах громади.

Дослідження показало, що загальна чисельність апарату громадської ради та її виконавчих органів на кінець 2023 року становила 44 штатних одиниці. Динаміка руху кадрів у сільській раді на протязі 2021-2023 років нами подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка руху кадрів у Керецьківській сільській раді на протязі 2021-2023 років

Персонал	Роки			Відхилення (+; -)	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Загальна кількість працівників	45	43	44	-1	+1
В т. ч. посадових осіб	13	13	13	-	-
Кількість прийнятих	18	15	7	- 11	- 8
Кількість звільнених	6	10	8	+ 2	- 2

Примітка. Складено за звітними даними громади.

Аналіз поданої у табл. 2.2 динаміки показав часткову стабільність кількісної складової кадрового складу апарату Керецьківської громади, особливо в частині посадових осіб. Попри це, має місце суттєвий рух кадрів в частині прийнятих та звільнених працівників. Так, у 2023 році було звільнено 8 працівників за угодою сторін.

Структура персоналу Керецьківської сільської ради на кінець 2023 року нами подана на рис.2.2.

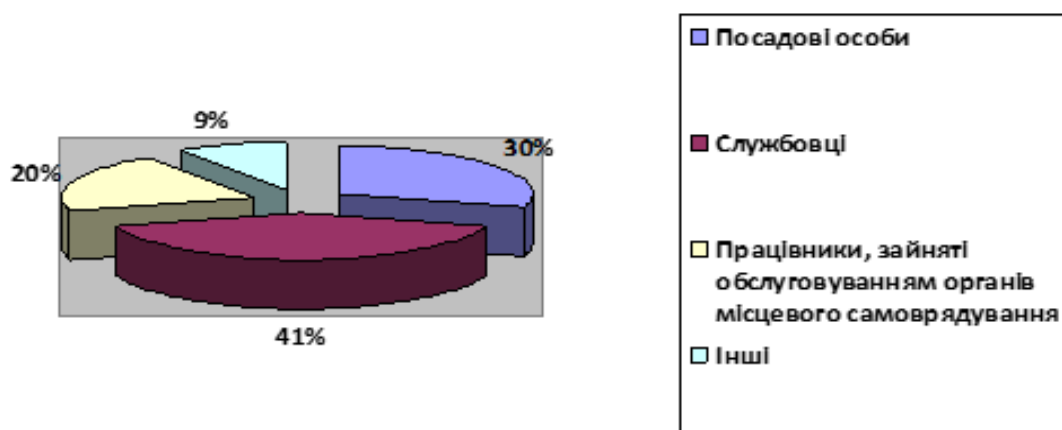


Рис. 2.2. Структура персоналу Керецьківської сільської ради на кінець 2023 року

Примітка. Складено за даними громади.

Отож, із 44 працівників апарату Керецьківської громади, 13 – мали статус посадових осіб місцевого самоврядування і це становило 30% від загального кадрового складу, 18 осіб – службовці (41%) та 9 працівників для обслуговування органів місцевого самоврядування (20%).

В процесі нашого дослідження нами здійснений аналіз освітнього рівня кадрового складу апарату Керецьківської громади. Структура освітнього рівня кадрового складу апарату громади у 2023 році нами подана на рис. 2. 3.

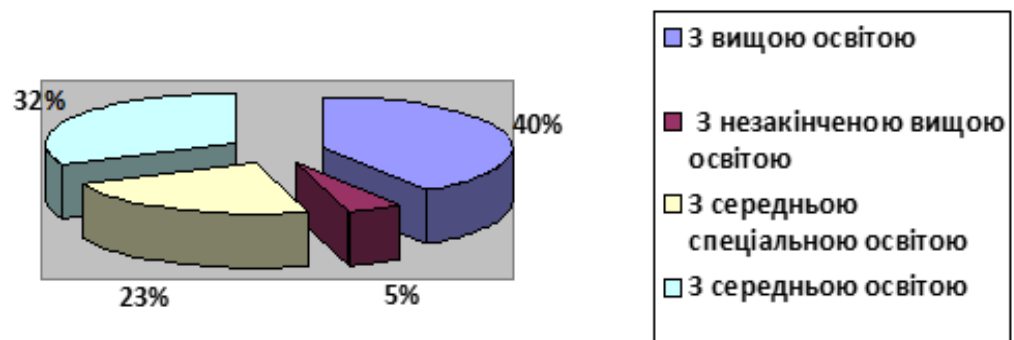


Рис. 2.3. Структура освітнього рівня кадрового складу Керецьківської сільської ради у 2023 році

Примітка. Складено за даними громади.

Як видно із поданої діаграми, із 44 працівників апарату Керецьківської сільської ради 18 осіб (що становить 40%) – мали вищу освіту; двоє осіб (5%) – незакінчену вищу освіту; 10 осіб (23%) – середню спеціальну освіту та 14 осіб (32%) – середню освіту. Можемо зробити висновок, що найбільш вагома по досліджених категоріях частина працівників мають наразі вищу освіту, ще 2 осіб її здобувають.

Для більш детальної оцінки розвитку персоналу громади нами досліджена динаміка освітнього рівня кадрового складу апарату Керецьківської громади на протязі 2021-2023 років. Дані подані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка освітнього рівня кадрового складу Керецьківської сільської ради на протязі 2021-2023 років

Персонал	Роки			Відхилення (+; -)	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Чисельність працівників всього:	45	43	44	- 1	+ 1
В т. ч. з вищою освітою	21	23	18	- 3	- 5
з незакінченою вищою освітою	0	0	2	+ 2	+ 2
з середньою спеціальною	15	9	10	- 5	+ 1
з середньою освітою	9	11	14	+ 5	+ 3

Примітка. Складено за даними громади.

Аналіз динаміки освітнього рівня досліджуваного персоналу показав, що в цілому освітній рівень працюючих у 2023 році дещо впав, так працівників із вищою освітою зменшилось на 5 осіб, натомість збільшилося на 3 особи працюючих із середньою освітою. Це свідчить, що керівництву варто приділити цій тенденції увагу.

Нами проаналізована також і вікова структура кадрового складу апарату Керецьківської громади на протязі 2021-2023 років. Дана динаміка нами подана у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури кадрового складу Керецьківської сільської ради на протязі 2021-2023 років

Персонал	Роки		
	2021	2022	2023
Чисельність працівників всього:	45	43	44
Віком до 35 років	11	10	10
36-45 років	26	27	27
46-55 років	2	2	2
56-59 років	5	3	4
60-65 років	0	0	0
65 років і старше	1	1	0

Примітка. Складено за даними громади.

Із поданих у табл. 2.4 даних, можемо зробити висновок, що на протязі останніх трьох років найбільш вагомою за віковою структурою категорією є працюючі віком 36-45 років. Також, варто зазначити, що дані працівники складають більше 50 % від загального персоналу на протязі досліджених років. Практично відсутні працюючі пенсійного віку.

Цікавим, для нашого дослідження також є склад апарату ОТГ за стажем. Дослідження подане в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка розподілу працівників Керецьківської сільської ради за
стажем роботи на протязі 2021-2023 років**

Персонал	Роки		
	2021	2022	2023
Чисельність працівників всього:	45	43	44
до 1 року	24	21	4
від 1 до 3 років	4	4	19
від 3 до 5 років	4	3	5
від 5 до 10 років	5	5	4
від 10 до 15 років	1	2	4
Від 15 до 20 років	4	5	6
Понад 25 років	3	3	2

Примітка. Складено за даними громади.

Дані стосовно стажу роботи працівників, показують, що у 2021 та 2022 роках практично половина складу працівників Керецьківської громади мали стаж діяльності менше року, що можна розцінювати як достатньо молодий колектив, який потребує формування відповідної організаційної культури та якому може бракувати досвіду в деяких управлінських завданнях. У 2023 році найвагомішою стала категорія працівників із стажем від 1 до 3 років. Це є доброю тенденцією, оскільки від досвідченості працівників суттєво залежить ефективність управління громадою.

Дослідження організації кадрового забезпечення діяльності Керецьківської сільської ради показало, що дана громада проводила конкурси на зайняття вакантних посад, здійснювала у 2022 році навчання та підвищення

кваліфікації своїх кадрів, особливо в питаннях місцевого управління, бухгалтерії та соціального забезпечення.

Проте на разі, у 2023 році на вакантні посади було прийнято 7 осіб, усі прийняті відповідно до ст.9,10 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану», без проведення конкурсу. Також у 2023 році працівники громади не проходили підвищення кваліфікації. Правда, на сьогодні четверо працівників громади заочно навчаються у вузах України.

Отож, проаналізувавши рівень та організацію кадрового забезпечення діяльності Керецьківської сільської ради ми прийшли до наступних висновків. У громаді спостерігається достатній рівень професіоналізму серед працівників органів місцевого самоврядування, про що свідчать результати діяльності та високий освітній рівень персоналу. Проте, існують певні прогалини в системі підвищення кваліфікації та адаптації нових кадрів до змін у законодавстві та місцевих потребах. Керецьківська сільська рада має обмежену кількість висококваліфікованих спеціалістів у окремих сферах, таких як фінанси та соціальні послуги. Це може впливати на ефективність реалізації деяких проєктів та послуг для місцевих жителів. Низький рівень мотивації працівників у низових ланках адміністрації призводить до високого рівня плинності кадрів. Це негативно позначається на стабільності та безперервності роботи громади. Також, в даній раді спостерігається недостатнє використання сучасних інструментів управління персоналом, зокрема електронних систем для автоматизації процесів підбору та оцінки кадрів.

Ці висновки вказують на важливість постійного вдосконалення кадрової політики та створення сприятливих умов для розвитку та утримання кваліфікованих кадрів в громаді. Для підвищення ефективності кадрового забезпечення необхідно впроваджувати програми навчання, розробити чітку стратегію мотивації працівників, а також розширювати співпрацю з освітніми закладами для підготовки майбутніх кадрів.

2.2. Механізми кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування

Кадровим забезпеченням Керецьківсько органу місцевого самоврядування займається відділ з кадрового та правового забезпечення, який є структурним підрозділом виконавчого комітету Керецьківської ради і діє відповідно до Законів України та і інших нормативних актів у межах покладених повноважень. Основні функції даного відділу стосовно кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради нами подані на рис. 2.4.

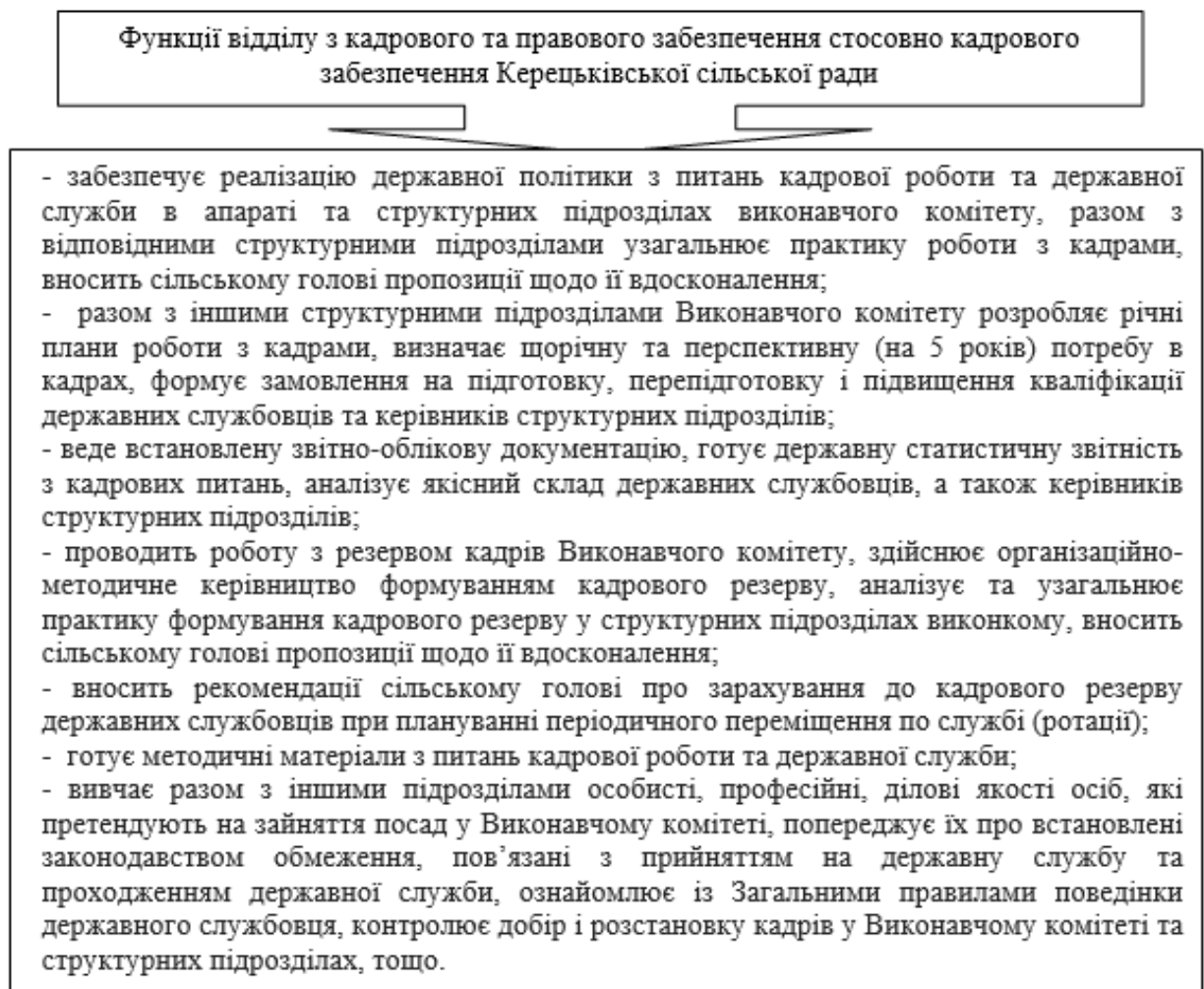


Рис. 2.4. Функції відділу з кадрового та правового забезпечення стосовно кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради

Примітка. Складено автором за [23].

На рис. 2.4. нами подано лише незначний перелік функцій означеного відділу стосовно формування механізмів кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради.

Механізми кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування є важливою складовою для ефективного управління на місцях. Забезпечення висококваліфікованими, мотивованими та стабільними кадрами здатне значно підвищити якість управлінських рішень і послуг для населення. Для цього необхідно впроваджувати прозорі процедури підбору кадрів, системи навчання та підвищення кваліфікації, а також створювати умови для кар'єрного росту та соціального захисту працівників.

Отож, розглянемо основні механізми кадрового забезпечення, які сприяють успішній діяльності органів місцевого самоврядування.

Важливим механізмом кадрового забезпечення виступає законодавча основа даного забезпечення. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування регулюється низкою законів та підзаконних актів. Основним нормативно-правовим актом є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає права, обов'язки та відповідальність працівників місцевих органів влади. Також важливу роль у кадровій політиці відіграють акти, що регулюють питання бюджетування, фінансування, кадрових призначень, відпусток та інших аспектів функціонування органів влади.

Ще одним з основних механізмів кадрового забезпечення є процес підбору кадрів. Цей етап включає кілька підетапів, серед яких:

- оцінка потреб у кадрах. Перед тим, як почати набір, необхідно здійснити аналіз потреб органу місцевого самоврядування в конкретних спеціалістах. Це включає визначення, які посади потребують поповнення або заміни, а також кваліфікаційні вимоги до кандидатів;

- визначення критеріїв відбору, шляхом встановлення чітких критеріїв (освіта, досвід, знання законодавства, навички роботи з комп'ютерними програмами) які є важливим кроком для забезпечення якості кадрів. Також

можуть враховуватися особисті якості кандидатів, такі як відповідальність, комунікабельність і здатність до швидкого реагування в кризових ситуаціях;

- встановлення методів підбору кадрів. На практиці використовуються різноманітні методи — від публічних конкурсів та співбесід до тестування та психометричних оцінок. Важливим елементом є прозорість і відкритість процесу підбору кадрів, що допомагає залучити кращих кандидатів та знижує ймовірність корупційних ризиків.

Механізм забезпечення потреби в кадрах для органів місцевого самоврядування нами подано на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Механізм забезпечення потреби в кадрах для органів державної влади та місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором за [1]

В умовах постійних змін в законодавстві та організаційних процесах важливою складовою кадрового забезпечення є навчання та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Вони повинні мати не лише основні професійні навички, а й здатність адаптуватися до нових умов, у тому числі до змін у законодавчій та соціально-економічній сферах.

Основні форми підвищення кваліфікації у досліджуваній раді громади нами подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні форми підвищення кваліфікації працівників сільської ради

№	Форми підвищення кваліфікації	Характеристика
1.	Тренінги та семінари	Організуються на рівні органів місцевого самоврядування або через зовнішні організації. Це дає можливість працівникам постійно оновлювати свої знання та навички.
2.	Курси підвищення кваліфікації	Вони забезпечують більш систематичне навчання, яке може включати як теоретичні заняття, так і практичні вправи, орієнтовані на конкретні сфери діяльності органів влади (управління бюджетом, адміністрування земельних відносин тощо).
3.	Е-навчання та онлайн-курси	З огляду на глобальні зміни в технологіях, онлайн-навчання стало одним із найефективніших і доступних способів підвищення кваліфікації.

Примітка. Складено за даними громади.

Іншим важливим механізмом кадрового забезпечення є система мотивації та соціальний захист працівників органів місцевого самоврядування. Оскільки умови праці в місцевих органах часто не відповідають високим стандартам заробітної плати та соціальних гарантій, необхідно забезпечити адекватні стимули для збереження кваліфікованих кадрів. Основні методи мотивації працівників ради Керецьківської сільської ради включають:

- щомісячну надбавку до заробітної плати за виконання особливо важливої роботи;
- щомісячне преміювання за високі результати діяльності.

Окрім існуючих методів мотивації на нашу думку, варто звернути увагу на досягнення гідного рівня оплати праці. Заробітна плата має бути достатньою для того, щоб заохотити фахівців до роботи в органах місцевого самоврядування. Це передбачає не лише базову заробітну плату, а й бонуси, премії та інші винагороди за ефективну роботу. Також, достатньо мотивуючим методом може бути організація для працівників певного соціального пакету. Він може включати медичне страхування, пільги на проїзд, можливість

гнучкого графіку роботи та інші переваги, що підвищують привабливість роботи в місцевих органах влади.

Також, працівникам органів місцевого самоврядування повинні бути доступні перспективи професійного зростання. Для цього мають бути створені чіткі механізми кар'єрного росту та просування по службі.

Ще одним механізмом кадрового забезпечення є підготовка кадрового резерву органу місцевого самоврядування. Вона є необхідною умовою для забезпечення стабільності, безперервності та ефективності функціонування органів місцевої влади. У сучасних умовах, коли відбуваються зміни в управлінських структурах, а також з огляду на швидку адаптацію до нових викликів (зміни в законодавстві, розвиток інформаційних технологій, соціальні потреби громадян), підготовка кадрового резерву набуває особливої важливості. Орієнтовний механізм формування резерву кадрів органу місцевого самоврядування нами подано на рис. 2.6.

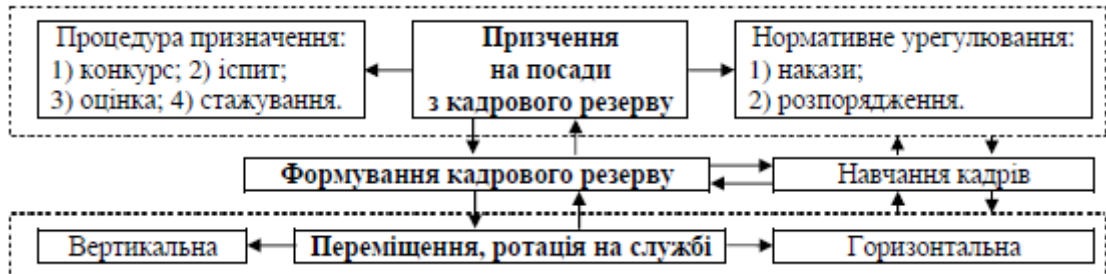


Рис. 2.6. Механізм формування резерву кадрів органу місцевого самоврядування

Примітка. Адаптовано автором за [1]

Підготовка кадрового резерву має низку значних переваг для органів місцевого самоврядування. Зокрема, це забезпечення кадрової стабільності. Як показує практика, наявність підготовлених кандидатів дозволяє органу влади швидко реагувати на зміни в команді та заповнювати вакантні посади. Наступною перевагою є підвищення якості управлінських рішень. Кадровий

резерв складається з кваліфікованих і досвідчених працівників, що підвищує рівень ухвалюваних рішень. І на кінець суттєвою перевагою є створення позитивного іміджу органу влади. Органи місцевого самоврядування, що мають ефективну систему підготовки кадрового резерву, показують свою орієнтацію на професіоналізм та стабільність.

Отож, підготовка кадрового резерву є важливим інструментом для забезпечення ефективності органів місцевого самоврядування. Вона дозволяє не тільки швидко заміщати посади в разі потреби, а й забезпечує професійний розвиток кадрів, що в свою чергу підвищує якість управлінських рішень та послуг для громадян. Створення та підтримка ефективної системи підготовки кадрового резерву є ключем до стабільності та розвитку органів місцевої влади в умовах змін та викликів, з якими вони стикаються.

Важливо, також зазначити, що невід'ємною частиною механізмів кадрового забезпечення є оцінка ефективності діяльності кадрів. Це здійснюється через регулярні атестації та аналіз результатів роботи працівників. Оцінка ефективності може включати:

- аналіз досягнення поставлених цілей. Це дозволяє оцінити не лише індивідуальні досягнення, а й вплив на згальний результат роботи органу місцевого самоврядування;
- збір зворотного зв'язку. Так, місцеві громади можуть збирати відгуки від громадян про роботу органів влади, що дозволяє виявити слабкі місця в кадровій політиці та вжити відповідних заходів.

В даному параграфі роботи нами досліджено основні механізми кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування, зокрема: законодавче регулювання кадрового забезпечення, процес підбору кадрів, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, мотивація та соціальний захист працівників, формування резерву кадрів, а також оцінку ефективності діяльності кадрів

Загалом, виявлено, що ефективне кадрове забезпечення є критично важливим для стабільної та результативної роботи органу місцевого

самоврядування, оскільки забезпечує високий рівень управлінської компетентності, адаптивності та готовності до швидких змін у соціально-економічній ситуації громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО

САМОВРЯДУВАННЯ

Дослідження кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради дозволило нам виявити ряд проблемних аспектів та недоліків. Так, нами виявлено достатньо динамічну плинність кадрів у даному органі місцевого самоврядування, що може мати дві основні причини: прогалини у підборі кадрів та недостатню мотивацію працівників. Проблема потребує серйозної уваги, оскільки постійна зміна персоналу може негативно впливати на ефективність роботи органу місцевого самоврядування та забезпечення стабільності в управлінні.

Ще одним недоліком діяльності апарату управління даної сільської ради є недостатня увага до підвищення кваліфікації своїх працівників. Так, у 2023 році курсів підвищення кваліфікації не проходив жоден працівник, що вказує на недостатній акцент на професійний розвиток кадрів. Це може негативно позначатися на рівні компетентності працівників та якості виконуваних завдань. Отож, варто відзначити, що кадрове забезпечення має передбачати не лише набір кваліфікованих спеціалістів, але й систематичне навчання та підвищення кваліфікації на основі змін законодавства, нових управлінських методик, інновацій у сфері технологій та управлінських інструментів.

Загалом, на основі проведеного дослідження кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради, що виявило низку проблемних аспектів, нами сформульовано ряд рекомендацій для удосконалення кадрової політики даного органу місцевого самоврядування.

Наявність висококваліфікованих працівників, які здатні виконувати поставлені завдання на високому професійному рівні та ефективно співпрацювати для досягнення місії організації, є однією з ключових умов успішної роботи місцевих органів влади в Україні та надання ними якісних

публічних послуг. Важливим етапом у формуванні ефективної команди є процес підбору кадрів, який забезпечує основу для успішної діяльності організації.

Аналіз результатів соціологічних досліджень [14; 15] виявив чинники, які впливали на запрошення нових працівників до органів місцевого самоврядування протягом останніх років (рис. 3.1).

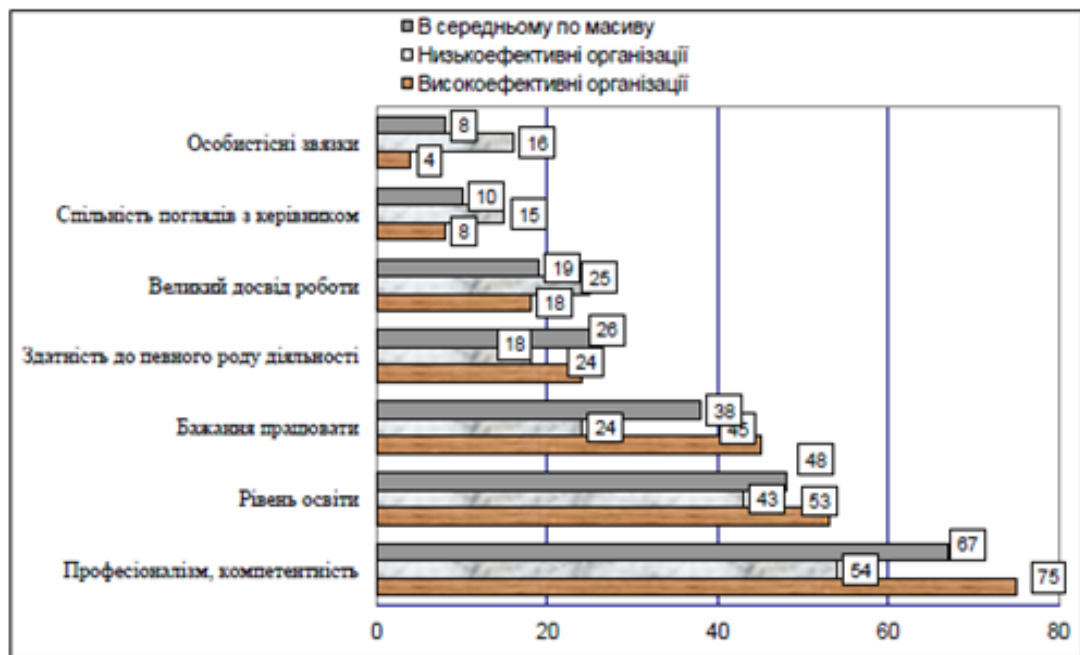


Рис. 3.1. Порівняльна оцінка головних чинників, які враховувалися при апрошенні людей на роботу до органів місцевого самоврядування (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Примітка. Складено автором за [14]

Отож, основними критеріями, за словами респондентів, є «професіоналізм і компетентність (67%) та рівень освіти (48%). Крім того, важливим фактором вважається бажання працювати (38%)» [14]. Важливо також відзначити, що в низько ефективних організаціях більший вплив мають суб'єктивні чинники, зокрема особисті зв'язки та співпадіння поглядів кандидата з керівником, тоді як у високо ефективних організаціях на перший план виходять високі професійні якості нових працівників.

Цікаво також зазначити, що основним шляхом для формування кадрів та кадрового резерву в більшості організацій є залучення фахівців з інших публічних організацій (рис. 3.2).

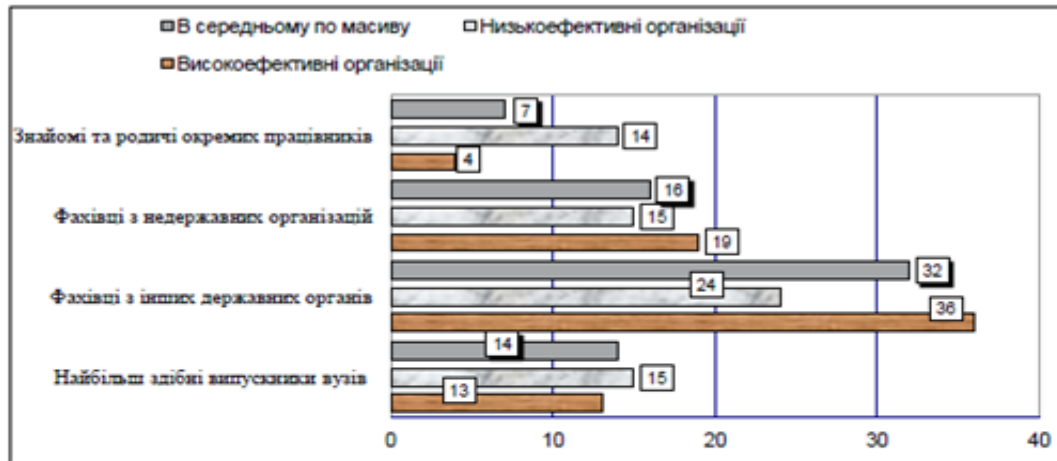


Рис. 3.2 Порівняльна оцінка основних шляхів формування кадрів та кадрового резерву, які застосовуються в органах місцевого самоврядування (у % до опитаних в кожній групі)

Примітка. Складено автором за [14;15]

Однак у низько ефективних організаціях значну роль у формуванні резерву відіграє родинна приналежність до тих чи інших працівників організації. Крім того, слід відзначити низький рівень уваги до здібних випускників закладів вищої освіти у всіх організаціях.

На основі проведених досліджень нами рекомендується удосконалити процес підбору кадрів для Керецьківської сільської ради. Зокрема, впровадити більш ефективну систему відбору кандидатів, що включатиме оцінку не лише професійних, а й особистих якостей кандидатів, що можуть сприяти їх довгостроковій мотивації та стабільності в органі. Удосконалення процесу підбору кадрів доцільно провести з допомогою таких заходів:

- розробити чіткі критерії відбору для всіх посад, які враховуватимуть як професійні, так і особисті якості кандидатів. Це дозволить забезпечити не

лише високу кваліфікацію, а й відповідність кандидата корпоративній культурі органу місцевого самоврядування;

- ввести систему попередньої оцінки ефективності кандидатів за допомогою тестувань, співбесід та практичних завдань, що дозволить оцінити їх професійні здібності та мотивацію до роботи в органі;

- організувати співпрацю з навчальними закладами для підготовки та працевлаштування молодих фахівців на рівні місцевого самоврядування.

Ще однією рекомендацією для удосконалення кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради є підвищення мотивації працівників. Для цього, на нашу думку, слід розробити та впровадити більш ефективну систему мотивації для працівників сільської ради. Це може включати як матеріальні стимули (достойну оплату праці, премії, надбавки, соціальний пакет), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, гнучкий робочий графік).

Дослідження показало, що основними мотивами, які спонукають людей працювати в органах публічної влади, за оцінками респондентів, є матеріальні чинники, зокрема «стабільна заробітна плата (62%) та перспективи щодо доброго пенсійного забезпечення (29%)». Проте для працівників високоефективних організацій важливими є також можливості для самореалізації та самоствердження (29% проти 15% у низько ефективних організаціях) і отримання особистого задоволення від роботи (28% проти 16% відповідно)» [14; 15]. Це свідчить про те, що окрім матеріальних стимулів, значення набуває аспект особистісного розвитку, який стає можливим лише за умови створення в організації належних умов для реалізації потенціалу кожного працівника та впровадження ефективних стимулів і заохочень.

Згідно з думкою опитаних, заохочення за добре виконану роботу та наявність можливостей для кар'єрного зростання є важливими факторами, що сприяють ефективному виконанню своїх обов'язків державними службовцями. Так, «62% працівників високоефективних органів публічної

влади відзначають, що в їхніх організаціях існують дієві методи стимулювання працівників, серед яких найпоширенішими є:

- грошове винагородження, преміювання (92%);
- нагородження грамотою, цінним подарунком (88%);
- зарахування до кадрового резерву (46%)» [15].

Для порівняння, лише 48% працівників низько ефективних організацій зазначають наявність подібних заохочень. Подібна ситуація спостерігається і щодо можливостей для кар'єрного просування, які в високоефективних організаціях значно вищі (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи існують у Вашій організації можливості для кар'єрного просування?» (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Примітка. Складено автором за [14]

Результати дослідження підтверджують важливість рівня компетентності працівників та їх здатності ефективно виконувати свої посадові обов'язки для належного функціонування органів влади. Однак, респонденти наразі не можуть стверджувати про наявність у їхніх організаціях реальних і дієвих механізмів оцінки ефективності роботи окремих працівників (рис. 3.4).

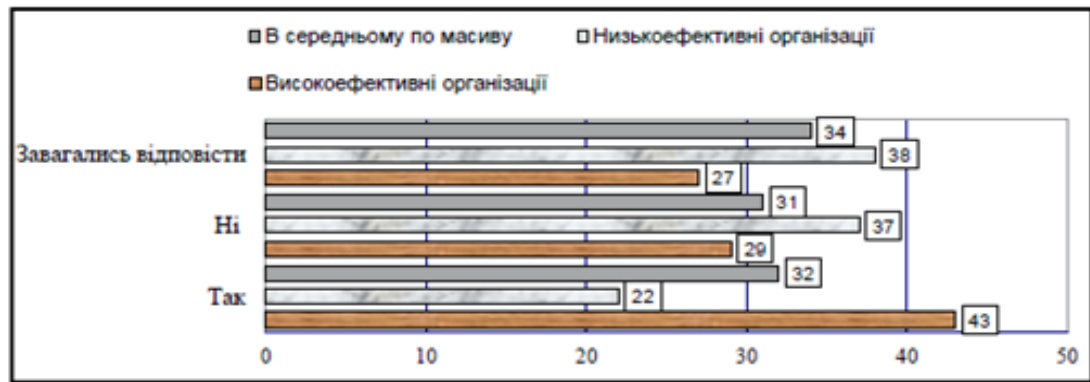


Рис. 3.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи існують у Вашій організації дієві механізми перевірки ефективності діяльності окремих працівників організації?» (у % до всіх опитаних в кожній групі)

Примітка. Складено автором за [14; 37]

Отож, відзначимо, що для підвищення мотивації працівників Керецьківської сільської ради важливо проводити регулярні оцінки ефективності роботи працівників та надавати зворотний зв'язок. Підвищення рівня взаємодії між керівництвом і працівниками сприятиме формуванню здорового корпоративного середовища та зменшенню плинності кадрів.

В цьому зв'язку доцільно також запровадити програми заохочення за високу результативність та лояльність до організації, а також кар'єрне зростання для мотивованих працівників.

В умовах реформ, змін у законодавстві та адаптації до нових вимог управління на місцевому рівні, органи місцевого самоврядування повинні швидко реагувати на ці зміни. Органи місцевого самоврядування сьогодні повинні бути готовими впроваджувати нові технології, методи управління, електронне урядування та інші інновації. Відтак, кадрове забезпечення повинно передбачати постійне вдосконалення навичок працівників у роботі з сучасними інформаційними технологіями та управлінськими інструментами.

Для організації належної роботи стосовно підвищення кваліфікації працівників Керецьківської сільської ради рекомендується:

- невідкладно розробити план підвищення кваліфікації для всіх працівників сільської ради. Це може включати як участь у загальних тренінгах, так і спеціалізовані курси відповідно до специфіки роботи кожного підрозділу;

- запровадити практику обов'язкових курсів підвищення кваліфікації для всіх працівників сільської ради, а також стимулювати їх до проходження курсів самостійно (надаючи фінансову підтримку або оплачуючи частину витрат).

- включити в програму підвищення кваліфікації нові технології в сфері державного управління та місцевого самоврядування, що дозволить працівникам адаптуватися до сучасних викликів.

Також, вважаємо за доцільне впровадити систему регулярного моніторингу кадрової ситуації в органі місцевого самоврядування. Для цього, рекомендується створити базу даних для відстеження професійного розвитку працівників, виявлення потреб у навчанні та розвитку, а також для оцінки ефективності нововведень у кадровій політиці. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на зміни в кадровому складі.

Рекомендується покращити внутрішню комунікацію між працівниками та керівництвом сільської ради. Організація регулярних зустрічей, нарад та зворотного зв'язку дозволить працівникам висловлювати свої ідеї та пропозиції, а також брати участь у формуванні кадрової політики. Важливо створити атмосферу довіри та підтримки, що дозволить знизити рівень стресу і збільшити задоволеність працівників умовами праці.

Стосовно формування кадрового резерву для Керецьківської сільської ради, нами запропоновано створити кадровий резерв із числа молодих працівників та внутрішніх кандидатів, які будуть готові займати ключові посади в органах місцевого самоврядування. Це дозволить зменшити залежність від зовнішнього набору кадрів і забезпечить стабільність в органі.

Загалом, для покращення кадрового забезпечення Керецьківської сільської ради необхідно впровадити заходи, спрямовані на стабілізацію кадрової ситуації, підвищення рівня кваліфікації працівників та створення

ефективної системи мотивації. Для значного поліпшення кадрового забезпечення сільської ради необхідно реалізувати ці рекомендації в комплексі. Впровадження ефективних методів підбору кадрів, підвищення їх мотивації та кваліфікації, а також створення системи моніторингу кадрової ситуації дозволить зменшити плинність кадрів і покращити загальну ефективність роботи органу місцевого самоврядування.