

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

МЕЛЬНИК Надія Борисівна

**Формування та реалізація державної кадрової політики в органах
місцевого самоврядування**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
Н. Б. Мельник

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Зміст і специфіка формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування.....	6
1.2. Організаційно-правові основи формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування.....	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	22
2.1. Аналіз діючого механізму формування та реалізації державної кадрової політики Вінницької міської ради.....	22
2.2. Моніторинг механізму формування та реалізації державної кадрової політики Вінницької міської ради.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	39
3.1. Адаптація міжнародного досвіду формування та реалізації державної кадрової політики з урахуванням національних і локальних особливостей органів місцевого самоврядування.....	39
3.2. Напрями розвитку державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває ефективна кадрова політика в органах місцевого самоврядування. Від професійності, компетентності та мотивації кадрів безпосередньо залежить якість надання публічних послуг, рівень довіри громадян до влади та результативність прийнятих управлінських рішень. Забезпечення органів місцевого самоврядування кваліфікованими та професійними кадрами, здатними оперативно реагувати на виклики сьогодення, є важливою умовою збалансованого розвитку громад.

У процесі децентралізації влади кадрова політика стає важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування. Вона охоплює не лише формування кадрового складу, а й створення умов для професійного зростання, запровадження новітніх інноваційних управлінських підходів, розвиток лідерського потенціалу службовців та забезпечення прозорості кадрових процесів.

Питання формування й реалізації державної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування, а також особливості кадрових процесів і застосування відповідних технологій відображені у працях багатьох українських науковців, зокрема: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Я. Жовнірчика, А. Крусяна, Л. Круп'як, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Малиновського, Т. Мотренка, П. Надолішнього, С. Серьогіна, В. Олуйка, Т. Пахомової, О. Оболенського, М. Шкільняка та інших дослідників.

Попри значний обсяг наукових напрацювань, присвячених теоретичним і прикладним аспектам державної кадрової політики, сучасні процеси модернізації та реформування країни вимагають дієвої кадрової системи органів місцевого самоврядування. Така система має охоплювати комплекс кадрових інститутів і організаційних структур, що забезпечують цілісне управління кадровими процесами, а також потребує подальшого наукового

вивчення для досягнення стратегічних пріоритетів розвитку держави.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів формування та реалізації державної кадрової політики з урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану, цифрової трансформації та зростання ролі місцевих спільнот. Важливістю набуває забезпечення відкритості та ефективності кадрових процесів, що сприятиме підвищенню довіри населення до органів місцевого самоврядування.

Метою дослідження є вивчення особливостей функціонування механізму формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування та розроблення обґрунтованих напрямів його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити науково-теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування, визначити її зміст, специфіку та ключові принципи;
- проаналізувати організаційно-правові основи формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- оцінити діючий механізм кадрової політики у діяльності Вінницька міська рада, визначивши його сильні сторони, проблеми та напрями вдосконалення;
- здійснити моніторинг та аналіз організаційних аспектів реалізації кадрової політики у Вінницькій міській раді;
- проаналізувати сучасні міжнародні моделі та практики державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є механізм формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають організаційно-правові, управлінські та інституційні засади кадрової політики, а також практичні аспекти її реалізації на прикладі Вінницької міської ради.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльно-правовий, системний підхід, статистичний аналіз, моніторинг та узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході до аналізу механізму формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування та обґрунтуванні шляхів його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів суспільного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в застосуванні отриманих результатів для формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування, удосконалення управлінських процесів та підвищення професійного рівня державних службовців.

Апробація результатів дослідження. На основі отриманих результатів дослідження були підготовлені та опубліковані тези доповіді. Мельник Н. Формування та реалізація державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Фінансове забезпечення сталого розвитку: збірник наукових праць. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. Випуск 5. С.30-33.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1.Зміст і специфіка формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Протягом останніх років Україна досягла значного прогресу у формуванні та конституційному закріпленні засад місцевого самоврядування. В Україні неодноразово відбувалися зміни в організації місцевої влади та поступово трансформувалося розуміння її значення та функцій у процесі утвердження України як демократичної європейської держави.

Місцеве самоврядування в Україні — це гарантоване державою право та реальна можливість територіальної громади, тобто мешканців села або об'єднання кількох сіл у сільську громаду, жителів селища чи міста, самостійно або через уповноважені органи й посадових осіб вирішувати питання, що належать до місцевої компетенції, у межах Конституції та законодавства України .

Служба в органах місцевого самоврядування належить до різновидів публічної служби, так само як і державна служба. У статті 1 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [30] зазначено, що під цим видом служби розуміють професійну діяльність громадян України на постійній основі, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування та забезпечують реалізацію територіальними громадами свого права на місцеве самоврядування, а також виконання делегованих законом повноважень органів виконавчої влади.

Стаття 6 цього закону [30] визначає основні напрями державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування, детальніше розглянуто у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Напрями державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування.

№	Напрямок державної політики	Зміст напрямку
1.	Удосконалення нормативно-правової бази	Розробка та оновлення законодавства щодо служби в ОМС, чітке визначення статусу посадових осіб
2.	Професіоналізація та розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації, навчання, формування компетентнісного підходу в кадровій політиці
3.	Прозорість та відкритість кадрових процедур	Забезпечення прозорого конкурсного відбору, публічність інформації щодо посад і результатів
4.	Підвищення мотивації та соціального захисту посадовців	Створення справедливої системи оплати праці, соціальних гарантій і кар'єрного зростання
5.	Антикорупційна спрямованість	Запобігання зловживанням, посилення етичних стандартів та контролю в діяльності службовців
6.	Цифровізація кадрових процесів	Використання сучасних ІТ — технологій у кадровому менеджменті, електронні реєстри та документообіг
7.	Підвищення якості публічного управління	Орієнтація на результативність, ефективність і якість надання послуг громадян
8.	Партнерська взаємодія та участь громади	Розвиток комунікацій із громадськістю, залучення мешканців до ухвалення рішень

Примітка. Сформовано на основі джерела [30]

Територіальні громади мають повноваження вирішувати питання місцевого значення в рамках Конституції України та прийнятих законів України, використовуючи систему місцевого самоврядування. Її основою є представницькі органи – сільські, селищні, міські та районні в місті (за наявності) ради, та їх керівники.

Державна кадрова політика в органах місцевого самоврядування є складовою частиною загальної державної політики у сфері публічної служби. Вона спрямована на створення ефективної системи управління персоналом, що забезпечує реалізацію завдань місцевого самоврядування та сприяє досягненню соціальних і економічних результатів.

Метою кадрової політики є формування цілісної і дієвої системи роботи з кадрами, орієнтованої на професійний розвиток, мотивацію та ефективне використання людського потенціалу в органах місцевого самоврядування. Така політика передбачає комплекс заходів щодо відбору, підготовки,

розподілу та оцінки посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення їх соціального захисту та створення умов для кар'єрного зростання.

Формування державної кадрової політики базується на ряді принципів, які визначають ефективність її реалізації, що відображено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Принципи формування державної кадрової політики

Принцип	Відображення
Законність та відповідність Конституції України	Кадрові рішення мають здійснюватися у межах правового поля та дотримуватися норм чинного законодавства.
Прозорість та відкритість процедур	Здійснювати доступ громадян до інформації про вакансії, конкурси та результати оцінювання.
Професіоналізм і компетентність	Кадрові рішення мають забезпечувати підбір висококваліфікованих фахівців.
Мотивація та соціальний захист	Забезпечення стимулів для ефективної служби та гарантій для службовців.
Етика та антикорупційність	Дотримання етичних стандартів і запобігання корупційним проявам.

Реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування має ряд особливостей, зокрема:

- децентралізований характер, а саме рішення щодо кадрових призначень приймаються як на державному, так і на місцевому рівні, з урахуванням специфіки конкретної громади;
- взаємозв'язок із місцевими потребами, що відображається у кадрових рішеннях та формуються на основі оцінки потреб громади, їх пріоритетів розвитку території.
- комплексний підхід до управління персоналом, включає відбір, навчання, оцінку, мотивацію та соціальний захист державних службовців.

– взаємодія з громадськістю, передбачає активну участь громадян до формування кадрової політики та контролю за її реалізацією.

На думку О. Костенка та Н. Грущинської [46], до ключових аспектів реалізації кадрової політики в Україні можна віднести: планування та прогнозування кадрових потреб; підбір і відбір кадрів; професійний розвиток та навчання; мотивація та стимулювання персоналу; оцінка ефективності діяльності персоналу; соціальний захист та гарантії службовців; дотримання антикорупційних та етичних стандартів; прозорість і відкритість кадрових процесів.

Ці аспекти формують основу для ефективної діяльності органів місцевого самоврядування та забезпечують високий рівень управління на місцях.

Формування та реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування (ОМС) здійснюється під одночасним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів табл.1.3.

Таблиця 1.3.

Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на формування та реалізацію державної кадрової політики

Тип зовнішніх факторів	Вплив на формування та реалізацію державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування
Законодавчо-правові	Встановлюють рамки добору, призначення та звільнення кадрів; визначають вимоги до кваліфікації та процедур конкурсного відбору.
Економічні	Визначають фінансові можливості оплати праці, стимулювання та розвитку персоналу; обмежують чисельність кадрів.
Соціальні та демографічні	Впливають на доступність кваліфікованих кадрів, потребу у підготовці персоналу та адаптацію політики під особливості регіону.
Політичні	Визначають пріоритети кадрових призначень, стабільність керівництва та стратегічні цілі розвитку органу.
Технологічні	Вимагають нових компетенцій через впровадження електронного уряду, автоматизації та цифровізації процесів.
Міжнародні та регіональні	Сприяють запровадженню кращих практик управління, підвищенню професійного рівня, адаптації стандартів ЄС та міжнародних програм.
Тип внутрішніх факторів	Вплив на формування та реалізацію державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Організаційні	Впливають на ефективність управління персоналом, кар'єрне зростання, розподіл обов'язків та структуру апарату.
Фінансові та ресурсні	Забезпечують мотивацію, навчання, розвиток персоналу та утримання кваліфікованих кадрів.
Корпоративна культура	Формує внутрішні цінності, мотивацію, лояльність та ефективність роботи персоналу.
Лідерство та управлінські компетенції	Визначають стиль керівництва, прийняття кадрових рішень та розвиток персоналу.
Система оцінки та мотивації.	Регулює ефективність роботи, стимулює підвищення продуктивності та професійного розвитку.
Навчання та розвиток персоналу	Забезпечує формування компетенцій, професійне зростання та адаптацію до змін.

Отже, зовнішні фактори формують рамки діяльності органу, визначають стратегічні пріоритети та встановлюють обмеження, а внутрішні фактори забезпечують конкретну реалізацію кадрової політики всередині органу, впливаючи на ефективність управління персоналом, мотивацію та розвиток компетенцій в органах місцевого самоврядування. Важливим є розуміння взаємодії цих факторів, що підвищує ефективність кадрової політики та забезпечує досягнення стратегічних цілей місцевого самоврядування.

У процесі дослідження теоретичних засад формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування встановлено, що кадрова політика є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування як ключової складової публічної влади в Україні. Вона спрямована на формування професійного, компетентного, мотивованого та відповідального кадрового потенціалу, здатного реалізовувати завдання та функції органів влади на місцях.

Встановлено, що зміст кадрової політики в органах місцевого самоврядування визначається комплексом принципів, нормативно-правових засад, інституційного забезпечення та механізмів управління персоналом. Вона охоплює питання добору, оцінювання, мотивації, професійного розвитку та відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування.

Специфіка формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування зумовлена її подвійною природою: з одного боку — вона є складовою державної кадрової політики, а з іншого — враховує самостійність територіальних громад, їх соціально-економічні особливості та управлінські потреби.

Зовнішні і внутрішні чинники становлять значний вплив на формування та реалізацію державної кадрової політики в ОМС. Загалом зовнішні фактори, що включають законодавчі, економічні, соціальні, політичні, технологічні, окреслюють можливості, рамки та умови реалізації кадрових процесів, а внутрішні до яких відносять організаційну структуру, корпоративну культуру, рівень управлінських компетенцій, систему мотивації та розвиток персоналу покликані забезпечувати практичну реалізацію кадрової політики та визначають її результативність.

У сучасних умовах реформування публічної влади, децентралізації та цифрової трансформації кадрова політика органів місцевого самоврядування набуває нових векторів розвитку: підвищення стандартів професійної діяльності, впровадження електронного врядування, розвиток компетентнісного підходу та зміцнення доброчесності персоналу.

Отже, ефективна державна кадрова політика на місцевому рівні є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможного розвитку територіальних громад, підвищення якості надання публічних послуг та довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Її вдосконалення має здійснюватися шляхом осучаснення та адаптації інституційної спроможності в кризових умовах, удосконалення механізмів управління персоналом та розбудови професійного кадрового потенціалу.

1.2. Організаційно-правові основи формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Правову основу формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування становлять Конституція України, Кодекс законів про працю України, Виборчий кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, а також закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [30], «Про державну службу» [29], «Про запобігання корупції» [33] та інші нормативно-правові акти.

Базовим нормативним документом, який визначає загальні принципи формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування, є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III від 7 червня 2001 року [30]. У ньому визначено правові, організаційні, матеріальні та соціальні засади забезпечення громадянам України права на службу в органах місцевого самоврядування, окреслено статус посадових осіб, порядок проходження служби та встановлено відповідні правові гарантії.

Для практичної реалізації положень цього Закону було ухвалено низку підзаконних нормативних актів, серед яких можна виділити такі:

1) Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» від 26 жовтня 2001 р. № 1440 визначає обґрунтування необхідності проведення атестації посадових осіб та встановлює умови й процедуру її здійснення. У преамбулі документа наголошується, що атестація проводиться один раз на чотири роки з метою підвищення ефективності діяльності працівників органів місцевого самоврядування. Під час атестації оцінюються результати службової діяльності, професійні та ділові якості посадовців відповідно до типових професійно-кваліфікаційних характеристик та посадових інструкцій, затверджених відповідними головами рад.

Атестація охоплює посадових осіб місцевого самоврядування всіх

рівнів, зокрема й тих, хто внаслідок організаційних змін займає посаду менше одного року, за умови, що їхні посадові обов'язки залишилися незмінними.

2) Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 р. № 93-IV визначає правовий статус депутата сільської, селищної, міської, районної у місті, районної та обласної ради як представника інтересів територіальної громади та виборців свого округу, а також як повноправного члена відповідної місцевої ради. Документ встановлює основні гарантії здійснення депутатських повноважень і регламентує процедуру відкликання депутата місцевої ради.

3) Наказ Головного управління державної служби України «Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань» від 30 червня 2004 р. № 102 визначає правові та організаційні засади проведення щорічної оцінки результатів діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Оцінювання здійснюється в рамках щорічного підбиття підсумків відповідно до Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. Метою такої процедури є забезпечення системного контролю за проходженням служби та професійними результатами посадових осіб шляхом перевірки якості виконання ними службових обов'язків, визначених посадовими інструкціями.

4) Наказ Головного управління державної служби України «Про присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування відповідно до статті 14 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»» від 28 березня 2005 р. № 72 містить перелік посад, яким може бути присвоєно вищий ранг, а також визначає умови та підстави, за яких здійснюється таке присвоєння.

5) Постанова Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268 встановлює, що умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування

визначаються органами місцевого самоврядування на основі положень, закріплених у цій постанові. У документі також зазначено, що Міністерство економіки подає уряду пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці працівників органів місцевого самоврядування. Окрім того, у постанові наведено схему посадових окладів службовців апарату (секретаріату) органів місцевого самоврядування та подано розміри надбавок за ранги посадових осіб у табличній формі.

б) Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження рекомендацій щодо включення до регламентів роботи органів місцевого самоврядування питань проходження служби в органах місцевого самоврядування» від 24 грудня 2008 р. № 375 був ухвалений на виконання пункту 4 протоколу за результатами Всеукраїнської наради «Сучасні тенденції розвитку місцевого самоврядування: український та зарубіжний досвід» та з метою вдосконалення регламентів роботи органів місцевого самоврядування у частині, що стосується проходження служби. У рекомендаціях наголошується, що кадрова діяльність у системі місцевого самоврядування спрямована на комплексне забезпечення органів влади висококваліфікованими й компетентними фахівцями. Також зазначається, що конкурсні процедури, випробування та стажування під час прийняття на службу здійснюються відповідно до законодавства України про державну службу.

Документ містить положення щодо формування кадрового резерву, визначає підстави, порядок і умови проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, окреслює повноваження окремих посадових осіб, а також регулює окремі аспекти припинення служби в органах місцевого самоврядування.

7) Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII встановлює правові та організаційні засади функціонування національної системи запобігання корупції, визначає зміст і механізми застосування превентивних антикорупційних інструментів, а також регулює порядок усунення наслідків корупційних правопорушень. Цей нормативний

акт є ключовою ланкою сучасного антикорупційного законодавства, оскільки концентрує основні та спеціальні превентивні положення, спрямовані на запобігання корупційним проявам. У ньому міститься низка важливих юридичних дефініцій і категорій, таких як «антикорупційна експертиза», «корупція», «корупційне правопорушення», «неправомірна вигода», «правопорушення, пов'язані з корупцією» тощо [33].

Слід зазначити, що цей Закон є одним із найбільш динамічних у частині внесення змін: лише у 2019 році до нього було прийнято вісім змін, а в першому кварталі 2020 року – ще чотири, що за темпами оновлення майже дорівнює показникам Податкового кодексу України (який за аналогічний період змінювався 14 разів). Закон «Про запобігання корупції» гармонізований із міжнародними стандартами у сфері антикорупційної політики та орієнтує державну систему на превентивні, а не лише реактивні заходи протидії корупції. Це, на нашу думку, є принципово позитивним кроком у напрямі суттєвого зниження рівня корупції в Україні. Профілактична природа Закону розкривається через два ключові елементи, подані на рисунку 1.1.

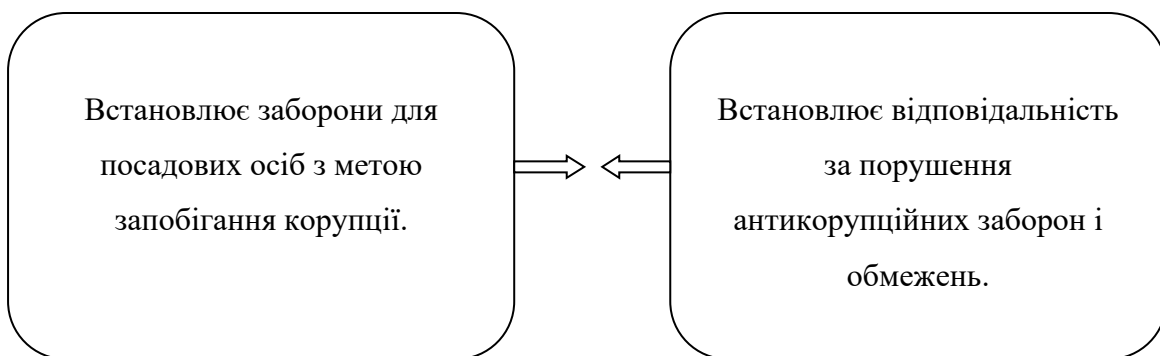


Рис. 1.1. Профілактична роль Закону України «Про запобігання корупції» для посадових осіб місцевого самоврядування

З 2015 року відбулися значні зміни у сфері кадрової політики органів місцевого самоврядування. Найважливішою з них стало ухвалення у грудні 2015 року нового Закону України «Про державну службу», який визначає принципи та організаційні засади публічної, професійної, політично нейтральної та ефективною державної служби, спрямованої на задоволення інтересів держави та суспільства, а також забезпечує рівний доступ громадян

до служби [38]. Закон регулює питання проходження служби в органах місцевого самоврядування, що раніше залишалися поза рамками профільного законодавства.

У період з 2015 року до сьогодні було прийнято низку нормативних актів, що врегульовують кадрову політику в місцевому самоврядуванні. Це обумовлено як процесами децентралізації та реформування територіальної організації влади, так і викликами, пов'язаними з пандемією та повномасштабною війною в Україні. Серед таких актів можна виділити:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171 «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки осіб, які претендують на посади з відповідальною чи особливо відповідальною службою, а також на посади з підвищеним корупційним ризиком, та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» встановлює механізм проведення такої перевірки [48]. Перелік посад з відповідальною або особливо відповідальною службою наведено у примітці до статті 56 Закону України «Про запобігання корупції», тоді як посади з підвищеним корупційним ризиком окремо затверджуються Національним агентством з питань запобігання корупції.

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» зазначає в пункті 2, що при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування слід застосовувати Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою уряду від 15 лютого 2022 р. № 169 [47].

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, військовими, дипломатичними та іншими спеціальними званнями» визначає порядок співвіднесення рангів посадовців місцевого самоврядування з рангами державних службовців при їх переведенні між службами [34].

4. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» базується на Конституції України та законодавстві у сфері державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, запобігання корупції, протидії дискримінації та забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Ці правила узагальнюють професійно-етичні вимоги до поведінки посадовців, чия діяльність спрямована на служіння народу України та територіальній громаді через захист і сприяння реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян (див. Рис. 1.2.) [41]. При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування особа ознайомлюється з цими правилами, а відмітка про це додається до її особової справи.

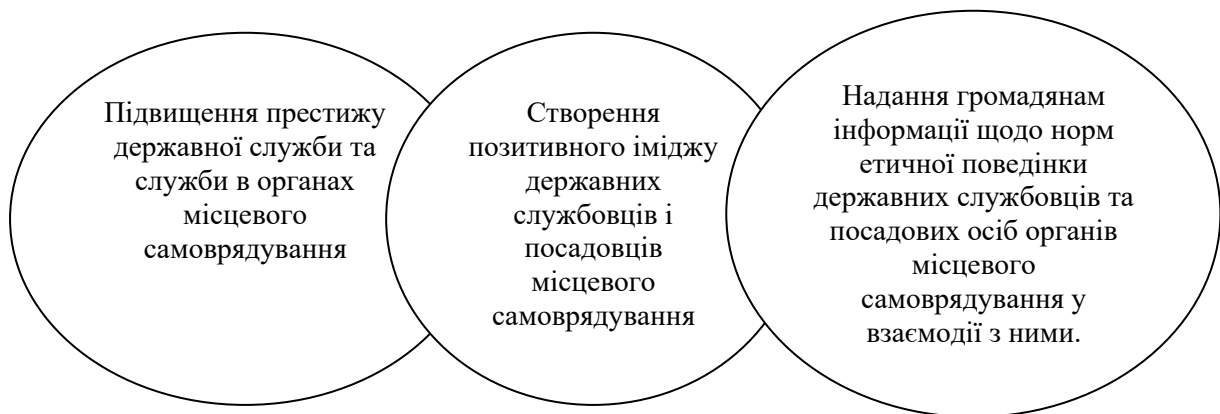


Рис. 1.2. Призначення Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», мета якого полягає у визначенні стратегічних напрямів, механізмів і термінів створення сучасної ефективною системи професійного навчання зазначених категорій осіб, що забезпечує підвищення їх професійної компетентності, орієнтована на потреби особистості в професійному розвитку протягом життя та сприяє впровадженню принципів

належного врядування .

6.Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання зазначених осіб. У цьому Положенні закріплено принципи, на яких ґрунтується навчальна система для службовців та депутатів місцевих рад (див. Рис. 1.3) [45].

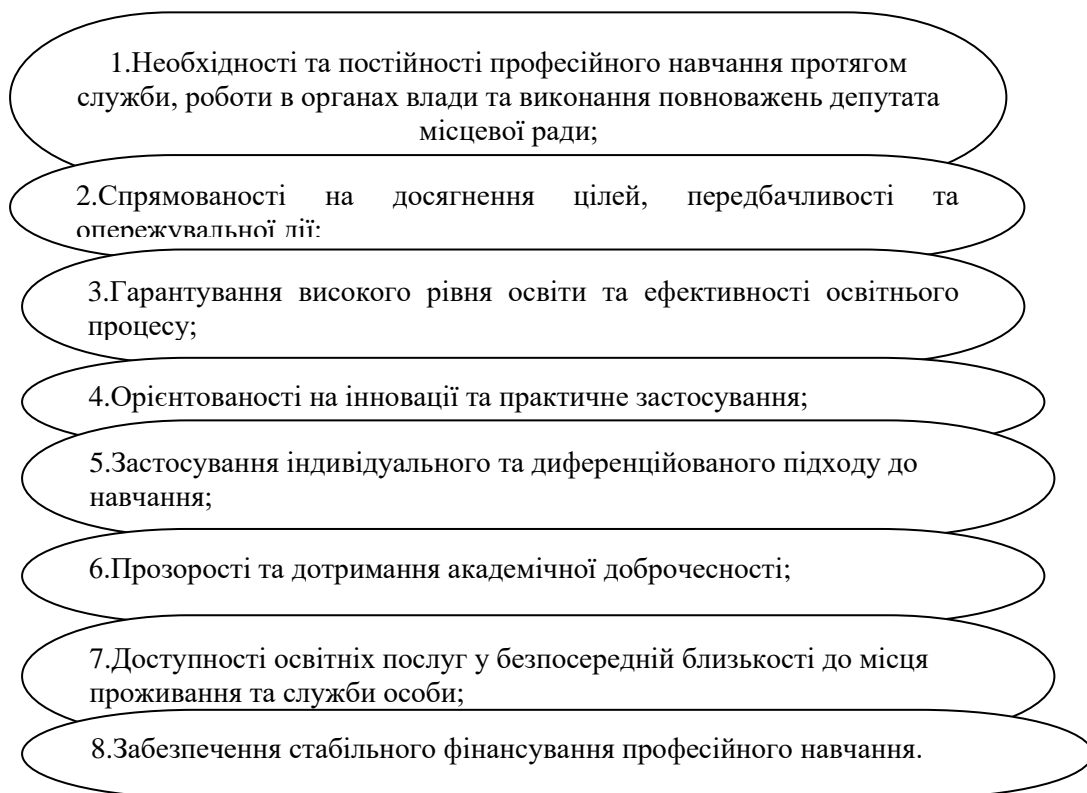


Рис. 1.3. Основні принципи системи професійного навчання державних службовців та депутатів місцевих рад.

7.Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», який встановлює механізм визначення та аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та

заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування ;

8.Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 р. № 203-19 «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування», який містить перелік посад в органах місцевого самоврядування та визначає для кожної посади обсяг завдань, прав, обов'язків і повноважень, а також знання та кваліфікаційні вимоги до осіб, що обіймають ці посади .

9.Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 березня 2020 р. № 38-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», підготовлений з метою надання методичної підтримки суб'єктам освітніх послуг у сфері професійного навчання щодо створення та оформлення програм підвищення кваліфікації зазначених категорій осіб ;

10.Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 221-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)», підготовлений для державних службовців та служб управління персоналом державних органів з метою надання роз'яснень щодо складання, перегляду та контролю виконання індивідуальних програм підвищення професійної компетентності.

11.Закон України від 17 листопада 2020 р. № 1009-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій», який регламентує повноваження місцевих рад у разі їх реорганізації чи ліквідації, врегульовує майнові зобов'язання, майнові та немайнові права розформованих територіальних громад, бюджети ліквідованих громад, державну реєстрацію створених районних рад та питання

бюджетів ліквідованих районів ;

12.Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 р. № 581 «Про віднесення посад працівників військово-цивільних адміністрацій до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування», яке визначає, що зазначені посади належать до відповідних категорій посад у сільських, селищних, міських, районних у містах (за наявності) радах та їх виконавчих органах [36].

13.Постанова Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 р. № 221 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану», у якій рекомендовано керівникам органів місцевого самоврядування самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників, але не менше двох третин тарифної ставки встановленого тарифного розряду (посадового окладу) до припинення або скасування воєнного стану в межах фонду заробітної плати, передбаченого кошторисом відповідних органів влади [13];

14.Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який регламентує особливості проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також трудові відносини працівників усіх підприємств, установ і організацій України незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, включно з представництвами іноземних суб'єктів господарської діяльності та особами, що працюють за трудовим договором з фізичними особами, протягом дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [53].

На завершення слід відзначити останні важливі зміни у кадровій політиці органів місцевого самоврядування, зокрема підписання Президентом України 18 липня 2023 р. Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (законопроект № 6504 від 5 січня 2022 р.). Цей закон встановлює принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної,

професійної, політично неупередженої та ефективної служби в органах місцевого самоврядування, яка функціонує в інтересах територіальних громад, а також визначає умови та порядок реалізації громадянами права на рівний доступ до служби в цих органах [30].

Серед ключових нововведень законодавчого акту варто виділити:

- захист працівників та гарантований мінімальний рівень заробітної плати, зокрема мінімальний оклад службовця категорії III не може бути меншим за мінімальну заробітну плату, встановлену на 1 січня відповідного року;
- прозора процедура конкурсного відбору кадрів на вакантні посади;
- прозора система кар'єрного зростання та робота на основі ключових показників ефективності (KPI);
- деполітизація професійної діяльності та управлінських процесів в органах місцевого самоврядування, що дозволяє посадовим особам брати участь у страйках для захисту трудових прав, наближаючи службу до стандартів європейського права;
- прозорість нарахування та обов'язок оприлюднення премій працівникам органів місцевого самоврядування

Отже, організаційно-правові основи формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування України складаються з комплексного поєднання законодавчих норм, структурних механізмів управління персоналом та системи процедур оцінки і професійного розвитку кадрів. Ефективна реалізація кадрової політики забезпечує професіоналізм, мотивацію та результативність діяльності місцевих органів влади, що є важливою складовою для розвитку громад та надання якісних адміністративних послуг населенню.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Аналіз діючого механізму формування та реалізації державної кадрової політики Вінницької міської ради.

Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування є одним із ключових чинників ефективного управління на рівні територіальних громад. Він сприяє належному функціонуванню органів місцевого самоврядування, підвищенню якості надання послуг громадянам та стимулює розвиток громад. Розробка та впровадження кадрової політики безпосередньо впливає на здатність місцевих органів виконавчої влади і органів самоврядування адекватно реагувати на сучасні виклики, здійснювати стратегічне планування та вирішувати актуальні проблеми територіальних громад.

Механізм формування кадрової політики включає сукупність процедур, інструментів і заходів, спрямованих на забезпечення органів місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати свої функції. До нього належать планування кадрових потреб, підбір та відбір працівників, їхнє навчання та підвищення кваліфікації, мотивація та заохочення, а також управління кар'єрним розвитком. Основною вимогою цього механізму є забезпечення прозорості, об'єктивності та відповідності кадрових рішень стратегічним цілям розвитку територіальних громад.

Механізм формування та реалізації державної кадрової політики охоплює застосування ряд підходів, що зосереджені на підвищення ефективності управління кадрами у органах місцевого самоврядування. Серед основних підходів, можна виділити :

- 1) Компетентнісний підхід зосереджений на професійному доборі, розвитку та оцінці державних службовців на основі професійних та

управлінських компетенцій.

2) Стратегічний підхід сприяє оптимальному плануванню кадрових ресурсів відповідно до завдань розвитку ОМС та запитів місцевої спільноти.

3) Інноваційний підхід обумовлює застосування та впровадження прогресивні інформаційні технології HRM-систем та цифрових платформ для управління персоналом.

4) Публічність і контрольованість передбачає прозорість процедур конкурсного добору, об'єктивну оцінку та професійний розвиток державних службовців, а також створення умов для контролю з боку громадськості.

Застосування підходів у формуванні та реалізації кадрової політики забезпечує комплексну інтеграцію процесу добору, оцінки, мотивації та розвитку персоналу, забезпечуючи ефективну реалізацію кадрової політики та підвищення професіоналізму державних службовців.

Однією з характерних рис кадрової політики місцевого самоврядування є те, що органи самоврядування мають певну автономію у прийнятті та реалізації кадрових рішень. Водночас законодавство встановлює загальні рамки для підбору кадрів, проведення конкурсів, визначення вимог до кваліфікації, а також регулює процеси атестації та підвищення кваліфікації державних службовців. Проте чинна законодавча база потребує вдосконалення, зокрема щодо конкретизації вимог до навчання, підвищення кваліфікації та забезпечення прозорості процедур відбору.

У рамках кадрової політики у виконавчих органах Вінницької міської ради функціонує Департамент кадрової політики Вінницької міської ради, спеціалізований підрозділ, що відповідає за кадрове планування, добір, оцінювання, навчання та розвиток персоналу.

Метою Департаменту кадрової політики Вінницької міської ради є забезпечення ефективного кадрового менеджменту у виконавчих органах міськради та в підпорядкованих їй підприємствах, установах і організаціях.

Функцією Департаменту кадрової політики Вінницької міської ради є забезпечення ефективного кадрового менеджменту у виконавчих органах

міської ради та підпорядкованих міській раді комунальних підприємствах та бюджетних установах як однієї зі складових створення і функціонування ефективної системи управління містом.

Структура Департаменту кадрової політики Вінницької міської ради представлена на рис.2.1.

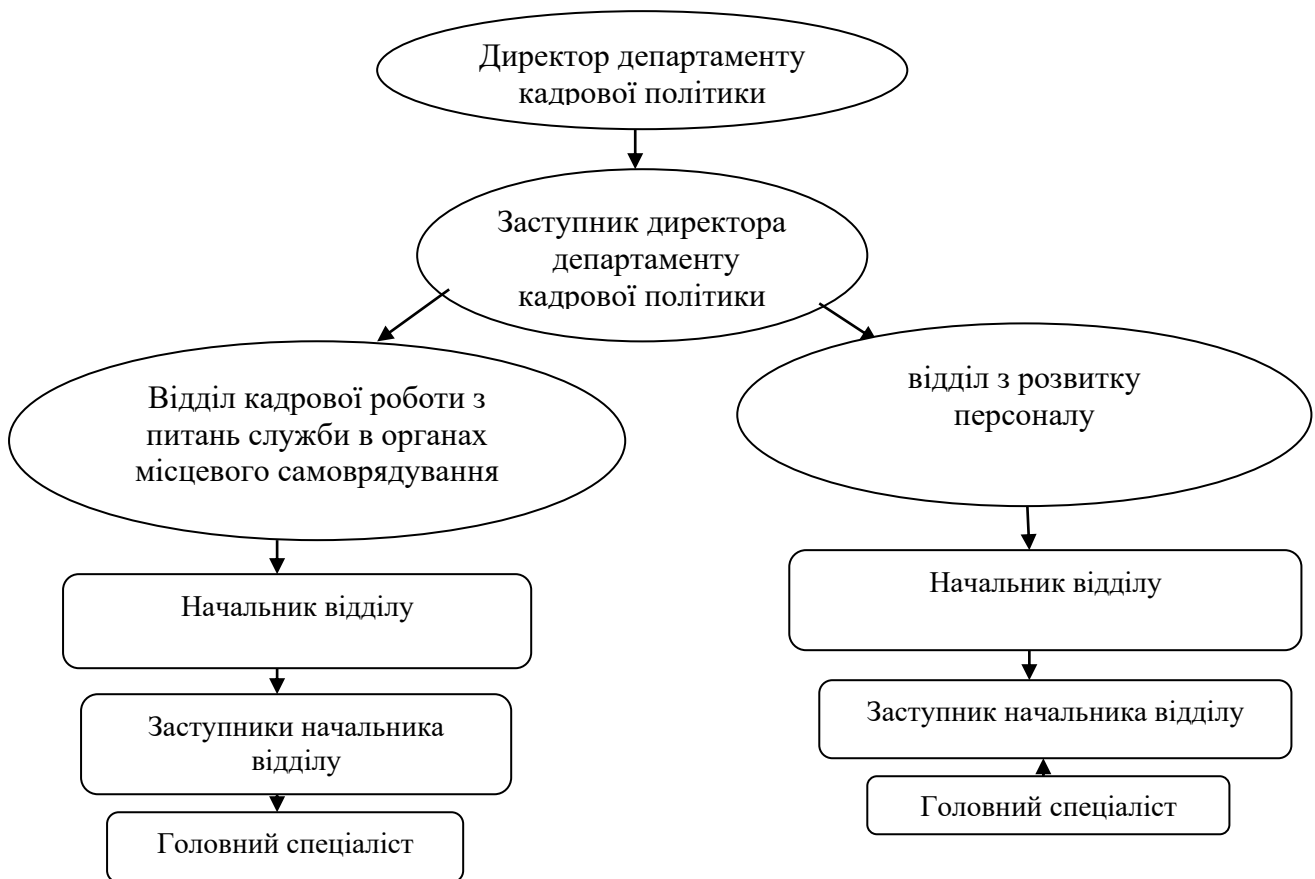


Рис.2.1. Структура Департаменту кадрової політики Вінницької міської ради

У формуванні кадрової політики у Вінницькій міській раді виділяються такі основні процеси:

- кадрове планування здійснюється на основі кадрових потреб місцевої громади, враховуючи стратегію розвитку територіальної громади міста Вінниці до 2030 року, фінансові ресурси та соціально-демографічні показники.

- проведення конкурсного добору у виконавчих органах, застосування оцінювання компетенцій та процедур конкурсного відбору відповідно до Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування, а саме Наказ Національного агентства України з

питань державної служби від 05.03.2025 № 34-25 та Розпорядження міського голови Вінниці № 1137-о від 01.08.2017 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців».

– впровадження системи навчання й підвищення кваліфікації, орієнтованої на розвиток компетенцій, необхідних для реалізації політик місцевого самоврядування.

– використання сучасних інформаційних систем управління кадрами, ведення електронного документообігу, що сприяє підвищенню відкритості та прозорості кадрових процесів.

В межах реалізації кадрової політики міською радою затверджено положення про службу в органах місцевого самоврядування, положення про службу в мерії, типові процедури добору та просування.(додаток А та Б)

Особливе місце займає система оцінки діяльності посадовців встановлення «ключових показників результативності» Key Performance Indicators, KPI та проведення регулярної атестації серед державних службовців Вінницької міської Ради та регулюється відповідно Оцінка діяльності посадовців у Вінницькій міській раді (ВМР) регулюється такими нормативними актами та документами:

1) Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування, Наказ НАДС від 20.03.2024 № 51-24;

2) Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування, Наказ НАДС від 24.06.2025 № 80-25.

3) Кодекс етичної поведінки посадової особи місцевого самоврядування Вінницької міської ради, який враховується під час щорічної оцінки;

4) Рішення Виконавчого комітету ВМР № 391 від 13.02.2025 «Регламент виконавчих органів Вінницької міської ради», який може регламентувати процедури роботи виконавчих органів, включно з оцінкою посадовців;

5) Dodatok 9 do рішення міської ради від 21.12.2018, який передбачає

функції щодо атестації та щорічної оцінки посадових осіб ВМР.

Крім того, за результатами оцінки посадових осіб застосовують певні мотиваційні механізми серед них: преміювання, матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні гарантії, можливості навчання та кар'єрного росту.

В процесі дослідження механізму формування та реалізації кадрової політики Вінницької міської ради встановлено деякі проблемні аспекти, такі як: обмежене фінансування реалізації програм підвищення професійного зростання, через демографічні та міграційні процеси виникає потреба у кваліфікованих кадрах у деяких підрозділах ВМР; недосконала система моніторингу ефективності кадрової політики та відсутність публічних звітів щодо її результатів;

Аналіз механізму формування та реалізації державної кадрової політики у Вінницькій міській раді показав, що існує добре структурована система управління кадровими ресурсами, яка відповідає сучасним вимогам місцевого самоврядування. Проте, для підвищення її ефективності необхідно реалізувати зазначені напрями вдосконалення з урахуванням фінансових, кадрових та технологічних викликів.

2.2. Моніторинг механізму формування та реалізації державної кадрової політики Вінницької міської ради.

Ефективність державного управління значною мірою залежить від здатності органів влади забезпечувати належний рівень кадрового потенціалу, який відповідає сучасним викликам та потребам суспільства. У цьому контексті важливим інструментом є моніторинг механізму формування та реалізації державної кадрової політики, що виступає засобом систематичної оцінки якості управлінських рішень, рівня професіоналізму державних службовців, дієвості процедур професійного добору та розвитку персоналу.

Моніторинг державної кадрової політики розглядається як

цілеспрямований, безперервний процес збору, аналізу, оцінювання та прогнозування даних щодо стану кадрового забезпечення системи державного управління. Його сутність полягає у виявленні тенденцій, проблемних місць, ризиків та відхилень у функціонуванні механізмів управління персоналом, а також у виробленні коригувальних заходів для вдосконалення кадрової політики на державному та місцевому рівнях.

Основним змістом моніторингу є всебічне дослідження таких компонентів кадрової сфери: нормативно-правове забезпечення кадрової політики, організаційно – інституційні аспекти діяльності, процеси управління державними кадрами, розвиток професійної компетенції, соціально-психологічні аспекти, цифровізація кадрових процесів та результативність кадрових рішень.

Моніторинг забезпечує формування об'єктивного уявлення про рівень розвитку кадрового потенціалу та дозволяє:

- оцінити ступінь відповідності кадрової політики стратегічним цілям держави;
- визначити проблеми та невідповідності у функціонуванні кадрових механізмів;
- прогнозувати потреби державної служби в персоналі;
- розробляти пропозиції щодо удосконалення системи державної служби.

У рамках виконання положень Стратегії розвитку «Вінниця 3.0» рішенням міської ради від 24.12.2020 р. №76 [56], з урахуванням змін була затверджена «Програма підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021–2025 роки» (Додаток В). Ця програма охоплює комплекс заходів, спрямованих на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, професійну адаптацію працівників, оцінку кандидатів на вакантні посади, розробку чітких критеріїв оцінки ефективності співробітників та впровадження сучасних методів підбору кадрів.

Система муніципального управління Вінницької громади поєднує кращі

міжнародні практики. Вінниця традиційно є провідним містом України у сфері модернізації муніципального управління, де пріоритетним завжди залишається розвиток людського ресурсу: створення умов для максимальної реалізації професійної кваліфікації, самовдосконалення, розвитку ділової та творчої активності, а також підтримки психологічного здоров'я працівників.

У межах програми «Муніципальний університет перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування Вінницької міської ради» було проведено 51 різноплановий тренінг та навчальний захід.

Для підтримки психологічного здоров'я та зменшення стресового навантаження працівників організовано 11 психологічних тренінгів на теми: «Навички роботи в команді та вирішення конфліктів», «Лідерські навички та побудова відносин», «Навички вирішення проблем», «Навички комунікації», «Упевненість у собі та самооцінка (самоефективність)», «Управління часом та визначення пріоритетів», «Позитивне мислення, терпіння, адаптація до змін, наполегливість і мотивація», «Подолання стресу та формування резильєнтності», «Тренінг з психологічної стійкості» — за участі 185 осіб.

Крім того, було проведено 4 вебінари: «Мотивація: між хочу та треба», «Втрачена увага: як відновити та утримати фокус у малих і великих справах», «Депресія: зцілення замість боротьби», «Письмові практики та щоденники: сучасні психотерапевтичні інструменти самодопомоги» — у яких взяли участь 87 осіб.

В межах підготовки фахівців до роботи з ветеранами окремим курсом було організовано навчальні заходи. У рамках Меморандуму про співпрацю між Вінницькою міською радою та Національним університетом «Києво-Могилянська академія» в рамках програми «Муніципальний університет» проведено тренінг «Особливості роботи з ветеранами», у якому взяли участь 40 осіб.

У межах проєкту PROSTO 39 працівників долучилися до відкритих вебінарів на теми: «Спілкування з військовими, ветеранами та членами їхніх сімей при наданні адміністративних послуг» та «Психологічні аспекти

спілкування з ветеранами, військовими та членами їхніх сімей при наданні послуг».

Також 21 особа пройшла дводенний тренінг, організований громадською організацією «Психологічна підтримка та реабілітація «Вільний вибір»», на тему «Особливості надання підтримки та взаємодії з людьми з військовим досвідом на рівні громади». Захід відбувся в рамках проєкту «Підвищення прав українських ветеранів, їхніх сімей та сімей захисників України на доступ до якісних послуг психологічної підтримки».

Крім того, за отриманим міні-грантом у розмірі 50 тис. грн реалізовано проєкт «Комунікаційна майстерня «Влада-Ветерани»», який проходив у два етапи. В межах проєкту проведено 9 тренінгів та комунікаційних заходів для 41 учасника, зокрема 8 фахівців із супроводу ветеранів. Розроблено «Порадник побудови контакту з ветераном/ветеранкою», який поширено серед працівників Вінницької міської ради.

Додатково проведено комунікаційні заходи за підтримки «Tato.hab. Вінниця» на теми: «Розуміння та підтримка: як спілкуватися з ветеранами, які повернулися з війни» та «Люди з інвалідністю: як реагувати на сліди травм». У заходах взяли участь 182 особи, з них 118 – посадові особи Вінницької міської ради та 64 – працівники комунальних підприємств.

Продовжуючи роботу у сфері проєктного менеджменту та підготовки грантових проєктів, працівники Вінницької міської ради та комунальних підприємств брали участь у низці навчальних заходів. Зокрема, було проведено два синергійні воркшопи «Від ідеї до впливу», у яких взяли участь 28 осіб, триденний тренінг «Проєктна магія: вивчай, плануй, втілюй» для 16 учасників, а також дві фокус-групи «Від проєктної ідеї до проєктної заявки» для 20 осіб. Онлайн-навчання з проєктного менеджменту пройшли 94 учасники.

Особлива увага приділялась тематиці енергоменеджменту та безбар'єрності. Було організовано 3 навчальні заходи з енергоменеджменту для 120 учасників та 4 навчальні заходи з питань безбар'єрності для 121

учасника. Для підтримки уніфікованого підходу розроблено буклет з коректної термінології, розміщено у Корпоративному віснику ВМР-інфо, а також проведено опитування для перевірки знань щодо правильного спілкування в межах Довідника безбар'єрності, у якому взяли участь 589 осіб.

Актуальним напрямом навчання залишаються питання цивільного захисту. У межах цієї тематики 102 особи пройшли три п'ятиденні функціональні навчання, а 9 осіб навчалися за програмою ВРЦПК «Дії органів публічної влади та персональний захист в умовах загострення ризиків радіаційного та хімічного забруднення».

Велика увага приділялась також ІТ-грамотності та розвитку цифрових компетенцій. Серед заходів варто відзначити: «Цифрова грамотність та інформаційна безпека публічних службовців» – 25 учасників; «Цифрова трансформація сучасної системи публічного управління» – 20 учасників; «Протидія інформаційній та гібридній агресії як невід'ємна складова системи забезпечення національної безпеки України» – 26 учасників; «Електронне урядування в сучасній системі публічного управління» – 9 учасників.

Навчання з питань запобігання корупції є обов'язковим для ефективного виконання посадових обов'язків працівників. Протягом 2023 року 671 учасник пройшов курси «Електронне декларування за 2023 рік» та «Зміни антикорупційного законодавства щодо визначення суб'єктів декларування». Крім того, 30 осіб пройшли навчання за програмою ЗКППК «Запобігання корупції та забезпечення доброчесності в органах публічної влади».

Протягом року працівники Вінницької міської ради постійно вдосконалювали свої професійні навички у таких напрямках: підготовка презентацій, система публічних закупівель, організація військового обліку, управління адміністративними процедурами, HR-менеджмент та інші. Загальна програма підвищення кваліфікації для вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, що реалізується ВРЦПК, охопила 91 учасника.

Керівники виконавчих органів удосконалювали лідерські компетенції через триденний тренінг «Стратегії стійкого лідерства в умовах нестабільності», а також навчання щодо процесного підходу, вдосконалення системи управління якістю та основних вимог стандарту ISO 9001:2015.

Працівники комунальних підприємств та закладів також активно підвищували свою кваліфікацію. Зокрема:

- 56 осіб взяли участь у навчанні «Зміни антикорупційного законодавства»,
- 37 керівників – у навчанні «Електронне декларування»,
- 36 працівників – у тренінгу з підготовки презентацій,
- працівники КП – у синергійному воркшопі «Від ідеї до впливу».

Психологічна підготовка також залишалася пріоритетною: 62 працівники КП пройшли тренінг «Розуміння та підтримка: як спілкуватися з ветеранами, які повернулися з війни», а 10 кадровиків КП брали участь у психологічних тренінгах на теми: «Навички вирішення проблем», «Навички роботи в команді та вирішення конфліктів», «Подолання стресу та формування резильєнтності», «Позитивне мислення, терпіння, адаптація до змін, наполегливість та мотивація».

Сучасне онлайн-навчання користується значною популярністю серед працівників Вінницької міської ради та дозволяє ефективно поєднувати роботу з самоосвітою. Зокрема:

- 629 осіб пройшли онлайн-курс на навчальній платформі Study.NAZK «Як взаємодіє держава: вивчай, комунікуй, змінюй» та отримали сертифікати;
- 408 працівників виконавчих органів пройшли освітні серіали з розвитку цифрових навичок на платформі «Дія.Освіта», також отримавши сертифікати;
- 87 осіб пройшли курс на платформі Decide «Стаємо сильніше разом»;
- 97 працівників пройшли навчальний курс на платформі Prosto

«Підтримка доступності послуг в Україні»;

– 52 особи взяли участь у вебінарах, організованих Асоціацією міст України.

Особлива увага приділяється вивченню іноземних мов. Протягом року проведено 106 занять з англійської мови (2 групи по 26 учасників), 11 осіб проходили навчання англійської мови рівня B2 у ВРЦПК, а ще 11 – через проєкт USAID «ГОВЕРЛА» на курсах для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Німецьку мову опановують 11 працівників у рамках 43 проведених занять.

У межах підписаного Меморандуму про співпрацю між Вінницькою міською радою та Національним університетом «Києво-Могилянська академія» було проведено два тренінги для 62 осіб: «Урбаністичні студії» та «Особливості роботи з ветеранами». Крім того, 3 працівники продовжили навчання у цьому вищому навчальному закладі.

Протягом трьох місяців реалізовувався «Проєкт стажування молоді у виконавчих органах міської ради» у співпраці з Вінницькою молодіжною радою. Було подано 30 анкет, відібрано 10 студентів, які в результаті стажування підготували 6 власних інноваційних міні-проєктів та ідей, з яких 4 були представлені керівництву міської ради.

Загалом 47 студентів ВНЗ та учнів ПТНЗ пройшли стажування та практику у виконавчих органах міської ради та комунальних підприємствах міста. Двоє з них були працевлаштовані, решта продовжують навчання.

З метою налагодження ефективної комунікації та взаємодії між органами виконавчої влади та інститутами громадянського суспільства за участю Фонду Громади «Подільська громада» проведено 9 комунікаційних зустрічей. У заходах брали участь представники виконавчих органів міської ради (департаментів освіти, охорони здоров'я, соціальної політики, кадрової політики, культури, відновлення та розвитку, маркетингу міста та туризму, відділу молодіжної політики, КП «Інститут розвитку міст») та громадських організацій.

Для розвитку корпоративної культури та командоутворення організовано низку майстер-класів: «Квіти у вазі» – 6 учасників, оздоблення Великодніх яєць у техніці Петриківського розпису – 8 осіб, писанкарство від Вінницького літературно-меморіального музею М.М. Коцюбинського – 14 осіб, виготовлення новорічних прикрас – 10 осіб. Також проведено серію екскурсій з історії міста: «Дзвін Вінниці», «Вінниця: подорож у часі», «Місто над Бугом», «Залаштунки театру ім. М. Садовського», «М.Коцюбинський. Натхненний Вінницею» та корпоративна екскурсія до підземель монастиря капучинів «Слідами минулого», у яких загалом взяли участь 141 особа.

Для підтримки емоційного та фізичного здоров'я працівників організовано дві прогулянки Південним Бугом на SUP-дошках, у яких взяли участь 34 особи.

Соціальна активність працівників також була спрямована на благодійність та командну взаємодію: 69 осіб брали участь у заході «День донора», організованому департаментом охорони здоров'я міської ради; 65 учасників долучилися до командної гри з боулінгу «Ліга посадовців – 2024», 48 осіб взяли участь в інтелектуальній грі «БатлУм». Крім того, організовано спільний похід у кіно на перегляд фільму «20 днів у Маріуполі» для 112 осіб.

У рамках Програми «Зелений курс» проведено корпоративні поїздки до Вінницького муніципального притулку для тварин та екскурсії на МКП «Вінницязеленбуд», у яких взяли участь 114 осіб.

Протягом 2024 року проведено комплекс анкетувань та опитувань для оцінки задоволеності працівників та рівня їх професійної підготовки:

- анкетування щодо задоволеності роботою працівників виконавчих органів міської ради, у якому взяли участь 258 осіб;
- опитування з перевірки знань щодо коректного спілкування у межах Довідника безбар'єрності, що охопило 589 учасників;
- тестування на знання законодавства для працівників, призначених без конкурсного відбору, з питань Законів України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування» та «Про

запобігання корупції» – 159 осіб;

– оцінювання «360 градусів» для працівників відділу звернень апарату міської ради, виконавчого комітету та департаменту комунального майна міської ради.

У межах формування кадрового резерву проведено 105 співбесід із кандидатами, 29 з яких були направлені на стажування у виконавчі органи та комунальні підприємства, а 25 – працевлаштовані (2 – у комунальні підприємства, 23 – у виконавчі органи ВМР).

Протягом звітного періоду 133 працівники виконавчих органів та комунальних підприємств обмінялися досвідом під час закордонних відряджень, а 157 осіб – у відрядженнях по території України.

Щотижня виходить оновлене корпоративне видання «ВМР-інфо», середня аудиторія якого складає 350 посадових осіб, а середня кількість переглядів рубрик за місяць досягає 4 900.

Проаналізовано результати роботи працівників за 2022–2024 роки, за підсумками чого визначено такі показники за звітний період:

Таблиця 2.1.

Результати зовнішньої оцінки професійної діяльності працівників.

Вихідні дані	2022	2023	2024
Подяки	106	250	264
Скарги	5	4	3

Джерело інформації: сформовано на основі [64].

Аналіз результатів зовнішньої оцінки професійної діяльності працівників представлений у таблиці 2.1. свідчить про те, що за період 2022–2024 років з'явилась позитивна динаміка визнання роботи працівників, оскільки кількість подяк зросла у 2024 році. Про покращення якості обслуговування та розвиток професійної діяльності свідчить зменшення кількості скарг.

Таблиця 2.2.

Оцінка прихильності працівників до організації

Показник оцінювання	2022	2023	2024
Оцінювання перспектив особистісного зростання (мах-5)	4	4,1	4,01
Оцінювання престижності робочого середовища (мах-5)	4,22	4,6	4,23
Оцінювання прихильності до організації (мах-5)	4,4	4,5	4,4

Джерело інформації: сформовано на основі [64].

Дослідження прихильності працівників до організації представлена у таблиці 2.2., свідчить про позитивне оцінювання можливостей розвитку в організації, оскільки показник залишився стабільним на досить високому рівні 4,1 із 5. Оцінка престижності робочого середовища найвищою була у 2023 році у 2024 році трохи знизилась, що може вказувати на потребу в підтриманні позитивного іміджу організації.

Показник лояльності до організації демонструє стабільність з 2022-2024 роки та загальну задоволеність співробітників своєю роботою та умовами праці.

Таблиця 2.3.

Динаміка переміщення кадрів

Вид переведення	2022	2023	2024
«Вертикальний» ріст	59	30	46
«Горизонтальні» переведення	43	81	82

Джерело інформації: сформовано на основі [64].

Динаміка переміщення кадрів представлена у таблиці 2.3. показує, що просування кар'єрними сходами працівників, тобто показник «Вертикальний» ріст у 2023 році був найменшим та 2024 році став набагато більшим, а «Горизонтальні» переведення демонструють стабільне зростання, що може свідчити про активне внутрішнє переміщення працівників для оптимізації кадрового потенціалу.

Таблиця 2.4.

Динаміка підвищення професійного рівня осіб місцевого самоврядування

Джерело підвищення кваліфікації	2022	2023	2024
ВР ЦПК/осіб	747	489	950
Навчальні модулі для посадових осіб місцевого самоврядування / уповноважених осіб	537	1100	1524
Навчальні модулі для працівників комунальних підприємств та закладів / уповноважених осіб	10	227	265

Джерело інформації: сформовано на основі [64].

Підвищення професійного рівня на таблиці 2.4. демонструє значне зростання кількості працівників, які проходили навчальні модулі впродовж 2022-2024 років.

Таблиця 2.5.

Тенденції результатів студентських програм стажувань:

Вихідні дані	2022	2023	2024
Взяли участь у стажуванні	21	34	47
Отримали працевлаштування	4	4	2

Джерело інформації: сформовано на основі [64].

Щодо результатів студентських програм стажування, відображених у табл.2.5., то кількість учасників стажування зростає з 21 у 2022 році до 47 у 2024 році, проте працевлаштування після стажування залишається низьким, що свідчить про необхідність перегляду програми практики та механізмів залучення студентства до роботи в організації.

Отримано стабільні результати за рейтинговими показниками ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької територіальної громади, що відображені у таблиці 2.6. а саме:

Таблиця 2.6.

**Показники ефективності роботи органів місцевого самоврядування
і комунальних підприємств Вінницької**

Основні показники ефективності	План 2024	Факт 2024	Виконання
Кількість організованих навчальних подій (тренінгів, семінарів, конференцій)	35	51	Виконано
Кількість працівників, охоплених навчальними програмами	70	100	Виконано
Кількість працівників, які пройшли програму професійної адаптації для новопризначених та співробітників після декретної відпустки	100	100	Виконано
Кількість працівників, охоплених зовнішніми професійними заходами	95	157	Виконано
Кількість учасників програм обміну досвідом	60	133	Виконано
Кількість працівників, які розпочали навчання у ВНЗ за спеціальністю «магістр управління»	8	3	Внаслідок проведеної реорганізації ОРІДУ НАДУ
Кількість працівників, які отримали призначення на вищі посади	35	46	Виконано
Кількість працівників, залучених до корпоративних заходів	400	800	Виконано
Кількість працівників, залучених до роботи через «Банк кадрів»	35	25	У зв'язку з ненадходженням запиту від керівництва
Чисельність працівників ВМР, залучених до опитування щодо задоволеності роботою	400	258	Участь за власним бажанням
Ступінь задоволеності громадян якістю обслуговування під час отримання адміністративних та соціальних послуг (100% – повністю задоволені).	90	90	Виконано

Джерело інформації: сформовано на основі [64].

Всі ключові індикатори ефективності відображені у табл.2.6 перевищили або відповідають плановим значенням, що підтверджує ВМР забезпечує стабільно високий рівень якості надання адміністративних та соціальних послуг, підтримуючи задоволеність громадян та розвиток кадрового потенціалу [66].

Війна істотно вплинула на кадрову політику Вінницької міської

територіальної громади, спричинивши необхідність перегляду підходів та формування нових пріоритетів. Одним із ключових напрямів стала підтримка ветеранів і членів їхніх сімей, для яких запроваджено різноманітні заходи та освітні програми. Водночас важливою складовою роботи стало зміцнення ментального здоров'я працівників, профілактика професійного вигорання та подолання психологічних труднощів, що прямо впливає на результативність їхньої діяльності. Не менш значущою залишається потреба в залученні додаткових фінансових ресурсів, інвестицій та підготовці грантових і проектних заявок.

За результатами проведеного моніторингу ефективності реалізації кадрової політики у Вінницькій міській раді запропоновано такі напрями вдосконалення:

- розробка довгострокової кадрової стратегії для міської ради, інтегрованої зі стратегією розвитку громади до 2030 року або іншим відповідним документом;
- посилення системи кадрового резерву, створення бази управлінських кадрів, які можуть швидко бути залучені до роботи у критичних ситуаціях;
- збільшення фінансування програм розвитку персоналу, впровадження партнерських програм з академічними закладами та співпраця з міжнародними організаціями;
- підвищення прозорості та відкритості кадрових процедур: регулярні звіти, використання електронних систем професійного добору, відкритість інформації про результати оцінювання персоналу;
- забезпечення адаптації кадрової політики до нових цифрових технологій і управління: розширення дистанційного навчання, цифрових компетенцій, e-HR-систем.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Адаптація міжнародного досвіду формування та реалізації державної кадрової політики з урахуванням національних і локальних особливостей органів місцевого самоврядування.

За умови підвищення результативності формування кадрового потенціалу можна застосовувати такі підходи, що сприятимуть створенню дієвих трудових колективів і забезпечуватимуть очікуваний результат при мінімальних витратах. Для цього доцільно враховувати практики розвинених країн. У світовій управлінській теорії виокремлюють кілька ключових моделей менеджменту — класичні японську та американську, а також європейську модель ЄС. Кожна з них має свої характерні риси та поєднує окремі елементи інших підходів. Вони різняться як підходами до організації діяльності, так і системами мотивації персоналу, а також методами взаємодії з працівниками.

Американська модель бізнесу ґрунтується на принципах конкуренції та підтримці індивідуалізму, з чіткою орієнтацією на отримання прибутку та залежністю доходу працівника від результатів компанії. Її характерні риси — чітке визначення цілей і завдань, високий рівень оплати праці, стимулювання споживацьких цінностей, розвинена демократичність суспільства та наявність соціальних гарантій.

Особливістю американської системи управління персоналом є застосування найбільш ефективних форм оплати праці, регулярна атестація службовців для їх кар'єрного зростання, а також оцінювання результативності організації праці й забезпечення працівників необхідними ресурсами. На підприємствах постійно здійснюється оцінка здобутків і внеску кожного співробітника.

Останніми роками в американських корпораціях широко впроваджується система Pay for Performance («оплата за результат»), що передбачає використання різних механізмів винагороди, коли зарібок працівника прямо залежить від його індивідуальних або групових досягнень. Це проявляється у запровадженні гнучких схем оплати праці, систем змінної зарплати та інших інструментів стимулювання.

У роботі з персоналом американські компанії приділяють значну увагу вдосконаленню організації праці й мотиваційних механізмів. Зокрема, вони все частіше відходять від жорстких ієрархічних структур, скорочують кількість управлінських рівнів, розширюють коло відповідальних за виконання виробничих завдань та делегують повноваження робочим групам і бригадам, які отримують більше автономії та самостійності.

Не можна оминати і японський досвід управління персоналом. Його ключовою особливістю є гнучка система колективної відповідальності за кінцевий результат, акцент на мотивації працівників та горизонтальна модель взаємодії. Цей підхід передбачає детальне вивчення індивідуальних характеристик співробітника — його сильних і слабких сторін — і вже на основі цих даних відбувається підбір посади, визначення посадових обов'язків та оснащення робочого місця.

На відміну від підходів, характерних для американських компаній, японські корпорації значною мірою роблять ставку на відданість працівників організації. Це забезпечується через поєднання особистих інтересів співробітників із цілями та інтересами компанії. Важливе місце займає система довічного найму, урахування виробничого стажу при формуванні зарібної плати, активна комунікація, різноманітні заохочення, пряма взаємодія, а також просування і ротація кадрів. Особлива увага приділяється безперервному навчанню персоналу. Основним принципом цієї моделі є глибока повага до людини.

У Японії як керівники, так і рядові працівники сприймають себе частиною корпорації. Різні організаційні рішення — такі як система пільг,

премії за високі прибутки компанії, компенсація більшої частини витрат на лікування, надання житла співробітникам за зниженими цінами, пільгові кредити на житло (під значно нижчий відсоток — близько 4–6%, порівняно з комерційними банками) — формують унікальну атмосферу довіри та сприятливий психологічний клімат у колективі.

Оригінальною рисою німецької моделі управління персоналом є активна участь працівників в управлінні виробництвом. Вона включає спільне представництво найманих працівників і власників капіталу у наглядових радах підприємств, наявність посади «робітника-директора», а також функціонування виробничих рад, сформованих із працівників. Такі ради створюються на підприємствах, де працює щонайменше п'ять постійних співробітників, які мають право голосу (віком від 18 років і зі стажем роботи не менше шести місяців). Роботодавці зобов'язані надавати виробничим радам необхідну інформацію, розглядати їхні пропозиції та запити, а також враховувати їхню думку щодо соціально-економічного розвитку підприємства.

Таким чином, у Німеччині особлива увага приділяється професійній перепідготовці кадрів відповідно до специфіки роботи: працівники проходять стажування, регулярне перенавчання, тренінги на суміжних посадах. Широко застосовуються консультаційні послуги, а посадові інструкції не формальні, а реально використовуються в повсякденній роботі. Система оплати праці диференційована та залежить від рівня кваліфікації, досвіду, володіння сучасними методами роботи та знання іноземних мов.

У Франції до працівників висуваються високі вимоги, що зумовлено значною конкуренцією. Тут також особливий акцент робиться на перепідготовці персоналу: кар'єрне просування можливе лише за умови постійного підвищення кваліфікації та оновлення знань. Для працівників розробляються спеціалізовані програми навчання, а також забезпечується постійне інформування щодо стану підприємства та наявних внутрішніх вакансій.

Досвід Китаю демонструє особливості розвитку управління персоналом

у найбільшій країні, що розвивається, та на одному з наймасштабніших, хоча й не повністю відкритих, ринків світу. Між китайськими підприємствами та провідними світовими компаніями все ще існує значний розрив не лише в технологічному та фінансовому забезпеченні, а й у підходах до управління людськими ресурсами.

Китайський уряд активно підтримує студентів і фахівців, які навчаються або працюють за кордоном, заохочуючи їх до створення високотехнологічних компаній у Китаї. Лише в технопарку Чжунгуаньцунь у Пекіні фахівцями, які повернулися з інших країн, відкрито близько 1200 компаній, а в технопарку Шанхая — понад 2000. Сьогодні китайські компанії активно залучають висококваліфікованих, ініціативних і досвідчених спеціалістів та менеджерів як із різних регіонів країни, так і з-за кордону, формуючи управлінські команди високого рівня.

Служби управління персоналом китайських підприємств приділяють значну увагу навчанню та професійному розвитку працівників. Навчальні програми зазвичай охоплюють чотири ключові напрями: підвищення професійної кваліфікації; розвиток управлінських навичок; ознайомлення з організаційною культурою та нормами поведінки; підготовку зі взаємодії з клієнтами.

Система стимулювання праці в китайських компаніях зазвичай охоплює комплекс різноманітних заходів. Заробітна плата складається з трьох основних компонентів:

- основна частина, розмір якої визначається рівнем освіти, трудовим стажем або індивідуально узгодженими умовами;
- винагорода, пов'язана з результатами атестації та оцінювання роботи персоналу;
- бонуси, що залежать від фінансових показників підприємства за поточний рік.

Окрім базової зарплати, дві інші складові безпосередньо залежать від результативності працівника, тому система оцінки та атестації є ключовим

елементом мотиваційної моделі. У середньому 30–70% заробітку працівника припадає саме на ці змінні частини.

Цікавим прикладом є британська модель «Інвестори в людей» (Investors in People), спрямована на навчання, розвиток та мотивацію працівників для досягнення стратегічних цілей організації. В українських компаніях досі недостатньо усвідомлюють вплив інвестицій у персонал на кінцеві результати діяльності. Між тим, ефективність цієї системи полягає у підвищенні продуктивності працівників, зменшенні кількості прогулів (що є актуальною проблемою для українських підприємств) та зростанні прибутковості бізнесу. Впровадження такої моделі в Україні було б доцільним, оскільки у Великій Британії участь у цій програмі підвищує привабливість компаній для працівників, інвесторів і клієнтів.

Отже, міжнародні підходи до управління персоналом орієнтовані на формування ефективних команд, які завдяки високій мотивації та професіоналізму здатні досягати високих результатів у діяльності організації.

3.2. Напрями розвитку державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Ключовим інструментом забезпечення ефективності та впорядкованої діяльності місцевої влади є державна кадрова політика в органах місцевого самоврядування. Її розвиток зумовлює комплекс заходів, направлених на вдосконалення управління персоналом, підвищення професійної компетентності державних службовців та забезпечення прозорості і відкритості кадрового добору.

Для активізації розвитку кадрового потенціалу пропонується вдосконалити управлінський підхід до підбору персоналу. Наразі конкурс на заміщення вакантних посад включає анкетування, співбесіду та тестування. Основним недоліком такої процедури є неефективне використання часу: значна частина витрачається на анкетування та попереднє ознайомлення з

анкетами, потім проводиться співбесіда, тестування та додаткова перевірка. Ми пропонуємо змінити порядок відбору: спершу проводити тестування, потім – співбесіду, і на завершення – прийняття рішення.

У напрямку удосконалення підбору працівників для органів місцевого самоврядування доцільно також посилити співпрацю з навчальними закладами. Зокрема, фахівці державного органу здійснюють моніторинг закладів вищої освіти та профільних навчальних установ і вносять до картотеки ті з них, які відповідають необхідному профілю або мають відповідні кафедри. При оголошенні конкурсу на заміщення вакантної посади, кваліфікаційні вимоги до якої передбачають вищу освіту або навчання на останньому курсі за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування», орган надсилає інформацію про конкурс до відповідних навчальних закладів. На нашу думку, такий підхід суттєво підвищить якість кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що користуватися інструментами кадрового забезпечення можуть лише ті особи, які наділені відповідними інституційними публічними повноваженнями.

Загалом, впровадження нових технологій у кадрову політику органів місцевого самоврядування має спрямовуватися на підвищення якості управління людськими ресурсами. Управління кадрами має бути сфокусоване на досягненні таких пріоритетів:

- підвищення персональної відповідальності;
- ефективні комунікації через оптимальну взаємодію зі всіма групами стейкхолдерів;
- координація та стратегічне планування ресурсів відповідно до пріоритетів.

Нині однією з проблем кадрової політики органів місцевого самоврядування є багатозадачність. Це проявляється у широкому розподілі повноважень, при якому відповідальність «розмивається», оскільки вона прив'язана до виконання функцій, а не до досягнення конкретного результату.

Такий підхід послаблює відповідальність на різних рівнях управління, ускладнює оцінку реальної потреби в ресурсах, зокрема кадрових, як за кількістю, так і за кваліфікацією. Крім того, актуальною проблемою залишається залучення фахівців, здатних у сучасних швидкоплинних умовах ефективно використовувати інноваційні механізми та технології управління.

Фаховий розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування є ключовим напрямом кадрової політики. У цьому контексті необхідно розробити ефективну систему навчання працівників, постійно відстежувати потреби в підвищенні кваліфікації, а також планувати бюджетні кошти на навчання та професійний розвиток.

До важливих практичних заходів впровадження управлінських інновацій у кадровій політиці належать:

- внутрішня ротація працівників між структурними підрозділами, що сприяє розвитку адаптаційних навичок та професійної універсальності посадових осіб;
- широке використання інструментів групового онлайн-спілкування (через месенджери) замість традиційних організаційних нарад, що дозволяє оперативніше комунікувати та ефективніше вирішувати низку питань;
- обов'язкова атестація, яка забезпечує своєчасне визначення потреб у підвищенні кваліфікації, перепідготовці та розвитку компетентностей працівників, а також окреслює перспективи їхнього професійного зростання;
- публічний конкурсний відбір кадрів, що сприяє залученню талановитих і перспективних спеціалістів.

Перед керівником органу місцевого самоврядування постає завдання створити міцну кадрову основу, яка дозволить забезпечити умови для максимальної реалізації потенціалу кожної людини та сприятиме економічному розвитку територіальної громади в цілому.

Водночас слід підкреслити, що для органів місцевого самоврядування важливу роль відіграє активність громадян. Від рівня цієї активності залежить поступальний розвиток громади. Тому необхідно звертати увагу на підтримку

громадської активності, враховувати інтереси населення, сприяти розкриттю його потенціалу та створенню оптимальної соціальної структури суспільства. Важливим показником ефективності роботи органів місцевого самоврядування є рівень громадянської активності, зростання якого свідчатиме про наявність і реалізацію механізмів та програм соціального включення громадян у всі сфери життєдіяльності [61].

Отже, до основних напрямків розвитку державної кадрової політики можна віднести наступні:

1) Удосконалення нормативно-правового забезпечення, а саме : розробка та впровадження на законодавчому рівні кваліфікаційний добір кадрів, їх призначення та регламентацію професійного розвитку кадрів ^[P]_{SEP} у органах місцевого самоврядування; створення механізму чіткої оцінки ефективності службовців та структурних підрозділів; упорядкування внутрішніх регламентів місцевих органів влади з державними стандартами управління кадрами.

2) Підвищення кваліфікації та професійних здібностей, що забезпечує основу якісного управління в органах місцевого самоврядування та включає такі елементи: планування та організація систематичного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадовців із використанням сучасних освітніх платформ і технологій; індивідуальна розробка кар'єрного плану для державного службовця із встановленими критеріями просування; залучення до участі у міжнародних програмах обміну досвідом.

3) Впровадження новітніх інформаційних технологій, що дозволяє оптимізувати процеси управління та підвищити їх прозорість: розробка електронних систем управління персоналом, що забезпечують автоматизацію підбору, оцінювання та обліку кадрів; застосування аналітичних інструментів для проведення моніторингу та визначення потреби у кадрах; здійснення автоматичного оприлюднення кадрових рішень, прозорість конкурсів та забезпечення підзвітності.

4) Забезпечення мотивації та соціальної підтримки, що значною мірою

впливає на ефективність роботи працівників та залежить від системи стимулів та умов праці: створення комплексної системи, що включає матеріальну та нематеріальну складову, кар'єрне зростання, професійне визнання та бонуси за ефективність; забезпечення комфортних умов праці та позитивного психологічного середовища в колективах місцевого самоврядування; сприяння проявів ініціативності, активності та втілення інноваційних рішень у діяльності органів влади.

5) Використання міжнародного досвіду та адаптація передових практик у напрямку формування та реалізації кадрової політики в Україні, що сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, а саме: запровадження моделей управління персоналом та електронного урядування, що застосовуються у країнах ЄС та інших розвинених державах; використання міжнародних стандартів прозорості та підзвітності в оцінюванні діяльності посадовців; розробка систем контролю та аудиту кадрових процесів, що відповідають міжнародним нормам.

6) Розвиток системи стратегічного управління кадрами, що зумовлює орієнтуватися на довгострокові потреби органів місцевого самоврядування: планування кадрових потреб з урахуванням демографічних, міграційних, економічних та соціальних чинників; формування резерву кадрів для заміщення провідних посад у разі необхідності; застосування системи регулярного моніторингу та оцінки ефективності кадрової політики на всіх рівнях управління.

Розвиток державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування потребує комплексного підходу, який поєднує законодавчі зміни, підвищення професійної компетентності персоналу, цифровізацію процесів, систему мотивації, використання міжнародного досвіду та стратегічне планування. Реалізація цих напрямів дозволяє забезпечити ефективну, прозору та підзвітну систему управління кадрами на місцевому рівні, підвищує довіру громадян до органів влади та сприяє сталому розвитку територіальних громад.

ВИСНОВОК

Науково-теоретичні засади формування та реалізації державної кадрової політики є фундаментом для розробки ефективних управлінських практик. Вони забезпечують стабільність, професійність та прозорість кадрових процесів, що є необхідними умовами для підвищення якості роботи органів місцевого самоврядування.

Дослідження змісту і специфіки формування та реалізації державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування показало, що кадрова політика є комплексним механізмом управління людськими ресурсами, який охоплює відбір, призначення, оцінку, розвиток і мотивацію персоналу. Ефективне функціонування цього механізму сприяє підвищенню професійного рівня службовців та забезпечує стабільність управлінських процесів на місцевому рівні.

Було встановлено, що формування кадрової політики ґрунтується на принципах законності, прозорості, професійності та підзвітності. Впровадження цих принципів дозволяє забезпечити не тільки ефективне управління персоналом, а й підвищити довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

Аналіз організаційно-правових основ формування та реалізації державної кадрової політики виявив, що чинне законодавство та підзаконні нормативні акти створюють стабільну базу для управління кадрами. Водночас, для підвищення ефективності кадрової політики необхідне подальше удосконалення нормативних документів, зокрема щодо прозорості процедур відбору, оцінки та професійного розвитку персоналу.

У результаті дослідження визначено, що організаційно-правові механізми кадрової політики повинні бути поєднані з практичними заходами щодо підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців. Такий підхід дозволяє забезпечити системність і комплексність управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування.

Аналіз організаційного аспекту формування та реалізації кадрової політики показав, що Вінницька міська рада здійснює кадрову політику відповідно до чинного законодавства та внутрішніх регламентів. Разом з тим виявлено окремі проблеми щодо прозорості процедур призначення, планування кар'єрного росту та системи оцінки ефективності персоналу, що потребує удосконалення.

Оцінка ролі внутрішніх і зовнішніх чинників засвідчила, що на кадрову політику міської ради впливають як внутрішні фактори (організаційна структура, професійний рівень персоналу, мотиваційна система), так і зовнішні (демографічні, економічні та соціальні умови, законодавчі зміни, міжнародні стандарти управління). Збалансування цих факторів та адаптація внутрішніх процесів до зовнішніх умов є особливо важливими для ефективного управління кадрами.

Моніторинг механізму формування та реалізації кадрової політики показав, що система управління кадрами у Вінницькій міській раді функціонує, але потребує підвищення ефективності планування кадрових ресурсів, розвитку професійних компетенцій службовців та впровадження прозорих систем мотивації. Регулярний моніторинг дозволяє виявляти слабкі місця у кадровій політиці та розробляти заходи щодо їх усунення.

Діючий механізм формування та реалізації державної кадрової політики у Вінницькій міській раді є функціональним, проте потребує вдосконалення в частині прозорості процедур, планування розвитку персоналу та адаптації до зовнішніх умов. Виявлені недоліки та фактори впливу можуть стати основою для розробки заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики на місцевому рівні.

Проведений аналіз міжнародного досвіду формування та реалізації державної кадрової політики дозволив визначити передові практики, які можуть бути адаптовані для органів місцевого самоврядування в Україні. До таких практик належать використання електронних систем управління персоналом, відкриті конкурси на заміщення посад, системи оцінки

ефективності роботи службовців та комплексні програми підвищення кваліфікації.

Адаптація міжнародного досвіду з урахуванням національних та локальних особливостей органів місцевого самоврядування дозволяє забезпечити баланс між державними стандартами та потребами конкретної територіальної громади, підвищити ефективність кадрових рішень та сприяти розвитку професійних компетенцій державних службовців.

Визначені напрями розвитку державної кадрової політики включають удосконалення нормативно-правового забезпечення, підвищення професійного рівня службовців, впровадження цифрових технологій та автоматизації кадрових процесів, систему мотивації та соціальної підтримки, а також стратегічне планування кадрових ресурсів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності кадрової політики.

Впровадження запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики сприятиме підвищенню якості управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, розвитку професійного потенціалу персоналу, зміцненню довіри громадян до органів влади та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

Вдосконалення процесів формування та реалізації державної кадрової політики на місцевому рівні можливе через комплексне поєднання адаптованого міжнародного досвіду, системи розвитку компетенцій державних службовців, цифровізації та стратегічного управління кадрами. Впровадження цих заходів забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів і сприяє побудові прозорої та професійної системи управління людськими в органах місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf (дата звернення: 02.08.2025).
2. Берендєєва А.І. Стратегічні напрями кадрової політики національної поліції в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. №3. 2024. С.274-277
3. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. Матеріали. К. НАДУ, 2013. 52 с.
4. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16. Вип. 3 (37). С. 175-187.
5. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 01.08.2025).
6. Військова кадрова політика: проблеми реалізації в умовах воєнної агресії : монографія / І. М. Половінкін, О. Л. Тракалюк, В. В. Хома та ін.; за К. : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 172 с.
7. Вінницька міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Contents/ContentItems/48b5csqhwagrqrkx1e21gp3d5> (дата звернення 24.07.2025).
8. Волик В.С. Державна кадрова політика в Україні: теоретичні засади та перспективні напрями удосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 167–172.
9. Гарват О. А. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 153-158

10. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с
11. Гончар С.В. Пропозиції модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні. *Філософські обрії сьогодення* : зб. наук. праць. Херсон : ДВНЗ «ХДАУ». 2018. С. 283–290.
12. Грищук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : ЛДУВС, 2018. 232 с. ГУ ДПС у Вінницькій області. Офіційний сайт. URL: <https://vin.tax.gov.ua> (дата звернення 26.07.2025).
13. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (дата звернення 22.09.2025).
14. Даниленко Ю. С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2016. Вип. 6(2). С. 68-71
15. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 231-238.
17. 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.
18. Дімітрова Є. Основні підходи до формування державної кадрової політики. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12520/1/Dimitrova7.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
19. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та*

підприємництво. 2015. № 4. С. 10-17.

20. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №3(59). С.287-291.

21. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. *Управління сучасним містом*. 2021. №7-9. С.145-153.

22. Дрок І.С. Кадрова політика національної поліції України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2022. Випуск 70. С. 318–323

23. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. пр. УАДУ*. Київ: Вид-во УАДУ. 2019. №2(3). С. 50-57.

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

25. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.

26. Застрожнікова І.В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук.пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр»*. 2019. Вип. 1 (55). С.150-155.

27. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. №2. С. 148-152.

28. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

29. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року №

889-VIII . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page5#Text>

30. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року № 2493-III . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

31. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 року № 3166-VI . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

32. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 року № 794-VII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

33. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

34. Закон України «Про очищення влади» (люстрацію) від 16 вересня 2014 року № 1682-VII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>

35. Закон України «Про статус народного депутата України» від 17 листопада 1992 року № 2790-XII. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text>

36. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

37. Закон України «Про державну таємницю» від 21 січня 1994 року № 3855-XII . URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>

38. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.

39. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х. : НУЦЗУ, 2020. 46 с.

40. Калініченко Л.Л., Літвінова А.М., Науменко А.В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С.111-124

41. Качан Я., Міщенко К., Бовт І. До питання про реалізацію кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні. Наукові

перспективи (Naukovі perspektivi). 2024. № 1(43). С.143-156.

42. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.

43. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка*. 2017. № 876. С. 138–143.

44. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні URL: <http://www.viche.info/journal/2380/> (дата звернення: 09.09.2023).

45. Корінь М. В. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.

46. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82.

47. Кухарчук Х. І., Богацька В. М. Напрями та елементи кадрової політики органів прокуратури як теоретико-практична основа запоруки успішної охорони закону. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. 2016. Вип. 23. С. 51–53.

48. Кушніренко І.Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 15. С. 97–100

49. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С.61-67

50. Лимар Т.А., Завада О.Г. Правові засади кадрової політики в державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 141–148

51. Логунова Н.А. Класифікація видів кадрової політики організації. URL: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon132.html> (дата звертання 24.07.2025)

52. Лук'янов В.І. Формування кадрової політики підприємства. Харківський національний університет міського господарства імені О.М.

Бекетова. 2015. С. 185–186.

53. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 4(73). С.22-26.

54. Матвеева Н.М, Базецька Г. І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2335> (дата звернення 24.07.2025).

55. Міхіна А. О., Колешня Я. О. Кадрова політика як складова забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. С.1-12.

56. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2030” Указ Президента України URL:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.

57. Інформація про організаційну структуру Апарату міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://opendata.gov.ua/dataset/1-2-ihqpporpmair-pro-oprahi3auinhy-ctryktyuru-anapat-bmp2/resource/87c02f87-cb64-49ae-b002-0af6da7008c2> (дата звернення 24.07.2025).

58.Про бюджет Вінницької міської територіальної громади на 2023 рік. URL: [https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДФ/ДФ%20документи/ПроектиБюджету/Рішення%20про%20бюджет%20\(проект%202023\).pdf](https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДФ/ДФ%20документи/ПроектиБюджету/Рішення%20про%20бюджет%20(проект%202023).pdf) (дата звернення 25.08.2025).

59.Про бюджет Вінницької міської територіальної громади на 2024 рік. URL: <https://www.vmr.gov.ua/media/2023/Громадські%20слухання/Бюджет/Проект%20рішення%20про%20бюджет%20Вінницької%20міської%20територіальної%20громади%20на%202024%20рік.pdf> (дата звернення 25.08.2025).

60.Про внесення змін в рішення міської ради від 01.04.2011 року № 217 «Про внесення змін в рішення міської ради від 14.01.2011 року № 85

«Про оптимізацію загальної структури виконавчих органів міської ради, апарату міської ради та її виконкому та їх чисельності» зі змінами: Рішення ВМР від 28.09.2025 № 2358. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncil/Decisions/2024/№2358%2028-06-2024.pdf> (дата звернення 22.09.2025).

61.Про внесення змін до «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2023 роки», затвердженої рішенням міської ради від 24.12.2020 року № 76: Рішення ВМР Від 22.12.2023 № 2036. URL: <https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДКП/Програми/№2036%2022-122023%20Про%20внесення%20змін%20до%20Програми%20підвищення%20ефективності%20роботи%20органів%20місцевого%20самоврядування.pdf> (дата звернення 22.07.2025).

62.Про державну службу: Закон України від 15 грудня 2015 року № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 24.07.2025).

63.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 24.07.2025).

64.Про хід виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки» за 2024 рік: Рішення ВМР від 12.12.2024 №3003р.м.Вінниця. URL: <https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДКП/Програми/№2805%2015-12-2022%20Про%20хід%20виконання%20Програми%20підвищення%20ефективності%20роботи%20ОМС%20і%20КП%20ВМТГ%20на%202021-2023%20роки%20за%202022%20рік.pdf> (дата звернення 26.07.2025).

65.Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р.

№ 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 27.04.2025).

66.Clarity-project. Вінницька міська рада. URL: <https://clarity-project.info/edr/25512617> (дата звернення 28.09.2025).