

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

Студентки Суліми Яніни Геннадіївни

академічної групи 281м-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: *«Обґрунтування стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування  
(на прикладі Олександрійської міської ради)»*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Маматова Т.В.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишнеvsька О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро  
2023

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Обґрунтування стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування (на прикладі Олександрійської міської ради)».

93 стор., 7 табл., 12 рис., 1 додаток, 54 джерела.

СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК, ОРГАНІЗАЦІЯ, КОЛЕКТИВ, ЕФЕКТИВНИЙ, КВАЛІФІКОВАНИЙ, ЗАВДАННЯ, ПРИНЦИП, ЕТАПИ, АНАЛІЗ, ЦІЛІ, ПРАЦІВНИК, ІНСТРУМЕНТ, СЛУЖБА, КАДРИ.

Об'єкт дослідження – процеси формування стратегії управління персоналом в публічній сфері.

Предмет дослідження – обґрунтування стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування (на прикладі Олександрійської міської ради).

Мета дослідження – дослідження особливостей формування стратегії управління персоналом в публічній сфері та обґрунтування стратегічного вибору розвитку системи управління персоналом Олександрійської міської ради.

У першому розділі досліджуються теоретико-методологічні засади побудови стратегії управління персоналом в органах публічного управління. Другий розділ присвячено аналізу передумов формування стратегії управління персоналом Олександрійської міської ради. У третьому розділі здійснено обґрунтування стратегічного вибору розвитку системи управління персоналом Олександрійської міської ради.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, фізичні та юридичні особи.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Justification of the personnel management strategy of the local self-government body (on the example of the Oleksandriya City Council)».

93 pages, 12 figures, 7 tables, 1 application, 54 sources.

STRATEGY, MANAGEMENT, STAFF, DEVELOPMENT, ORGANIZATION, TEAM, EFFECTIVE, QUALIFIED, TASK, PRINCIPLE, PHASES, ANALYSIS, GOALS, EMPLOYEE, TOOL, SERVICE, HR.

Object of research – processes of forming a personnel management strategy in the public sphere.

Subject of research – justification of the personnel management strategy of the local self-government body (on the example of the Oleksandriya City Council).

The purpose of research – study of the peculiarities of the formation of a personnel management strategy in the public sphere and justification of the strategic choice for the development of the personnel management system of the Oleksandriysk City Council.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of building a personnel management strategy in public administration bodies. The second chapter is devoted to the analysis of the prerequisites for the formation of the personnel management strategy of the Oleksandriya City Council. The third section examines the justification of the strategic choice of development of the personnel management system of the Oleksandriya City Council

Scope of practical application – local self-government bodies, civil society institutions, individuals and legal entities.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ .....	8
1.1. Теоретичні основи побудови стратегії управління персоналом, сучасний стан та тенденції розвитку стратегічного управління персоналом на публічній службі.....	8
1.2. Методологія розробки стратегії управління персоналом органу публічного управління (на прикладі Олександрійської міської ради).....	16
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ .....	20
2.1. Загальна характеристика системи управління людськими ресурсами Олександрійської міської ради.....	20
2.2. SWOT-аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз системи роботи з кадрами.....	33
РОЗДІЛ 3	
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ .....	40
3.1 Формування стратегічного бачення та місії розвитку системи управління персоналом.....	40
3.2. Побудова цільової частини стратегії: стратегічних напрямів, цілей розвитку системи управління персоналом Олександрійської міської ради та очікуваних результатів реалізації цих напрямів на період до 2027 року.	45
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

## ВСТУП

Здійснення в Україні процесів реформування місцевого самоврядування й служби в органах місцевого самоврядування ставить принципово нові завдання перед персоналом органів місцевого самоврядування, вимагає наявності компетентних і високопрофесійних кадрів, здатних працювати в нових умовах й вирішувати надскладні комплексні проблеми [1, с. 18]. Тому формування високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу є одним із ключових завдань управління в системі місцевого самоврядування.

Ефективне регулювання процесів управління персоналом можливе завдяки наявності дієвих механізмів, технологій та ресурсів для впливу на їх здійснення. Розроблення та реалізація стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування дозволить сформулювати план дій по досягненню стратегічних цілей системи управління персоналом завдяки ефективним методам управління ним.

Питання стратегічного управління персоналом досліджували С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук, Л. В. Балабанова, В. Г. Щербак, Д. Є. Козенков, А. В. Крамаренко, М. К. Вишневська, Т. В. Альошина, Ю. О. Лупенко, В. Я. Месель-Василяка, І. Л. Петрова, І. М. Жоган та інші.

Розбудова професійної, добросовісної, політично нейтральної служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян закріплена Стратегією реформування державного управління, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [2]. З метою реалізації зазначеного напрямку прийнято новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX [3] (набуває чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні). А механізмом реалізації такої розбудови може стати стратегія управління персоналом в органах місцевого самоврядування, яка визначить місію,

стратегічні пріоритети, операційні цілі та способи їх досягнення.

Амбасадором впровадження стратегічного управління персоналом на публічній службі можна вважати Національне агентство України з питань державної служби. Так, розроблені ним стратегії (на 2020-2022 роки та 2023-2024 роки) можуть слугувати орієнтиром при формування власних стратегій інших органів публічного управління.

Метою кваліфікаційної роботи є формування основ стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування (на прикладі Олександрійської міської ради), яка покликана забезпечити покращення якісного складу працівників, розвиток їх професійної компетенції, підвищення рівня лояльності до організації та допомогти у зміцненні корпоративної культури організації.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Здійснити огляд теоретичних основ побудови стратегії управління персоналом та сучасного стану і тенденцій розвитку стратегічного управління персоналом на публічній службі.

2. Охарактеризувати методологічні засади формування стратегії управління персоналом (на прикладі Олександрійської міської ради).

3. Здійснити загальну характеристику системи управління людськими ресурсами Олександрійської міської ради.

4. Провести SWOT-аналіз системи управління персоналом Олександрійської міської ради.

5. Сформування стратегічне бачення та місію розвитку системи управління персоналом.

6. Побудувати цільову частину стратегії: визначити стратегічні напрями, цілі розвитку системи управління персоналом Олександрійської міської ради та очікувані результатів реалізації цих напрямів.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії управління персоналом в публічній сфері.

Предметом дослідження є обґрунтування стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування (на прикладі Олександрійської

міської ради).

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід, що використовується для вирішення більшості завдань дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукових джерел та нормативно-правових актів за темою дослідження. В основу методології побудови стратегії управління персоналом Олександрійської міської ради покладено проблемно-орієнтаційний підхід. Основні процеси зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток системи управління персоналом досліджено за допомогою SWOT-аналізу. Також, під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, статистичний аналіз, соціологічний метод, методи порівняння, узагальнення, моделювання і прогнозування.

Результати дослідження можуть бути застосовані для вдосконалення процесу управління персоналом в органі місцевого самоврядування, а також під час здійснення стратегічного планування розвитку територіальної громади.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

#### **1.1. Теоретичні основи побудови стратегії управління персоналом, сучасний стан та тенденції розвитку стратегічного управління персоналом на публічній службі**

Конкуренція на ринку праці за кваліфікованих працівників, розвиток корпоративних культур організацій, формування нового, сучасного покоління працівників і необхідність реагувати на різні явища в середовищі існування спонукає організації до удосконалення процесів управління персоналом.

Запровадження стратегічного управління, незалежно від сфери діяльності, є сучасною тенденцією, що цілком відповідає вимогам теперішнього часу. Ефективне функціонування органу влади визначається, зокрема, адекватною стратегією управління персоналом, яка є одним із найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління та яка забезпечує раціональне використання висококваліфікованих фахівців, створення умов з реалізації працівниками професійного потенціалу з метою успішного виконання закріплених професійних обов'язків задля найповнішого забезпечення реалізації поставлених завдань.

Успішні організації розвиваються не випадково, а завдяки цілеспрямованим і динамічним стратегіям, які здатні передбачати, впливати та ефективно реагувати на нові та мінливі зовнішні виклики, закономірності та події [4].

Важливість розвитку навичок в управлінні людськими потенціалом представників територіальних громад є основою ефективного розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Злагоджена робота всіх спеціалістів у органах місцевого самоврядування принесе високий результат роботи й задоволеність від її якості [5].



Стратегічне управління людськими ресурсами організації формується як новий етап розвитку управління персоналом із урахуванням далекоглядного прогнозу її майбутнього, на основі якого, а не навпаки, здійснюються актуальні управлінські дії. Необхідність теоретичного осмислення стратегічного управління людськими ресурсами організації активізувала науковий інтерес зарубіжних і вітчизняних фахівців, спонукала їх до проведення спеціальних досліджень [6, с. 7].

В сучасному науковому середовищі існують різні думки стосовно того, чим є стратегічне управління персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Підходи до визначення категорії стратегічне управління персоналом

Автори	Визначення
Колектив авторів Посібника з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад [5]	це план дій по досягненню цілей організації через ефективні методи управління персоналом
Л.В. Балабанова [7, с.134]	пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації
С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко [8, с. 34]	комплекс рішень і дій щодо формулювання й реалізації кадрової стратегії, покликаної забезпечити ефективне використання та розвиток інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу для досягнення цілей
В.Г. Щербак [9]	пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей

Автори	Визначення
Д.С. Козенков, А.В. Крамаренко, М.К. Вишневська, Т.В. Альошина [10]	довгостроковий, якісно визначений напрям дій підприємства щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання, спрямований на задоволення широкого спектру потреб працівників, розвиток та досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі
Ю.О. Лупенко, В. Я. Месель-Василяка [11]	управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються та мають бути у її зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі

Таким чином, на основі вищеперелічених визначень поняття «стратегії управління персоналом» можна сформувати інтегровану його версію: комплекс управлінських дій та рішень, які формують план по досягненню цілей стосовно ефективного використання, розвитку та утримання висококваліфікованого, конкурентоспроможного персоналу з урахуванням цілей організації та динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати такі завдання:

- забезпечення організації необхідним людським потенціалом відповідно до цілей її стратегічного розвитку;
- формування внутрішнього середовища організації, її внутрішньоорганізаційної культури, ціннісних орієнтацій, пріоритетів у потребах для створення умов виявлення стратегічного мислення та реалізації обраних стратегій;

– реалізація компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей з метою досягнення стійких конкурентних переваг організації на ринку;

– сценарне прогнозування майбутнього у ході визначення стратегії організації та розвитку партисипативного управління на всіх її рівнях;

– задоволення та узгодження інтересів працівників, керівників, власників компанії, а також потреб та інтересів споживачів й інших соціальних груп з оточення компанії [6, с. 15].

Стратегічний підхід до управління персоналом базується на таких принципах:

– розгляд персоналу як цінного стратегічного активу;

– безпосередня участь керівників державного органу та органів місцевого самоврядування і його структурних підрозділів, у тому числі служби управління персоналом, у розробці як загальної стратегії, так і стратегії управління персоналом;

– відповідність стратегій і цілей управління персоналом загальній стратегії і стратегічним цілям державного органу;

– акцентування уваги на визначенні і розвитку ключових компетенцій, забезпеченні синергізму видів діяльності як у державному органі в цілому, так і в його структурних підрозділах, що дозволяє пропонувати цінні для споживача послуги [8].

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1.1) складається з трьох основних етапів:

1. Стратегічне планування персоналом.
2. Стратегічна організація персоналу.
3. Стратегічний контроль персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. На практиці є різні варіанти їх взаємодії:

1. Найбільш поширеним є уявлення про стратегію управління персоналом як залежну похідну від стратегії організації загалом. У такій ситуації

працівники служби управління персоналом повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкоряючись інтересам загальної стратегії.



Рис. 1.1. Процес стратегічного управління персоналом [7]

2. Загальна стратегія організації та стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення фахівців служби управління персоналом до вирішення стратегічних завдань на корпоративному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності, а отже, можливості самостійно вирішувати завдання, що стосуються персоналу, з погляду перспективи розвитку всієї організації [12, с. 160].

Стратегічне управління персоналом включає такі етапи:

- етап аналізу;
- етап планування (вибору);
- етап реалізації прийнятого рішення.

На етапі аналізу визначаються й оцінюються найбільш важливі для розвитку організації фактори, які називають стратегічними чинниками. Ці фактори стосуються як зовнішнього, так і до внутрішнього середовища організації. Найбільш поширеним інструментом аналізу стратегічних чинників є SWOT-аналіз.

На наступному етапі відбувається формування можливих організаційних стратегій і вибір кращої стратегічної альтернативи для її реалізації. Також на цьому етапі відбувається формування місії і цілей організації.

Коли загальна стратегія сформульована, увага стратегічного менеджменту переключається на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розроблення програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як короткострокові і середньострокові плани реалізації стратегії [12, с.162].

Етапи формування стратегії управління персоналом представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Етапи формування стратегії управління персоналом

Розробляючи стратегію управління персоналом, необхідно керуватися правилом: в основу вдосконалення систем і методів управління повинні бути

покладені людські ресурси, що розглядаються в сукупності різних елементів системи управління персоналом.

У сучасному публічному управлінні спостерігається тенденція зміщення акценту на людські ресурси та кадровий потенціал. По-перше, це пов'язано з тим, що процеси глобалізації та євроінтеграції потребують відстеження та відповідного адекватного реагування шляхом впровадження змін на основі сучасних рішень щодо розвитку організацій. По-друге, стрімкий розвиток суспільства, поява нових форм та способів ведення роботи, постійне розширення сфер діяльності теж вимагають відповідних змін в організаціях задля відповідності високим темпам розвитку конкуренції на ринку праці. По-третє, уже є доведеною на практиці аксіома про те, що наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників.

Переваги стратегічного управління персоналом уже доведено практикою на підприємствах приватної сфери. На публічній службі амбасадором у сфері впровадження стратегічного управління людськими ресурсами є Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС). Так, ним було розроблено та реалізовано стратегію управління персоналом НАДС на 2020-2022 роки, яка визначила ключові напрямки політики управління персоналом. В документі визначено місію HR-стратегії, ціннісні орієнтації, сформовано принципи взаємодії та ключові пріоритети кадрової політики, а також необхідні кроки щодо її реалізації. Наразі в НАДС діє нова стратегія на 2023-2024 роки.

Також для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом затверджено HR-стратегію у Державній податковій службі України. HR-стратегія ДПС визначає мету, цілі, пріоритети і стратегічні напрями, на реалізацію яких має бути спрямована діяльність служб управління персоналом ДПС та її територіальних органів, і передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, впровадження сучасних технологій управління персоналом, створення умов для розвитку людського потенціалу, професійний розвиток кадрів [13].

У 2021 році було презентовано Стратегію розвитку системи управління людськими ресурсами в Міністерстві фінансів України на 2021-2024 роки, яка була розроблена службою управління персоналом Міністерства за підтримки Проектного офісу реформ за кращими міжнародними практиками. Метою стратегії є побудова сучасної та ефективної системи управління персоналом у Мінфіні, що забезпечить створення ефективної команди як єдиного організму, розвиток інституційної спроможності для забезпечення формування та реалізації політики Міністерства з чіткою ієрархією завдань та показників ефективності, впровадження стимулів та мотивації до змін системи управління персоналом як рушійної складової для планування діяльності та удосконалення інструментів та умов для прийняття більш ефективних управлінських рішень та забезпечення підтримки їх реалізації [14].

Стратегія управління персоналом Державної служби статистики України на період до 2023 визначає основні завдання та напрями розвитку системи управління персоналом задля підвищення ефективності й результативності діяльності Державної служби статистики України. Стратегія спрямована на зміцнення, збереження та розвиток кадрового потенціалу Держстату, здатного компетентно та відповідально виконувати свої завдання та функції, своєчасно та оперативно сприяти інноваційним процесам, спрямованим на реалізацію повноважень Держстату [15].

За допомогою HR-стратегії Державної митної служби України передбачається забезпечення протягом 2021 –2024 років системного підходу до роботи в галузі управління персоналом, виконання цілей та завдань, зазначених у цій стратегії, запровадження якісних змін, які призводять до трансформації служб персоналу Держмитслужби в HR-служби із відповідним функціоналом, ресурсами, навичками, інструментами та кваліфікацією. HR-стратегія була розроблена за підтримки EU4PFM та Команди підтримки реформ при Держмитслужбі (RST SCS) [16].

Таким чином, на публічній службі спостерігається тенденція впровадження стратегічного управління персоналом з використанням сучасних

методів та інструментів управління людськими ресурсами задля досягнення поставлених цілей.

Розбудова професійної, доброчесної, політично нейтральної служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян закріплена Стратегією реформування державного управління, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [2]. В цьому напрямку прийнято новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX [3] (набуде чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні). А механізмом реалізації такої розбудови може стати стратегія управління персоналом в органах місцевого самоврядування, яка визначить місію, стратегічні пріоритети, операційні цілі та способи їх досягнення.

## **1.2. Методологія розробки стратегії управління персоналом органу публічного управління (на прикладі Олександрійської міської ради)**

Розробка стратегії – це багатоетапний та багатовекторний процес, в основу якого покладено здійснення глибокого, системного аналізу існуючої ситуації та пошук шляхів вдосконалення та розвитку системи управління персоналом.

При здійсненні дослідження в межах цієї кваліфікаційної роботи використовувалися матеріали внутрішньоорганізаційної діяльності та локальні нормативні акти Олександрійської міської ради, норми чинного законодавства, рекомендаційні матеріали Національного агентства України з питань державної служби, досвід впровадження стратегії управління персоналом НАДСу, фахова та наукова література, матеріали опитування працівників міської ради, творчий та інтелектуальний потенціал автора.

В основу методології побудови стратегії управління персоналом Олександрійської міської ради покладено проблемно-орієнтаційний підхід. З



позиції проблемно-орієнтованого підходу управління людськими ресурсами на всіх рівнях регулювання передбачає такий підхід до управління ними, що базується на гіпотезі існування проблем використання трудового потенціалу, які вимагають аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відносно розвитку проблемно-орієнтований підхід передбачає сукупність управлінських дій та впливів, спрямованих на вирішення теоретико-прикладних завдань (задач) стосовно ефективного використання ресурсів за рахунок отримання нового знання та досвіду за допомогою наукової рефлексії й активних практичних дій і досліджень [17, с.32].

Ефективним інструментом аналізу ситуації та виявлення сприятливих і несприятливих факторів розвитку є SWOT-аналіз як спосіб систематизації аналітичної інформації в аспектах визначення зовнішніх можливостей-загроз і сильних-слабких сторін території та громади. Якісно проведений SWOT-аналіз забезпечує повне системне уявлення про ситуацію, надає повноцінну інформацію для розробки стратегій [4].

З метою розробки стратегії виконуються такі етапи:

- збір первинної інформації щодо функціонування системи роботи з кадрами в міській раді, її опрацювання та узагальнення;
- проведення аналізу ситуації та формування описового матеріалу, що може слугувати обґрунтуванням визначених проблем розвитку;
- організація онлайн опитування працівників міської ради щодо визначення рівня залученості;
- здійснення SWOT-аналізу на основі зібраних та отриманих вихідних матеріалів;
- формування експертами вихідного варіанту стратегічного вибору організації у сфері управління персоналом, що відображається у формулюванні стратегічного бачення та місії;
- формування цільового блоку стратегії на основі декомпозиції стратегічного бачення до рівня конкретних завдань (проектів), а саме, визначення системи стратегічних пріоритетів та оперативних цілей;

– передбачення очікуваних результатів реалізації стратегічних цілей стратегії.

Схематично процес розробки стратегії управління персоналом можна зобразити наступним чином (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процес розробки стратегії управління персоналом

Ключовим моментом під час розроблення стратегії є побудова «дерева цілей», яке є системою цільових орієнтирів та наочним зображення

підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл місії на стратегічні напрями та операційні цілі. Основною ідеєю побудови «дерева цілей» є декомпозиція, тобто процес розділення більш складних елементів та менші та простіші складові.

Обрана методологія розробки стратегії забезпечує системну формалізацію дій для керованого переходу від існуючого стану (існуючої системи кадрової роботи) до бажаного й реально можливого стану згідно із сформованим стратегічним баченням та його декомпозицією до рівня конкретних заходів.

Варто зазначити, що затверджений остаточний документ стратегії розглядається як динамічний і може коригуватися відповідно до ситуації з дотриманням обраного фокусу стратегії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1. Загальна характеристика системи управління людськими ресурсами Олександрійської міської ради

Олександрійська міська рада Кіровоградської області є органом місцевого самоврядування, що представляє відповідну територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами.

До структури Олександрійської міської ради входять: міський голова, секретар міської ради, заступники міського голови, керуючий справами виконавчого комітету, старости та виконавчі органи (рис. 2.1).

Така організаційна структура називається лінійно – функціональною, де лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати інформацію, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Вона включає:

1. Керівник ланки – це міський голова, секретар міської ради, перший заступник міського голови та заступники міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради;
2. Самостійні відділи та управління;
3. Їх структурні підрозділи.

Ефективна робота органу місцевого самоврядування можлива завдяки її якісно сформованому кадровому складу. Здатність визначати чіткі цілі, розставляти пріоритети та впевнено йти до результату детермінується рівнем професіоналізму, компетентності та ініціативності людей, які обіймають посади в міській раді.

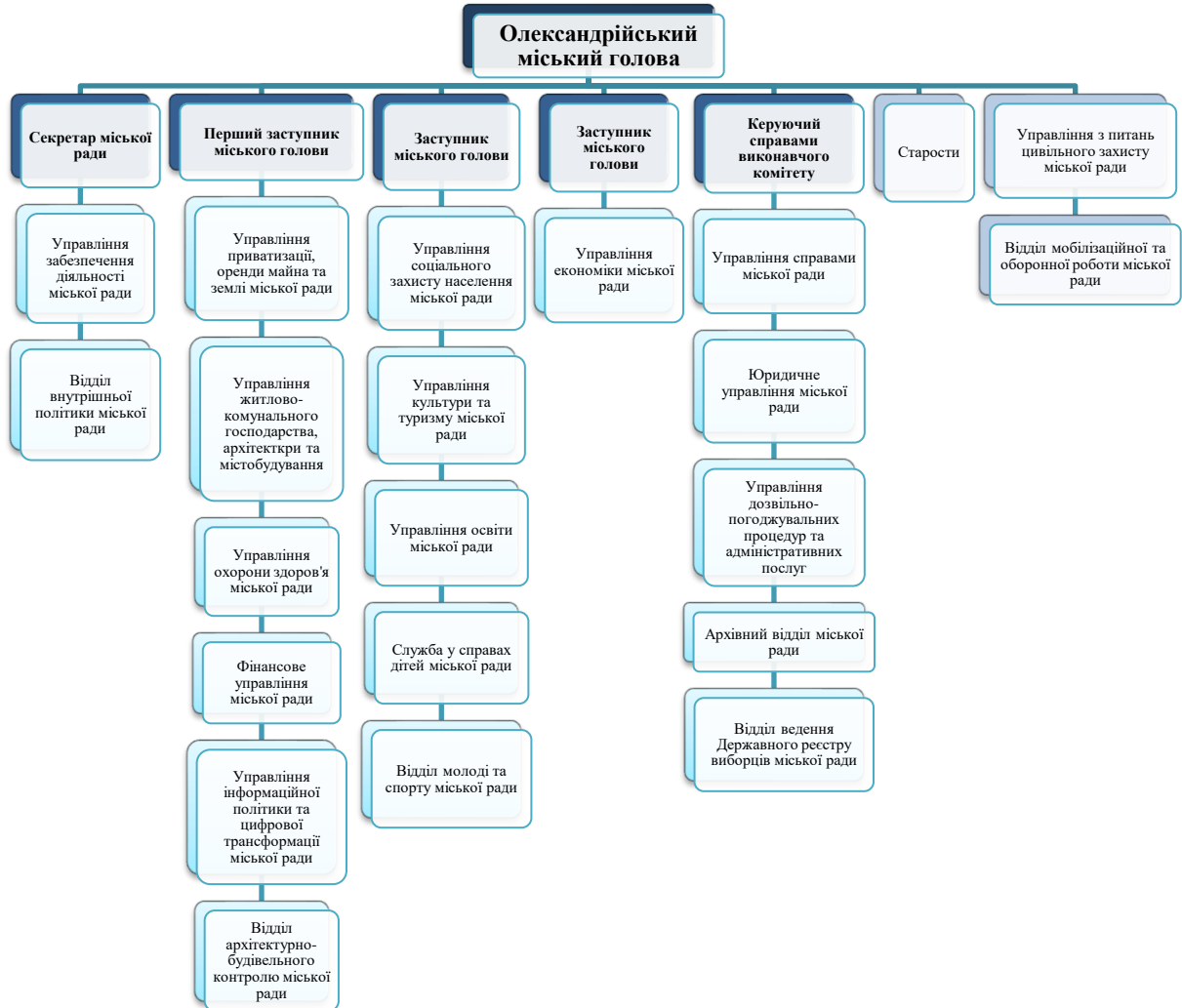


Рис. 2.1. Структура Олександрійської міської ради

Тож, вважаємо за доцільне проаналізувати штатно-посадовий склад Олександрійської міської ради на основі кількісних та якісних показників з метою визначення кадрового потенціалу організації.

Штатна чисельність Олександрійської міської ради складає 235 одиниць,

з них: 77 шт.од. – керівники; 142 шт.од. – спеціалісти; 16 шт.од. – службовий та обслуговуючий персонал.

У відсотковому співвідношенні можна розглянути на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Посадовий склад Олександрійської міської ради

Як бачимо, посадова структура міської ради є чітко впорядкованою та ієрархічною системою.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває внутрішній потенціал людських ресурсів організації, їх стрижневих компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Крім того, аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити стан та динаміку людських ресурсів компанії, виявити резерви та фактори їх кращого використання, поліпшення умов праці та життєдіяльності працівників [6, с. 178].

Задля визначення напрямів роботи з ефективного управління персоналом Олександрійської міської ради важливо проаналізувати якісний складу персоналу за статтю та віком, ступенем освіти та стажем роботи в органах місцевого самоврядування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Якісний складу персоналу Олександрійської міської ради**

Гендерна ознака (стать)	Кількість працівників*		В т.ч. на керівних посадах*	
	чисельність	%	чисельність	%
Чоловіки	48	22,3	27	36
Жінки	167	77,7	48	64

\*станом на 01.11.2023 року

На основі даних, представлених в табл. 2.1, можна зробити висновок, що наявне переважання в чисельності жінок. Це може бути пов'язано з такими особливостями роботи в органах місцевого самоврядування як умови оплати праці, можливості кар'єрного зростання, графік роботи, рівень соціального захисту тощо.

Дані щодо вікової структури персоналу Олександрійської міської ради представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Вікова структура персоналу Олександрійської міської ради**

Категорія	Всього*	Вік				
		До 30 років	30-39 років	40-49 років	50-59 років	60+ років
Керівники	75	1	13	25	27	9
Спеціалісти	124	4	42	39	33	6
Службовий та обслуговуючий персонал	16	0	8	2	5	1

\*станом на 01.11.2023 року

Проаналізувавши показники, які наведено у табл. 2.2, можна зробити висновок, що у віковій структурі персоналу переважають працівники

середнього віку. Це може говорити про те, що молодші фахівці шукають більш вигідні пропозиції роботи, а люди старшого віку схильються до стабільності та продовжують працювати в організації або характеризуються відданістю справі. Також залучення невеликої кількості працівників віком до 30 років може бути пов'язане з високими кваліфікаційними вимогами, в тому числі, наявність досвіду роботи, та рівнем відповідальності.

Дані щодо розподілу персоналу Олександрійської міської ради за ступенем здобутої освіти представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл персоналу Олександрійської міської ради  
за ступенем здобутої освіти\***

Категорія	Молодший бакалавр (%)	Бакалавр (%)	Магістр / спеціаліст (%)
Керівники	-	4,0	96,0
Спеціалісти	8,9	6,5	84,6
Службовий та обслуговуючий персонал	18,8	12,5	68,7

\*станом на 01.11.2023 року

На основі аналізу персоналу за ступенем здобутої освіти, можна зробити висновок, що абсолютна більшість мають вищу освіту за ступенем магістра або спеціаліста, що свідчить про наявність у працівників систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних та морально-етичних якостей, інших компетентностей, що дозволяють вирішувати поточні та складні роботи задачі на високому професійному рівні.

Дані щодо розподілу персоналу Олександрійської міської ради за стажем роботи в органах місцевого самоврядування представлено у табл. 2.4.



Таблиця 2.4

**Розподіл персоналу Олександрійської міської ради  
за стажем роботи в органах місцевого самоврядування**

Стаж роботи*	До 3 років	3-5 років	5-10 років	10-20 років	Більше 20 років
Кількість працівників (%)	12,6	8,4	25,1	37,6	16,2

\*станом на 01.11.2023 року

Аналіз персоналу за стажем роботи в органах місцевого самоврядування говорить про досить стабільний кадровий склад, який має значний досвід роботи, забезпечують стабільність та безперервність здійснення виконавчими органами своїх повноважень. Поруч з тим відбувається і часткове оновлення персоналу.

Становлення процесу стратегічного управління персоналом організації вимагає якісного аналізу роботи структурних підрозділів. Тому вважаю доцільним здійснити також аналіз результатів роботи працівників у міській раді за останні три роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати роботи працівників у міській раді за останні три роки**

Оцінка	Рік		
	2020	2021	2022
Висока	40,1 %	51,5 %	59,1 %
Добра	58,5 %	45,5 %	40,3 %
Задовільна	0,7 %	3 %	0,6 %
Низька	0,7 %	0 %	0 %

Джерело: розпорядження міського голови

Метою щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань під час підбиття підсумків виконання ними своїх обов'язків є здійснення регулярного контролю за проходженням служби в органах місцевого самоврядування та професійними досягненнями посадових осіб місцевого самоврядування шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій [18].

На основі аналізу результатів щорічної оцінки в Олександрійській міській раді, можна зробити висновок, що в переважній більшості керівники вважають посадових осіб місцевого самоврядування такими, що досягли результатів володіння навичками й вміннями, мінімізували втручання керівника в результати роботи, спрямували зусилля на запровадження інноваційного стилю пошуку рішень (добра оцінка) та перевищили очікувані результати, виявили ґрунтовні знання і навички, застосували інноваційний стиль виконання своїх обов'язків і доручень (висока оцінка). І зовсім незначний відсоток працівників повинні спрямовувати свою діяльність на ті складові, які примушують керівника часом вносити корективи в результати роботи (задовільна оцінка).

Варто зазначити, що основна частина посадових осіб міської ради здійснюють систематичне набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, а також безперервний процес особистісного та професійного зростання, що в свою чергу забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для їх службової діяльності. Так, протягом 2021 року професійне навчання пройшли 123 особи, у 2022 році – 119 осіб, та у 2023 році – 113 осіб (станом на 01.11.2023 року). Однак інша частина посадових осіб не займаються своїм професійним навчанням, що може бути наслідком браку часу, великим робочим навантаженням, відсутністю необхідності покращувати свої знання та навички або незацікавленістю у підвищенні рівня своєї професійної майстерності.

На основі аналізу кількісного та якісного складу персоналу Олександрійської міської ради можна зробити висновок, що в організації сформовано колектив, який характеризується високим професійним рівнем,

бажанням опанувати нові знання та навички, а також відданістю своїй справі, про що свідчить багаторічний досвід роботи в міській раді більшості працівників. Тому завданням стратегії управління персоналом має стати вдосконалення системи роботи з кадрами задля забезпечення цілеспрямованого розвитку персоналу та створення максимально комфортного робочого клімату. Також на основі рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби необхідно запроваджувати тенденцію залучення активної, вмотивованої молоді до служби в органі місцевого самоврядування.

З метою аналізу стану кадрового менеджменту та подальшого вироблення рекомендацій щодо формування стратегічних напрямів розвитку системи управління персоналом варто зосередитися на основних напрямках кадрової політики, що реалізується в Олександрійській міській раді.

Здійснення діяльності щодо роботи з персоналом міської ради покладено на кадрові служби. Варто зазначити, що деякі виконавчі органи зі статусом юридичної особи мають свої кадрові служби, але їх організаційне, методичне та інформаційне забезпечення, здійснюється відділом кадрової роботи, який є структурним підрозділом управління справами міської ради. Його діяльність чітко регламентована Положенням про відділ кадрової роботи, затвердженим розпорядженням міського голови.

Так, відповідно до Положення основними завданнями кадрової служби є:

1. Реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи.
2. Здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.
3. Задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання.
4. Прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання.
5. Документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин [19].

Основними напрямками поточної діяльності кадрових служб Олександрійської міської ради є: розроблення проектів розпоряджень міського голови та наказів керуючого справами виконавчого комітету з особового складу управління справами міської ради, здійснення роботи, пов'язаної із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників управління справами міської ради, а також забезпечення обліку трудової діяльності в електронному вигляді (оцифрування трудових книжок та постійне оновлення даних на Порталі Пенсійного Фонду України); оформлення та видача службових посвідчень та довідок з місця роботи працівника; оформлення листків тимчасової непрацездатності; розгляд пропозицій, заяв, скарг громадян, надання роз'яснень, проведення прийому громадян з питань, що належать до компетенції відділу, організаційне забезпечення професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та облік результатів такого навчання та кількості отриманих кредитів ЄКТС протягом року, ведення військового обліку військовозобов'язаних, призовників та резервістів, організаційне забезпечення проведення стажування осіб, оформлення прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, присвоєння рангів та звільнення зі служби, обчислення стажу роботи та стажу служби в органах місцевого самоврядування, здійснення контролю за встановленням надбавок за вислугу років та проведення іншої роботи, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю та службу в органах місцевого самоврядування.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що відділ кадрової роботи управління справами здійснює організаційне та документальне забезпечення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин. Трансформація кадрової роботи в управління персоналом забезпечить найефективніше використання кадрового потенціалу задля досягнення цілей організації.

Крім того, вважаю за доцільне створення єдиного органу управління персоналом в міській раді, який би забезпечував реалізацію єдиної кадрової політики організації у всіх виконавчих органах міської ради, незалежно від наявності статусу юридичної особи. Варто зазначити, що такий підхід відповідає положенням нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX (набуде чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні).

В Олександрійській міській раді з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавця укладено Колективний договір працівників апарату та її виконавчих органів Олександрійської міської ради. Колективний договір передбачає, зокрема, додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії: надання додаткових відпусток із збереженням заробітної плати за певними сімейними обставинами, додаткових відпусток за шкідливі умови праці, положення про преміювання працівників, надання матеріальних допомог тощо.

З метою нематеріального стимулювання праці, визнання результатів роботи та заохочення працівників передбачено можливість нагородження їх відомчими відзнаками - подякою Олександрійського міського голови, Грамотою Олександрійської міської ради та Почесною грамотою Олександрійською міською радою.

Задля визначення рівня залученості працівників було проведено онлайн опитування (додаток А) шляхом заповнення Google форми. Працівникам пропонувалися твердження та необхідно було обрати свою відповідь на основі шкали згоди/незгоди із запропонованим твердженням.

Перш за все варто відзначити, що в опитуванні взяло участь 45 осіб, що є приблизно 21 % від загальної кількості фактично працюючих працівників. При цьому майже пропорційно розподіляються учасники опитування за стажем роботи в міській раді (рис. 2.3).

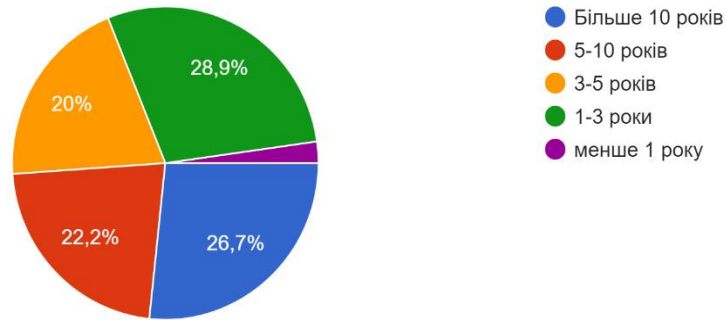


Рис. 2.3. Розподіл учасників опитування за стажем роботи в міській раді

Залученість працівників визначають як фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якнайкраще. А рівень залученості визначається шляхом дослідження рівня задоволеності за певними факторами.

За результатами опитування найбільший рівень задоволеності працівників за наступними аспектами:

- визнання з боку керівництва;
- відносини в колективі;
- професійний розвиток;
- оплачувані відпуски;
- режим та графік роботи.

Це свідчить про належний рівень взаємодії керівника з підлеглим, наявність дружньої атмосфери серед працівників, про бажання та можливості покращувати свою професійну компетентність та про важливість для персоналу стабільності та передбачуваності в організації робочого процесу.

Позитивний відгук також спостерігається щодо розвитку корпоративної культури та ефективності командної форми роботи.

Неоднозначна ситуація склалася з питанням щодо адаптації при прийнятті на роботу. На питання «Чи важко Вам було «влитися» в колектив?» 33,3 % підтвердили труднощі, 22,2 % однозначно не змогли визначитися, 44,5 % заперечили труднощі адаптації в колективі (рис. 2.4).

Чи важко Вам було «влитися» в колектив при прийнятті на роботу?

45 відповідей

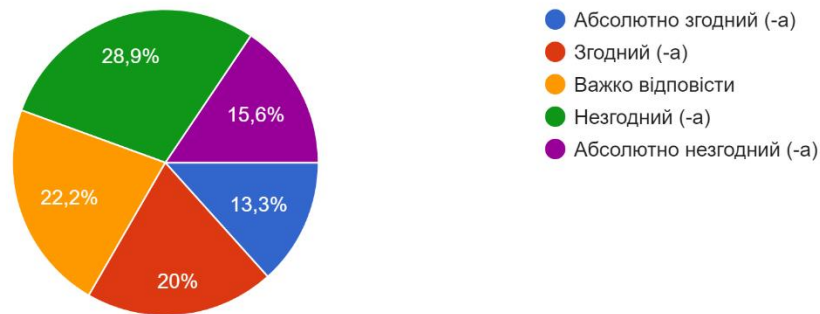


Рис. 2.4. Результат опитування щодо адаптації

Абсолютна більшість опитаних вважають свою роботу важливою, стресовою та складною, при цьому готові докладати додаткових зусиль задля досягнення результату та вважають, що завдяки дорученим завданням вони отримують професійний розвиток. Більшість (57,8 %) задоволені своїм кар'єрним зростанням, у 20 % виникли труднощі з відповіддю на це питання та 22,2 % виявили незадоволеність своєю кар'єрою.

Найбільш критичним фактором у задоволеності персоналу є рівень оплати праці – 48,9 % незадоволені рівнем оплати праці, 31,1% важко відповісти, 20 % виявили свою задоволеність заробітною платою.

Цікавим є той факт, що частина опитаних розглядають вакансії інших місць роботи (рис. 2.5), тому стратегією управління персоналом необхідно передбачити утримання працівників.

Але при цьому більшість опитаних (40 %) готові порекомендувати міську раду як місце роботи на 10 балів за шкалою від 1 до 10 (рис. 2.6.).

Забезпечення ефективного кадрового менеджменту у виконавчих органах міської ради можна вважати одним із складових створення і функціонування ефективної системи управління територіальною громадою. Так, на думку науковців Національного інституту стратегічних досліджень, забезпечення сталого розвитку громад та регіонів залежить не лише від потенційних

Чи розглядаєте Ви вакансії інших місць роботи?

45 відповідей

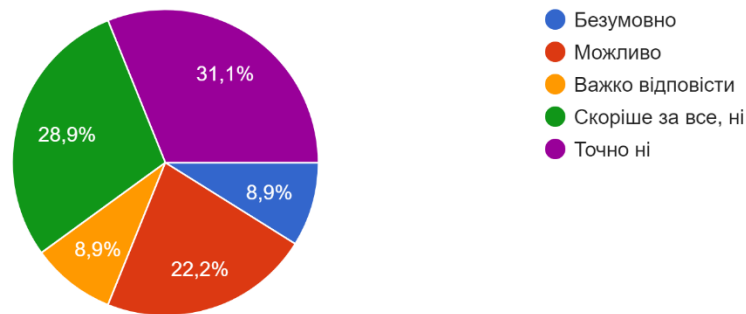


Рис. 2.5. Результат опитування щодо розгляду інших місць роботи

Яка вірогідність того, що Ви порекомендуєте свою організацію як місце роботи?

45 ответов

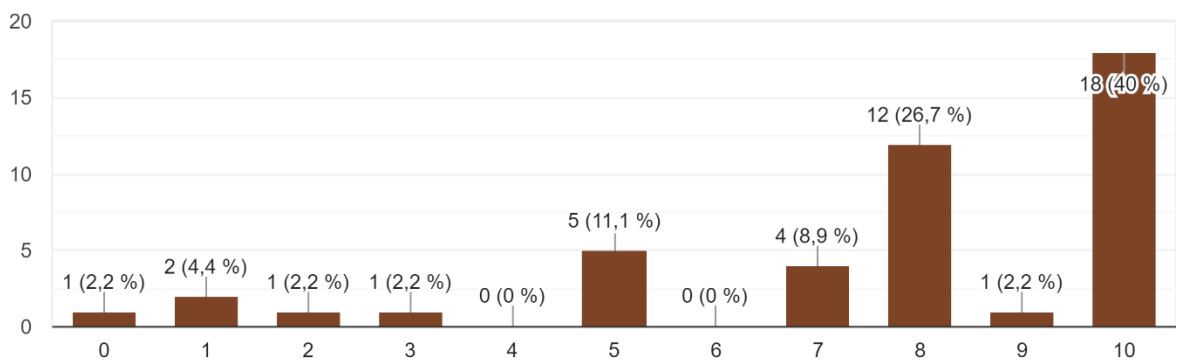


Рис. 2.6. Результат опитування щодо рекомендації організації як місця роботи

конкурентних переваг ресурсного типу (наявності природоресурсного потенціалу економічного розвитку, демо-економічного потенціалу), але й конкурентних переваг нересурсного типу, пов'язаних, передусім, із можливостями реалізації інноваційних чинників розвитку, покращенням людського капіталу [20].

Ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначено принцип самостійності кадрової політики в територіальній громаді [21], тому органи місцевого самоврядування повинні застосовувати сучасні



підходи до управління персоналом з використанням фундаментальних та новітніх принципів теорії наукового менеджменту. Проте варто пам'ятати таку особливість, що використання додаткових методів та інструментів управління персоналом в органах місцевого самоврядування прямо не передбачені законодавством, тому вони не повинні йому суперечити.

Розроблення та реалізація стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування дозволить сформулювати план дій по досягненню цілей цього органу через ефективні методи управління людськими ресурсами. Стратегія управління персоналом органу місцевого самоврядування забезпечить комплексний підхід до вирішення завдань на кожному з етапів HR-циклу. Так, реалізація передбачених стратегією сучасних HR-інструментів дозволить не лише здійснити якісний добір професійних фахівців, здатних забезпечити ефективне виконання завдань та функцій органу, а й зберегти кваліфікованих, досвідчених працівників, та зміцнити кадровий потенціал органу місцевого самоврядування [22].

## **2.2. SWOT-аналіз системи управління персоналом Олександрійської міської ради**

Одним із основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз. SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози) [23, с. 282].

**Сильні сторони (S):** Сильні сторони – це внутрішні якості, які притаманні компанії і відрізняють її від конкурентів.

**Слабкі сторони (W):** Внутрішні елементи, які негативно впливають на організацію, є основною темою цього розділу.

**Можливості (O):** Це зовнішні елементи, які можуть бути використані для отримання конкурентної переваги.

Загрози (Т): Зовнішні елементи, що підривають успішність організації, відомі як загрози.

Можливості та загрози в свою чергу створюють умови для виявлення сильних та слабких сторін у SWOT аналізі.

SWOT-аналіз – це своєрідний, але важливий інструмент. Хоча він не містить вичерпної інформації для прийняття остаточних управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес аналізу та систематизації всієї наявної інформації з використанням власних оцінок.

У проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різнобічну вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв [23, с. 283].

SWOT-аналіз має свої особливості, які полягають у тому, що він:

- виступає початковим етапом стратегічного планування;
- є складовим етапом у розробці стратегії;
- передбачає вивчення і внутрішнього, і зовнішнього середовища;
- виступає інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства;
- передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, та сильними й слабкими сторонами – з іншого;
- у центрі уваги SWOT-аналізу знаходяться фактори, що найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги;
- передбачає визначену послідовність вивчення чинників зовнішнього середовища: відстеження змін певного фактору; аналіз стану фактору; виявлення характеру впливу на підприємство; оцінка впливу на підприємство; прогнозування можливих наслідків впливу фактору на перспективу;
- припускає використання методів експертної оцінки;
- передбачає обов'язкову бальну оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

В той же час, SWOT- аналізу притаманні і певні недоліки:

– відсутність чітких показників і даних, які необхідно враховувати. Тому дуже часто доводиться покладатися на суб'єктивні оцінки фахівців, призначених відповідальними за проведення заходу.

– немає інструментів для оцінки та зіставлення впливу різних чинників. Завдяки такому методу можна сформуванати лише загальне уявлення про компанію, і її позиції на ринку [24, с. 7-9].

Розробка стратегії створення ефективного управління персоналом підприємств здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, в результаті чого може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу та підприємства в цілому відповідно до її стратегії [25].

Зовнішнє середовище управління персоналом організації включає:

- макрооточення (дальнє середовище);
- безпосереднє оточення (ближнє середовище).

Аналіз макрооточення проводиться на основі вивчення впливу на організацію таких чинників, як: стан економіки, правове регулювання і управління, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальна й культурна складові суспільства, науково-технічний і технологічний рівень розвитку суспільства тощо. Результативність такого аналізу залежить від наявності системи відстежування зовнішнього середовища, що включає як регулярні, так і спеціальні спостереження.

Аналіз ближнього оточення пов'язаний із вивченням тих складових зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у безпосередній взаємодії, – це споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває внутрішній потенціал людських ресурсів організації, їх стрижневих компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Крім того, аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити стан та динаміку людських ресурсів компанії, виявити резерви та фактори їх кращого

використання, поліпшення умов праці та життєдіяльності працівників.

Аналіз внутрішнього середовища управління персоналом передбачає такі параметри: кадровий потенціал організації; професійно-кваліфікаційна та соціально-демографічна структура персоналу; структура та рівні компетенцій в організації; організація праці та виробництва; система управління персоналом; ефективність використання HR-бюджету; трудові показники; організаційна культура та ін [6, с. 177-178].

У результаті аналізу внутрішнього середовища управління персоналом виводиться оцінка стратегічного потенціалу людських ресурсів у межах поставленої стратегічної мети: наскільки за якістю й кількістю людських ресурсів підприємство відповідає цільовим вимогам. Після закінчення внутрішнього аналізу остаточно виявляються сильні та слабкі сторони людських ресурсів підприємства.

У результаті аналізу зовнішнього середовища управління персоналом компанія одержує оцінку стратегічного клімату або сукупності стратегічних умов, що створюються зовнішнім середовищем, серед яких виявляються сприятливі й несприятливі можливості та загрози [6, с. 180].

Проведення діагностики сильних та слабких сторін внутрішнього середовища управління персоналом передбачає управлінське обстеження сфери людських ресурсів організації, яке містить:

- аналіз управління персоналом у системі функціональних зон організації (маркетинг, фінанси, виробництво, культура та імідж компанії) з метою визначення ефективності їх взаємодії та виявлення стратегічно сильних та слабких сторін їх взаємозв'язку;

- методичну оцінку функцій та бізнес-процесів управління персоналом з метою визначення їх ключових характеристик, які зумовлюють конкурентні переваги організації;

- аналіз нематеріальних активів компанії з метою визначення розривів між наявними та бажаними для досягнення стратегічних цілей активами,

обмежень, пов'язаних з активами, точок вразливості активів, а також ідентифікації програм розвитку ключових нематеріальних активів компанії;

- аналіз людських ресурсів організації.

У проведенні зовнішнього аналізу управління персоналом доцільно виокремити такі основні кроки:

- визначення важливих зовнішніх чинників;

- прогнозування того, як ці чинники можуть посилити або зменшити свій вплив протягом планованого періоду;

- аналіз можливих наслідків впливу цих чинників на діяльність організації [6, с. 206].

Розуміння людських ресурсів як основного активу організації є вирішальною умовою стратегічного успіху компанії. Після закінчення аналізу з'ясовуються сильні та слабкі сторони організації у сфері управління персоналом, визначаються зони, що потребують негайної уваги, і ті, на які можна спиратися, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища [6, с. 187].

Виявлені під час дослідження сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози при розробленні стратегії управління персоналом для Олександрійської міської ради схематично можна представити наступним чином (табл. 2.6).

Якісно зроблений SWOT– аналіз дає можливість виявити як тактичні, так і стратегічні проблеми, подальший аналіз яких буде в основі розробки стратегії розвитку.

Даний метод аналізу не гарантує підприємствам отримання конкретних прагматичних результатів, але дозволяє відстежувати зміни в оточенні відповідних структур, шукати і накопичувати необхідну інформацію. Звичайно, використання тільки SWOT– аналізу недостатньо для усестороннього і глибокого вивчення всіх чинників, функціонального та стохастичного зв'язку між факторними та результативними показниками.

**Результати SWOT-аналізу системи управління персоналом  
Олександрійської міської ради**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Високий рівень кваліфікації працівників</p> <p>Стабільність та передбачуваність</p> <p>Додаткові гарантії, передбачені Колективним договором</p> <p>Бажання працівників професійно розвиватися</p> <p>Сприятлива атмосфера в колективі</p> <p>Режим та графік роботи</p> <p>Високий рівень дисципліни праці</p> <p>Ефективне та прозоре функціонування міської влади</p> <p>Бажання працівників працювати на результат</p>	<p>Відсутність системи адаптації новоприйнятих працівників</p> <p>Несформованість корпоративної культури</p> <p>Високий рівень відповідальності за результати роботи</p> <p>Стресовість роботи</p> <p>Рівень оплати праці</p> <p>Нестача часу/небажання деяких працівників проходити навчальні програми</p> <p>Мала кількість молоді на посадах</p> <p>Відсутність єдиного органу управління персоналом</p> <p>Обмеженість фінансових ресурсів</p> <p>Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Тенденція впровадження стратегічного управління персоналом на публічній службі</p> <p>Дієві законодавчі механізми</p> <p>Принцип самостійності кадрової політики</p> <p>Можливість використання сучасних методів та інструментів управління персоналом</p> <p>Новий закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»</p>	<p>Форс-мажорні обставини (правовий режим воєнного стану)</p> <p>Мінливість законодавства</p> <p>Законодавчі обмеження щодо служби в органах місцевого самоврядування</p> <p>Загроза кібератак</p> <p>Загальне погіршення соціально-економічної ситуації, кризові явища</p> <p>Недосконалість нормативної бази</p> <p>Можливий емоційний супротив запропонованим змінам</p> <p>Обмеженість бюджетного фінансування</p> <p>Високий рівень відповідальності перед громадою за діяльність органу місцевого самоврядування</p> <p>Періодична виборність влади</p> <p>Конкуренція на ринку праці</p>

Вибір та застосування інших методів і прийомів аналізу залежатиме від потреби більш детального вивчення ситуації з метою підготовки до процесу вироблення стратегії, визначення загальних напрямів, просування, за якими забезпечить ріст і зміцнення позицій підприємств.

Отже, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи її сили треба використовувати як «цеглинки» для побудови унікальної конкурентної переваги саме для даної організації. І, навпаки, виявлені слабкості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, – ліквідувати як елемент, що для даної організації шкідливий і далекий [24, с. 29].

На основі проведеного аналізу стану роботи з кадрами, можна сформулювати основні проблеми у сфері управління людськими ресурсами в Олександрійській міській раді:

- відсутність стратегічного підходу до управління персоналом;
- відсутність єдиного органу управління персоналом;
- недостатній рівень застосування сучасних інструментів управління персоналом;
- недостатня кількість молоді на посадах в міській раді;
- відсутність сформованої програми адаптації новоприйнятих працівників;
- відсутність системи управління ефективністю діяльності працівників;
- необхідність формування корпоративної культури організації.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОЛЕКСАНДРІЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 3.1. Формування стратегічного бачення та місії розвитку системи управління персоналом

На етапі цілепокладання формується стратегічне бачення майбутнього розвитку та місія. Сутнісне розуміння значення словосполучення «стратегічне бачення» криється в симбіозі двох термінів – «бачення» та «стратегічний». Бачення (від франц. *vision* – бачення) – це картина того, про що можна мріяти, стан бізнесу, якого може бути досягнуто у віддаленому майбутньому за найсприятливіших умов і до якого спрямовано сподівання власника підприємства. Стратегічний – той, що стосується стратегії; найважливіший, першочерговий для досягнення генеральних цілей на якомусь етапі [26, с.47].

Існує ще більш розгорнута характеристика бачення майбутнього. С. Фількейнштейн, Ч. Харві, Т. Лотон уявляють бачення у вигляді колеса, яке складається з чотирьох сегментів: внутрішньої організації об'єкта (структура, система, процеси); культури (цінності, стилі управління, відносини між працівниками); взаємовідносини між зацікавленими групами (регуляторами, постачальниками, конкурентами); ринку (споживачів, місця розташування виробленої продукції). Автори наголошують, що бачення має бути динамічним як існуюча реальність, чітким і всеохопним, оскільки вказує на те, що організація рухається весь час вперед для задоволення своїх споживачів, розширюючи спектр надаваних послуг [27, с. 271].

Професор З. Шершньова процес формування стратегічного бачення трактує як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, здійснювати їх порівняння з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність до



останніх шляхом розроблення та реалізації певної системи стратегій [28].

Інші науковці трактують термін «стратегічне бачення» як визначення довгострокових цілей і завдань підприємств, курсу дій та розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення поточних цілей [29].

На думку колективу авторів І. Андрійчука та М. Андрійовича, стратегічне бачення – це комплексний процес визначення напрямів стратегічних та тактичних цілей з урахування особливостей зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища функціонування підприємства [30, с.37].

Ці ж автори пропонують алгоритм визначення стратегічного бачення підприємства, який містить 5 ключових етапів (рис.3.1):



Рис. 3.1. Алгоритм формування стратегічного бачення підприємства

Також слід відзначити, що визначення стратегічного бачення неможливе без урахування таких складових частин, як місія організації, процес генерування ідей та концепції стратегічного бачення. Зазначені елементи є взаємопов'язаними та до певної міри взаємозалежними [30, с. 38].

Як зазначають дослідники, бачення є системотвірним чинником, що визначає поведінку організації на тривалий період, формує розширене чітке

уявлення про майбутнє організації. Бачення майбутнього є ідеологічною основою для розроблення стратегії і реалізації місії кожною організацією [27, с. 274-275].

Стратегічне бачення може мати ширший часовий горизонт ніж стратегія. Так, стратегічне бачення може формуватися на 20 років, а сама стратегія розроблятися лише на 10 років. Після завершення терміну її дії на основі аналізу досягнень і проблемних моментів її реалізації та вже сформованого стратегічного бачення розроблятиметься нова стратегія. Такий підхід створює умови для спадковості програмних документів і забезпечення сталості стратегічних рішень [31, с. 58].

Таким чином, стратегічне бачення можна визначити як орієнтир для стратегічного управління, як уявлення про майбутній стан речей, який і визначає зміст стратегічних напрямів та цілей управління.

У сфері управління персоналом органу місцевого самоврядування, що розглядається, стратегічне бачення можна сформулювати наступним чином - Олександрійська міська рада – престижне та конкурентоспроможне місце роботи з потужним кадровим потенціалом, сучасним підходом до управління людськими ресурсами, що забезпечує можливості для самореалізації та розвитку особистості своїх працівників.

Наступним кроком є формування місії управління персоналом. Постановка місії відіграє винятково важливу роль, оскільки розкриває сенс існування компанії, її головне призначення. Вироблені на її основі цілі та пріоритети є критеріями для подальшого процесу ухвалення управлінських рішень. Місія – це чітке формулювання призначення організації, визначення того, для чого і з якої причини вона існує. Формулювання місії не може бути універсальним, єдиним для усіх організацій. Місія дозволяє відрізнити одну організацію від інших, виокремити її власні відмітні риси, ключові компетенції та специфічні конкурентні переваги [6, с. 171].

Місія організації (mission) – остисле та ємне формулювання причини існування організації огенеральна, амбітна мета діяльності овизначення фокусу

діяльності організації, її спрямування, відображення її унікальності овизначення потреб, для задоволення яких працює організація [4].

Місію управління персоналом можна розглядати як:

- складову місії організації;
- стислий вираз основного призначення управління людськими ресурсами;
- детальний виклад основних принципів і підходів до управління людськими ресурсами організації [6, с. 173].

Для управління людськими ресурсами організації значення місії полягає у тому, що вона сприяє єдності та корпоративності всередині організації. Вона висвітлює для працівників загальну мету й призначення організації, сприяє створенню певного соціально-психологічного клімату на основі вищих спільних та індивідуальних цінностей, узгоджує інтереси суб'єктів управління. З іншого боку, визначення місії радикально удосконалює процес управління організацією, оскільки на її основі встановлюється мета та розробляється стратегія компанії [6, с. 173].

Дослідницею А. Могиловою на основі проведеного критичного аналізу змісту заявлених місій багатьох вітчизняних та зарубіжних підприємств, а також за результатами узагальнення поглядів теоретиків та практиків було узагальнено головні критерії стратегічно успішного формулювання місії підприємства [32, с.173]:

1. Місія має бути індивідуальною.

Передбачається, що місію слід формулювати виключно та конкретно для підприємства, враховуючи його вихідне становище та майбутні орієнтири, а не абстрактно наче для будь-якого підприємства. Чіткість у формулюванні місії – основа розробки чітких стратегій та запорука майбутньої ефективності.

2. Місія має бути сформульована стисло, чітко, лаконічно.

Оскільки місія відтворює основну ідею організації підприємства, то для запобігання плутанині у трактуванні має бути конкретною для розуміння її саме таким чином, який було закладено її розробниками. Правильне розуміння

змісту місії персоналом підприємства стимулюватиме його до таких дій, завдяки яким буде досягнуто встановлені стратегічні цілі.

3. Місія має відображати стратегічні цілі.

В такому випадку місія вказуватиме стратегічний напрям розвитку підприємства, що, в свою чергу, прискорить та спростить процес прийняття відповідальних рішень. При цьому в межах місії слід визначати принципи організації діяльності підприємства.

4. Місія має висловлювати відмітні переваги підприємства.

Таким чином місія сприяє розробці стратегії підприємства на основі його сформованих конкурентних переваг та ключових факторів успіху.

5. Місія має бути встановлена на тривалу перспективу [32, с. 173].

Правильно та зрозуміло сформульована місія здатна сприяти психологічній мотивації працівників, які відчують себе активними учасниками у здійсненні загальної справи та усвідомлюють свою роль у досягненні поставлених цілей. Тобто місія, зокрема, допомагає у формуванні корпоративного духу, який є одним із ключових аспектів успіху підприємства.

Всі особливості та переваги місії узагальнено автором В. Смереком через вислів, що «будь-яка місія, як мінімум, повинна: вказувати, надихати, погоджувати, вражати, склеювати, структурувати, позиціонувати, допомогти усвідомити, вимірювати, виражати, організовувати, інтегрувати, візуалізувати, фільтрувати, мотивувати, гармонізувати, синхронізувати, створювати, зменшувати ризики, збільшувати шанси, допомагати, орієнтувати, інформувати, скеровувати, запобігати, творити, зачіпати, резервувати, роз'яснювати, контролювати, давати надію» [33, с. 54].

При запровадженні стратегічного управління в органах місцевого самоврядування визначення місії є обов'язковою умовою, оскільки слугує орієнтиром, в якому напрямку здійснювати розвиток органу.

Місією персоналу Олександрійської міської ради можна визначити розвиток професійної, ефективної та стабільної служби в органах місцевого самоврядування, що базується на цінностях досягнення результатів,

ініціативності, самореалізації, командної роботи та відповідальності.

Усвідомлення персоналом цінностей, які мають бути критеріями та орієнтирами під час здійснення професійної діяльності є важливою складовою досягнення успіху та запланованих цілей.

### **3.2. Побудова цільової частини стратегії: стратегічних напрямів, цілей розвитку системи управління персоналом Олександрійської міської ради та очікуваних результатів реалізації цих напрямів на період до 2027 року**

У межах розроблення стратегії управління персоналом органу місцевого самоврядування (на прикладі Олександрійської міської ради) визначено чотири стратегічні цілі:

1. Трансформація кадрової роботи в управління персоналом.
2. Формування практики залучення молодих спеціалістів.
3. Управління ефективністю діяльності працівників.
4. Формування корпоративної культури.

Стратегічна ціль 1. Трансформація кадрової роботи в управління персоналом.

Сьогодні визнання людських ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними, що підвищує функцію управління з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу, визначаючи стратегічне партнерство центральним фактором (ядром) формування HR-системи підприємства [34].

Дослідниця О. Аксьонова стверджує, що «кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування в Україні ще не повністю відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади досі відсутня програма дій щодо розвитку персоналу і кадровий процес зводиться до оволодіння негативними проявами в кадровій роботі, причинами конфліктів.

Характеризується нестачею висококваліфікованих кадрів, трудової мотивації посадових осіб, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки кадрів і кадрів, прогнозування потреби в кадрах тощо. У відділах кадрів більшості органів державної влади немає програм розвитку персоналу» [35].

Управління персоналом в публічних організаціях виступає не тільки важливим напрямком управлінської діяльності, але й вагомим інструментом впливу на їх функціонування. Сучасний стан справ в публічному управлінні, що характеризується динамічністю та мінливістю, вимагає зміщення акценту на персонал як на стратегічний ресурс.

Від професіоналізму кадрового потенціалу державного управління залежить конкурентоспроможність держави. Тому ключовим завданням керівників державних органів та органів місцевого самоврядування є розробка й упровадження ефективної системи управління персоналом [8, с. 26].

Перехід від управління кадрами до управління людськими ресурсами означає рух:

- від вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену роботу - до широких професійних і посадових профілів;
- від спланованого кар'єрного шляху – до інформованого й гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за власний розвиток;
- від контролю за проблемами, з якими зіштовхуються працівники, – до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;
- від запобігання зворотному зв'язку з підлеглими – до його активного пошуку;
- від секретного розгляду факторів успіху, вакантних робочих місць і добору фахівців – до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їхнього заповнення [36, с. 15].

Як визначено Стратегією реформування державного управління на 2022-2025 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [2] - успіх реформи також значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру.

Важливою складовою належного державного управління є розбудова професійної служби в органах місцевого самоврядування. Тому одним із завдань з реалізації наряду Стратегії щодо професійної публічної служби та управління персоналом окреслено забезпечення ефективного управління службою в органах місцевого самоврядування відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування [2].

Управління персоналом – процес, спрямований на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей. Управління персоналом – це найважливіша складова частина системи управління будь-якої організації, у тому числі державного органу та органу місцевого самоврядування [8, с. 26].

Формування системи управління персоналом має відбуватися за такими принципами:

- обумовленість функцій управління персоналом цілями організації – ці функції формуються і змінюються відповідно до потреб організації;
- оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій – визначає пріоритет орієнтації функцій управління персоналом, спрямованих на розвиток організації, в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування організації, її «просто відтворення»;
- взаємозамінність – передбачає взаємозамінність управлінського

персоналу;

- економічність – передбачає врахування фактора витрат на систему управління та орієнтацію на збалансованість витрат і результатів;

- прогресивність – передбачає відповідність системи управління персоналом кращим аналогам, врахування сучасних досягнень;

- перспективність – передбачає врахування перспектив розвитку організації;

- системність – передбачає врахування у побудові системи управління персоналом комплексу факторів;

- науковість – побудова системи управління персоналом повинна базуватися на досягненнях науки в сфері управління;

- оперативність – передбачає заходи своєчасного вдосконалення системи управління персоналом;

- ієрархічність – система управління персоналом повинна забезпечувати «вертикаль» взаємодії між ланками управління;

- узгодженість – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно автономними ланками по горизонталі має бути в цілому узгоджена;

- багатоінструментальність – система управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися різними методами: адміністративними, економічними, іншими;

- цілісність – система управління персоналом має бути об'єднана єдиною концепцією;

- зручність – система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для прийняття управлінських рішень та їх реалізації [37, с. 9].

Система управління персоналом органу місцевого самоврядування має складатися з таких підсистем та елементів:

1. Суб'єкт управління персоналом – керівники органів місцевого самоврядування, їх заступники, керівники структурних підрозділів.

2. Підсистема нормативно-правового, науково-методичного,



інформаційного та соціально-психологічного забезпечення управління персоналом служби в органах місцевого самоврядування.

3. Підсистема стратегічного, тактичного та операційного планування персоналу.

4. Підсистема управління процесами підбору, відбору та призначення на посади.

5. Підсистема управління розвитком персоналу (професійна орієнтація та соціальна адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, службове просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів).

6. Підсистема управління трудовими відносинами (організаційна культура; система комунікацій та взаємовідносин; система прийняття рішень; управління командами, конфліктами та стресами; управління взаємодією з профспілками).

7. Підсистема управління мотивацією персоналу (оплата праці, заохочення і соціальні гарантії).

8. Підсистема регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток.

9. Підсистема дисциплінарної та матеріальної відповідальності працівників. – складено на основі [8, с.29].

Варто відзначити, що система управління персоналом перебуває під впливом різних зовнішніх факторів, розвитку науки і технологій, а тому підходи до її реалізації як наукові, так і практичні, зазнають постійного оновлення і модернізації та допомагають тримати організацію в сучасному потоці змін.

В цьому досить показовим є дев'ятимісячне дослідження, проведе у 2020 році Центром професій майбутнього «Cognizant» і «Future Workplace» щодо визначення професій в управлінні людськими ресурсами у найближчому десятилітті. Автори дослідження вважають, що настав час для відділів управління персоналом очолити організації щодо руху в майбутнє, адже вони володіють можливостями та і обов'язком надавати працівникам вказівки щодо

навичок і здібностей, які їм знадобляться, щоб досягти успіху протягом наступного десятиліття. Під час мозкового штурму розглядалися економічні, політичні, демографічні, соціальні, культурні, ділові та технологічні тенденції. Результатом дослідження стала концепція, що визначила понад 60 нових посад у сфері управління людськими ресурсами, включаючи детальний опис обов'язків та навичок, необхідних для досягнення результату за кожною роллю. Потім дослідники створили рейтинг посад за їх організаційним впливом, що дозволило їм звужити список до 21 професії для відділу управління персоналом майбутнього.

Серед запропонованих найбільш прийнятними для місцевого самоврядування можна визначити наступні:

Директор з добробуту - забезпечує стратегічне управління оздоровчими послугами, реалізацію програм з підтримки емоційного, фізичного, психічного та духовного здоров'я всіх працівників.

Лідер з формування майбутніх посад – його завдання знаходяться на перетині стратегії компанії та HR. Він аналізуватиме пріоритетні навички для розвитку персоналу в конкретній компанії і розроблятиме стратегію з організації майбутньої роботи, в тому числі перенавчатиме і підвищуватиме кваліфікацію співробітників. Ця посада передбачає оцінку конкурентних погроз на ринку, узагальнення інформації з академічних кіл та галузевих асоціацій для того, щоб передбачити нові робочі місця і критично важливі навички для подальшого успіху організації. Цю роль в компанії можна поєднувати з роботою Корпоративного кар'єрного консультанта (Internal Career Consultant), завдання якого – допомагати реалізовувати таланти співробітників, з огляду на інтереси компанії.

Агент зі збору HR-даних – обов'язком має збирати й аналізувати дані про співробітників, приймати стратегічно правильні рішення, допомагати вирішувати ключові завдання співробітників: визначити, чому одна команда працює краще за іншу, і як можна створити більш інклюзивну культуру і атмосферу для персоналу.

Директор із стратегічного забезпечення персоналом – завданням якого є захист команду та її продуктивності. Керує розробкою, реалізацією та підтримкою ініціатив, спрямованих на те, щоб працівники лишалися в безпеці та виконували свої функції попри зовнішні загрози.

Тренер з перекваліфікації – серед обов'язків якого є підтримка працівників, які роблять важливі кар'єрні кроки на будь-якому етапі розвитку та в будь-якому віці. Допомогає за бажанням працівника змінити професію, з метою створення нових можливостей та утримання талановитого працівника.

Координатор Uni4Life – завдання якого це надання консультацій та порад щодо навчання впродовж життя і робота над покращенням планів розвитку персоналу.

Головний планувальник - формує та просуває визначену корпоративну мету, яка узгоджується з клієнтами та працівниками.

Тренер з підвищення кваліфікації - аналізує дані для визначення ключових потреб щодо розвитку працівників. Створює плани просування з огляду на очікування, мотивацію та особисті обставини співробітників [складено за матеріалами [38] ].

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що кадрова робота як організаційно-розпорядча діяльність щодо проходження служби в органах місцевого самоврядування, конче потребує оновлення та трансформації в управління персоналом як комплексу способів та методів впливу на персонал задля задоволення потреби у кваліфікованих кадрах, їх ефективного використання та з метою підвищення ефективності в досягненні цілей організації.

Для Олександрійської міської ради перебудова повинна здійснюватися в двох аспектах: організаційному та функціональному оновленні системи роботи з кадрами.

#### Операційна ціль 1.1.

Організаційна перебудова системи роботи з персоналом в Олександрійській міській раді

Організаційне, методичне та інформаційне забезпечення кадрової роботи в міській раді здійснюється відділом кадрової роботи, який є структурним підрозділом управління справами міської ради. Але, як було зазначено раніше, деякі виконавчі органи мають свої кадрові служби. Тобто спостерігається ситуація, за якої відсутній єдиний орган, який забезпечував би здійснення однакових підходів до реалізації кадрової політики в міській раді. Саме тому завданням номер один має стати створення органу управління персоналом, який здійснюватиме ефективний кадровий менеджмент стосовно всіх працівників всіх виконавчих органів міської ради.

Запропонований підхід повністю узгоджується з положеннями нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-ІХ [3] (набирає чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні), в якому зазначено, що в органі місцевого самоврядування утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом). Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником служби своїх повноважень щодо добору персоналу, планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування, документального оформлення вступу на службу, її проходження та припинення, укладання та розірвання трудових договорів з працівниками патронатної служби та іншими працівниками в органі місцевого самоврядування, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування розробляється з урахуванням Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування. Положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування затверджується відповідною радою [3].

Утворення служби управління персоналом міської ради покроково можна

визначити так:

1. Кадровий аудит усіх виконавчих органів з метою визначення кількості осіб, до службових обов'язків яких входить здійснення кадрової роботи та їх функціональних повноважень;

2. Визначення кількісного складу служби управління персоналом;

3. Розроблення Положення про службу управління персоналом, визначення її структури;

4. Розроблення проекту рішення міської ради про створення служби та затвердження Положення про службу управління персоналом;

5. Підготовка проекту розпорядчого документу про внесення змін до штатного розпису міської ради (або затвердження його в новій редакції);

6. Підготовка посадових інструкцій працівників служби управління персоналом;

7. Переведення посадових осіб або заповнення вакантних посад новоствореної служби.

З метою більш ефективного здійснення своїх завдань у службі управління персоналом пропонується створити структурні підрозділи, які здійснюватимуть реалізацію окремих напрямків роботи відповідно до функціонального розподілу службових обов'язків.

Службу управління персоналом очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади в порядку, передбаченому законодавством. Начальник служби управління персоналом забезпечує своєчасність і повноту виконання завдань та функцій служби управління персоналом, здійснює керівництво діяльністю служби, діє від імені служби, представляє її інтереси в органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними та фізичними особами. У керівника має бути заступник, який, зокрема, виконуватиме його обов'язки на період відсутності.

Відповідно до основних функціональних напрямів діяльності пропонується створення двох відділів у складі служби управління персоналом: відділ з питань служби в органах місцевого самоврядування та відділ з питань

розвитку персоналу. Відділи очолюють начальники, які мають у підпорядкування спеціалістів. Пропоновану структуру служби управління персоналом представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Пропонована структура служби управління персоналом

Служба управління персоналом є юридичною особою, має печатку з зображенням Державного герба України зі своїм найменуванням, бланки зі своїми реквізитами.

Операційна ціль 2.2.

Функціональна трансформація системи роботи з персоналом в Олександрійській міській раді

Сучасна система управління персоналом повинна забезпечувати здійснення прийомів та способів активного впливу на кадровий потенціал організації з метою залучення його трудових ресурсів, орієнтації їх на досягнення визначених цілей; організувати ефективний рекрутинг персоналу, давати йому кваліфікаційну оцінку, здійснювати його адаптацію,

управління його професійним розвитком, діловою кар'єрою в руслі забезпечення розвитку організації та удосконалення її діяльності.

Тобто, з метою забезпечення ефективного виконання службою управління персоналом покладених на неї завдань, вона має поєднувати у собі такі риси:

- аналітичні – передбачає стратегічне управління персоналом, визначення стратегічних пріоритетів та цілей органу місцевого самоврядування, узгодження їх зі стратегією розвитку персоналу;

- комунікативні – служба управління персоналом повинна представляти інтереси працівників, узгоджувати їх з інтересами керівництва, здійснювати заходи заохочення та мотивації персонал, забезпечувати реалізацію права голосу кожного працівника;

- інноваційні – служба управління персоналом має трансформувати, змінювати, оптимізувати та оновлювати структуру органу місцевого самоврядування, здійснювати виконання своїх функції з використанням ефективних новітніх методів та інструментів управління персоналом, що включають, зокрема, розробку HR-стратегії органу місцевого самоврядування, підвищення професійної компетентності посадових осіб, впровадження процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності тощо.

Основними завданнями служби управління персоналом можна визначити:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом в органі місцевого самоврядування;

- формування якісного кадрового складу органу місцевого самоврядування для ефективного виконання ним своїх повноважень;

- забезпечення розвитку персоналу та організація підвищення рівня його професійної компетентності;

- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

- документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин;

- виконання інших завдань, передбачених чинним законодавством.

Відповідно до покладених на неї завдань служба управління персоналом має реалізовувати наступні функції:

- здійснення організаційної роботи щодо прийняття та проходження служби в органах місцевого самоврядування відповідно до вимог чинного законодавства;

- ведення встановленої звітно-облікової документації, аналіз якісного склад посадових осіб місцевого самоврядування;

- здійснення роботи з кадрами, організаційно-методичне забезпечення проведення атестацій, щорічних оцінок, формування кадрового резерву, внесення пропозиції міському голові щодо їх вдосконалення;

- узагальнення практики роботи з кадрами, внесення керівництву міської ради пропозиції щодо її вдосконалення;

- забезпечення прогнозування та планування потреби в кадрах, організація замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування;

- здійснення організаційних заходів щодо конкурсного відбору осіб, які претендують на зайняття посад у виконавчих органах міської ради, проведення оцінки відповідності претендентів вимогам, встановленим до відповідних посад;

- розгляд та внесення міському голові пропозицій щодо проведення практики студентів вищих навчальних закладів та стажування кадрів на посадах в органі місцевого самоврядування з метою формування дієвого кадрового резерву;

- організація постійного процесу вдосконалення професійної компетентності працівників міської ради, ведення та заповнення бази даних щодо проходження професійного навчання посадових осіб та його результатів;



- формування вимог щодо компетенції та кваліфікації посадових осіб у відповідності до займаних посад, розроблення рекомендації до посадових інструкцій;
- участь в процесах визначення ефективності роботи підрозділів та посадових осіб та організації внутрішньої комунікації між підрозділами;
- вжиття заходів щодо створення корпоративної культури, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, а також формування престижу служби в органах місцевого самоврядування;
- вивчення професійних, ділових та етичних якостей персоналу на основі атестації, щорічних оцінок та наукових і практичних методик;
- здійснення заходів щодо організації та координації процедури адаптації новопризначених;
- розроблення рекомендацій та пропозицій щодо форм матеріального і морального стимулювання та заохочення персоналу ;
- здійснення роботи, пов'язаної із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок, особових справ (особових карток) посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення ведення обліку трудової діяльності в електронній формі;
- підготовка проектів розпорядчих актів міської ради, виконавчого комітету і міського голови з питань, що відносяться до компетенції служби;
- розгляд в межах своєї компетенції пропозицій, заяв, скарг громадян, надання роз'яснень, ведення прийому громадян з питань, що належать до компетенції служби;
- здійснення інших повноважень відповідно до чинного законодавства.

Задля виконання покладених на службу управління персоналом завдань та функцій вона повинна бути наділена правами:

- взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, з іншими виконавчими органами, їх структурними підрозділами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, а також громадянами та їх об'єднаннями;

- одержувати у встановленому порядку від посадових осіб виконавчих органів міської ради, керівників підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, документи, довідки, інші матеріали, необхідні для виконання покладених на неї завдань;
- організувати проведення семінарів, нарад та інших заходів з питань, що належать до її компетенції;
- брати участь у пленарних засіданнях сесій міської ради, засіданнях постійних комісій міської ради та виконавчого комітету, нарадах, комісіях, робочих групах, утворених міською радою, її виконавчими органами, міським головою;
- вносити на розгляд керівництва обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення процесу управління персоналом на основі сучасних досягнень наукової та практичної діяльності.

В структурі служби управління персоналом пропонується утворити два структурних підрозділи: відділ з питань служби в органах місцевого самоврядування та відділ з питань розвитку персоналу. Основними завданнями першого з них є здійснення документального, методичного, інформаційно-аналітичного забезпечення та юридичного супроводу прийняття на службу в міську раду, її проходження та завершення; забезпечення ведення військового обліку військовозобов'язаних, призовників та резервістів та проведення іншої роботи, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю та службу в органах місцевого самоврядування.

Ключові завдання другого відділу – це організаційне забезпечення професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та облік результатів такого навчання, визначення ефективності роботи посадових осіб та формування пропозицій щодо її вдосконалення, вжиття заходів щодо підтримки корпоративної культури в міській раді.

Очікуваним результатом реалізації першого напрямку стратегії є створення окремого виконавчого органу, який забезпечуватиме здійснення ефективного кадрового менеджменту та реалізацію кадрової політики міської

ради на основі єдиних підходів, на нашу думку, сприятиме підвищенню продуктивності та результативності роботи всіх працівників, що в кінцевому результаті матиме покращення якості здійснення своїх повноважень виконавчими органами задля забезпечення добробуту територіальної громади.

Стратегічна ціль 2. Формування практики залучення молодих спеціалістів та створення системи їх адаптації

Операційна ціль 2.1.

Перегляд кваліфікаційних вимог на посади спеціалістів

Основним нормативним документом, який визначає кваліфікаційні вимоги для посадових осіб місцевого самоврядування є Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби (далі НАДС) від 07.11.2019 № 203-19 [39]. Так, НАДС рекомендує обласним, міським, районним (районним у містах), сільським, селищним радам при розробці професійно-кваліфікаційних характеристик і посадових інструкцій посадових осіб місцевого самоврядування керуватися Типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Так, для посад головних та провідних спеціалістів визначено вимоги наявності вищої освіти не нижче ступеня бакалавра та вільне володіння державною мовою. Вимог до стажу роботи немає. Однак, проаналізувавши посадові інструкції головних спеціалістів виконавчих органів Олександрійської міської ради, можна зробити висновок, що до більшості кандидатів на посади висувається вимога наявності стажу роботи: стажу служби в органах місцевого самоврядування або державної служби, або досвіду роботи в інших сферах управління.

Однозначно, служба в органах місцевого самоврядування є надзвичайно важливою та відповідальною діяльністю, має свою специфіку, яка вимагає від посадових осіб наявності професійних знань та навичок, максимального наближення до реалій життя, до конкретної практики. Однак підхід щодо висунення вимоги наявності стажу роботи до кандидатів на посади головних

спеціалістів вважаю не зовсім виправданим. Так, для посад, що відносяться вищої категорії посад в органах місцевого самоврядування, вимоги щодо наявності вищої освіти не нижче ступеня магістра та досвіду роботи є доцільними, оскільки ці посади передбачають більш відповідальне становище та обов'язки щодо очолення та керівництва відділом, іншим структурним підрозділом виконавчого комітету (апарату) місцевої ради, розподілу обов'язків між працівниками та координації їх роботи. Щодо посад спеціалістів міської ради вважаю за необхідне провести аудит посадових інструкції в частині кваліфікаційних вимог до кандидатів на ці посади та усунути вимоги щодо наявності стажу роботи.

Зменшення кваліфікаційних вимог дасть змогу залучити до роботи в міській раді випускників вищих навчальних закладів, молодих спеціалістів, які отримають можливість реалізувати свої мрії, ідеї та бачення щодо розвитку громади, а також сприятиме популяризації служби в органах місцевого самоврядування та зміцненню кадрового потенціалу.

#### Операційна ціль 2.2.

##### Формування резерву кадрів

Відповідно до ст. 16 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» за рішенням органу місцевого самоврядування створюється кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі, який затверджується сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради.

До кадрового резерву зараховуються особи, які виявили бажання зайняти посаду в органах місцевого самоврядування і мають відповідну кваліфікацію та освіту або здобувають її.

Кадровий резерв формується з:

- посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування і рекомендовані атестаційною комісією на вищі посади;

- державних службовців, які бажають перейти на службу в органи місцевого самоврядування;
- спеціалістів виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також випускників навчальних закладів відповідного профілю.

На мою думку, налагодження співпраці з вищими навчальними закладами, які здійснюють підготовку спеціалістів з питань дотичних до місцевого самоврядування, дасть додаткову можливість залучити потенційних кандидатів на роботу, а також створити резерв кандидатів на зайняття посад в органах місцевого самоврядування.

В першу чергу варто звернути увагу на вищі навчальні заклади Кіровоградської області, а також інших сусідніх областей, оскільки помірна територіальна віддаленість дає можливість місцевій молоді навчатися в іншому місті, але проживати на території нашої громади.

Кадровий резерв повинен складатися з осіб, які потенційно здатні до управлінської діяльності та після відповідної професійної підготовки можуть обіймати посади в органі місцевого самоврядування. Для цього вважаю за доцільне забезпечити реалізацію студентських програм з метою виявлення креативної та всебічно розвинутої молоді для подальшого можливого працевлаштування до міської ради.

Перше, це має бути програма щодо проходження практики студентів тих спеціальностей, які стосуються повноважень органів місцевого самоврядування у відповідних сферах, з метою ознайомлення здобувачів зі специфікою діяльності органів місцевого самоврядування, поглиблення та закріплення теоретичних знань, вироблення навичок практичної роботи у сфері публічного управління територіальною громадою, оволодіння здобувачами вищої освіти знаннями щодо структури та особливостей функціонування органів місцевого самоврядування України, ознайомлення зі змістом та завданнями управлінської діяльності.

Керівниками практики студентів слід призначати найбільш кваліфікованих та досвідчених працівників, віддавати перевагу керівникам

підрозділів чи виконавчих органів.

Проходження практики не повинно бути суто формальним, це має бути чітко організований процес, який спрямований на формування у студентів-практикантів вмінь та навичок, які відповідають професійно-кваліфікаційним характеристикам основних посад працівників міської ради. Практикант повинен навчитися аналізувати середовище функціонування організації, вирішувати певні завдання, визначені керівником практики, будувати комунікаційні зв'язки з колективом організації та складати необхідні документи.

Для реалізації цих завдань керівник практики має разом зі студентом скласти індивідуальний план практики, який буде задавати алгоритм їх подальшої співпраці. В процесі проходження практики студент має проявити не лише свій рівень теоретичної підготовки, але і вміння застосовувати знання під час вирішення практичних завдань, здатність оперативно опановувати нові знання та навички, адаптуватися в нових умовах та середовищі, генерувати нові ідеї та аргументувати свою позицію

По закінченню практики її керівник повинен надати характеристику студенту з наданням чи ненаданням рекомендацій щодо зарахування його до кадрового резерву міської ради та можливості подальшого проходження стажування для більш повного набуття практичного досвіду та перевірки професійного рівня і ділових якостей потенційних працівників.

Стажування в органах місцевого самоврядування є чудовим інструментом в процесі залучення працівників, адже передбачає набуття практичного досвіду щодо виконання завдань та функцій у професійній діяльності та виявлення готовності та здатності особи до роботи на посаді в органі місцевого самоврядування.

НАДС неодноразово наголошувало на потребі в «омолодженні» публічної служби в Україні шляхом залучення до її проходження спеціалістів з числа молоді, випускників вищих навчальних закладів.

З цією метою було впроваджено пілотні проекти стажування та

розроблено практичний посібник «Як впровадити програму стажування для молоді?», який містить покрокові інструкції та рекомендації для органів місцевого самоврядування, як впровадити програму стажування для молоді.

Програма стажування є інструментом, який можна використовувати для залучення найбільш кваліфікованих молодих громадян до служби в ОМС, для популяризації служби в ОМС та зміцнення кадрового потенціалу.

Стажування також сприяє інтеграції молоді в територіальну громаду, у тому числі внутрішньо переміщених осіб, та активізує участь молоді в ухваленні рішень місцевою владою.

Впроваджуючи програму стажування, ОМС матимуть змогу стати ближчими до молоді, показати відкритість влади. Зокрема дати розуміння, як реалізовується місцеве самоврядування, як здійснюється щоденне управління громадою, як розробляються проєкти рішень, стратегії та довгострокові плани.

До програми стажування можуть бути залучені молоді люди віком від 14 до 35 років. Саме таке вікове визначення молоді дає Закон України «Про основні засади молодіжної політики». Для запуску програми в ОМС потрібно ухвалити відповідне рішення виконавчого комітету ради.

Так, автори посібника рекомендують впроваджувати програму стажування за наступними етапами: перш за все, необхідно визначити потреби і спроможності органу місцевого самоврядування, портрет стажера та здійснити підготовку до запуску програми стажування, що включає підготовку команди з працівників міської ради, які будуть впроваджувати стажування, формування цілей і формату стажування, та розробку нормативного акту для запровадження стажування. При підготовці стажування доцільно буде створити робочу групу, яка буде затверджена розпорядженням сільського, селищного або міського голови, та матиме розподіл повноважень між її учасниками. Окрім того, важливо визначити головного координатора програми стажування та закріпити керівників стажування за кожним стажером.

По-друге, важливо провести аналіз молоді в громаді та визначити портрета стажера. Для реалізації цього етапу необхідно проаналізувати профіль

молоді, яка присутня та переважає в територіальній громаді (школярі, студентство, молоді спеціалісти), та її вік; наявність/відсутність в територіальній громаді закладів вищої або професійної технічної освіти; наявність студентів громади, які навчаються в сусідніх областях та містах; молодіжні організації, громадські організації, молодіжні ради територіальної громади; звернути особливу увагу на молодь, яка вже здобула освіту, аспіранти, молоді люди в пошуку роботи або зацікавлені в зміні сфери діяльності.

По-третє, необхідно анонсувати програму стажування серед молоді — розробити анонс і апікаційну форму, котрі дозволять залучити зацікавлену молодь на співбесіду, за результатами якої будуть обрані учасники програми. На етапі анонсування програми стажування варто повідомити, чим ця програма може бути цікавою для молоді. Окрім здобуття практичного досвіду, це має бути перспектива зарахування до кадрового резерву міської ради та можливого майбутнього працевлаштування. Корисним бонусом може бути видача сертифіката про проходження стажування.

Після завершення процесу анонсування та прийому заявок необхідно провести співбесіду та відбір кандидатів для стажування. Під час співбесіди важливо з'ясувати мотивацію учасника та очікувані ним результати проходження такого стажування. Також на цьому етапі варто здійснити розподіл стажерів за виконавчими органами.

Четвертим етапом є запуск самого стажування і безпосередню роботу зі стажерами. На початку цього етапу НАДС рекомендує організувати захід, присвячений відкриттю стажування, із залученням працівників органу місцевого самоврядування та стажерів з метою представлення програми стажування та її цілей. Необхідно також потурбуватися про юридичне оформлення стажування та ознайомлення сторін з його умовами. Варто зазначити, що стажери можуть бути закріплені за одним виконавчим органом або пройти стажування в декількох структурних підрозділах, що дозволить більш комплексно дослідити роботу всієї міської ради. Стажування має проходити відповідно до індивідуального плану, який розробляється спільно



керівником стажування та стажистом на початку проведення стажування. Стажер має виконувати завдання, які йому надає керівник з урахуванням відповідності терміну стажування та складності виконання завдань.

Останнім, п'ятим, етапом є завершення програми стажування та її оцінювання. Завершення стажування передбачає презентацією здобутків програми стажування, врученням сертифікатів, вирішення питання щодо зарахування молоді до кадрового резерву або обговорення потенційного працевлаштування кандидатів. Корисним буде отримати зворотній зв'язок від учасників програми, що допоможе покращити програму, виявити її недоліки, попрацювати над їх виправленням, зрозуміти сильні сторони та потенційні можливості.

Таким чином, як показує досвід громад, які впроваджували пілотні програми, стажування молоді є способом заповнення вакантних посад кваліфікованими працівниками, інтеграцією молоді у життя громади та формування активної громадської позиції, створення позитивного іміджу служби в місцевому самоврядуванні [складено за матеріалами [40]].

Очікуваним результатом є формування резерву кадрів з молодих, перспективних працівників, які позитивно зарекомендували себе у практичній роботі: пройшли практику або стажування в структурних підрозділах міської ради, зараховані до кадрового резерву, які в подальшому можуть претендувати на заміщення вакантних посад у міській раді, що сприятиме поліпшенню якісного складу працівників органу місцевого самоврядування.

### Операційна ціль 2.3.

#### Впровадження системи адаптації новоприйнятих працівників

Адаптація новоприйнятих працівників – складова успішного здійснення кадрової політики організації. Успішна адаптація працівника сприяє ефективності його роботи, забезпечує можливості для реалізації творчого потенціалу. Завдяки підтримці у процесі входження в колектив, ознайомленні з новими задачами на робочому місці працівник відчуває захищеність і опору, що допомагає йому краще проявити свої знання, здібності та уміння.

Адаптація є унікальним процесом, за яким можна оцінити рівень кадрового менеджменту в організації. Тож важливим є питання, як вибудувати процедури адаптації та організаційної соціалізації новоприйнятих працівників, при цьому уникнути помилок, котрих допускаються багато роботодавців [41, с. 138].

Традиційний підхід включає чотири основні складові виробничої адаптації (організаційну, професійну, соціальну та психологічну), іноді виділяють також економічну адаптацію, адаптацію до дозвілля тощо. Данюк В. М. зазначає, що організаційна адаптація являє собою процес засвоєння новоприйнятим працівником інформації щодо організаційної структури підприємства, цеху, механізму управління, трудового розпорядку, місця й ролі підрозділу в загальній структурі, взаємовідносин підрозділу з іншими структурними ланками, особливостей організації праці тощо [42].

Основним змістом професійної адаптації є ознайомлення новоприйнятого працівника з робочим місцем, змістом трудових операцій, режимом праці й відпочинку, правилами техніки безпеки, нормами праці, вимогами до якості продукції (роботи), порядком оплати праці тощо.

Психологічна адаптація спрямована на швидке, без зволікань, безконфліктне входження нового працівника у трудовий колектив, ознайомлення з традиціями, ритуалами тощо. Під час психологічної адаптації працівник отримує інформацію про систему ділових й особистих взаємин у колективі та окремих формальних і неформальних групах, про соціальні позиції різних членів групи.

Адаптація соціальна передбачає: пристосування індивіда до умов соціального середовища, інтеграцію у соціальні групи, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, форм взаємодії; ознайомлення з особливостями корпоративної культури, соціальною інфраструктурою підприємства, культурно-побутовим забезпеченням, соціальним страхуванням, можливостями для занять спортом і для відпочинку [41, с.140].

Узагальнюючи існуючі підходи та з метою впровадження сучасних

інструментів управління персоналом у діяльність органів місцевого самоврядування, консультативного та методичного забезпечення служби в органах місцевого самоврядування НАДС розробило Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування [43].

Під адаптацією рекомендується розуміти процес ознайомлення та соціальної інтеграції новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органі місцевого самоврядування до змісту та умов службової діяльності в органі місцевого самоврядування та колективу, що базується на поступовому здобутті нових професійних знань та навичок, вивченні стратегічних цілей та завдань органу місцевого самоврядування, освоєнні в колективі та долученні до організаційної культури органу місцевого самоврядування.

Завданнями проведення адаптації є:

- забезпечення системного, структурованого, якісного і керованого процесу освоєння новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування на новому робочому місці;
- скорочення часу, необхідного для досягнення новопризначеною посадовою особою місцевого самоврядування запланованого рівня ефективності і результативності службової діяльності;
- розвиток і вдосконалення у новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування професійних знань, умінь і навичок, а також особистих та ділових якостей, необхідних для самостійного, якісного та відповідального виконання посадових обов'язків;
- забезпечення комфортного перебування новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування в колективі з перших днів роботи, знайомство та налагодження відносин з колегами;
- утримання новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органі місцевого самоврядування, зменшення плинності кадрів та скорочення витрат на пошук персоналу;

- ознайомлення з особливостями роботи органу місцевого самоврядування, його місією, цінностями, особливостями територіальної громади, її історією, статутом та стратегією розвитку;
- долучення до організаційної культури та командної роботи, засвоєння норм і правил етичної поведінки в органі місцевого самоврядування;
- формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування в територіальній громаді та на загальнодержавному рівні.

Організація та координація процедури адаптації забезпечується службою управління персоналом міської ради.

Етапи процедури адаптації:

1. Підготовчий етап.
2. Вступний етап.
3. Ознайомчий етап.
4. Вхідження в посаду та соціальна інтеграція.
5. Занурення в роботу.

На підготовчому етапі здійснюється узгодження дати та часу зустрічі; розподіл ролей та завдань між учасниками, визначення кандидатури наставника; надсилання інформаційного листа новопризначеній посадовій особі місцевого самоврядування; розробка програми адаптації новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування; підготовка довідника новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування (у разі потреби); підготовка робочого місця новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування.

Вступний етап передбачає зустріч новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування; ознайомлення із необхідними для роботи документами; надання довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування; знайомство з колективом органу місцевого самоврядування, безпосереднім керівником, з наставником та колективом структурного підрозділу, на посаду в якому призначено новопризначену посадову особу місцевого самоврядування; знайомство з робочим місцем та

програмним забезпеченням, забезпечення ресурсами (видача канцелярського приладдя тощо); складення Присяги посадової особи місцевого самоврядування, якщо її не було складено раніше; надсилання вітального листа на адресу електронної пошти новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування; бесіда з наставником; ознайомлення з приміщеннями органу місцевого самоврядування та його відділами, управліннями та іншими виконавчими органами ради / структурними підрозділами виконавчого апарату ради; надання документів, необхідних для отримання кваліфікованого електронного підпису (за потреби), службового посвідчення, зарплатної картки тощо.

На ознайомчому етапі в перший тиждень роботи новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування рекомендовано: провести ввідний тренінг; ознайомити новопризначену посадову особу місцевого самоврядування із поточними завданнями органу місцевого самоврядування, виконавчого апарату (секретаріату) ради, виконавчого комітету, виконавчого органу, структурного підрозділу, на посаду в якому її призначено, розподілом функціональних обов'язків керівництва органу місцевого самоврядування, а також завданнями та функціями інших структурних підрозділів органу місцевого самоврядування; визначити завдання на строк випробування (у разі встановлення); ознайомити новопризначену посадову особу місцевого самоврядування з неформальними правилами та традиціями органу місцевого самоврядування; провести бесіду з новопризначеною посадовою особою місцевого самоврядування щодо підсумків першого тижня роботи.

Під час етапу входження в посаду та соціальної інтеграції в перший – другий місяці роботи новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування наставнику рекомендується забезпечити підтримку та супровід новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування у виконанні її цілей та завдань, опануванні внутрішніх процедур і правил органу місцевого самоврядування, налагодженні комунікації та взаємодії в колективі. Також наставнику рекомендується допомогти новопризначеній посадовій особі

місцевого самоврядування в плануванні роботи, сприяти формуванню в неї навичок самоорганізації та самостійності в роботі.

Під час етапу занурення в роботу протягом наступних місяців адаптації новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування наставнику рекомендується: поступово ускладнювати завдання для входження новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування в робочий процес; надавати можливість новопризначеній посадовій особі місцевого самоврядування проявляти свою професійну компетентність та ініціативу; надавати новопризначеній посадовій особі місцевого самоврядування нормативно-правові акти, онлайн-курси, книги та публікації, які будуть корисними в роботі; допомагати новопризначеній посадовій особі місцевого самоврядування виявляти та виправляти недоліки в роботі.

Етап занурення в роботу рекомендується вважати завершеним після повного входження в посаду та досягнення рівня автономності новопризначеною посадовою особою місцевого самоврядування, що підтверджується її результативністю, самостійністю в роботі, дисциплінованістю, дотриманням строків виконання роботи тощо.

Під час періоду адаптації важливо отримувати зворотний зв'язок від новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування про якість адаптації для можливого коригування програми адаптації. Для цього наставнику необхідно обговорювати з новопризначеною посадовою особою всі питання, які виникають під час виконання посадових обов'язків та підтримувати довірливі відносини.

Процедура адаптації може вважатися успішно завершеною, якщо новопризначена посадова особа місцевого самоврядування: опанувала необхідний обсяг знань і професійні навички, результати роботи влаштовують безпосереднього керівника (у разі наявності); усвідомлює свою приналежність до органу місцевого самоврядування, його місії, цінностей, організаційної культури; відчуває залученість, усвідомлює власний внесок, розуміє зв'язок своїх завдань зі стратегічними цілями та пріоритетами органу місцевого

самоврядування; соціально інтегрована в колектив – має налагоджені відносини та прийняття з боку колег та керівників [складено за матеріалами [43].

Варто погодитися з думкою дослідників В. Василичева та В. Мирошніченко, що «правильна процедура адаптації формує у співробітника лояльність до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає дивитися в одному напрямку з організацією, в якій працює, знає її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації» [44, с. 50].

Стратегічна ціль 2. Управління ефективністю роботи персоналу.

Управління ефективністю роботи працівників є однією з ключових функцій управління персоналом. Ця функція має на меті допомогу працівнику зрозуміти свою роль у досягненні цілей організації.

Науковці по-різному підходять до визначення поняття управління ефективністю. Так, Т. Говорушко, Н. Климаш визначають як постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання та зосередження на звітності за результатами діяльності [45].

А. Куценко пропонує розуміти управління ефективністю як цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам [46].

Абсолютно виправданим є твердження, що без ефективної команди стає неможливим реалізувати поставлені стратегічні цілі будь-якої організації. Управління ефективністю діяльності працівників в розрізі стратегічного управління персоналом є цілеспрямованим процесом, який забезпечує постійний розвиток працівників, їх обізнаність про цілі діяльності організації, визначення ролі кожного у загальнокомандній роботі задля найбільш ефективного та якісного виконання ними своїх посадових обов'язків та поставлених завдань.

Для Олександрійської міської ради в напрямку управління ефективністю

діяльності працівників варто запропонувати два підходи: запровадження управління на основі компетенцій та управління професійним розвитком персоналу.

Операційна ціль 3.1.

Запровадження моделі компетенцій

Компетенція – висхідна точка, з якої починаються параметри, норми компетентності. «Компетенція» у змістовному відношенні включає у себе два компоненти:

- коло повноважень будь-якої установи, органу або посадової особи;
- коло питань, в яких дана особа має знання, досвід.
- Розглядаючи професійні компетенції, більшість дослідників виділяють:
  - прості (базові) компетенції (що формуються на основі знань, умінь, спроможностей, що легко фіксуються, та проявляються у певних видах діяльності)
  - ключові компетенції – надзвичайно складні для обрахунку та вимірювання, які проявляються у всіх видах діяльності, у всіх стосунках особистості зі світом, що відображають духовний світ особистості та сенси її діяльності [8, с. 94].

Модель компетенцій – це логічний опис компонентів і функцій компетенцій, що містить детальний опис стандартів поведінки фахівця, який обіймає конкретну посаду, що дає змогу досягти поставлених цілей [ 47, с. 52].

Правильно реалізована модель компетенцій дозволить підвищити ефективність діяльності як окремих працівників, так і організації в цілому, адже передбачає детальний аналіз вмінь та навичок працівника, визначення рівня їх розвитку та визначення інструментарію вдосконалення тих компетенцій, які цього потребують. В кінцевому результаті це дає перетворення цілей організації у конкретну поведінку працівників, дозволяє конкретизувати очікування щодо результативності роботи працівників та виявити взаємозв'язку між місією організації та знаннями, вміннями та навичками, здібностями, якими



повинні володіти її працівники.

Варто відзначити, що у країнах Європейського Союзу застосування моделі компетенцій на публічній службі широко розповсюджена. В Україні покладено початок її запровадженню на державній службі, зокрема, в Міністерстві фінансів України та Державній податковій службі.

Ефективність моделі компетенцій визначається дотриманням певних критеріїв. Пропонуємо застосовувати наступні критерії:

- оптимальність – охоплення компетенціями всіх функцій, які здійснюються на певній посаді;
- визначеність – відповідність визначених компетенцій виду професійної діяльності;
- прозорість – формулювання компетенцій простим зручним способом з метою уникнення непорозумінь та неоднозначності тлумачення;
- актуальність – відповідність сучасним потребам у руслі загального розвитку організації;
- вимірність – забезпечує можливість простеження динаміки змін та ефективного використання отриманих результатів.

Покроковий алгоритм запровадження моделі компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування можна визначити наступним чином:

- розроблення вимог до компетенцій для кожної посади місцевого самоврядування на основі посадових обов'язків та переліку знань, умінь і навичок, які необхідні посадовій особі для виконання функціональних обов'язків за посадою;
- підбір та визначення методик дослідження особистісної, соціально-психологічної, професійної, функціональної та управлінської компетентностей;
- оцінка посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до сформованого переліку вимог за певною посадою та визначення недостатньо розвинутих компетентностей;

- на основі аналізу оцінки розвитку компетентностей розроблення індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності;
- розвиток компетентностей шляхом професійного навчання.

Структура компетенції включає в себе такі елементи:

- знання - систематизована теоретична інформація про конкретний вид діяльності та алгоритми її виконання;
- уміння та навички - набуті в процесі виконання діяльності уміння, які дають змогу здійснювати потрібний алгоритм дій;
- ділові якості особистості - набір якостей особистості, який дає змогу (необхідний) ефективно використовувати надбані знання, уміння та навички;
- мотиваційні та цільові установки - спонукальні мотиви, що сприяють виконанню ;
- досвідченість - практика застосування знань, умінь і навичок, а також ділових якостей особистості для успішного виконання робіт і досягнення цілей;
- потенціал - межі розширення можливостей, здатність до розвитку і напрям розвитку [47, с. 52].

Пропонуємо загальний набір компетенцій для посадових осіб Олександрійської міської ради визначити наступним чином (формулювання та конкретизація в кожному окремому випадку може варіюватися залежно від функціональних повноважень та посадових обов'язків працівника) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Загальний набір компетенцій посадових осіб Олександрійської міської ради**

Назва компетенції	Визначення	Індикатори	Оцінка рівня розвитку
Професійні знання	рівень обізнаності основами законодавства діяльності органу місцевого самоврядування та спеціального законодавства залежно від напряму професійної діяльності	знання стандартів Європейського Союзу та основ політики у сфері євроатлантичної інтеграції; знання про права, свободи та обов'язки людини і громадянина; засади запобігання та протидії корупції; знання державної мови; знання основ діяльності органів місцевого самоврядування та проходження служби в них; знання основних засад стратегічного управління; знання інструментів взаємодії органу місцевого самоврядування з громадськістю тощо.	Оцінка проявів знань/навичок/ вмінь на двох рівнях: самооцінка та оцінка керівником. Рівні розвитку компетенцій: високий – посадова особа перевищує очікування щодо рівня розвитку компетенції, виявляє ґрунтові знання і навички; середній – посадова особа досягла необхідного рівня володіння навичками і вміннями, але характеризується здатністю розвивати свій потенціал; достатній - посадова особа володіє певним рівнем розвитку навичок, проте повинна спрямовувати свою діяльність на їх вдосконалення; недостатній - посадова особа повинна спрямувати всі свої зусилля на розвиток компетенцій.
Орієнтація на результат	здатність працівника зосередити всі наявні ресурси задля досягнення кінцевого результату	ефективне планування цілей і завдань; вміння каскадувати цілі; якісне на оперативне виконання поставлених завдань; вміння ефективно використовувати наявні ресурси; вміння аналізувати та застосовувати інформацію; уміння фокусувати всі зусилля для досягнення результату;	
Адаптація до змін	навички працівника	рівень розвитку вміння	

Назва компетенції	Визначення	Індикатори	Оцінка рівня розвитку
	здійснювати свою професійну діяльність в умовах змін	впроваджувати зміни; здатність швидко сприймати зміни; вміння орієнтуватися та працювати в динамічному середовищі; здатність ефективно долати перешкоди	
Ініціативність та інноваційність	уміння генерувати нові ідеї, аргументувати та втілювати їх	вміння формувати пропозиції, обґрунтовувати та презентувати їх; вміння впроваджувати/застосовувати інноваційні методи роботи; вміння аргументувати свою позицію; проактивність позиції	
Взаємодія у команді	передбачає навички командної роботи задля досягнення спільних цілей	здатність формувати команди, управляти ними/бути активним учасником; вміння надавати зворотній зв'язок; вміння узгоджувати цілі та завдання;	
Комунікація	взаємодія з іншими людьми або їх групами з метою передачі певної інформації	вміння висловити та аргументувати свою думку; вміння знаходити компроміси; навички переконання та здійснення впливу на аудиторію; уміння чути думки інших; вміння застосовувати зворотній зв'язок; уміння управляти	

Назва компетенції	Визначення	Індикатори	Оцінка рівня розвитку
Цифрова грамотність	знання та навички, які необхідні для безпечного та ефективного використання цифрових технологій та інтернет ресурсів	<p>конфліктами</p> <p>вміння використовувати комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, використовувати офісну техніку;</p> <p>здатність працювати з базами даних;</p> <p>знання основ кібербезпеки та цифрової гігієни;</p> <p>вміння працювати з електронними системами взаємодії та обміну інформацією</p>	
Емоційний інтелект	вміння розуміти свої почуття та інших людей, будувати ефективні відносини з ними	<p>вміння розпізнавати власні емоції;</p> <p>здатність розуміти та приймати емоції інших людей (емпатія);</p> <p>здатність до самоконтролю та саморегуляції;</p> <p>стійкість до стресів;</p> <p>сприйнятливність до умов середовища</p>	
Лідерство	здатність спонукати та надихати інших до професійної активності	<p>вміння брати на себе відповідальність;</p> <p>вміння мотивувати та надихати до ефективної діяльності;</p> <p>вміння організувати робочі процеси;</p> <p>навички ведення переговорів;</p> <p>впевненість у собі;</p> <p>постійний саморозвиток;</p> <p>незалежність та системність мислення</p>	

Контент-аналіз практики застосування компетенційного підходу в управлінні персоналом дозволив виділити такі переваги для організації:

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;
- сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації;
- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостерігання за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;
- планування HR-менеджерами досліджень, які б стимулювали керівництво на пошук шляхів поліпшення освітніх програм і освітньої політики організації в цілому;
- проведення ефективної політики в галузі людських ресурсів, заснованої на забезпеченні якісного професійного навчання, працевлаштування і подальшого професійного зростання фахівців;
- досягнення узгодженості дій і справедливості в роботі з персоналом;
- ефективний обмін інформацією між співробітниками;
- підвищення ефективності роботи компанії за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які обумовлюють реальну ефективність бізнесу;
- підвищення автономії і самостійності лінійних співробітників;
- підвищення ефективності неформального спілкування і контактів працівників (мережний розподіл інформації) [48, с.140].

Модель компетенцій можна вважати відправною точкою розуміння того, який персонал і з якими здібностями та вміннями повинен працювати у міській раді, яким чином здійснювати цілеспрямований розвиток персоналу, просування по службі, загальним результатом чого має стати реалізація принципу «потрібні люди (з необхідними компетенціями) на потрібному місці», що є передумовою успішності діяльності організації.

Операційна ціль 3.2.

Управління професійним розвитком персоналу

Управління професійним розвитком персоналу Олександрійської міської

ради є логічним продовженням управління на основі компетенцій, адже виступає системно організованим процесом якісних змін компетентності працівників завдяки різним видам професійного навчання. Важливість процесу розвитку персоналу обумовлюється тим, що від рівня володіння знаннями, навичками та уміннями персоналу залежить рівень розвитку та ефективність діяльності організації в цілому.

Як досить вдало відзначають автори С. Серьогін, Є. Бородін та Н. Липовська «професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток» [49, с. 16-22]. Тобто вчені у поняття професійного розвитку вкладають як вдосконалення персональних якостей службовців, так і розвиток вмінь виконувати певні функції відповідно до займаної посади.

Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання [8].

Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX на законодавчому рівні закріплено напрям управління професійним розвитком службовців місцевого самоврядування. Так, відповідно до положень Закону службовцям місцевого самоврядування створюються умови для їх постійного професійного розвитку шляхом професійного навчання (підготовки, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти) з урахуванням результатів визначення відповідних потреб.

Службовець місцевого самоврядування разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму професійного розвитку службовця місцевого самоврядування, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює. Служба управління персоналом на основі індивідуальних програм

професійного розвитку службовців місцевого самоврядування узагальнює їх потреби у професійному навчанні і вносить керівнику служби пропозиції щодо організації професійного навчання [3].

Складення індивідуальної програми професійного розвитку здійснюється посадовою особою разом зі службою управління персоналом на основі визначених професійних компетентностей, набуття та вдосконалення яких є необхідним для ефективного виконання такою посадовою особою своїх функціональних обов'язків.

Під час складання індивідуальної програми розвитку беруться до уваги такі елементи: перелік професійних компетентностей; стратегічні цілі та завдання органу місцевого самоврядування; пріоритетні напрями державної політики в окремих сферах; напрями діяльності структурного підрозділу, в якому працює посадова особа та її посадові обов'язки; результати професійного навчання за попередні періоди; узгодження напрямів професійного навчання з керівником посадової особи.

Відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. N 106 посадові особи місцевого самоврядування можуть реалізувати своє право на професійне навчання шляхом:

- підготовки – успішного виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

- підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;



- стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

- самоосвіти – самоорганізованого здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям [50].

Служба управління персоналом здійснює моніторинг програм підвищення кваліфікації, що пропонуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, в тому числі і на веб порталі управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями», та інформує про можливість навчання за такими програми посадових осіб міської ради. За результатами пройденого підвищення кваліфікації здійснює нарахування та облік кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи.

В сучасних умовах цифровізації на передній план виходить можливість здійснення професійного розвитку за допомогою інтернет ресурсів, використання онлайн платформ та дистанційної форми навчання. Саме самоосвіту з допомогою вищеописаних інструментів можна вважати однією з найефективніших форм професійного розвитку, оскільки вона здатна забезпечити безперервний процес вдосконалення професійних знань та навичок, а також підвищення рівня професійної мобільності персоналу.

Також з метою забезпечення здійснення самоосвіти та саморозвитку персоналу, досить вдалим інструментом може стати створення внутрішнього порталу Олександрійської міської ради, який буде наповнюватися корисним та цікавим контентом. Так, служба управління персоналом на основі моніторингу онлайн платформ, професійних видань, профільних сайтів може поширювати свої рекомендації щодо ознайомлення з навчальним матеріалом для всіх працівників або окремих виконавчих органів залежно від змісту контенту. Окрім професійних тем доцільно також звертати увагу на інформацію, яка спрямована на розвиток так званих *soft skills* (соціально-комунікативні

навички). Крім того, до процесу наповнення порталу доцільно також залучати працівників, які бажають реалізувати свій творчий потенціал та готові представити колегам свої творчі напрацювання, наприклад, професійні скетчі, вірші, статті тощо.

Поряд з цим досить ефективним методом розвитку персоналу можна вважати створення системи внутрішнього корпоративного навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Вона може передбачати проведення лекцій, тренінгів, круглих столів, семінари стосовно створення успішної вмотивованої команди; щодо особистого розвитку; розвитку емоційному інтелекту працівника; методів та інструментів управлінню конфліктами; вміння вести переговори; способів запобігання професійному вигоранню; підвищення самомотивації; покращення комунікативних навичок тощо.

Ключовий ресурс органів місцевого самоврядування – це його посадові особи. Формування та розвиток компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування задає напрями професійного розвитку. Вдосконалюючи свої навички та знання, здобуваючи нові, посадові особи місцевого самоврядування в кінцевому результаті підвищують ефективність виконання покладених на них завдань та обов'язків.

Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку особистості, розширює її ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Тому можливість професійного розвитку у межах професії високо оцінюється посадовими особами місцевого самоврядування, а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників і їх відданість організації. Виграє від професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування суспільство в цілому, отримуючи більш кваліфіковані управлінські рішення та високу продуктивність їх реалізації [51, с.177].

### Стратегічна ціль 3. Формування корпоративної культури

Корпоративна культура – це ефективний інструмент стратегічного

розвитку організації, що допомагає їй досягати позитивних результатів у власній діяльності, дає можливість ідентифікувати її серед інших, генерує прихильність цілям організації, зміцнює соціальну стабільність, є механізмом контролю, що спрямовує і формує відносини та поведінку окремих груп працівників [52, с.104].

Джерелами формування корпоративної культури є: система особистісних цінностей і способів їх реалізації; способи, форми організації діяльності та структура організації; уявлення про оптимальну і припустиму моделі поведінки працівника в організації, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії цих джерел, що визначають важливість та ієрархію цінностей. Ієрархічна система сформованих у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності і формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки [52, с.106].

Створення корпоративної культури на підприємстві відбувається під впливом культури суспільства, де вона існує. Для того щоб у колективі склався позитивний психологічний клімат, правила корпоративної культури повинні брати до уваги поведінку робітників під час нарад, пристосування працівників до нових умов, неформальні відносини між працівниками, зовнішній вигляд робітників тощо [53, с.234].

Ідеал сформованої корпоративної культури передбачає, що весь персонал організації знає та усвідомлює її місію, розуміє її цілі та знає, яким чином їх досягати, і володіє необхідними для цього знаннями, вміннями та навичками.

Формування корпоративної культури неможливе без кропіткої, цілеспрямованої роботи. Варто зазначити, що корпоративна культура кожної організації є унікальною та неповторною, оскільки неможливо просто перейняти чужий досвід, необхідно підбирати свої цінності залежно від певних зовнішніх та внутрішніх чинників.

До чинників зовнішнього середовища можна віднести: соціально-економічні умови функціонування організації; політична обстановка;

національні особливості, менталітет; нормативне регулювання тощо.

До чинників внутрішнього середовища відносяться: масштаб та сфера діяльності організації; стратегія розвитку організації; стиль керівництва; менталітет працівників; кількісний та якісний склад персоналу; сформовані раніше традиції та звичаї організації; внутрішньоорганізаційна комунікація тощо.

Складові елементи корпоративної культури можна умовно розділити на дві групи: організаційні та ідейні. До організаційних відносяться: особливості організації робочого процесу, способи комунікації та вирішення конфліктів, корпоративний стиль, зовнішні атрибути організації, дрес-код, корпоративні заходи тощо. Так звані ідейні елементи – це місія, традиції та цінності організації, імідж та бренд роботодавця, особисті цінності та переконання працівників, філософія розвитку персоналу, етичні норми та правила, неписані правила взаємовідносин колективу та ін.

Проаналізувавши різні джерела, можна сформулювати наступні етапи формування корпоративної культури для Олександрійської міської ради (рис. 3.3).

Правильно сформована корпоративна культура має значний вплив на поведінку працівників підприємства, оскільки сучасний висококваліфікований персонал організації бажає отримувати від свого місця роботи не просто матеріальну винагороду, співробітники організації хочуть мати сприятливий морально-психологічний клімат на роботі, та отримувати відповідність корпоративних цінностей своїм особистим ціннісним орієнтаціям. Таким чином, корпоративна культура характеризується соціальною сутністю, яка відображається на ефективності та результативності діяльності організації.



Рис. 3.3. Механізм формування корпоративної культури

Так, сьогодні корпоративна культура виступає не лише атрибутом, який прагнуть розвивати сучасні організації, а й засобом створення сприятливого робочого клімату, який гарантує успішність змін, максимальну ефективність діяльності, лояльність персоналу та зовнішніх партнерів. За допомогою корпоративної культури можна здійснювати коригування поведінки працівників, передбачити їх реакцію на зовнішні чи внутрішні зміни середовища діяльності, покращити загальний добробут колективу та запобігти професійному вигоранню.

Операційна ціль 4.1.

Формування корпоративної філософії Олександрійської міської ради

Ядром будь-якої корпоративної культури є її цінності. Відповідно до визначеної у підрозділі 3.1. місії Олександрійської міської ради у сфері управління персоналом служба в органі місцевого самоврядування базується на

цінностях досягнення результатів, ініціативності, самореалізації, командної роботи та відповідальності.

Усвідомлене ставлення працівників до визначених цінностей створює фундамент для визначення параметрів професійної діяльності в ключі досягнення поставлених цілей та пріоритетів.

Досягнення результатів означає, що діяльність працівника має бути не просто «рутинним» виконанням посадових обов'язків, а організовуватися таким чином, щоб вміти ставити та каскадувати цілі, розставляти пріоритетність завдань, самодисциплінуватися та саморганізовуватися задля досягнення бажаної мети.

Інноваційність в роботі визначається через пропозиції нових ідей, нестандартних рішень у проблемних ситуаціях, запровадження нових підходів у роботі, пошуком альтернативних рішень, зацікавленістю новітніми тенденціями в своїй сфері діяльності, використанні інноваційного досвіду інших.

Самореалізація забезпечується через реалізацію власного потенціалу кожного працівника, що включає розвиток та ефективне використання своїх здібностей, властивостей та якостей задля досягнення успіху.

Формування сильної команди професіоналів, які усвідомлюють значення внеску кожного з них в загальний результат роботи, активно взаємодіють та комунікують між собою, а також іншими стейкхолдерами з метою досягнення поставлених завдань та цілей в роботі.

Відповідальність є важливою рисою оскільки характеризується сумлінним та свідомим ставленням до виконання своїх обов'язків та поставлених завдань, почуттям відповідальності за власні вчинки, прийняті рішення та їх наслідки.

Корпоративна культура в Олександрійській міській раді повинна базуватися на таких засадах:

- постійний розвиток – стосується як професійного та особистісного розвитку працівників, так і всієї системи управління організацією на основі досягнень науково-практичної діяльності;
- динамічність – означає адаптацію до динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища;
- системність – цінності корпоративної культури охоплюють як персонал організації, так і всі явища та процеси, що в ній відбуваються;
- законність – норми та правила корпоративної культури визначаються в межах чинного законодавства;
- відкритість – передбачає врахування думки стейкхолдерів щодо функціонування, переваг або недоліків корпоративної культури;
- професіоналізм- вдосконалення своєї професійної компетентності є не просто вимогою закону або обов'язком, а бажанням самого працівника, підвищувати рівень своєї професійної майстерності – це престижно та цікаво;
- добросовісність - морально-етична складова діяльності працівника, яка визначає межу і спосіб його поведінки, що базується на принципах доброго відношення до колег, громадян та своїх обов'язків;
- інклюзивність – відкритість до участі всіх громадян в соціумі, у тому числі людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

В кінцевому результаті, окрім покращення клімату в колективі, створення такої професійної атмосфери, яка за замовчуванням передбачає постійний професійний розвиток працівників, доброзичливі відносини між персоналом, підтримання ефективних комунікативних зав'язків всередині організації, корпоративна культура сприяє створенню бренду роботодавця.

Бренд компанії як роботодавця – цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці [54, с.295].

Створення позитивного бренду роботодавця дозволяє значно підняти його рівень конкурентоспроможності на ринку праці та залучити найбільш

кваліфікованих та вмотивованих працівників. Таким чином, створення бренду – є інвестицією у майбутнє організації.

Олександрійська міська рада має стати престижним місцем роботи, працівники якої є визнаними професіоналами своєї справи, що сумлінно несуть службу в інтересах територіальної громади. Олександрійська міська рада – це про людей та для людей!

#### Операційна ціль 4.2. Організація корпоративних заходів

Розвиток корпоративної культури в сучасних умовах розглядається як обов'язковий атрибут поліпшення соціально-трудових відносин, що впливає на підвищення ефективності діяльності організації та на розвиток працівників підприємства і реалізацію їх потенціалу. Корпоративна культура також покликана створити атмосферу єдності в колективі, де кожен працівник відчуває себе частиною команди та спрямовує свої зусилля на досягнення спільної мети.

Згуртованість колективу, що характеризується тісним взаємозв'язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємоповагою і допомогою, довірою, можна формувати, в тому числі, за допомогою проведення корпоративних заходів.

Завдяки корпоративним заходам можна підвищити ефективність комунікації в колективі, поліпшити емоційний клімат, вибудувати взаємовідносини між окремими виконавчими органами, а також підвищити мотивацію та лояльність персоналу.

Організація такого заходу відбувається у декілька етапів: визначення мети заходу, розробка концепції, затвердження формату проведення, складання програми, вибір місця проведення заходу, вирішення питань технічного та організаційного характеру.

Корпоративні заходи на основі різноманітності форматів можна поділити на такі групи: навчальні, розважальні та тимбілдинг.

Навчальні заходи мають на меті розвиток професійної майстерності працівників та їх особистісних якостей. До таких можна віднести:



- семінари – це одна з форм інтерактивного навчання, де відбувається постійна, активна взаємодія всіх учасників на основі дискусій та обговорень;
- тренінги – це навчання через діяльність з метою на швидкого опанування практичних навичок, компетенцій та установок;
- конференції – зібрання зацікавлених осіб з метою обговорення певних проблемних, актуальних питань з метою пошуку варіантів їх вирішення;
- воркшопи – інтенсивний навчальний захід, на якому учасники навчаються, перш за все, завдяки власній активній роботі, обмінюються ідеями, об'єднуються, що наближає їх до досягнення спільних цілей;
- презентації – ознайомлення учасників з певною інформацією, що має значення для їх професійної діяльності, за допомогою демонстрації матеріалів, лекції або промови;
- форуми – захід для обговорення та вирішення значимих проблем, тощо.

Розважальні корпоративні заходи покликані згуртувати колектив, допомогти у вибудовуванні комунікації між працівниками та забезпечити психологічну розрядку. До таких можна віднести корпоративні вечірки, свята, спортивні турніри, вечори демонстрації талантів тощо.

Окремо можна виділити саме заходи тимблдингу, метою яких є побудова команди, формування її згуртованості завдяки дружньому виконанню спільних завдань та тренуванню змагального духу. Тимблдинг відмінно підходять для залучення співробітників в робочий процес, формування їх позитивного ставлення до організації, розвитку співробітництва та мотивації персоналу. Тимблдинг – чудовий спосіб створити з окремих професіоналів справжню команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей. Практика тимблдингу широко використовується у всіх сферах діяльності у багатьох країнах світу.

За допомогою тимблдингу можна вирішити такі стратегічно важливі завдання щодо процесу формування команди:

- навчити працівників працювати в команді;

- замість конкуренції створити атмосферу співробітництва, що, як правило, досягається в результаті спільної діяльності або командних ігор;
- розвинути в колективі дух довіри і взаєморозуміння завдяки спільному проведенню часу;
- зміцнити довіру до керівництва завдяки тому, що лідер також приймає участь в таких корпоративних заходах разом з іншими учасниками команди.

За змістовним спрямуванням заходи тимбілдингу можна поділити на: спортивні, інтелектуальні та творчо-розважальні та соціальні.

Спортивні заходи передбачають виявлення фізичної активності, але під призвою духу єдності. До них відносяться командні види спорту, активний відпочинок на природі, турніри з гольфу, веломарафони, забіги, естафети тощо.

Інтелектуальні заходи дозволяють працівникам проявити свої здібності в незвичній обстановці, взаємодіяти і приймати спільні рішення. Це можуть бути різні вікторини, інтелектуальні ігри, квести, настільні ігри та ін.

Мета проведення творчо-розважальних заходів – сприяння самореалізації працівників, розкриття їх талантів, демонстрація креативності, а також зняття стресового напруження, емоційне розвантаження. Музичні конкурси, кулінарні вечори, заходи колективної творчості, майстер-класи, літературні заходи тощо.

Важливим також є соціальний тимбілдинг. Окрім емоційного згуртування команди, такі заходи здатні привернути увагу до важливих соціальних проблем та проявити високий рівень соціальної відповідальності персоналу. До таких можна віднести різноманітні благодійні та волонтерські заходи, акції, збори та інші формати проведення подібних заходів.

Таким чином, роль корпоративної культури у розвитку та функціонуванні компанії важко переоцінити. Завдяки їй створюється фундамент для визначення ключових параметрів діяльності, мотивації працівників, створення сприятливої атмосфери в колективі, командної взаємодії, ефективною комунікації всередині організації та формування бренду роботодавця.

## ВИСНОВКИ

Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Ефективне функціонування органу місцевого самоврядування залежить від наявності адекватної стратегії управління персоналом, яка забезпечує раціональне використання кадрового потенціалу, створення умов для самореалізації працівників з метою успішного виконання професійних обов'язків та найповнішого забезпечення реалізації поставлених завдань.

У сучасному публічному управлінні спостерігається тенденція зміщення акценту на людські ресурси та кадровий потенціал, що пов'язано з тим, що процеси глобалізації та євроінтеграції потребують відстеження та відповідного адекватного реагування шляхом впровадження змін на основі сучасних рішень щодо розвитку організацій, а також стрімкий розвиток суспільства, поява нових форм та способів ведення роботи, постійне розширення сфер діяльності теж вимагають відповідних змін в організаціях задля відповідності високим темпам розвитку конкуренції на ринку праці.

2. Формування стратегії – послідовний та багатоетапний процес, який здійснюється на основі певних методологічних засад, які забезпечують формалізацію дій для переходу від існуючого стану (існуючої системи кадрової роботи) до бажаного й реально можливого стану згідно із сформованим стратегічним баченням та його розмежуванням на конкретні операційні цілі.

Формування стратегії управління персоналом Олександрійської міської ради здійснюється за такими етапами: загальний аналіз початкових умов та ресурсної бази; отримання інформації безпосередньо від персоналу шляхом опитування; SWOT-аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; виокремлення пріоритетних проблем; формування стратегічного бачення та місії; визначення пріоритетних напрямів розвитку; формування операційних цілей та вироблення рекомендацій щодо їх досягнення.

3. Проведений аналіз системи управління людськими ресурсами Олександрійської міської ради продемонстрував, що в організації сформовано колектив, який характеризується високим професійним рівнем, бажанням опанувати нові знання та навички, а також відданістю своїй справі, про що свідчить багаторічний досвід роботи в міській раді більшості працівників. Однак в міській раді відсутній єдиний орган, який забезпечував би реалізацію кадрової політики. Тому завданням стратегії управління персоналом визначається вдосконалення системи роботи з кадрами та трансформацію кадрової роботи в управління персоналом, що забезпечить здійснення ефективного кадрового менеджменту в міській раді.

4. Завдяки здійсненому SWOT-аналізу переваг та недоліків, можливостей і загроз зовнішнього та внутрішнього середовища сформульовано основні проблеми у сфері управління персоналом в Олександрійській міській раді: відсутність стратегічного підходу до управління персоналом, відсутність єдиного органу управління персоналом, недостатній рівень застосування сучасних інструментів управління персоналом, недостатня кількість молоді на посадах в міській раді, відсутність сформованої програми адаптації новоприйнятих працівників, відсутність системи управління ефективністю діяльності працівників, необхідність формування корпоративної культури організації.

5. В процесі дослідження сформовано стратегічне бачення та місію:

– стратегічне бачення: Олександрійська міська рада – престижне та конкурентоспроможне місце роботи з потужним кадровим потенціалом, сучасним підходом до управління людськими ресурсами, що забезпечує можливості для самореалізації та розвитку особистості своїх працівників.

– місією персоналу Олександрійської міської ради: розвиток професійної, ефективної та стабільної служби в органах місцевого самоврядування, що базується на цінностях досягнення результатів, ініціативності, самореалізації, командної роботи та відповідальності.

6. В межах розроблення стратегії управління персоналом органу

місцевого самоврядування в рамках проведеного дослідження (на прикладі Олександрійської міської ради) визначено стратегічні та операційні цілі:

– трансформація кадрової роботи в управління персоналом: організаційна перебудова та функціональна трансформація системи роботи з персоналом;

– формування практики залучення молодих спеціалістів: перегляд кваліфікаційних вимог до посад спеціалістів, формування резерву кадрів та впровадження системи адаптації новоприйнятих працівників;

– управління ефективністю діяльності працівників: запровадження моделі компетенцій та управління професійним розвитком персоналу;

– формування корпоративної культури: формування корпоративної філософії міської ради та організація корпоративних заходів.

Успішна реалізація поставлених стратегічних цілей дозволить системі управління персоналом Олександрійської міської ради вийти на якісно новий рівень. Створена служба управління персоналом забезпечить здійснення ефективної кадрової політики з метою дотримання оптимального балансу всіх кадрових процесів, розвитку персоналу відповідно вимог сучасного середовища та створення сприятливого клімату всередині організації.

Результати, отримані в ході підготовки кваліфікаційної роботи, представлені на науково-практичній конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада», м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с .
2. Деякі питання реформування державного управління в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 21 липня 2021 р. № 831-р. Дата оновлення: 23.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>. (дата звернення: 20.11.2023).
4. Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері : навч. наоч. посіб. / І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Т. В. Кравцова ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. URL : <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/stratupr2023.pdf>.
5. Посібник з основ управління людськими ресурсами для органів місцевого самоврядування. URL:[https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_HR.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf) .
6. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466, [6] с.
7. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк : [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
8. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
9. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак.

Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.

10. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. / Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

11. Лупенко Ю.О., Месель-Василяка В.Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року за ред. Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Василяки. К. ННЦ «ІАЕ». 2012. 182 с.

12. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Вип. 5 (16). 2018. С. 158-162.

13. Державна податкова служба України : вебсайт. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2023).

14. Міністерство фінансів України : вебсайт. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2023).

15. Державна служба статистики : вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2023).

16. Державна митна служба України : вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2023).

17. Парфентьева О. Г. Методологічні підходи в управлінні розвитком транспортних компаній як соціально-економічних систем. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, 2023. Вип. 53. С. 28-39.

18. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань: наказ Голодержслужби від 30.06.2004 р. № 102. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN20083> (дата звернення: 22.11.2023).

19. Положення про відділ кадрової роботи управління справами Олександрійської міської ради: розпорядження міського голови від 11.10.2012 р. № р-158-к.

20. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи : аналіт.

доповідь. Київ : НІСД, 2018. 52 с.

21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 24.11.2023).

22. Суліма Я. Г. Стратегічне управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада: матеріали наук.-практ. конф. , м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 року. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. (прийнято до видання).

23. Гуменюк О.Г. Використання swot-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf> (дата звернення 25.11.2023).

24. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації : метод. реком. / Уклад: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021.

25. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С. 175-181.

26. Балог О.Г., Ковалевська А.В. Методика формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіону. *Молодий вчений*. 2015. № 1 (16).

27. Яцура В., Бевз Р. Функція бачення у стратегічному управлінні в умовах непередбачуваності і швидких змін зовнішнього середовища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Вип. 3, № 847(4), 2016.

28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підр. Київ : КНЕУ, 2004, 699 с.

29. Агєєва І.М., Коренман Є.М., Дьяченко Ю.В. Стратегічне управління підприємствами галузі : конспект лекцій. Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2016. 82 с.



30. Андрійчук І. В. Андрійович М. О. Теоретико-прикладні аспекти формування стратегічного бачення (на прикладі підприємств хімічної промисловості). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. С. 36-40.

31. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

32. Могилова А. Ю. Місія підприємства – основа ефективного стратегічного управління. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92739/40-Mohylova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 27.11.2023).

33. Смерек В. Що таке місія і кому вона потрібна. *Податкове планування*. 2008. № 2 (88). С. 47-54.

34. Балуська О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди / О. В. Балуська, Г. В. Снопенко. // *Ефективна економіка*. - 2020. - № 12.

35. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2.

36. Стрельбіцький П. А., Рарок О. В., Рарок Л. А. Управління персоналом. Конспект лекцій : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : ФОП Сисин Я.І., 2015. 180 с.

37. Брич В. Я., Момот В. Є.. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с

38. An evolving profession: 21 New HR Jobs to watch for. URL: <https://www.cognizant.com/us/en/insights/perspectives/an-evolving-profession-21-new-hr-jobs-to-watch-for>

39. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 № 203-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text> (дата звернення:

28.11.2023).

40. Як впровадити програму стажування для молоді. Посібник для органів місцевого самоврядування. Розробник: Міжнародний республіканський інститут на основі практичного досвіду впровадження пілотних програм стажування у громадах у межах програми USAID «Мріємо та діємо». URL: <https://drive.google.com/file/d/162RpU3WST9Dla2Rj5D5Mk-Ckh8Uld6y4/view>

41. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3. С. 137-146.

42. Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

43. Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 08.07.2022 р. № 55-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#Text> (дата звернення: 29.11.2023).

44. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19). 4 (20).

45. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.

46. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

47. Сташевський З.П., Грицюк Ю.І. Значення моделей компетенцій у системі управління освітнім проектом підготовки фахівця з інформаційної безпеки. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2013. Вип. 775. С. 49-55.

48. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент і бізнес-

адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. М. В. Шкробот. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Електронні текстові дані (1 файл: 1,89 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

49. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та ін. Київ : НАДУ, 2013. 112 с

50. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2023).

51. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с

52. Новак І. М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. *Демографія та соціальна економіка*. 2010. № 2. С. 104-112.

53. Бражник Д. Г., Малтиз В. В. Особливості формування та значення корпоративної культури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 6 (23). 2019. С. 232-237.

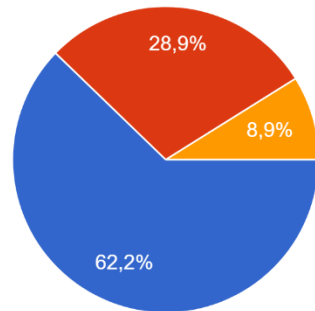
54. Сорока О. В., Красовська К. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні. *Економіка і організація управління*. 2016. №3 (23). С. 293-301.

## ДОДАТОК А

## Результати опитування працівників Олександрійської міської ради

Чи знаєте Ви чого очікує від Вас роботодавець?

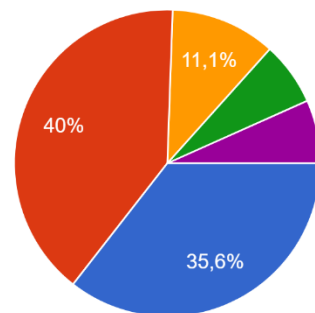
45 відповідей



- Абсолютно згодний(-а)
- Згодний(-а)
- Важко відповісти
- Незгодний(-а)
- Абсолютно незгодний(-а)

За останні пів року хтось на роботі говорив з Вами про Ваші успіхи?

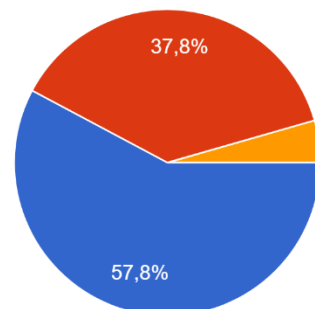
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

Чи згодні Ви з твердженням, що покращення мікроклімату в колективі та підвищення продуктивності роботи можливе завдяки сформованій корпоративній культурі?

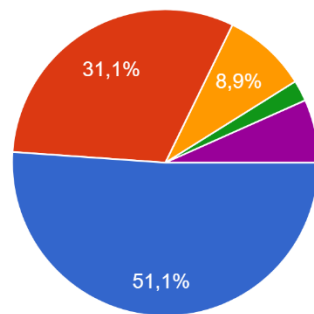
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

Чи відчуваєте Ви себе частиною команди?

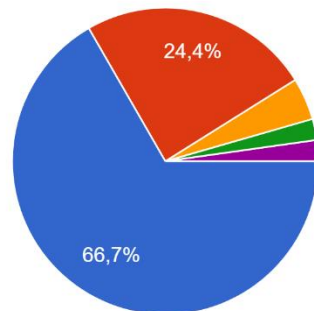
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

На роботі я відчуваю себе вільно та можу звернутися до керівника з будь-яким питанням

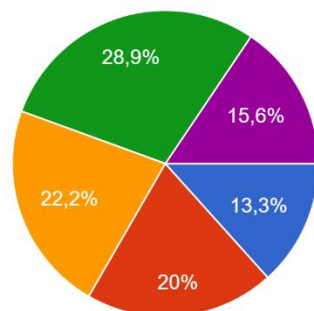
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

Чи важко Вам було «влитися» в колектив при прийнятті на роботу?

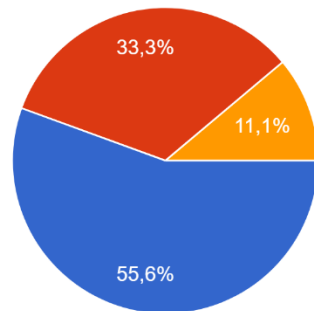
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

Наскільки Ви готові брати участь у загальних тренінгах, семінарах, розважальних заходах тощо?

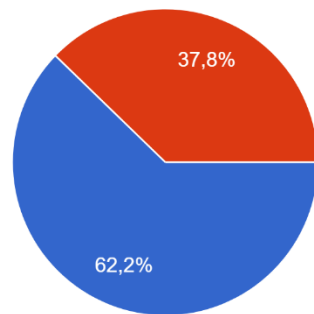
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

Я маю бажання вчитися та розвиватися

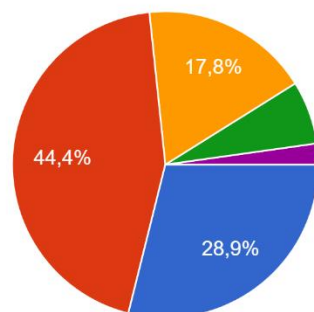
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

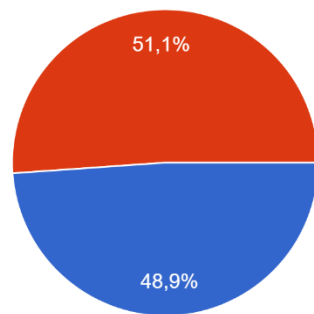
Я отримую визнання за результати своєї роботи

45 відповідей



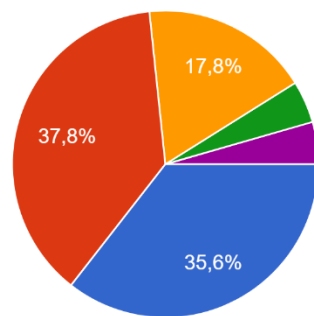
- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

Результати моєї роботи покращуються, коли я вдосконалюю свої знання і навички  
45 відповідей



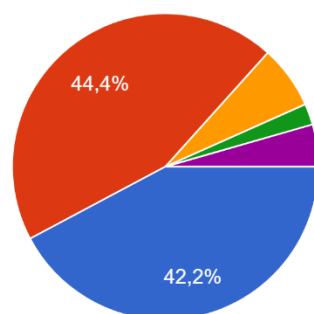
- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

На Вашу думку, організація (орган місцевого самоврядування) виховує в співробітниках почуття командного духу і творчого ставлення до роботи?  
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

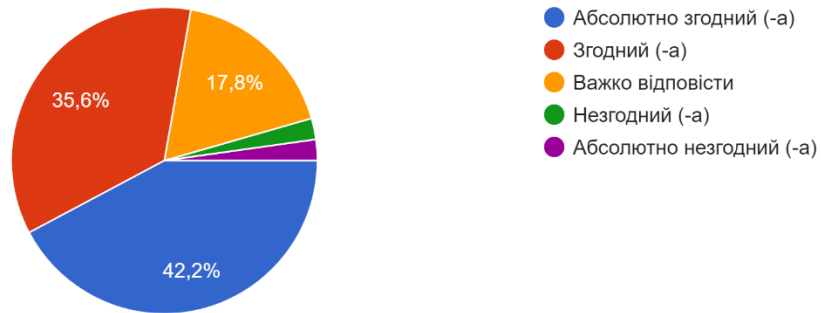
Ви отримуєте похвалу від свого керівника?  
45 відповідей



- Абсолютно згодний (-а)
- Згодний (-а)
- Важко відповісти
- Незгодний (-а)
- Абсолютно незгодний (-а)

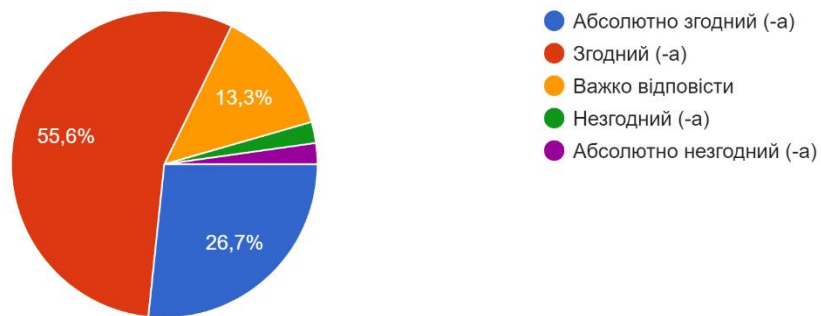
Як Ви вважаєте, командна робота є більш ефективною, ніж індивідуальна форма виконання завдань?

45 відповідей

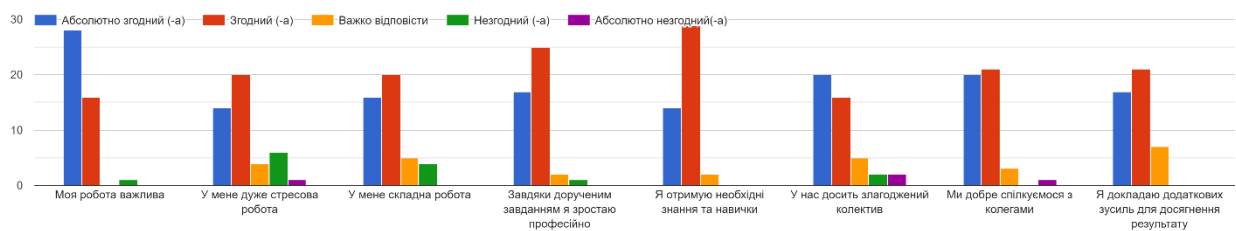


Ви відчуваєте свою цінність для організації?

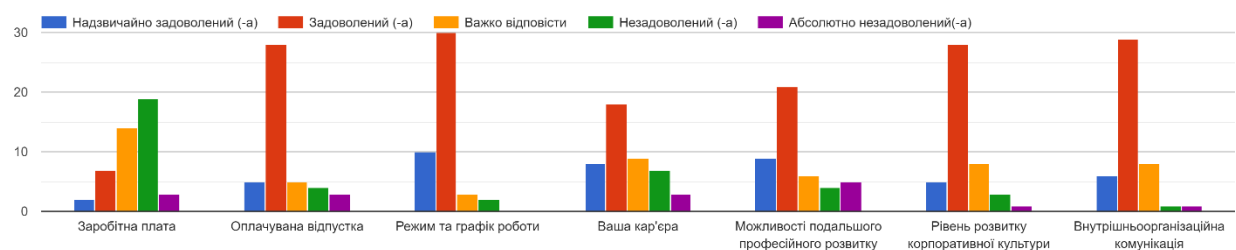
45 відповідей



Наскільки Ви згодні з наступними твердженнями?



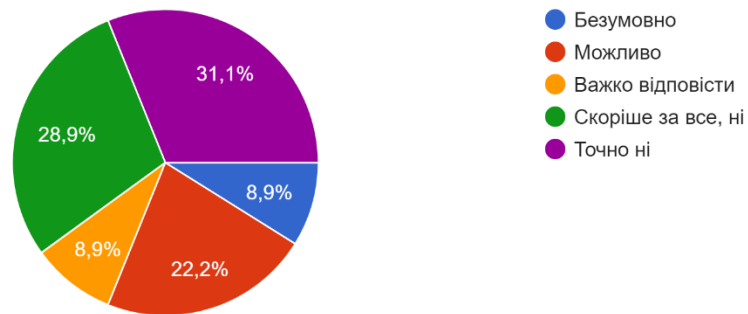
Наскільки ви задоволені наступними факторами?





Чи розглядаєте Ви вакансії інших місць роботи?

45 відповідей



Яка вірогідність того, що Ви порекомендуєте свою організацію як місце роботи?

45 відповідей

