

ПАВЛОВСЬКА Васирина Йосипівна

**Розвиток кадрового потенціалу територіальної
громади в контексті забезпечення її
конкурентоспроможності. / Development of human
resources of the territorial community in the context
of ensuring its competitiveness**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
В. Й. Павловська

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. Б. Круп'як

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
1.1. Сутність та значення розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення процесу розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності	14
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СКАЛАТСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
2.1. Аналіз організаційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади	23
2.2. Моніторинг розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади	30
2.3. Оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності	36
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
3.1. Імплементация зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу в практичну діяльність досліджуваної територіальної громади	47
3.2. Вдосконалення системи заходів з підвищення якості кадрового потенціалу територіальної громади як елемента забезпечення її конкурентоспроможності	56
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційні процеси, що відбуваються у рамках адміністративної реформи, потребують підвищення ефективності публічного управління. У цих умовах зростає потреба в кадрах, що мають професійні знання і навички, що дозволяють ефективно здійснювати управління в органах місцевого самоврядування. «В зв'язку з цим суттєво підвищується роль професійного розвитку кадрового потенціалу органів місцевої влади, який проходить через виявлення соціальних чинників, що впливають на професійний розвиток кадрів. Це не лише припускає встановлення відповідних детермінант процесу професійного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування, але і зумовлює розробку науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних і професійних вимог до кадрів, формуванню їх моральної і професійної компетентності в цілях повноцінного виконання соціальних функцій публічної посади» [21].

Безпосередньо вивчення питань розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування започатковано та найбільш ґрунтовно висвітлено в наукових працях С. С. Алексеевої, Н. Т. Гончарук, Л. Б. Круп'як, В. С. Куйбіди, Г. Л. Монастирського, О. Ю. Оболенського, Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка, А. П. Рачинського, С. М. Серьогіната ін., у яких система управління персоналом (кадрами) розглядалась як складова та невід'ємна частина управління в органах публічної влади. Однак, незважаючи на інтенсивність та широкий спектр досліджень, присвячених різним напрямкам роботи з персоналом органів державної влади та проблемам, що тісно пов'язані з цією сферою діяльності, комплексне та узагальнююче дослідження управлінських аспектів роботи з персоналом щодо розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування на сьогоднішній день відсутнє.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію розвитку кадрового потенціалу органів

місцевого самоврядування в контексті забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Реалізація визначеної мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- обґрунтувати та значення розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності;
- розглянути нормативно-правове забезпечення процесу розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності;
- здійснити аналіз організаційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади;
- провести моніторинг розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади;
- провести ефективності розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності;
- розглянути можливість зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу в практичну діяльність досліджуваної територіальної громади;
- сформулювати напрямки удосконалення системи заходів з підвищення якості кадрового потенціалу територіальної громади як елемента забезпечення її конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком кадрового потенціалу в органі місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу Скалатської міської ради.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний та порівняльний аналіз (розділи 2, 3); структурний аналіз (розділ 3); факторний аналіз (розділи 2).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та сформовані практичні

рекомендації щодо удосконалення розвитку кадрового потенціалу організації можуть бути використані у роботі Скалатської міської ради.

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 70 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 46 позицій, 20 рисунків і 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність та значення розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності

Дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності територіальних громад й забезпечення їхньої спроможності є надзвичайно актуальними як для України. Саме тому «під спроможною територіальною громадою, згідно Методики формування спроможних територіальних громад, розуміють: територіальні громади, які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [12].

Основними компонентами, що формують поняття «спроможна територіальна громада», є як потенційні так і функціональні фактори.

До потенційних можна віднести «наявність місцевого потенціалу у вигляді власності, фінансів, людських ресурсів (персоналу):

- наявність виробничого потенціалу;
- наявність необхідної інфраструктури;
- наявність достатніх фінансових ресурсів та джерел їх формування;
- наявність кваліфікованого персоналу» [17].

До функціональних факторів відноситься ефективність використання суспільством повноважень та інструментів впливу на органи місцевого

самоврядування, здійснення повноцінного місцевого самоврядування та забезпечення потреб жителів відповідних населених пунктів.

Тобто, конкурентоспроможність територіальних громад формується за рахунок ефективного використання та управління виробничим, фінансовим, науково-технічним, інноваційно-інвестиційним, майновим, кадровим потенціалом. Тому формування громади повинно відбуватися на засадах рівноправності, щоб заздалегідь виключити можливість створення неефективних, неспроможних об'єднань, які не зможуть забезпечити розвиток адміністративно-територіального утворення. Об'єктивною умовою успішної реалізації реформ є саме наявність в територіальних громадах кадрів, які володіють необхідними компетенціями щодо здійснення управлінських функцій та надання відповідних адміністративних послуг членам громади. Таким чином, конкурентоспроможна територіальна громада – це громада, в якій місцевих джерел наповнення бюджету, інфраструктури та людських ресурсів достатньо високий для самостійного забезпечення соціально-економічного розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Іншими словами, ефективне функціонування територіальних громад неможливе без якісного кадрового забезпечення, а довгостроковий розвиток цих утворень – без достатнього кадрового потенціалу. Саме кадровий потенціал є невід'ємною складовою конкурентоспроможності територіальної громади разом з виробничим, інфраструктурним та фінансовим потенціалом.

При визначенні суті кадрового потенціалу органів публічної влади М. Карпа акцентує увагу на тому, що це сукупність можливостей здійснювати професійну діяльність в органах публічної влади, яка характеризується системою таких показників, як освітній і кваліфікаційний рівень, моральні цінності, культурне середовище, етичні показники.

Селіванов С. В. стверджує, що «кадровий потенціал це стійка сукупність явних здатностей людини (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо) та потенційних її можливостей, які є обмеженими

темпорально (італ. *tempo*, від лат. *tempus* — час) та просторово, що піддаються відповідному вимірюванню й можуть бути використані для досягнення заданих цілей» [37].

Як соціально-економічна категорія, «яка відображає сукупність особистісних якісних (психофізіологічних, соціальних, інтелектуальних, креативних), професійних (професійні знання, кваліфікаційні навички, досвід роботи, відношення до праці) характеристик і можливостей працівників, необхідних для ефективної та результативної діяльності, відповідно до особливостей та цілей підприємства визначає трудовий потенціал» [2].

«Ряд інших вітчизняних науковців головною метою формування кадрового потенціалу територіальних громад визначають «забезпечення функціонування громади необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати поточні завдання та досягати стратегічні цілі». Ми, в свою чергу, під кадровим потенціалом територіальної громади розуміємо всю сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів у громаді, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань місцевого економічного чи сталого розвитку. Тобто, обґрунтоване і цілеспрямоване формування кадрового потенціалу громади дозволяє вирішувати завдання, пов'язані із оптимізацією структури кадрів із різним функціональним змістом їх праці, забезпеченням необхідного рівня завантаження працівників та розкриття їх особистісного потенціалу» [10].

Виходячи з цього саме кадровий потенціал спрямовується на досягнення максимально можливого результату від діяльності всього працездатного населення громади та забезпечення її конкурентоспроможності. Цінність інтелектуальної й кваліфікаційної складової потенціалу кадрового складу територіальних громад зростає залежно від набуття персоналом практичного досвіду.

В. А. Гонтюк, в контексті наведеного вище, також виокремлює структурні елементи і в контексті цього пропонує власну структурно-логічну модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу і

компетенцій працівників (рис. 1.1)

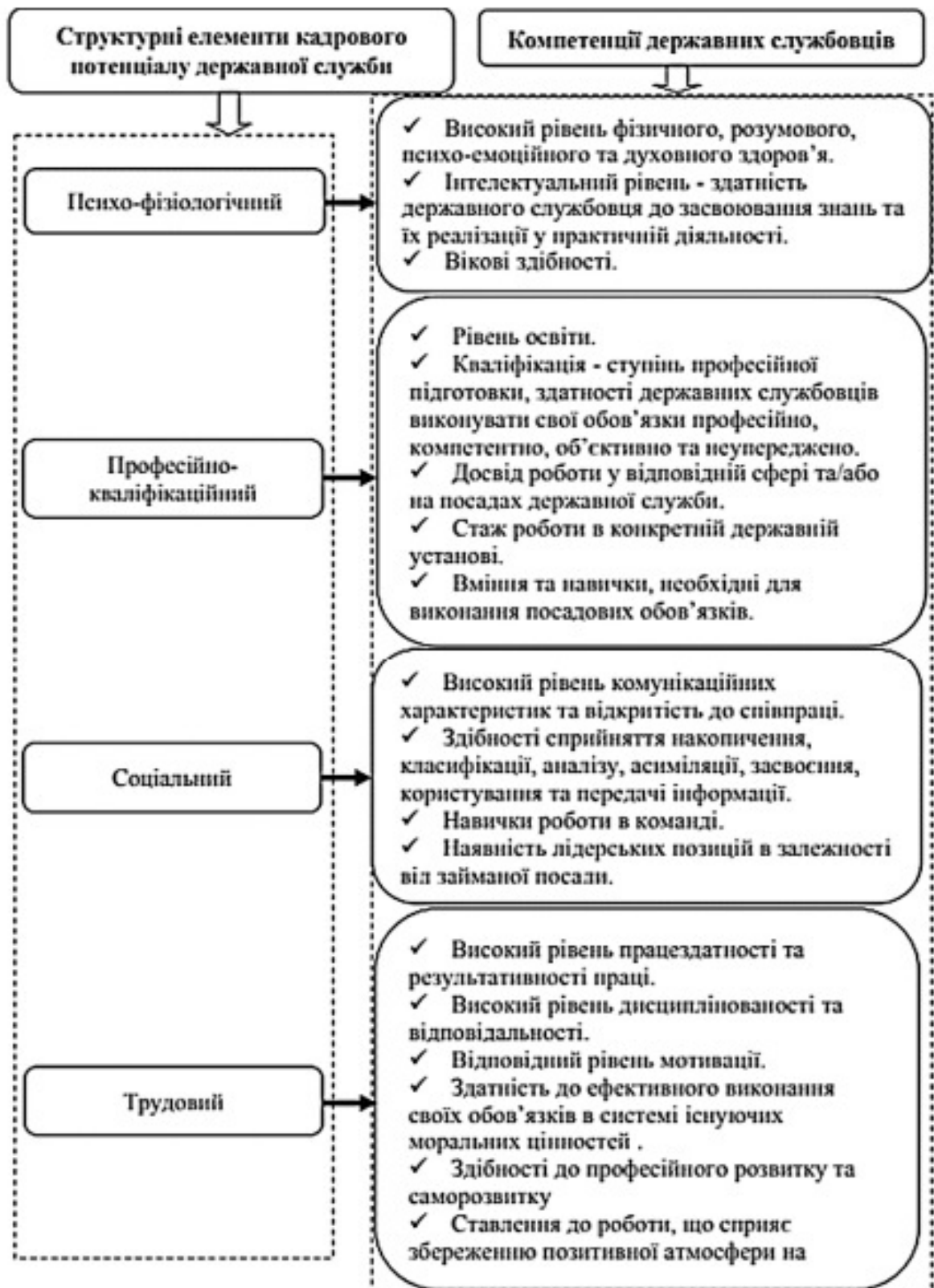


Рис. 1.1. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу та компетенцій працівників [2]

При цьому «елементами кадрового потенціалу є:

- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах);
- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);
- наявні та потенційні можливості працівників;
- наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики» [25].

Управління формуванням кадрового потенціалу здійснюється через кадрову політику, яка по суті є багатосуб'єктною. Основним завданням цієї політики є задоволення інтересів усіх сторін із питань підготовки, відбору, просування кадрів, формування та реалізації кадрової політики на демократичних засадах.

Варто зазначити, що кадровий потенціал територіальних громад знаходиться у залежності від умов та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. З причини цього кадровий потенціал розглядають як відкриту багаторівневу систему, що постійно еволюціонує в напрямках підвищення результативності своєї діяльності чи ефективності, підвищення її мотивації, а також забезпечення набуття нових здатностей.

Від професіоналізму кадрового потенціалу залежить діяльність системи суб'єктів публічної влади. Одним із основних завдань керівників територіальних громад є розробка й запровадження в дію системи управління персоналом, яка забезпечить ефективне та результативне використання кадрового потенціалу. Систему управління персоналом територіальної громади можна представити наступним чином (рис. 1.2):

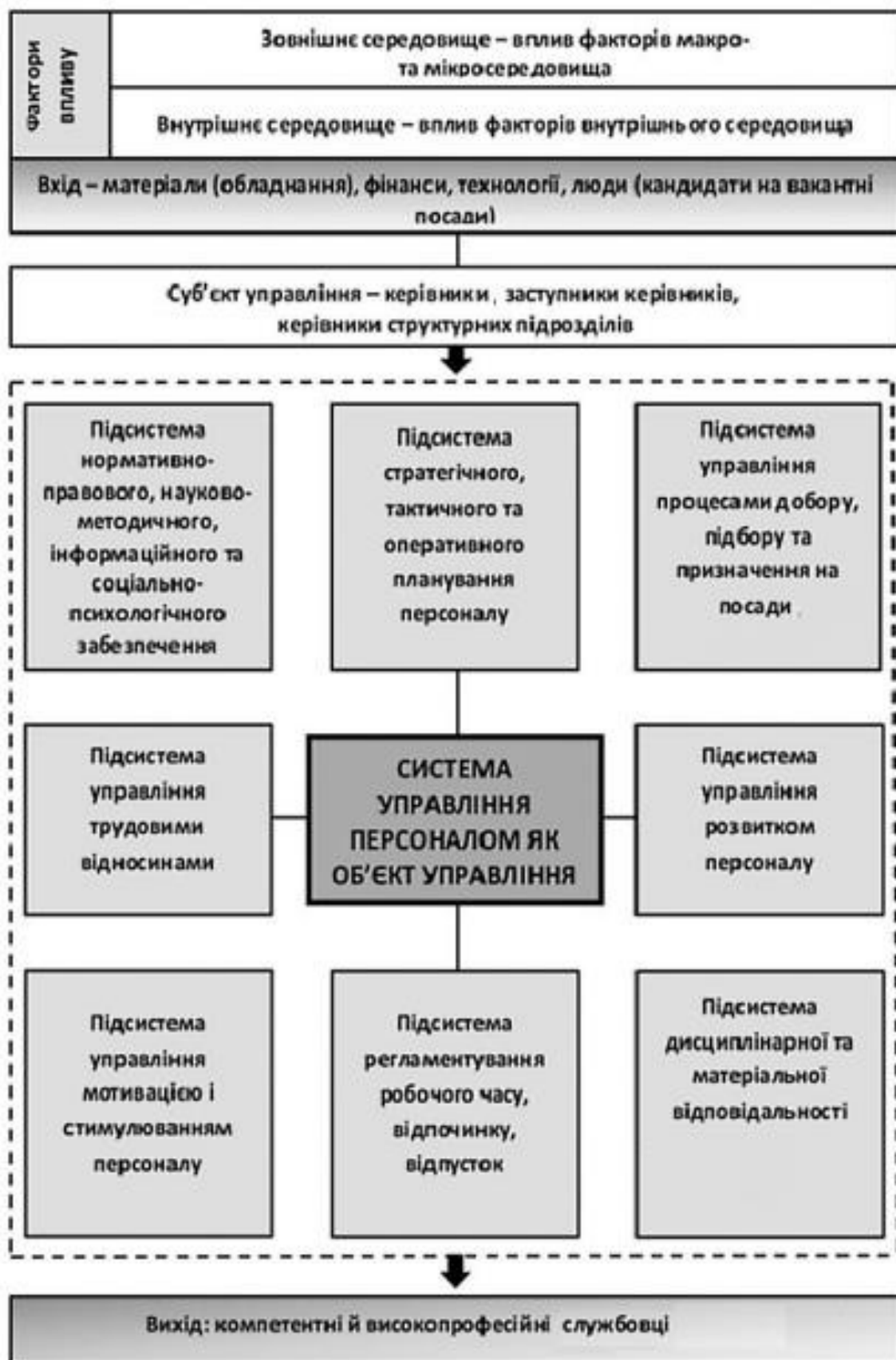


Рис. 1.2. Система управління персоналом органу місцевого самоврядування [2]

У представленій системи управління персоналом органу місцевого самоврядування (рис. 1.2), на вході системи управління персоналом знаходяться матеріали (обладнання), фінанси, технології та люди (кандидати на вакантні посади). Розкриваючи систему управління персоналом на вході до системи управління персоналом територіальної громади повинні бути лише люди (кандидати на вакантні посади).

Враховуючи наведене зазначимо, що система управління персоналом виступає як об'єкт управління, до складу якої входять підсистеми:

- нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення;
- планування: стратегічного, тематичного та оперативного;
- управління процесами добору, підбору та призначення на посади;
- управління розвитком персоналу;
- дисциплінарної та матеріальної відповідальності;
- регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток;
- управління мотивацією і стимулюванням персоналу;
- управління трудовими відносинами.

Все це та застосування системного підходу дозволяє «виділити серед етапів процесу управління кадровим потенціалом в органах місцевого самоврядування основні з них, а саме: 1) аналіз кадрового потенціалу; 2) аналіз системи управління кадровим потенціалом; 3) аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу; 4) розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу та формування плану заходів щодо її реалізації» [2].

Отже, головними «напрямами сучасної концепції управління людськими ресурсами є:

- визнання головної ролі працівників
- стратегічний підхід управління людськими ресурсами;
- вкладення інвестицій в людські ресурси;
- рівноправність і демократичність управління;

- підвищення якості життя працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- значущість професіоналізму та ін» [19].

«У сучасних вітчизняних умовах, коли завершується територіальна реформа, посилюється конкуренція, основним капіталом будь-якого утворення є вже не традиційні матеріальні ресурси, а інтелектуальні. Тобто в центрі уваги ділової організації людина виступає як генератор ідей, інновацій, джерело капіталу. Таким чином, виникає необхідність створювати нові форми управління персоналом, засновані на ефективній професійній освіті» [5].

Необхідною умовою конкурентоспроможної роботи будь-якої громади є сучасна професійна підготовка працівника. Важливу роль відіграє також і перекваліфікація, перепідготовка, підвищення кваліфікації.

Велику роль відіграє також і соціально-психологічний клімат в установі, заходи стимулювання праці та ін.

1.2. Нормативно-правове забезпечення процесу розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності

Кадрове забезпечення територіальних громад відіграє ключову роль у вирішенні широкого кола актуальних і перспективних проблем розвитку як окремих територій, так і суспільства в цілому. Його сутність полягає в тому, що це, насамперед, складний і багатогранний процес кадрового забезпечення, орієнтований на формування, розвиток і раціональне використання кадрів. Одночасно кадрове забезпечення територіальних громад є як процесом оновлення трудових ресурсів, так і основним елементом управління людськими ресурсами, необхідний чинник досягнення цілей суспільного розвитку. Крім того, це системний механізм, спрямований на підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Кадровий потенціал відповідає поточним і очікуваним можливостям щодо працевлаштування, який визначається чисельністю, віковою структурою,

професією, кваліфікацією та іншими характеристиками персоналу, здатного досягати запланованих цілей. Ефективне формування кадрового потенціалу територіальних громад повинне забезпечити вирішення таких проблем, як: визначення співвідношення кількості працівників різної професійної кваліфікації з метою досягнення максимальної узгодженості між структурами роботи, посадами та штатом; забезпечення оптимального рівня завантаження працівників для повної реалізації їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці; оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці [1, с. 32].

«Побудова державної кадрової системи та кадрової роботи, їх відповідність потребам соціально-економічного розвитку суспільства та сучасним концепціям управління людськими ресурсами є важливим завданням як на рівні держави, так і на рівні територіальних громад. Необхідність відновлення та модернізації цих складових розвитку людського потенціалу обумовлена сучасним напрямком досягнення країною високого рівня соціального забезпечення населення, що відповідає його очікуванням щодо соціально - професійної самореалізації в суспільстві, варте того, щоб жити і працювати. Крім того, структура професійної бази в суспільстві, стандарти основних видів економічної діяльності та кваліфікаційні вимоги до професійно-технічної освіти та напрямків та секторів повинні бути узгоджені зі стандартами ЄС» [16].

Реалізація державної кадрової політики «має на меті досягнення:

- у соціальному плані - високого рівня людського розвитку держави, що відповідає очікуванням населення щодо професійної самореалізації, гідного заробітку;
- в економічному аспекті - забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, підвищення добробуту населення територій;
- в інституційному аспекті - вдосконалення нормативної бази з метою впровадження новітніх підходів до управління персоналом;

– в організаційному аспекті - розвиток системи управління робочою силою на основі соціального діалогу та партнерства між державою, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання» [23].

Виходячи з цього, «цілями розвитку кадрового потенціалу на державному рівні визначено формуванні кадрів, які б були конкурентоздатні на сучасному ринку праці, вільно володіти своєю професією і орієнтувати в суміжних областях діяльності, здатних до ефективної роботи за фахом на рівні світових стандартів, готових до постійного професійного зростання, соціальної і професійної мобільності» [12]. Це обумовлює певні особливості формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Особливості формування та реалізації кадрового потенціалу публічної служби [2]

Наведене ілюструє, що механізми в роботі з кадрами направлені на якомога більше сприяння формування «управлінських кадрів нового типу - без цього вони не зможуть бути визнані політично і соціально достатніми. У досягненні органами місцевого самоврядування їх стратегічних завдань, розвиток персоналу грає все більш важливу роль, стає необхідним, у міру зміни діяльності і структури публічних організацій, постійної поправки в моделях поведінки співробітників. Як організація, так і персонал, мають бути зацікавлені в розвитку кадрового потенціалу» [28].

Правову основу розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в Україні становлять:

- Основний Закон України - Конституція України та положення Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Україною в 1997 році та світові стандарти суспільних відносин;

- концептуальні загальнодержавні документи та Плани заходів (дій): Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади від 1 квітня 2014 року № 333-р, План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади від 22 вересня 2016 року № 688-р;

- закони України, які регулюють відносини в соціально-трудовій сфері: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», Закон України «Про пенсійне забезпечення» та ін.;

- нормативно-правове забезпечення, яке регулює розвиток громадянського суспільства: Закон України «Про органи самоорганізації населення», Закон України «Про професійні спілки та гарантії їх діяльності», Закон України «Про громадські об'єднання», Закон України «Про благодійну діяльність і благодійні організації», Закон України «Про засади внутрішньої і

зовнішньої політики», Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон України «Про звернення громадян», Указ Президента України «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні», яким затверджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки, Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів на 2018 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки»;

- нормативно-правові акти, видані міністерствами, комітетами, відомчими організаціями, які регулюють відносини в соціально-трудовій сфері, взаємодію інститутів громадянського суспільства з органами влади, зміни відносин в результаті реформи децентралізації;

- стратегічні та програмні загальнодержавні документи економічного і соціального розвитку: Стратегія сталого розвитку «Україна - 2030», Державна стратегія регіонального розвитку на період на 2021-2027 роки, План роботи з виконання завдань Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021-2023 рр., Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2021 рік», загальнодержавні програми економічного, соціального розвитку;

- стратегічні та програмні документи економічного і соціального розвитку територіальних громад: Стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад, плани (програми) соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад, місцеві програми розвитку;

- нормативно-правові акти, які видані органами місцевого самоврядування, керівниками підприємств і організацій об'єднаних територіальних громад.

У ст. 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачено, що «методичну допомогу з організації і проходження служби в органах місцевого самоврядування можуть надавати відповідні комітети Верховної Ради України, а контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюють

відповідні органи державної влади в порядку, встановленому законодавством» [33]. Таким чином, з'являється ще декілька суб'єктів, які опосередковано причетні до системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні. Там-же визначено порядок прийняття на службу в органи місцевого самоврядування. Згідно з нею до суб'єктів управління кадровими процесами належить широке коло авторів - від виборців, які проживають у межах певної територіальної громади, до обраних ними осіб і цілих інституцій. Відповідно до ст. 10 закону голови районних, районних у містах, обласних рад, Київський та Севастопольський міські голови (міст обласного і республіканського в Автономній Республіці Крим значення) мають право самостійно (без конкурсу) добирати та приймати на службу своїх помічників, радників (патронатну службу).

Проведення конкурсу, випробування та стажування під час прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу, тобто в цьому аспекті правове поле їх діяльності спільне з правовим полем інших органів державної влади.

Після обрання (призначення) зазначені вище посадові особи підпадають під дію нормативно-правових актів, які регламентують їх діяльність на даних посадах, у тому числі й тих, що стосуються кадрових процесів. Додатково до законів та підзаконних актів додається, наприклад, регламент роботи певної ради, де також визначається порядок прийняття та звільнення з посади муніципальних службовців. Також керівник органу місцевого самоврядування затверджує профілі професійної компетентності посад служби в органі місцевого самоврядування та вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на відповідні посади. Органи місцевого самоврядування також можуть здійснювати підготовку і прийняття довгострокових регіональних (місцевих) планів, проектів і програм кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування, розвитку кадрових

служб, запровадження стандартизації і контрольних параметрів оцінки якості роботи. Ці документи стають складовими системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні.

Особливістю системи управління кадровими процесами в місцевому самоврядуванні є її полісуб'єктність. Так, «суб'єктами, які впливають на штат органу місцевого самоврядування, є:

- територіальна громада, яка обирає сільських, селищних, міських голів та депутатський корпус відповідної ради;
- депутатський склад відповідної ради, що обирає голову та його заступників в обласній, районній, районній у місті раді, голови постійної комісії з питань бюджету обласної, Київської та Севастопольської міських рад;
- міський голова, голова обласної, районної, районної в місті ради, селищний, сільський голова, які призначають на посади керуючих справами відповідних рад та керівників відділів, управлінь, а також інших працівників органів місцевого самоврядування;
- спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань реалізації державної політики у сфері державної служби, який здійснює методичне керівництво проведенням конкурсного відбору посадових осіб місцевого самоврядування, організовує їх навчання і професійну підготовку;
- комітети Верховної Ради України в частині надання методичної допомоги щодо кадрових процесів;
- державні органи, що відповідно до повноважень здійснюють контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування» [35].

Звідси і така особливість: різноманіття механізмів зайняття посад в органах місцевого самоврядування, оскільки на відміну від державної служби ряд посад заповнюється через механізми виборів та затверджень, а не лише призначень. Відтак маємо і різноманіття нормативно-правових актів, що регулюють кадровий процес, зокрема законів (щодо виборів та служби в

органах місцевого самоврядування) і різноманітних програм.

Важливим елементом системи управління кадровими процесами є кадрові служби (кадрові працівники) органів місцевого самоврядування. Аналіз практики їх роботи свідчить про те, що вони виконують переважно допоміжні функції технічного характеру, часто вирішують лише документаційні завдання. Проте вони одними з перших повинні адаптуватися до змін зовнішніх умов функціонування їх організації в цілому та акцентувати свою увагу на впровадженні сучасних новітніх кадрових технологій для заміни старих, які вже не можуть розглядатися як ефективні при переході до функціонування на засадах публічного менеджменту.

Висновки до розділу 1

Основними компонентами, що формують поняття «спроможна територіальна громада», є як потенційні так і функціональні фактори. Одним з потенційних факторів є кваліфікований персонал. Тобто, ефективне функціонування територіальних громад неможливе без якісного кадрового забезпечення, а довгостроковий розвиток цих утворень – без достатнього кадрового потенціалу. Кадровий потенціал є невід’ємною складовою конкурентоспроможності територіальної громади разом з виробничим, інфраструктурним та фінансовим потенціалом.

Виходячи з цього саме кадровий потенціал спрямовується на досягнення максимально можливого результату від діяльності всього працездатного населення громади та забезпечення її конкурентоспроможності. Цінність інтелектуальної й кваліфікаційної складової потенціалу кадрового складу територіальних громад зростає залежно від набуття персоналом практичного досвіду.

Побудова державної кадрової системи та кадрової роботи, їх відповідність потребам соціально-економічного розвитку суспільства та сучасним концепціям управління людськими ресурсами є важливим завданням як на рівні держави, так і на рівні територіальних громад.

Правову основу розвитку кадрового потенціалу територіальної громади в Україні становлять: Конституція України та положення Європейської хартії місцевого самоврядування, Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також закони України з питань організації місцевого самоврядування та закони України, які регулюють відносини в соціально-трудовій сфері

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СКАЛАТСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Аналіз організаційного забезпечення розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади

Головною метою формування кадрового потенціалу територіальних громад є забезпечення діяльності громади необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати поточні завдання та досягати стратегічні цілі. Саме тому обґрунтоване і цілеспрямоване формування кадрового потенціалу територіальних громад дозволяє вирішувати завдання, пов'язані із оптимізацією структури кадрів із різним функціональним змістом їх праці, забезпеченням необхідного рівня завантаження працівників та розкриття їх особистісного потенціалу.

Тобто, кадровий потенціал територіальних громад характеризує сукупність здібностей і можливостей висококваліфікованих працівників застосовувати знання, вміння та навички щодо прийняття організаційних та управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей розвитку і забезпечення конкурентоспроможності громади.

Скалатська міська територіальна громада із адміністративним центром у місті Скалат була однією з перших з утворених в Україні. Так, 14 липня 2015 року в рамках адміністративно-територіальної реформи було об'єднано 16 населених пунктів і утворено 14,5 тисячну громаду (рис. 2.1).

Громада має єдиний представницький орган - Скалатську міську раду. Остання забезпечує реалізацію основних напрямків розвитку громади, «серед яких:

- забезпечення підвищення та вирівнювання якості життя для населення громади;

Ради	Населені пункти	Чисельність населення станом на 1 січня 2015, осіб	Відстань до адмінцентру
Скалатська міська рада	м. Скалат	4025	-
	с. Поплави	86	6
Городницька сільська рада	с. Городниця	1027	4
Зарубинецька сільська рада	с. Зарубинці	502	5
Колодіївська сільська рада	с. Колодіївка	1030	8
	с. Панасівка	388	8
Кривенська сільська рада	с. Криве	724	2
Магдалівська сільська рада	с. Магдалівка	692	12
	с. Митниця	156	10
	с. Теклівка	249	10
Новосілівська сільська рада	с. Новосілка	1414	3
Остапівська сільська рада	с. Остап'є	1611	10
Подільська сільська рада	с. Поділля	460	6
	с. Хоптянка	133	8
Староскалатська сільська рада	с. Старий Скалат	1249	5
	с. Полупанівка	732	6

Рис. 2.1. Склад та чисельність Скалатської міської територіальної громади

- стабілізація та покращення економічної, соціальної, екологічної ситуації на території Скалатської міської територіальної громади;
- запровадження сучасних механізмів управління та розвитку об'єктів комунальної власності та його фінансового забезпечення;
- застосування нових підходів формування системи соціального захисту населення Скалатської міської територіальної громади;
- запровадження сучасних механізмів менеджменту;
- розбудова на території громади сучасної ринкової інфраструктури;
- залучення інвестицій та міжнародних грантів;
- забезпечення міжнародного співробітництва» [45].

Сталий розвиток громади забезпечується шляхом реалізації розробленого генерального плану розвитку Скалатської міської територіальної громади, стратегії розвитку, а також щорічних програм соціально-економічного та культурного розвитку і цільових програм.

При Скалатській міській раді «створено 5 постійних комісій. Це:

1. Комісія з питань планування фінансів, бюджету та соціально-економічного розвитку (5 осіб).
2. Комісія з питань соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, молоді і спорту (5 осіб).
3. Комісія з питань житлово-комунального господарства та комунальної власності, зв'язку та сфери послуг (5 осіб).
4. Комісія з питань земельних відносин, природокористування, планування територій, будівництва, охорони природи (5 осіб).
5. Комісія з питань прав людини, законності, правопорядку, депутатської діяльності, регламенту та етики (5 осіб)» [26].

Серед структурних підрозділів Скалатської міської ради є Бухгалтерський відділ, Відділ житлово-комунального господарства, Відділ освіти, Відділ соціального захисту населення, Фінансовий відділ, Економічний відділ та Загальний відділ.

Однак, в контексті розвитку кадрового потенціалу досліджуваної міської ради зазначимо, що останній забезпечується певними компонентами, основним з яких є система організаційного забезпечення, яка являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб та підрозділів міської ради, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів його кадрової діяльності. Основою цього забезпечення є структура управління кадрової діяльності організації з окремими її елементами.

У зв'язку з цим в штаті загального відділу Скалатської міської ради передбачена посада – «Головний спеціаліст з кадрової роботи, у функції якого входить:

1. Оформлення документів про прийом, переведення, переміщення і звільнення працівників, видача їм необхідних довідок та інших документів, пов'язаних з роботою.
2. Заповнення, зберігання і видача трудових книжок у відповідності до діючої інструкції.
3. Ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку.
4. Забезпечення ведення обліку і звітності з особового складу.
5. Організація ведення табельного обліку працівників.
6. Оформлення відпусток і листків тимчасової непрацездатності працівників.
7. Оформлення і видача виписки з трудових книжок працівникам про трудовий стаж їх роботи для оформлення пенсій, надання допомог та інше.
8. Ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями військового обліку.
9. Організація систематичного контролю за станом трудової дисципліни, оформлення матеріалів щодо її порушників для накладення на них дисциплінарного стягнення.
10. Здійснення організаційно-методичного керівництва підготовкою та підвищенням кваліфікації працівників.
11. Складання на підставі потреб підрозділів річних та щоквартальних планів підвищення кваліфікації кадрів і кошторису витрат на кадрове забезпечення, контроль їх виконання.
12. Встановлення зв'язків з учбовими закладами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також з вищими учбовими закладами для забезпечення перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.
13. Організація учбового процесу за всіма формами підвищення кваліфікації.
14. Формування кадрового резерву, забезпечення його підготовки, організація стажування працівників» [26].

Тобто, фактично головний спеціаліст з кадрової роботи займається реалізацією кадрової політики міської ради та формуванням кадрового потенціалу організації.

Зазначимо, що сам по собі накопичений кадровий потенціал організації не є остаточним вирішенням усіх питань територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності. Тому основним завданням управління кадровим потенціалом Скалатської міської ради є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей організації. Для того щоб висококваліфіковані кадрові фахівці, які становлять ядро колективу публічної організації, залишалися в ній надовго, необхідно створити для них стимул до ефективної роботи та систему управління кадровим потенціалом.

Аналіз напрацювань вчених в цьому напрямку дозволяє констатувати, що система управління кадровим потенціалом організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання. Практика роботи засвідчує, що оптимальна система управління кадровим потенціалом організацій має забезпечити своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування організації, формування необхідного рівня кадрового потенціалу колективу організації, стабілізації колективу з урахуванням інтересів працівників, надання можливості для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг, мотивація до високопродуктивної праці, раціонального використання робочої сили згідно з кваліфікацією. Тобто, загалом система управління кадровим потенціалом формується із охоплює чотирьох підсистеми (рис. 2.2).

Основним завданням управління кадровим потенціалом Скалатської міської ради є найбільш ефективне використання здібностей працівників відповідно до цілей організації. Зазначимо, що система управління кадровим потенціалом організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем,

які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання. Практика роботи засвідчує, що оптимальна система управління кадровим потенціалом організації має забезпечити своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування організації, формування необхідного рівня кадрового потенціалу колективу організації, стабілізацію колективу.



Рис. 2.2. Система управління кадровим потенціалом організації

Примітка. Сформовано за [44].

Практика роботи Скалатської міської ради показує, що в цьому контексті Головний спеціаліст з кадрової роботи міської ради вивчає і аналізує фактичний склад та структуру кадрового потенціалу, планує потреби в кадрах,

здійснює роботу по оформленню документів при прийомі на роботу. Звертається значна увага на управління якістю трудового життя. Так, за останні роки значно покращилися умови праці, сформовано сприятливе робоче середовище. Працівники Скалатської міської ради в достатній мірі забезпеченні новітніми технічними засобами. Кожен працівник має в своєму розпорядженні комп'ютер, створено новий сайт Скалатської міської ради.

При цьому в управлінні кадровим потенціалом «застосовується три групи методів:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні» [7].

Адміністративні методи ґрунтуються на дисципліні та покаранні. Вони опираються на адміністративну підпорядкованості об'єкта суб'єктом на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на усвідомлену необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку. Вони різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми і акти - Закони, укази, повноваження, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і обов'язкові до виконання;
- накази, розпорядження, які застосовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання окремих працівників.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці.

Використання всього інструментарію даного спектру методів управління кадровим потенціалом засвідчує, що Скалатська міська рада проводить послідовну роботу по стабілізації колективу, формує систему заходів спрямовану на нормалізацію процесу плинності кадрів та проводить дієві заходи по управлінню кадровим потенціалом.

2.2. Моніторинг розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади

Зазначимо, що розвиток кадрового потенціалу є складовою кадрової політики будь-якої організації, при цьому його формування передбачає наявність системи безперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, внутрішні програми розвитку, а також різні тренінги та семінари. Ретельно продумана та правильно організована робота з кадровим потенціалом організації здатна підвищити ефективність її функціонування та наблизити до досягнення стратегічних цілей (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Місце розвитку кадрового потенціалу в стратегії розвитку Скалатської міської територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності

Примітка. Узагальнено за [44].

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є складовою стратегії

розвитку Скалатської міської ради і безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей та пріоритетів організації. Саме кадровий потенціал займає визначальне положення в механізмі функціонування всієї організації і передбачає не тільки економічну доцільність капіталовкладень у розвиток персоналу, але і використання сучасних і ефективних методів розвитку кадрового потенціалу, які згодом принесуть свої плоди для організації.

Для моніторингу розвитку кадрового потенціалу будемо враховувати кількісні та якісні показники. Як кількісні показники використаємо такі показники, як:

- середня спискова чисельність персоналу;
- кількість відпрацьованого часу;
- статеві-віковий склад.

Якісні показники будуть представлені наступними вимірниками:

- рівень освіти кадрів;
- коефіцієнт кваліфікації працівників;
- підвищення кваліфікації працівників;
- стаж роботи в організації;
- плинність персоналу.

Так, 2021 р. в Скалатську сільську раду прийнято 16 працівників, що на 7 більше у порівнянні з 2020 р. та на 10 працівників більше у порівнянні з 2019 р. Найбільше працівників звільнилося у 2021р. – 9 осіб, в тому числі 8 працівників звільнилися за ініціативою організації (за згодою сторін), 1 працівник звільнився з інших причин та 1 працівник змінив місце роботи в середині органу місцевого самоврядування. Отже, можемо констатувати, що продовжує існувати проблема кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування Скалатської міської територіальної громади з яких можна було б формувати міцний і професійний кадровий склад. У 2021 р. спостерігається значне звільнення працівників із сільської ради, а плинність кадрів склала 16 відсотків (Рис. 2.4).

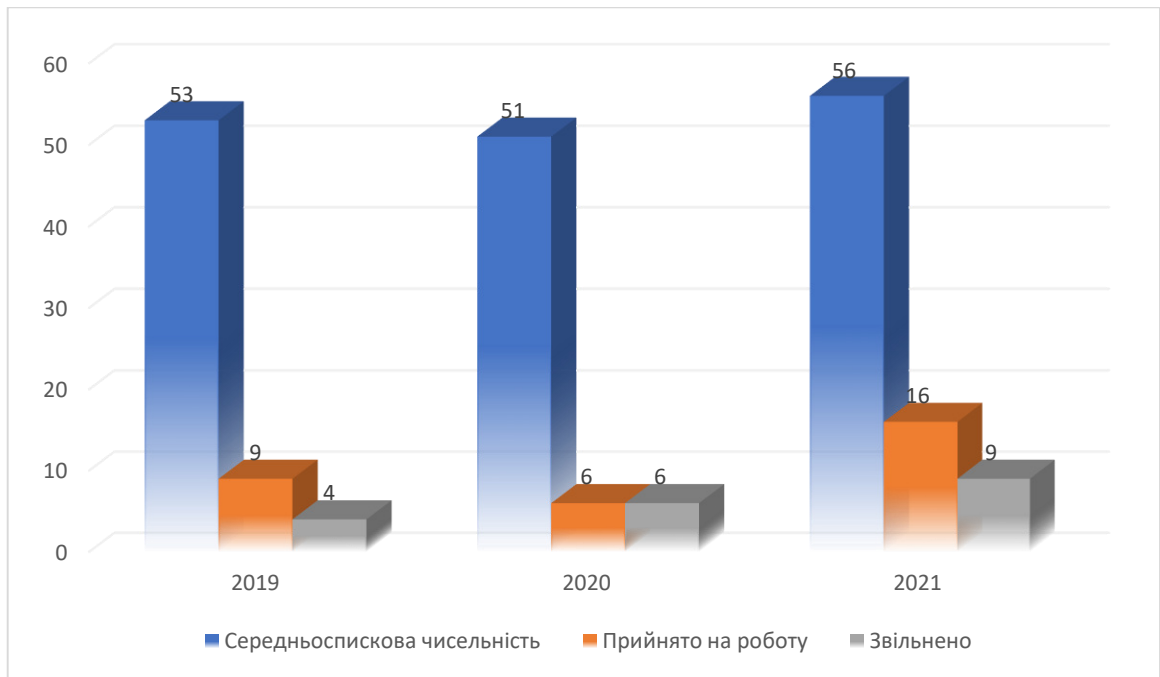


Рис. 2.4. Динаміка руху кадрів по Скалатській міській раді

Примітка. Сформовано за матеріалами організації.

Щоб виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення, необхідно володіти повною і своєчасною інформацією про причини звільнень працівників. Попередження реальних звільнень працівників органу місцевого самоврядування має ґрунтуватися не лише на аналізі причин звільнень, що вже відбулися, а й на даних про причини потенційної плинності – готовності працівників до зміни місця роботи.

Важливими чинниками, які впливають на плинність кадрів є умови праці і побуту, стиль керівництва, мотивація праці, взаємини в колективі, можливості кар'єрного росту, забезпеченість житлом, наявність соціального пакету, та інше. Такі фактори, як низька заробітна плата, погані взаємовідносини в колективі, незадоволення професією, невизначеність професійного зростання (просування по службі) і інші сприяють збільшенню плинності кадрів.

Виявлені чинники, які вплинули на плинність кадрів у Скалатській міській раді можна поділити на такі основні групи:

- 1) пов'язані з заробітною платою;

- 2) пов'язані з невідповідністю виконуваних робіт рівню кваліфікації;
- 3) пов'язані з невизначеністю перспектив просування по службі;
- 4) пов'язані з сімейно-побутовими обставинами.

З метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на вакантні посади в Скалатській міській раді, може проводитися їх стажування. Про те, за відсутності місця, часу і можливостей стажування претендентів на вакантні посади за останні декілька років не проводилось жодного разу.

Ефективність кадрової політики органу місцевого самоврядування щодо розвитку кадрового потенціалу полягає в здійсненні постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Так, у вищих навчальних закладах за управлінськими спеціальностями впродовж останніх років навчалося 5 працівників міської ради та за іншим напрямком – 2 працівника. Регулярно посадові особи органу місцевого самоврядування приймають участь у курсах підвищення кваліфікації за різними напрямками. Якщо у 2019 році лише 2 працівники пройшли донавчання на курсах підвищення кваліфікації, то у 2020 році їх пройшло 8 працівників, а у 2021 році за різними напрямками та програмами курси підвищення кваліфікації пройшли уже 12 осіб (рис. 2.5).

Важливе значення для розвитку кадрового потенціалу організації має і віковий склад персоналу. Так, основну частку посадових осіб становлять особи від 35 до 55 років – 46 осіб. За останні два роки прийнято на роботу 5 осіб віком до 35 років, що свідчить про створення умов для залучення кваліфікованих працівників для реалізації завдань громади в майбутньому та задоволення потреб громадян.

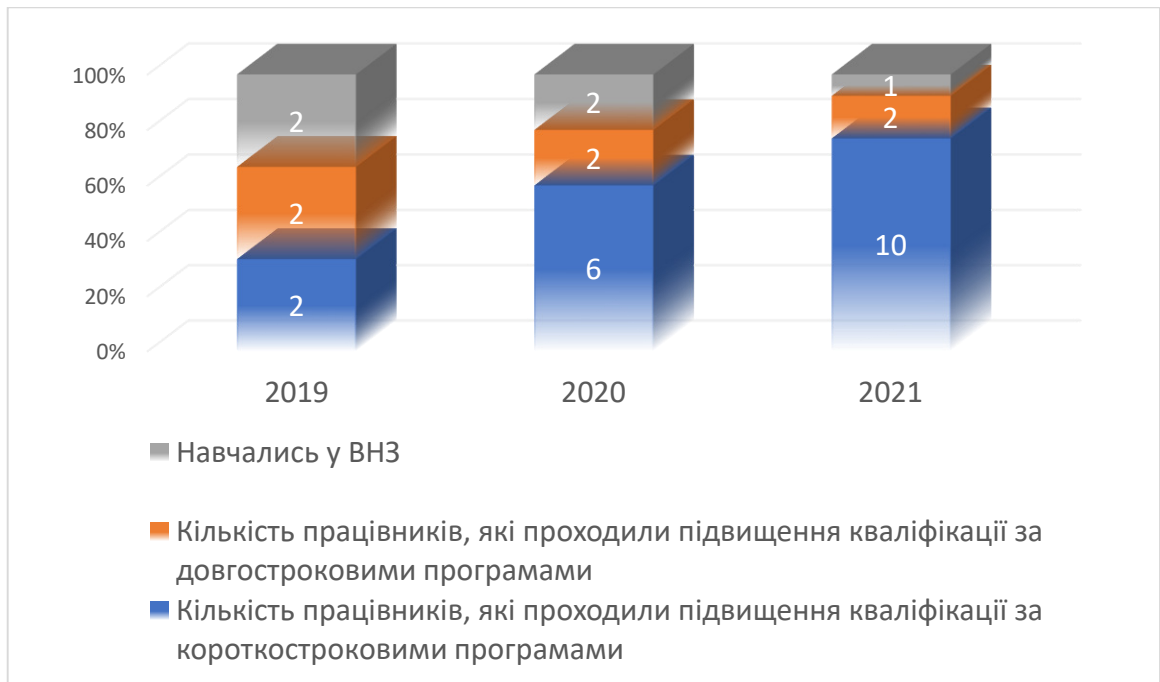


Рис. 2.5. Моніторинг навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб в Скалатській міській раді

Примітка. Сформовано за матеріалами організації.

Також в міській раді працює 2 особи старше 55 років, що мають багаторічний трудовий стаж в органах місцевого самоврядування (рис. 2.6).

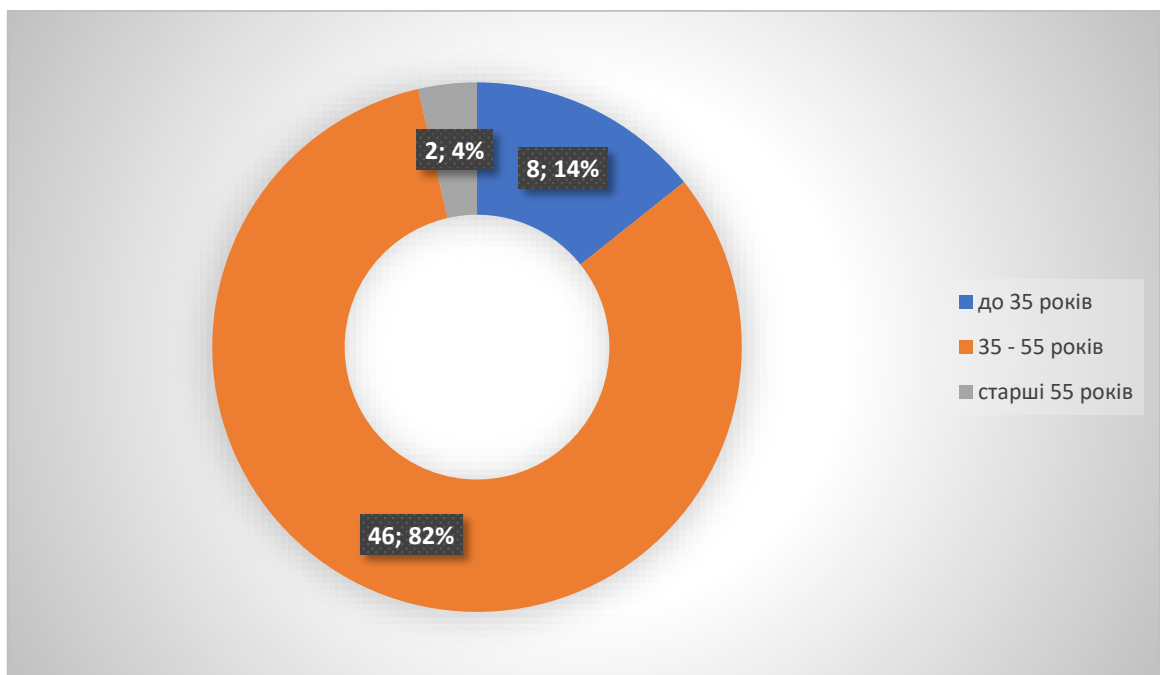


Рис. 2.6. Віковий склад персоналу Скалатської міської ради

Примітка. Сформовано за матеріалами організації.

Що ж до розподілу за статеві-віковою характеристикою, то в міській раді працює значна частка жінок і ця тенденція поступово зростає. Так, у 2019 р. в сільській раді працювало 41 жінка та 12 чоловіків, 2018 р. чисельність жінок зменшилася на 2 особи, а у 2022 році знову збільшилася до 44 осіб. При цьому кількість чоловіків залишилася незмінною.

Із загальної чисельності персоналу Скалатської міської ради 41 працівник має економічну освіту, що складає 73 % від загальної чисельності персоналу, 7 – управлінську освіту (включаючи працівника із незакінченою вищою освітою, що продовжують навчання), що складає 13% від загальної чисельності персоналу, 8 працівників має середньоспеціальну освіту (технічну) – 14% (рис. 2.7).

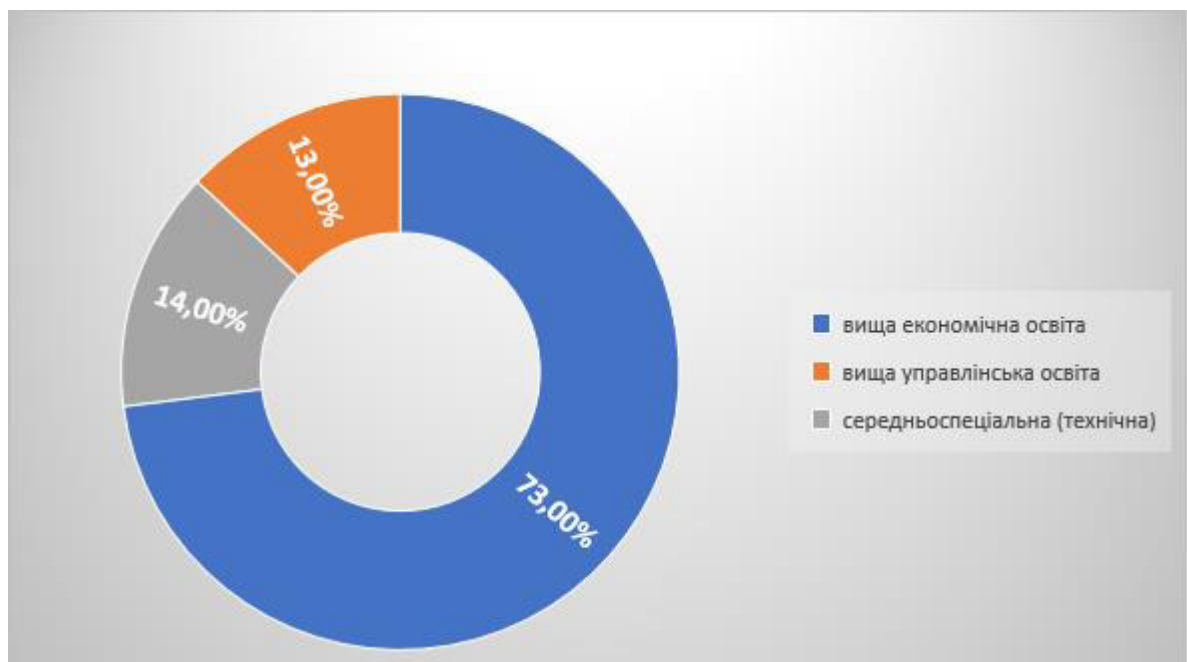


Рис. 2.7. Рівень освіти Скалатської міської ради

Примітка. Сформовано за матеріалами організації.

Підсумовуючи вищевикладене можемо констатувати, що загалом організація розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради знаходиться на достатньо високому рівні. Однак, на вважаємо за доцільне ширше використання різних інтелектуальних способів фахового зростання

персоналу. Серед них: застосування обміну досвідом; участь у курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях; підвищення освітнього рівня кадрів через фінансування навчання працівників; проведення конкурсів для розкриття здібностей працівників; проведення активної мотиваційної політики з урахуванням побажань працівників задля підвищення їх трудової активності тощо.

2.3. Оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади в контексті забезпечення її конкурентоспроможності

Оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу передбачає в динаміці аналіз рівня освіти персоналу, його підготовку, перепідготовку та навчання, підвищення кваліфікації. Чим вище рівень кваліфікації персоналу публічної організації, тим складніші завдання вони можуть вирішувати, і тим ефективнішою і конкурентоспроможною стане територіальна громада. Розвиток кадрового потенціалу повинен відповідати цілям організації задля підвищення освіти та кваліфікації персоналу.

Відповідно до цілей, описаних в параграфі 2.1, Скалатської міської ради, останньою визначаються напрями стратегії розвитку кадрового потенціалу у сфері професійних, інноваційних, творчих, креативних здібностей персоналу (рис. 2.8)

Розвиток кадрового потенціалу Скалатської міської ради обумовлений цілями організації. При цьому політика розвитку кадрового потенціалу ґрунтується на мотивуючих чинниках працівника, що дозволяє забезпечувати:

- підвищення ефективності праці працівників: зростання продуктивності праці;
- зменшення конфліктів, стресів;
- підвищення мотивації та причетності співробітників до організації (зростання згуртованості колективу, солідарності, відповідальності).



Рис. 2.8. Елементи розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради

Наведено за []

Сучасна методологія оцінки якості управлінської діяльності передбачає комплексне дослідження трьох її аспектів: вимірювання величини докладених зусиль для отримання бажаного результату; вимірювання досягнень за результатами діяльності; зіставлення досягнень із зусиллями. Загальний підхід до оцінки успішної діяльності й управління передбачає застосування таких категорій, як економічність, результативність та ефективність.

Ефективність розвитку кадрового потенціалу визначається виходячи з поставлених цілей, як функція досягнутих результатів і витрачених на це ресурсів. Щодо ефективності кадрового потенціалу Скалатської міської ради, то цей процес можна представити як співвідношення результату що характеризує ступінь досягнення мети до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненнями.

Ефективність використання кадрового потенціалу слід розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу

організації і, по-друге, з позиції ефективності управління формуванням і реалізацією кадрового потенціалу.

Зазначимо, що в даний час прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності:

- 1) система заснована на результатах діяльності організації;
- 2) система заснована на результативності якості та складності трудової діяльності;
- 3) система заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка включає показники плинності кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни .

При оцінці ефективності використання кадрового потенціалу Скалатської міської ради використовуємо два основних підходи. Перший - по результатам діяльності Скалатської міської територіальної громади, керівним органом якої виступає Скалатської міської ради. Другий - на основі атестації працівників і на основі зовнішніх чинників оцінки їх діяльності.

Ефективність використання кадрового потенціалу Скалатської міської ради з позиції управління Скалатською міською територіальною громадою можна здійснити за допомогою таких критеріїв як:

- 1) ресурсне забезпечення та наповнення місцевого бюджету Скалатської міської територіальної громади;
- 2) компетентність працівників Скалатської міської ради у наданні громадських послуг жителям громади;
- 3) рівень довіри членів територіальної громади до роботи міської ради;
- 4) залученість громади до місцевого самоврядування;
- 5) успішність розвитку Скалатської міської територіальної громади.

В цьому контексті зазначимо, що Скалатська міська територіальна громада під керівництвом Скалатської міської ради спромоглася показати позитивну динаміку за рядом показників, що засвідчує ефективність розвитку кадрового потенціалу в контексті забезпечення її конкурентоспроможності. Так, у 2016 році надходження територіальної громади становили 69 542,2 тис.

грн., тоді як у 2021 році станом на 24 грудня відповідні надходження до бюджету громади склали 105 803,9 тис. грн. (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Динаміка надходжень до бюджету за 2016-2021 рр.

Наведено за матеріалами організації

Так, річний план дохідної частини бюджету затверджений на 2021 рік з уточненнями становив 48 755,6 тис. грн.. Зусиллями працівників міської ради дохідну частину власних надходжень загального фонду вдалося збільшити на 3 255,6 тис. грн.

Станом на 24 грудня 2021 року власних надходжень (без врахування офіційних трансфертів) бюджет отримав 51 525,1 тис. грн. Якщо порівнювати із 2016 роком, то темп росту до надходжень порівняно з складає 222,19%. Відмітимо, що отриманий результат вдалося досягти лише завдяки збільшенню власних надходжень (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Динаміка власних надходжень до бюджету за 2016-2021 рр.
Наведено за матеріалами організації

При цьому основними бюджетоутворюючими джерелами надходжень до бюджету стали (рис. 2.11):

- податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку у вигляді заробітної плати – 47,76%;
- податок на доходи фізичних осіб, що сплачується податковими агентами, із доходів платника податку інших ніж заробітна плата – 13,69%;
- єдиний податок з с/г виробників – 8,29%;
- єдиний податок з фізичних осіб – 7,70%;
- орендна плата з юридичних осіб – 6,40%;
- єдиний податок з юридичних осіб – 2,95%;
- податок на нерухоме майно, нежитлове – 2,55.

Попри наведене зазначимо, що метою Скалатської міської ради і відповідно ефективного використання її кадрового потенціалу, є надання якісних послуг з оптимальними витратами при прозорій діяльності та чіткій відповідальності. Міська рада найбільш наближена до населення Скалатської територіальної громади та безпосередньо відповідає за якість послуг.



Рис. 2.11. Динаміка власних надходжень до бюджету за 2016-2021 рр.
Наведено за матеріалами організації

Спрощений підхід до визначення ефективності діяльності працівників Скалатської міської ради по наданню послуг можна зобразити схематично (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Алгоритм ефективності діяльності працівників Скалатської міської ради по наданню послуг

Наведено за []

У Скалатській міській територіальній громаді створено та функціонує комунальна установа «Центр надання соціальних послуг». Центр здійснює широкий спектр надання послуг членам громади. Види послуг:

- ведення домашнього господарства;
- придбання і доставка продовольчих і промислових товарів;
- надання допомоги в оформленні документів;
- надання допомоги в проведенні с/г робіт;
- ремонтні послуги, та багато інших послуг.

За період з 01.01.2021 року по 31.12.2021 року спеціалістами відділу Центру надання адміністративних послуг було надано у 2,5 рази більше послуг, ніж за попередній звітний період та забезпечено надходження до державного бюджету у розмірі 241 867 гривень (рис. 2.13).

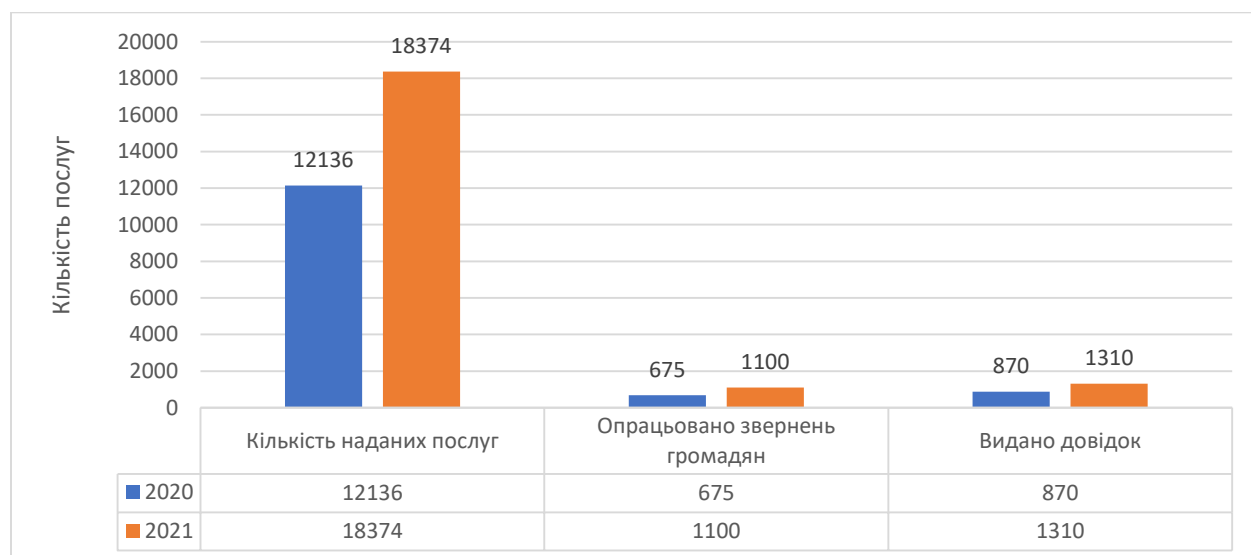


Рис. 2.13. Кількість наданих послуг Центром надання адміністративних послуг Скалатської міської ради

Наведено за матеріалами організації

Попри здійснену оцінку ефективності використання кадрового потенціалу за динамікою, проведемо зріз оцінки ефективності роботи працівників міської ради за оцінками споживачів її послуг. Так, маркерами зовнішньої оцінки ефективності використання кадрового потенціалу можуть бути подяки і скарги членів громади, відповіді на звернення громадян. Це можна прослідкувати і проаналізувати при допомозі наступної таблиці (табл.2.4).

Причиною отриманих позитивних результатів роботи з розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради є атестація своїх працівників на основі типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. Під час атестації оцінюються результати роботи працівників Скалатської міської ради, їх ділові та професійні якості, виявлені

при виконанні обов'язків, визначених типовим професійно-кваліфікаційними характеристиками посад, відображених у посадових інструкціях.

Таблиця 2.4.

**Результати зовнішньої оцінки ефективності роботи працівників
Скалатської міської ради**

Вихідні дані	2020	2021
Подяки, позитивні відгуки	4	17
Скарги	5	–
Звернення громадян з позитивними вирішенням	665	1094
Звернення громадян з негативним вирішенням	10	6

Примітка. Сформовано автором

Атестація сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу, зростанню професійної компетентності, посиленню організованості, гласності, неупередженості. В результаті атестації виставляються відповідні оцінки. Результати атестації кадрів Скалатської міської ради за 2021 р. видно з наведеної таблиці (табл. 2.5). У період між атестаціями проводять щорічну оцінку виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків у порядку, визначеному головою з урахуванням Типового положення та особливостей кожного органу місцевого самоврядування. Таку оцінку проводять, коли підбивають підсумки роботи за рік, керівники відділів, управлінь та інших виконавчих органів, де працюють посадові особи.

Таблиця 2.5.

Результати атестації кадрів Скалатської міської ради

Оцінки	Результати
Висока оцінка	14
Добре	24
Низька оцінка	2

Примітка. Сформовано автором

З таблиці видно що двом працівникам (які отримали низькі оцінки)

висловлено побажання підвищення кваліфікації як пропозиція.

Також, з метою визначення якості та ефективності виконання посадовцями своїх зобов'язань (завдань, рішень, програм і.т.п.) використовувались такі види індикаторів:

- індикатори витрат визначались на основі обсягу фінансових, кадрових та інших ресурсів, які використовувались для виконання конкретних програм, надання послуг;
- індикатори обсягів роботи (в розрізі обсягу робочого навантаження);
- індикатори результатів (ефективність – визначались на основі результатів).

На основі проведеного аналізу атестації працівників Скалатської міської ради реалізуються її наслідки за даною схемою (рис.2.14.).



Рис. 2.14. Процедура наслідків атестації працівників Волочиської міської ради

Примітка. Сформовано самостійно.

Атестація - основна кадрова технологія, яка спрямована на оцінювання державних службовців, їх вмінь, знань навичок. Мета атестації полягає в тому,

щоб на підставі оцінювання знань, умінь, навичок працівника визначити ефективність та результативність його праці, визначити подальше кар'єрне зростання, або здійснити ряд заходів з покращення кадрового потенціалу. Атестація повинна бути тісно пов'язана з плануванням кар'єри, з моральними та матеріальними стимулами. У період між атестаціями Скалатська міська рада проводить щорічного оцінку виконання посадовими особами своїх завдань та обов'язків.

Таким чином, оцінка ефективності кадрового потенціалу Скалатська міської ради – це процес, спрямований на визначення внеску її працівників відповідно до їхньої компетенції у досягненні цілей і завдань Скалатської міської територіальної громади. Враховуючи всі вище наведені показники аналізу ефективності використання кадрового потенціалу Скалатської міської ради, можна стверджувати, що він використовується на достатньо високому рівні, свідченням цього є успішний розвиток Скалатської міської територіальної громади яка визнана, як одна з кращих не тільки в області а й в Україні.

Висновки до розділу 2

В контексті розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради констатуємо, що останній забезпечується певними компонентами, основним з яких є система організаційного забезпечення, яка являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб та підрозділів міської ради, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів його кадрової діяльності. Основою цього забезпечення є структура управління кадрової діяльності організації з окремими її елементами.

Основним завданням управління кадровим потенціалом Скалатської міської ради є найбільш ефективне використання здібностей працівників відповідно до цілей організації. Існуюча в організації система управління кадровим потенціалом орієнтована на забезпечення своєчасного

укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування організації, формування необхідного рівня кадрового потенціалу колективу організації та його стабілізацію.

Розвиток кадрового потенціалу є складовою стратегії розвитку Скалатської міської ради і безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей та пріоритетів організації. Кадровий потенціал займає одне з визначальних положень в механізмі функціонування всієї організації і передбачає не тільки економічну доцільність капіталовкладень у розвиток персоналу, але і використання сучасних і ефективних методів розвитку кадрового потенціалу.

Моніторингу розвитку кадрового потенціалу організації, що система розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради знаходиться на достатньо високому рівні. Присутня позитивна динаміка щодо омолодження віку працівників та навчання і підвищення кваліфікації персоналу. При цьому також спостерігається і досить високий показник плинності кадрів.

Оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу досліджуваної територіальної громади, проведена через співставлення затрат та результатів, засвідчила позитивну динаміку розвитку за всіма ключовими показниками Скалатської міської територіальної громади яка визнана, що підтверджує ефективність кадрової політики організації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ З РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Імплементация зарубіжного досвіду розвитку кадрового потенціалу в практичну діяльність досліджуваної територіальної громади

Кадрове забезпечення є однією з основних складових служби в органах місцевого самоврядування, необхідною умовою її організації, функціонування та розвитку. Ці процеси розвиваються в межах здійснення кадрової політики та розвитку кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування та з урахуванням правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування.

Уряди різних країн запроваджують нові ідеї публічного менеджменту, що передбачають широке використання на публічній службі методів роботи, які застосовуються у приватному секторі. Серед таких методів можна виділити наступні: процеси ухвалення рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку службовців від кількості, якості, складності праці і т.д..

Слід відзначити, що незалежно від різних підходів щодо питання державної кадрової політики, стабільність та ефективність апарату публічних службовців може бути досягнута шляхом збереження та вдосконалення професійних кадрів, що мають великий досвід роботи в органах публічного управління.

«Останніми роками у світі простежується тенденція щодо скорочення управлінського персоналу та переведення окремих категорій службовців з публічного до приватного сектору. Відповідно відбувається зменшення кількості рівнів керівництва, спрощення управлінських структур, удосконалювання процедур вироблення й прийняття рішень. Дані кроки спрямовані на найбільш раціональне витрачання грошей платників податків, ці кошти повинні витрачатися на дійсно необхідні людям програми і досягати при цьому бажаних цілей. Якість діяльності публічних інституцій, а саме органів місцевого самоврядування, оцінюється за кінцевим результатом, що

призводить до підвищення рівня організації публічного управління» [35].

Важливим фактором, який не можна недооцінювати в кадровій роботі, є облік закономірностей життєвого циклу роботи з резервом.

Узагальнена структура роботи з резервами у системі публічної служби розвинених країн може бути розглянута відповідно до основних етапів життєвого циклу роботи з кадровим резервом: формування (включаючи визначення потреби, прогнозування та відбір у резерв), розвиток кадрового резерву та його використання.

При цьому, публічні службовці зазвичай працюють в умовах закритої кадрової політики, коли пошук і добір кадрів здійснюється переважно із внутрішніх джерел: службовців, які працюють або у організації. Пошук із зовнішніх джерел здійснюється тільки на нижчі посади, які не передбачають будь-яких спеціальних вимог до їх заміщення. У зв'язку з цим формування кадрового резерву при закритій кадровій політиці тісно пов'язане з плануванням кар'єри посадових осіб органів місцевого самоврядування, оскільки набутий досвід і стаж сприяють планомірному вертикальному просуванню працівника по кар'єрних сходах.

У рамках цієї моделі класичним способом формування так званого кадрового резерву є конкурсна система відбору на публічну службу, що дозволяє сформувати певний заділ резервістів, з якого надалі заповнюються наявні вакансії. У Франції, для прикладу, - це ті, хто вперше вступає на публічну службу і отримав статус стажистів, а також службовців, які проходять період професіоналізації (перепідготовки або професійної переорієнтації) для подальшого призначення. У Німеччині та Австрії «лавку запасних» формує вся система просування службовців, що включає формування вимог щодо прийому, процедуру відбору, освітній процес у підготовчій службі тощо. До призначення на вищу посаду цивільний службовець перебуває в резерві певного «часу очікування», тривалість якого залежить від рівня посади та результатів діяльності.

Ще одним характерним способом формування резерву кадрів є цілеспрямоване «вербування» студентів профільних вишів, які після закінчення навчання можуть претендувати на посади в органах місцевого самоврядування, минаючи конкурс. Наприклад, у Болгарії реалізується

стипендіальна програма для певного списку спеціальностей, за якими існує нестача фахівців в окремих держорганах та за якими можуть бути надані стипендії у наступному календарному році. Після закінчення навчання стипендіат зобов'язаний опрацювати у відповідній адміністрації не менше трьох років.

Розвиток кадрового резерву одна із найважливіших етапів роботи з ним, оскільки від рівня готовності резервіста до виконання нових собі функцій залежатиме ефективність у цілому всієї роботи з резервом кадрів. Серед основних напрямів розвитку кадрового резерву можна назвати кар'єрне планування; навчання та професійний розвиток; керування талантами.

Кар'єрне планування службовців у поєднанні з послідовним професійним розвитком і цільовою підготовкою з можливістю зайняття вищих посад є найбільш характерною технологією розвитку кадрового резерву в зарубіжній практиці. У цьому акцент робиться не так на теоретичну підготовку, але в розвиток практичних навичок у вигляді наставництва, стажувань, ротації тощо.

Так, системи професійного розвитку Франції та Німеччини дозволяють службовцям планомірно, можна сказати, автоматично рухатися кар'єрними сходами. Вимоги до зайняття посадової позиції певних груп посад у Німеччині закріплені законодавчо і передбачають підготовчий процес до переходу з однієї категорії посад в іншу, що включає освоєння теоретичного курсу, періодів практичного професійного навчання та здачу кар'єрного тесту. Федеральні міністерства готують власні програми підвищення кваліфікації, що відповідають кваліфікаційним вимогам до конкретних керівних посад і з урахуванням наявних потреб резервістів у певних навичках та компетенціях. Система профрозвитку службовців у Німеччині влаштована так, що завжди дозволяє мати резерв фахівців, які готові будь-якої миті приступити до виконання нових функцій.

Управління талантами є ще одним важливим напрямком розвитку кадрового резерву, який набуває все більшої популярності в системі публічної служби і розглядається як:

- цілеспрямована діяльність щодо залучення висококваліфікованих працівників, інтеграції та адаптації нових співробітників, утримання

персоналу для задоволення поточних та майбутніх цілей організації;

- виявлення та розвиток фахівців, які мають професійно цінними якостями та навичками, які вони з високою ефективністю виявляють у роботі.

Як зазначається експертами, «управління талантами – це спроба спрогнозувати, які людські ресурси знадобляться організації, і створити умови для їх своєчасного залучення». Управління талантами грає найважливішу роль формуванні потенціалу розвитку органів влади різних рівнів, зокрема. шляхом створення резерву кадрів, здатного своєчасно та професійно реагувати на зміни довкілля, дозволяючи досягати стратегічних цілей та забезпечити довготривале процвітання.

Якщо у вітчизняній практиці основною метою використання кадрових резервів є заміщення вакантних посад, то у світовій практиці, крім такого підходу до розуміння цілей резерву, існують і інші:

- підбір кандидатів під конкретні завдання чи проекти,
- тимчасове збереження кадрів для їх повторного працевлаштування,
- заповнення нестачі кадрів для швидкого реагування на вирішення актуальних завдань або реалізація тимчасових проектів.

Прикладом використання кадрового резерву під конкретні завдання чи проекти є досвід Великобританії, наприклад проект навчання кадрів з метою сформування кадрового резерву країни у сфері міжнародної торгівлі та інших галузях у зв'язку з підготовкою до Brexit.

Варто відмітити, що певний європейський досвід вже успішно адаптується в Україні. В межах реалізовуваних проектів із зарубіжними партнерами сформовано різноманітні веб-платформи, «що вже дозволило:

- об'єднати практиків із місцевого самоврядування з усіх регіонів України;
- дати їм можливість обговорювати найактуальніші питання розвитку територій, залучення громад і створення ресурсних центрів;
- мати можливість бути залученим до обговорення актуальних питань розвитку територій;
- навчитись правильно визначати запитання, отримати відповідь експертів з місцевого самоврядування, фінансового чи проектного менеджменту або просто від своїх колег;

- генерувати нові ідеї для муніципальної реформи, спільно шукати рішення, щоб реалізовувати їх у нових програмах із надання публічних послуг;
- принести позитивні зміни своїй громаді» [43].

Сторітеллінг (англ. Storytelling “розповідання історій”) – «це метод передачі експертних знань через докладні розповіді про минулі дії керівництва, взаємодії співробітників або про якісь події, які зазвичай передаються в організації неофіційно. Історії, які передають або ілюструють системи управління та цінності установи, будуть із більшою ймовірністю прийматися на віру і використовуватися співробітниками організації на практиці, аніж просто формулювання правил і норм» [43].

«В загальному розумінні даний метод нагадує наставництво, яке є нічим іншим як навчанням на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов’язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених посадових осіб органів місцевого самоврядування, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз’яснень, які надає наставник» [43].

У сучасних умовах наставництво стає системою управління корпоративними знаннями та навичками організації. Наставництво сприяє прогресу в навчанні на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове придбання та розвиток професійних знань, навичок та умінь, необхідних для виконання посадових обов’язків, та допомагає новопризначеним державним службовцям оцінювати корпоративну політику. Основними категоріями процесу наставництва є професійна адаптація новопризначених державних службовців у державній установі.

Наставник несе відповідальність за залучення нового працівника до виконання повноважень, безпосередньо пов’язаних із виконанням завдань та виконанням функцій громадської організації. Він реалізує різні процедури, які мають призвести до повного оволодіння новопризначеним співробітником своїми обов’язками, а також правилами та нормами установи та колективу.

По суті, система обслуговування в органах місцевого самоврядування сьогодні гостро потребує ефективних способів вирішення проблеми збереження унікальних знань. В органах місцевого самоврядування багато

молодих, недосвідчених співробітників та багато ветеранів. Найчастіше, залишаючи організацію, такі заслужені працівники забирають із собою унікальні знання та досвід, які неможливо відтворити в короткі терміни навіть у разі значних фінансових та інших видів витрат на навчання новоприйнятих фахівців.

Важко не погодитися з думкою М. Алюшиної про те, що сьогодні система наставництва є потужною основою організаційної системи навчання та передачі знань. Це не лише дієвий інструмент підвищення результативності системи навчання та розвитку персоналу на робочому місці, а й унікальна можливість, що дозволяє забезпечити комунікацію, передачу досвіду, традицій та передового досвіду старших поколінь молодим працівникам.

«Перед використанням конкретних інструментів управління знаннями необхідно оцінити вид і рівень знань співробітників в організації. У цьому сенсі одним із найбільш популярних методів, що застосовуються у світовій та вітчизняній практиці управління знаннями, є технологія складання карт знань» [1].

Щоб розглянути рівень знань посадових осіб органів місцевого самоврядування та визначити можливі інструменти управління знаннями в організації, представимо у формі карти знань знання (компетентності) керівника публічної організації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Карта знань керівника публічної організації

Наведено за [1]

«Функція керівника - підвищення якості служби в органах місцевого

самоврядування, що сприятиме інституційній спроможності служби в органах місцевого самоврядування; формування ефективної системи управління персоналом служби в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей посадових осіб місцевого самоврядування; престижності служби в органах місцевого самоврядування зокрема» [1].

В контексті цього вважаємо за доцільне для Скалатської міської громади розробку «Карти знань керівника». Складена карта знань дозволить наочно представити знання, які потрібні для виконання цієї функції. Також вона може бути використана для цілеспрямованого відбору наставників, а також бути орієнтиром у їх розвитку та підготовці (рис. 3.2).

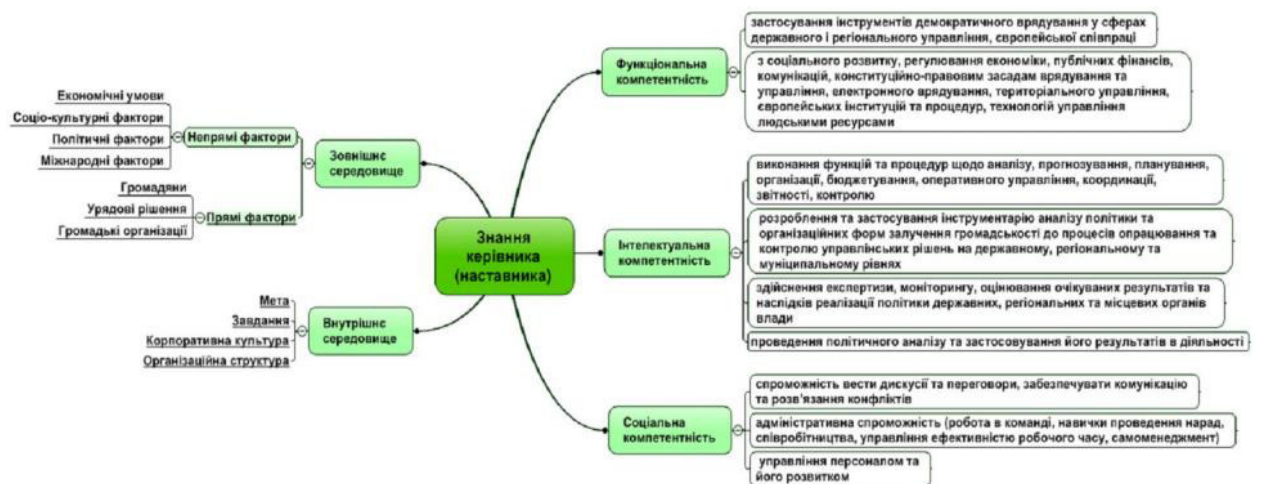


Рис. 3.2. Розгорнута карта знань керівника органу місцевого самоврядування

Наведено за [1]

Наставництво та управління знаннями у територіальному співтоваристві пов'язане з такими управлінськими процесами, як: навчання персоналу, створення системи документообігу, документування основних процесів, процедур, а це, як відомо, ключові етапи створення системи якості в установі. Використання унікальних знань – це, насправді, інтелектуальна основа. Іншими словами, здатність ефективно здійснювати пізнавальну діяльність усередині організації є єдиною ключовою галуззю компетенції, володіння якою гарантує ефективність та дієвість інститутів влади. Саме використання наставництва забезпечить розвиток кадрового потенціалу у діяльності

досліджуваного територіального співтовариства.

Однак використання лише інституту наставництва є недостатньою умовою для збереження унікальних знань в органах влади. На основі проведеної систематизації управлінських інструментів із створення, збереження та обміну знаннями в організації ми доцільно використати концептуальну модель управління знаннями в системі органів місцевого самоврядування (рис. 3.3)



Рис. 3.3. Концептуальна модель управління знаннями

Наведено за [1]

Використання інструментів, спрямованих на обмін знаннями, відображає важливість передачі знань між співробітниками організації для управління знаннями загалом. Ефективне управління знаннями дозволить забезпечити розвиток кадрового потенціалу в діяльності досліджуваної територіальної громади, поліпшить якість і швидкість прийняття управлінських рішень, а також сприятиме реалізації реформ, довірі і підтримки з боку громадян та міжнародних спільнот.

3.2. Вдосконалення системи заходів з підвищення якості кадрового потенціалу територіальної громади як елемента забезпечення її конкурентоспроможності

Розвиток теорії управління персоналом і людськими ресурсами, а також галузей науки: економіки, права, психології, соціології, фізіології, інформатики, конфліктології, етики, ергономіки, документаційного менеджменту, дозволяє значним чином поліпшити сучасний стан розвитку

кадрового потенціалу [2, с. 36].

Головним під час пошуку напрямів розвитку кадрового потенціалу є підвищена увага до людського фактору, поповнення знань у сфері управління персоналом, заснованих на сучасних досягненнях науки і техніки. Застосування сучасних технологій визначає успіх функціонування територіальної громади загалом, та міської ради зокрема, що забезпечує в подальшому їх конкурентоспроможність.

Таким чином, формування сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу зумовлено дією цілої низки об'єктивних чинників, які сьогодні проявляють себе в українській економіці.

Аналізуючи розмаїття використовуваних менеджерами методів реалізації кадрового потенціалу, враховуючи їх відмінності в практичній реалізації, в тому числі й економічної та соціальної ефективності, сформулюємо головні методи сучасної концепції розвитку кадрового потенціалу:

1. Людські ресурси є основоположним фактором у підвищенні конкурентоспроможності територіальної громади, збільшенні його економічної ефективності. Людина розглядається як економічний і соціально корисний фактор.

2. Стратегічний підхід до реалізації кадрового потенціалу. В основі лежить взаємодія кадрових стратегій на довгострокову перспективу розвитку.

3. Інвестиційність людського капіталу. В основі цього принципу лежить визнання ефективності вкладень у розвиток кадрового потенціалу на довгострокову перспективу. Отримання дивідендів від вкладень у розвиток персоналу є головним у діяльності територіальної громади.

4. Демократичне ставлення до персоналу. Працівники активно залучаються на всіх рівнях управління відповідно до їх здатності і компетентності. Розвивається соціальне партнерство і співпраця в рамках апарату міської ради.

5. Метод розвитку персоналу. Натеper на у будь-якій громаді повинні бути створені умови для безперервного навчання працівників. Пов'язано це насамперед із розвитком технічних та інформаційних технологій. Працівники розкривають свої інтелектуальні здібності завдяки мотивації, проявів творчого

підходу до виконання своїх обов'язків. Загалом принцип розвитку персоналу повинен нести в собі підвищення ефективності функціонування територіальної громади загалом.

6. Метод якості працездатності. Під час переходу від технократичного підходу до гуманістичного в управлінні персоналом, зокрема під час підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, має відбуватися посилення змісту трудової функції, оплачуватися справедлива винагорода за працю та особистий внесок, відбуватися створення умов для роботи згідно з трудовим законодавством України, забезпечуватися розвиток позитивної корпоративної культури та можливості для кар'єрного зростання.

7. Метод професіоналізму. Цей принцип заснований на підвищенні рівня професійної підготовки працівників, здатних виконувати складні аналітичні й практичні завдання, грамотно виконувати свої посадові обов'язки.

8. Метод інноваційності. Заснований насамперед на поліпшенні організації праці персоналу, мотивації працівників, заохоченні та розвитку персонал-технологій, підвищенні економічної ефективності трудової діяльності.

Ці методи розглядаються індивідуально для кожної громади залежно від цілей і завдань її функціонування в довгостроковій перспективі.

Крім того, дослідження показали, що останніми роками відбувається стрімка діджиталізація всіх сфер управління. Не виключенням є управління персоналом, яке передбачає зміни, що відбуваються у трьох напрямках:

1) цифровий персонал «(залучення працівників з інноваційним типом мислення, ліквідація цифрового розриву у навичках, забезпечення постійного удосконалення знань, вмінь, навичок за допомогою сучасних технологій);

2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища, що забезпечує високу продуктивність праці, можливості збору інформації щодо виконання завдань, використовує сучасні засоби комунікацій та підтримує зворотній зв'язок з громадянами);

3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів)» [32].

Варто також акцентувати увагу на напрямках діджиталізації для

трансформації процесу управління персоналом в Скалатській міській раді (табл. 3.1), які «можуть передбачати:

- застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів;
- цифрову інтеграцію з хмарними системами;
- HR-аналітику та Big Data;
- застосування VR-технологій;
- штучний інтелект» [32].

Таблиця 3.1

**Особливості використання цифрових технологій в управлінні
персоналом органу місцевого самоврядування**

Функції	Напрями впровадження цифрових технологій	Результати
Рекрутмент	Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій.	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості.
Адаптація	Використання гейміфікації та єдиної платформи.	Акумуляування всієї необхідної для роботи інформації, в тому числі про орган місцевого самоврядування, графік роботи, посадові інструкції, компенсаційну систему на єдиній платформі.
Мотивація	Акумуляування інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації.
Розвиток персоналу	Проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання та обміну досвідом	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та місці
Оцінювання персоналу	Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн.	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників.
Контролювання	Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань щодо забезпечення життєдіяльності міської ради.	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

Адаптовано за» [32].

Таким чином цифрова трансформація управлінських процесів впливає і на управління персоналом. Діджиталізацію цього процесу пропонуємо для Скалатської міської ради здійснити через будь-який з існуючих способів: від етапів залучення та набору персоналу до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом в організації передбачає врахування існуючих можливостей та загроз з виробленням на цій основі ефективної стратегії діджиталізації. Втім, впровадження передових HR-технологій в практиці діяльності органів місцевого самоврядування на сьогодні здійснюється фрагментарно та не послідовно, спостерігається значний обсяг розбіжностей щодо бачення необхідності змін серед вищого та лінійного керівництва, що вимагає глибокого аналізу та оцінки ефективності існуючого досвіду і розстановки акцентів у здійсненні HR-менеджменту.

«Соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні інструменти корисні лише в тому випадку, якщо їх застосовує весь персонал. Управління персоналом в умовах діджиталізації повинно починатися з потреб співробітників та їх досвіду, як користувачів нових цифрових технологій. В той же час інформація про управління персоналом повинна бути автоматизованою частиною цифрової платформи управління персоналом, яка повинна надавати менеджерам інформацію в режимі реального часу, а також створювати керівникам можливості аналізу в реальному часі, зменшуючи час, витрачений на звіти, та збільшуючи час, який кадровики та керівники підприємств витрачають на аналіз даних та вирішення проблем» [32].

В контексті цього зазначимо, що одним з елементів створення конкурентоспроможної територіальної громади є розробка HR-стратегії, яка визначатиме стратегічні орієнтири щодо дій, направлених на ефективне формування, освоєння і розвиток людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища. Важливо, щоб дана стратегія була не лише частиною стратегії розвитку територіальної громади, а й формувалась з врахуванням

тенденцій і векторів розвитку кожної конкретної громади в довгостроковій перспективі.

Формування HR-стратегії та «планів з її реалізації сприятиме:

- а) посиленню можливостей органу місцевого самоврядування (в сфері персоналу) протистояти негативному впливу зовнішніх чинників на виконання власних і делегованих повноважень, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому оточенні;
- б) розширенню переваг (інституційної спроможності) територіальної громади за рахунок створення умов для розвитку й ефективного використання трудового потенціалу, формування високопрофесійних, компетентних кадрів;
- в) повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як цілей територіальної громади, так і особистих цілей працівників» [32].

Висновки до розділу 3

В контексті удосконалення практики організації роботи з розвитку кадрового потенціалу вважаємо за доцільне для Скалатської міської ради модернізацію системи формування кадрового резерву. Основними змінами до цього процесу пропонуємо започаткування системи управління талантами. Це дозволить проводити цілеспрямовану діяльність щодо залучення висококваліфікованих працівників, інтеграції та адаптації нових співробітників, утримання персоналу для задоволення поточних та майбутніх цілей організації. Крім того, фахівці кадрової служби зможуть виявляти фахівців, які володіють професійно цінними якостями та навичками, які вони з високою ефективністю виявлять у роботі. Це забезпечить підбір кандидатів під конкретні завдання чи проекти, тимчасове збереження кадрів для їх повторного працевлаштування, заповнення нестачі кадрів для швидкого реагування на вирішення актуальних завдань або реалізація тимчасових проектів.

Для перетворення неформалізованих особистих знань співробітників у формалізовані організаційні (соціалізація знань) ефективними для досліджуваної організації є такі інструменти управління знаннями як сторітеллінг і наставництво. Використання цих методів передачі експертних знань забезпечить швидку передачу досвіду. Фактично це забезпечить ефективний процес навчання на робочому місці, забезпечить довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Доцільним в контексті удосконалення практики організації роботи з розвитку кадрового потенціалу є розробка «Карти знань керівника». Складена карта знань дозволить наочно представити знання, які потрібні для виконання цієї функції. Також вона зможе бути використана для цілеспрямованого відбору наставників, а також бути орієнтиром у їх розвитку та підготовці.

Посилити конкурентоспроможність громади через організацію роботи з розвитку кадрового потенціалу зможе розробка HR-стратегії, яка визначатиме стратегічні орієнтири щодо дій, направлених на ефективне формування, освоєння і розвиток людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища. Важливо, щоб дана стратегія була не лише частиною стратегії розвитку територіальної громади, а й формувалась з врахуванням тенденцій і векторів розвитку кожної конкретної громади в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведені в роботі дослідження дозволили отримати певні результати та сформувані висновки:

1. Розвиток кадрового потенціалу Скалатської міської ради забезпечується певними компонентами, основним з яких є система організаційного забезпечення, яка являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб та підрозділів міської ради, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів його кадрової діяльності. Основою цього забезпечення є структура управління кадрової діяльності організації з окремими її елементами.

2. Основним завданням управління кадровим потенціалом Скалатської міської ради є найбільш ефективно використання здібностей працівників відповідно до цілей організації. Існуюча в організації система управління кадровим потенціалом орієнтована на забезпечення своєчасного укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування організації, формування необхідного рівня кадрового потенціалу колективу організації та його стабілізацію.

3. Розвиток кадрового потенціалу є складовою стратегії розвитку Скалатської міської ради і безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей та пріоритетів організації. Кадровий потенціал займає одне з визначальних положень в механізмі функціонування всієї організації і передбачає не тільки економічну доцільність капіталовкладень у розвиток персоналу, але і використання сучасних і ефективних методів розвитку кадрового потенціалу.

4. Моніторингу розвитку кадрового потенціалу організації, що система розвитку кадрового потенціалу Скалатської міської ради знаходиться на достатньо високому рівні. Присутня позитивна динаміка щодо омолодження віку працівників та навчання і підвищення кваліфікації персоналу. При цьому також спостерігається і досить високий показник плинності кадрів.

5. Оцінка ефективності розвитку кадрового потенціалу досліджуваної

територіальної громади, проведена через співставлення затрат та результатів, засвідчила позитивну динаміку розвитку за всіма ключовими показниками Скалатської міської територіальної громади яка визнана, що підтверджує ефективність кадрової політики організації.

6. В контексті удосконалення практики організації роботи з розвитку кадрового потенціалу вважаємо за доцільне для Скалатської міської ради модернізацію системи формування кадрового резерву. Основними змінами до цього процесу пропонуємо започаткування системи управління талантами. Це дозволить проводити цілеспрямовану діяльність щодо залучення висококваліфікованих працівників, інтеграції та адаптації нових співробітників, утримання персоналу для задоволення поточних та майбутніх цілей організації. Крім того, фахівці кадрової служби зможуть виявляти фахівців, які володіють професійно цінними якостями та навичками, які вони з високою ефективністю виявляють у роботі. Це забезпечить підбір кандидатів під конкретні завдання чи проекти, тимчасове збереження кадрів для їх повторного працевлаштування, заповнення нестачі кадрів для швидкого реагування на вирішення актуальних завдань або реалізація тимчасових проектів.

7. Для перетворення неформалізованих особистих знань співробітників у формалізовані організаційні (соціалізація знань) ефективними для досліджуваної організації є такі інструменти управління знаннями як сторітеллінг і наставництво. Використання цих методів передачі експертних знань забезпечить швидку передачу досвіду. Фактично це забезпечить ефективний процес навчання на робочому місці, забезпечить довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених посадових осіб органів місцевого самоврядування.

8. Доцільним в контексті удосконалення практики організації роботи з розвитку кадрового потенціалу є розробка «Карти знань керівника». Складена карта знань дозволить наочно представити знання, які потрібні для виконання

цієї функції. Також вона зможе бути використана для цілеспрямованого відбору наставників, а також бути орієнтиром у їх розвитку та підготовці.

9. Посилити конкурентоспроможність громади через організацію роботи з розвитку кадрового потенціалу зможе розробка HR-стратегії, яка визначатиме стратегічні орієнтири щодо дій, направлених на ефективне формування, освоєння і розвиток людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища. Важливо, щоб дана стратегія була не лише частиною стратегії розвитку територіальної громади, а й формувалась з врахуванням тенденцій і векторів розвитку кожної конкретної громади в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування // Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 165-175.
2. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019.
3. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
4. Грищенко І. М. Актуальні проблеми децентралізації // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (25 травня 2018 р, м. Київ) : у 5 т. Т. 3. Київ, 2018. С. 19.
5. Грищенко І. М. Актуальні проблеми децентралізації // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (25 травня 2018 р, м. Київ) : у 5 т. Т. 3. Київ, 2018. С. 19.
6. Дашко Г.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку // Економіка та держава №1 2017, С.60-68.
7. Драчук Ю. З., Трушкіна Н. В. Інтелектуальний потенціал в Україні: проблеми та напрями розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3(45). С. 207-212.
8. Желюк, Т. Концептуальні засади управління кадровим потенціалом держави в новій економіці / Тетяна Желюк, Оксана Арзамасова // Вісник Тернопільського національного економічного університету. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. Вип. 3. С. 7-17.
9. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління. 2017. № 12. С. 102-107.
10. Карпа М. Теоретичні аспекти формування кадрової політики в органах публічної влади // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 36.

Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. С. 30.

11. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.; за ред. Є.П. Качана. К.: Знання, 2008. 407 с.

12. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С., Механізми мотивації державних службовців – Режим доступу: URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4724>

13. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4675>

14. Колеснікова Г.В. Інституційне забезпечення розвитку фінансово-інвестиційної інфраструктури промислового регіону. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. Донецьк: ІЕП НАНУ, 2013. С. 149-170.

15. Краснейчук А. Перспективи впровадження кадрового консалтингу в діяльність органів державної та місцевого самоврядування. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej10/doc_pdf/Krasneychuk.pdf

16. Краснейчук А. Удосконалення механізму кадрового забезпечення місцевого самоврядування // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління, випуск 3, 2014.

17. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

18. Кудрявцева В.С. Удосконалення механізму формування системи професійного навчання працівників органу державної влади. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.). Тернопіль. 2019. С. 180-182.

19. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www.academy.gov.ua

20. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення

кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В.А. Гошовська, Л.І. Даниленко, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

21. Міщенко К. С. Нова парадигма взаємодії державної служби зайнятості з об'єднаними територіальними громадами // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (25 травня 2018 р., м. Київ) : у 5 т. Т. 5. Київ : НАДУ. 2018. С. 59.

22. Мосійчук І.В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vkib_2018_1_18

23. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: наук. розробка / за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2011. 44 с.

24. Наumenко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. Публічне урядування. 2015. № 1. С. 139-146.

25. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України: наук. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.

26. Офіційний сайт Скалатської міської ради Електронний ресурс. URL: <https://skalatmr.gov.ua/>.

27. Павловська В. Кадровий потенціал територіальної громади як невід'ємна складова її конкурентоспроможності // Матеріали наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ «Інноваційні технології в менеджменті та

публічному управлінні» (Тернопіль, 10.11.2022 року).

28. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. Вісник НАДУ. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013>
29. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2011. С. 128-132.
30. Пітюлич М.М., Машіко К.С., Кудак К.М. Потенціал територіальної громади: особливості формування і розвитку. «Молодий вчений». 2016. № 4 (31). С. 155–160.
31. Положешна І. В. Застосування кадрового механізму для створення інституційно спроможних територіальних громад. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2021/12.pdf
32. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf
33. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 листопада 2019 р. за N 1157/34128. URL: http://www.search.ligazakon.ua/l_doc..nsf/link
34. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. №45/2012. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
35. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід: навч.-метод. м-ли / уклад.: В.А. Гошовська та ін. К.: НАДУ, 2008. 80 с.
36. Прудіус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 3 (55). С. 155-160.

37. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
38. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.
39. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 56 с.
40. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Розвиток людського капіталу в Україні: глобальні впливи та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 4(54). С. 51-56.
41. Тарасова В. Кадрове забезпечення в об'єднаних територіальних громадах // Україна: події, факти, коментарі. 2017. № 12. С. 30—41.
42. Тарасова В. Кадрове забезпечення в об'єднаних територіальних громадах // Україна: події, факти, коментарі. 2017. № 12. С. 30—41.
43. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового // Вісник економічної науки України. 2015. №1. С. 141-146.
44. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. Вісник НАДУ. 2015. № 1. С. 23-29.
45. Харук К.Б. Вплив реформи місцевого самоврядування в Україні на формування та розвиток трудового потенціалу. Бізнес Інформ. 2015. № 9. С. 73-78.
46. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 315 с.