

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 Вітько Яни Вадимівни

академічної групи 281М-22з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування
України: проблеми та перспективи»

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

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

Нормоконтролер:	Вишневська О. В.			
-----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування України: проблеми та перспективи».

111 стор., 6 табл., 7 рис., 106 джерел.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, КАДРИ, ПОСАДОВА ОСОБА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАН МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Предмет дослідження – проблеми і перспективи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану та виявлені проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

У третьому розділі досліджено позитивний зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування та визначено напрями удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Personnel management in local self-government bodies of Ukraine: problems and prospects».

111 pages, 6 tables, 7 figures, 106 sources.

PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT SERVICE, LOCAL GOVERNMENT, STAFF, LOCAL GOVERNMENT OFFICIAL, LOCAL GOVERNMENT AUTHORITY.

Object of research – social relations arising in the process of personnel management in local self-government bodies of Ukraine.

Subject of research – the problems and prospects of personnel management in local self-government bodies of Ukraine.

The purpose of research – scientific substantiation of theoretical and development of practical recommendations for improving personnel management in local self-government bodies of Ukraine.

In the first section examines the theoretical principles of personnel management in local self-government bodies of Ukraine.

The second section an analysis of the current state and problems of personnel management in local self-government bodies of Ukraine were identified.

In the third section, the positive foreign experience of personnel management in local self-government bodies is studied and directions for improvement of personnel management in local self-government bodies of Ukraine are determined.

Scope of practical application – local state administrations, civil society institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....	8
1.1. Поняття і сутність категорії «управління персоналом в органах місцевого самоврядування».....	8
1.2. Управління персоналом як об’єкт наукових досліджень.....	17
1.3. Розвиток концепцій управління персоналом.....	27
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....	36
2.1. Нормативно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.....	36
2.2. Організаційні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.....	56
2.3. Проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.....	63
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....	70
3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування та можливості використання його в Україні.....	70
3.2. Удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування України.....	85
3.3. Сучасні методи та технології управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.....	95
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування є одним із визначальних пріоритетів реформування публічного управління, становлення України як незалежної, правової, демократичної держави. Модернізація служби в органах місцевого самоврядування через вдосконалення системи управління персоналом спрямована на створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, людиноцентричної, відповідальної і престижної служби в органах місцевого самоврядування, здатної надавати мешканцям територіальних громад якісні й доступні, на рівні європейських стандартів, публічні послуги.

Високопрофесійний та мотивований персонал органів місцевого самоврядування є основою та рушійною силою розбудови дієздатності територіальних громад та практичного впровадження системних реформ, що здійснюються нині в Україні. Водночас слід зазначити, що результативна та ефективна робота посадових осіб місцевого самоврядування залежить не тільки від якісного складу персоналу, але й від ефективності управління цим складом, розкриття його професійного потенціалу, професійного досвіду та людського ресурсу.

Критично важливим сьогодні є впровадження в системі органів місцевого самоврядування модернізованої моделі управління персоналом, яка відповідає стандартам функціонування публічної служби в європейських державах, слугує принципам належного врядування та людиноцентризму, враховує сучасні умови розвитку місцевого самоврядування та специфіку поєднання на місцевому рівні вирішення як загальнодержавних, так і місцевих управлінських завдань.

Кардинальні зміни в системі місцевого самоврядування в цілому та реформування служби в органах місцевого самоврядування зокрема зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення.

Різноманітні аспекти управління персоналом в органах місцевого самоврядування є предметом дослідження в численних наукових доробках вітчизняних вчених. Теоретичною основою кваліфікаційної роботи ступеня магістра є наукові праці провідних вітчизняних учених, зокрема: В. Вакуленка, Т. Василевської, О. Васильєвої, Н. Гавкалової, Н. Гончарук, І. Гусак, Ю. Дехтяренка, В. Куйбіди, О. Крушельницької, Н. Ларіної, В. Малиновського, Д. Мельничука, В. Олуйка, Р. Плюща, А. Рачинського, С. Хаджирадевої та ін.

Водночас, незважаючи на активний науковий пошук та широкий тематичний спектр наукових розвідок, існує нагальна потреба в подальших комплексних дослідженнях управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах завершального етапу децентралізаційної реформи та проведення реформи служби в органах місцевого самоврядування України.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Предмет дослідження – проблеми і перспективи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність категорії «управління персоналом в органах місцевого самоврядування»;
- охарактеризувати існуючі концепції управління персоналом;
- проаналізувати нормативно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування України;
- здійснити аналіз сучасного стану та виявити проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування України;
- узагальнити зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування та виявити можливості використання його в Україні;

– визначити напрями та сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи ступеня магістра є сукупність загальнонаукових та спеціальнонаукових (для публічного управління та адміністрування) методів і прийомів наукового пізнання. Для досягнення мети та вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань, зокрема, застосовувалися такі взаємопов'язані наукові методи: методи аналізу і синтезу та структурно-логічний метод застосовано під час систематизації існуючих теоретичних підходів до управління персоналом в органах місцевого самоврядування; історичний метод використовувався під час аналізу еволюції концепцій управління персоналом; за допомогою компаративного методу здійснено аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування та виявлено можливості використання його в Україні; методи моделювання та прогнозування використано під час визначення основних напрямів удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України; методи наукової абстракції та узагальнення застосовувалися для формулювання висновків. Достовірність результатів кваліфікаційної роботи ступеня магістра забезпечило комплексне використання вищезначених методів.

Інформаційною й емпіричною базою кваліфікаційної роботи є: Конституція та закони України, укази Президента України, постанови, розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи Національного агентства України з питань державної служби, нормативно-правові документи органів місцевого самоврядування, статистичні матеріали, інтернет-ресурси органів місцевого самоврядування та аналітичних центрів і міжнародних програм, наукові доробки вітчизняних вчених, публікації в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

1.1. Поняття і сутність категорії «управління персоналом в органах місцевого самоврядування»

Від ефективності місцевого самоврядування, яке реалізує права громадян певної територіальної громади, де зосереджені як усі інтереси, так і всі почуття її мешканців, багато в чому залежить успіх модернізації публічного врядування та якість життя українського суспільства. Тому формування сучасної, професійної, добре налагодженої, ефективної й дієвої служби в органах місцевого самоврядування є одним із пріоритетних напрямів територіально-адміністративних реформ в Україні. Водночас, ефективність функціонування органу місцевого самоврядування критично залежить від якості управління його персоналом, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на них завдань службам управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи, технології та інструменти управління персоналом органів місцевого самоврядування, розвивати організаційну та управлінську культуру.

Аналіз сучасного стану, проблем та перспектив управління персоналом в органах місцевого самоврядування України, на нашу думку, варто розпочати із визначення понять «управління персоналом» та «управління персоналом в органах місцевого самоврядування». Варто зазначити, що в навчальній та науковій літературі існує достатньо велика кількість визначень даних понять, особливо поняття «управління персоналом».

Розгляд існуючих визначень даного поняття варто розпочати із термінологічних та енциклопедичних словарів. Зокрема, автори «Енциклопедії державного управління» дане поняття визначають наступним чином: «управління персоналом – цілеспрямована скоординована діяльність керівників

та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів» [27, с. 473]. Науковці акцентують увагу на той факт, що нині основу управління персоналом складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати й спрямовувати згідно з завданнями, які стоять перед організацією.

У свою чергу автори «Енциклопедичного словника з державного управління» надаючи аналогічне визначення цього поняття зазначають, що формування науки про управління персоналом почалося разом з формуванням теорії управління як науки на початку ХХ ст. У кінці ХІХ ст. управління організацією і її персоналом не розділялось. Сучасний науковий напрям «управління персоналом» формується на перетині наук: теорії і організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки права, трудового права, політології та ін. Концепція управління персоналом включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом. Управління персоналом виконує широкий спектр функцій щодо: найму та звільнення працівників, планування, забезпечення організації персоналом, мотивації їх роботи, управління конфліктами і стресами, забезпечення безпеки персоналу, ділової оцінки працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки, управління процесом кар'єрного просування по службі, оцінки результативності праці керівників і спеціалістів, аудиту діяльності персоналу. Управління персоналом передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, документаційне і правове забезпечення системи управління персоналом [26, с. 727].

Автори термінологічного словника «Публічне управління» виокремлюють поняття «управління персоналом публічної служби» та «управління персоналом у системі публічної служби». Так, Н. Гончарук поняття «управління персоналом публічної служби» визначає, як: 1) систему організаційних, правових, соціально-економічних, психологічних і моральних відносин, які забезпечують ефективну

реалізацію можливостей публічного службовця як в інтересах самого службовця, так і в інтересах органу публічної влади; 2) цілеспрямовану діяльність керівників, керівників публічної служби, керівників і працівників служб управління персоналом, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, форми, методи і технології управління персоналом професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (зокрема органах державної влади та органах місцевого самоврядування); 3) управлінський вплив, що реалізується у взаємозв'язках між суб'єктом (керівником публічної служби) та об'єктом (персоналом органу публічної влади) і здійснюється безпосередньо суб'єктом публічного управління, спрямований на пошук, оцінку, відбір (добір) персоналу, його соціальну адаптацію на посаді, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію і стимулювання до виконання завдань, що стоять перед органом публічної влади. Дослідниця зазначає, що управління персоналом публічної служби можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, передусім систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології [77, с. 180-181].

Водночас, Л. В. Дробязко надає таке визначення поняття «управління персоналом у системі публічної служби»: управління персоналом у сфері публічної служби – система взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціально-психологічних методів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання особистісного потенціалу кожного працівника. Система управління персоналом передбачає: розробку концепції управління персоналом; формування персоналу (планування кількісної та якісної потреби, підбір, відбір, розміщення та використання); ділову оцінку; розвиток (навчання, підвищення кваліфікації, службово-професійне просування, управління кар'єрою, формування кадрового резерву); мотивацію (матеріальну та нематеріальну) і стимулювання; створення сприятливих умов праці; регулювання трудових відносин [77, с. 180].

За визначенням А. Рачинського, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу органів державної влади, органів

місцевого самоврядування, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, а також методів управління персоналом. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі [78].

Колектив науковців на чолі з Ю. Петрунею визначають управління персоналом як «вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом – це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу» [58, с. 6].

Управління персоналом – це функція управління, пов'язана з плануванням, добором, розвитком, використанням, мотивацією людських ресурсів, – вважає В. Малиновський. Основною метою управління персоналом, на його думку, є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня» [47, с. 209]. Науковець вважає, що найважливішими складовими управління персоналом є: кадрове планування, добір персоналу, кадровий розвиток, утворення та діяльність служб, які спеціалізуються на роботі з персоналом.

Визначаючи управління персоналом в органах публічної влади як «управлінський вплив органів публічної влади, їх керівників, працівників служб управління персоналом, спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом» колектив науковців на чолі з С. Серьогіним визначає, що ціллю управління персоналом є забезпечення максимальної відповідності інтересів організації та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю. Об'єктом управління персоналом науковці визначають особистостей та спільноти (формальні й неформальні групи й

організації), а предметом – сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності людей [95, с. 6].

На думку колективу дніпровських науковців, управління персоналом – складна, комплексна технологія роботи з персоналом, покликана раціональним чином розпорядитися здатностями/здібностями (спроможностями) і професійними можливостями людини в організації, на підприємстві, в державному органі. Це функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення організації кадрами в необхідній кількості і якості, їх правильна оцінка, розстановка і розвиток. Науковці акцентують увагу на той факт, що управління персоналом це не тільки технологія роботи з персоналом, а й вид людської діяльності, який являє собою цілеспрямовану дію на людей, яка активізує їх спільну діяльність [92, с. 131].

Визначаючи управління персоналом як системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі, колектив науковців зазначає, що управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів [98, с. 15]. Науковці акцентують увагу на особливості управління персоналом на відміну від інших, наприклад, технічних систем, яка полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації. Між суб'єктом та об'єктом управління персоналом існує прямий та зворотний зв'язки. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань [98, с. 18].

Управління персоналом – багатогранний і складний процес, який характеризується специфічними особливостями та закономірностями, – вважає

В. Фесенко. Йому властива системність, яка передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму взаємодії, що забезпечує комплексне планування та визначає подальшу стратегію. З метою забезпечення перспективних показників функціонування, основою системи управління персоналом повинні бути науково обґрунтовані принципи, вона повинна використовувати сучасні інноваційні методи та технології, але не перешкоджати загальній програмі розвитку організації. На думку дослідниці, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів керівництва для різних груп працівників і навіть окремих робітників у різних ситуаціях [99].

Сутність управління персоналом в публічних організаціях Н. Гавкалова та А. Мосумова визначають, як встановлення відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання [14].

Управління персоналом у публічній службі являє собою процес планування, підбору, підготовки, навчання, мотивації та оцінки персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей як публічної служби, так і публічних службовців, вважає колектив науковців на чолі з С. Хаджирадевою. На їх думку, управління персоналом у публічній службі здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом в органах публічної влади; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів [97, с. 27-28].

Нам імпонує визначення поняття «управління персоналом в органі місцевого самоврядування», яке надає колектив науковців на чолі з В. Вакуленком, Ю. Дехтяренком та В. Куйбідою, а саме: «управління персоналом в органі місцевого самоврядування – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу посадових осіб (службовців) на рівні органу місцевого самоврядування, створення умов для використання їх якостей з метою забезпечення ефективного і всебічного розвитку» [50, с. 533]. Об’єктом управління науковці визначають окремого службовця, а також певну їх сукупність, що виступає як трудовий колектив структурного підрозділу органу місцевого самоврядування. Особливість такого колективу полягає в певній взаємодії службовців завдячуючи спільним цілям. Суб’єктом управління персоналом виступає група спеціалістів, що виконують відповідні функції як працівники кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, які виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих.

І. Кіцак вважає, що в системі органів місцевого самоврядування персонал має бути основним внутрішнім елементом, а громада як споживач послуг органів місцевого самоврядування – зовнішнім. Управління персоналом дослідниця характеризує як систему, сукупність взаємопов’язаних елементів, яка включає об’єкт та суб’єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему відповідних механізмів. Управління персоналом органів місцевого самоврядування об’єднаних територіальних громад І. Кіцак пропонує розглядати як процес, який включає основні етапи:

- планування потреб у персоналі;
- здійснення конкурсного відбору;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- оцінювання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності тощо.

Вказані етапи процесу управління персоналом, вважає дослідниця, здійснюються з метою раціонального використання людських ресурсів як передумови для підвищення ефективності та результативності діяльності органу місцевого самоврядування [37, с. 138-139].

Досліджуючи дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування Ю. Кормишкін та В. Уманська цілком слушно зазначають, що сучасне управління персоналом має стратегічну перспективу, яка визнає, що працівники організації є ресурсом, який дає змогу досягти цілей організації. В основі управління персоналом, враховується, яким чином управлінські рішення формують ефективність робочої сили у запланований спосіб та в неочікуваних умовах [41, с. 26].

У свою чергу, колектив науковців Національної академії державного управління при Президентові України пропонують таке визначення поняття «стратегічне управління персоналом» – це система управління, що орієнтується на людський капітал як основу організації, гнучко реагує на динаміку змін зовнішнього середовища, проводить такі своєчасні зміни в організації, які дають змогу досягти конкурентних переваг через наближення до потреб клієнтів, що забезпечує довгостроковий стійкий розвиток і досягнення поставлених цілей. Стратегічне управління персоналом – це управління формуванням конкурентного людського капіталу організації з урахуванням динаміки зовнішніх і внутрішніх чинників, що дає змогу організації виживати, розвиватися і реалізовувати довгострокові цілі [22, с. 118].

Науковці зазначають, що мета стратегічного управління персоналом у системі публічної служби полягає в забезпеченні скоординованого й адекватного стану зовнішнього і внутрішнього середовища, формування та розвитку конкурентоспроможного персоналу на майбутній тривалий період. Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистих якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу працівників. Стратегічне управління персоналом у системі публічної служби дає змогу вирішувати такі завдання:

- формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;

- забезпечення системи публічної служби необхідним персоналом відповідно до її стратегії;

- виходячи з принципів стратегічного управління та кінцевих продуктів діяльності розв’язання проблем, пов’язаних з функціональними організаційними структурами управління;

- можливість вирішення протиріч у питаннях централізації-децентралізації управління персоналом [22, с. 119].

Реформування системи управління персоналом на публічній службі є пріоритетним напрямом модернізації публічної служби України, цілком слушно зазначає колектив науковців [76, с. 134]. Однією з важливих складових розвитку держави не без підстав вважають кадрове забезпечення реформ, активізація і професіоналізм публічних службовців, нарощування та ефективне використання кадрів. Від професіоналізму кадрового потенціалу публічного управління залежить конкурентоспроможність держави. Тому ключовим завданням керівників органів місцевого самоврядування є розробка й упровадження ефективної системи управління персоналом. 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 органу місцевого самоврядування. А стратегічне управління персоналом являє собою комплекс рішень і дій щодо формулювання й реалізації кадрової стратегії, покликаної забезпечити ефективне використання та розвиток інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу для досягнення цілей [76, с. 142].

У навчальній та науковій літературі існують й інші визначення вищеозначених понять. Таким чином, серед науковців відсутня єдність щодо однозначного трактування поняття «управління персоналом в органах місцевого самоврядування». До того ж і підходи до його визначення також різняться: одні науковці визначають його як процес [97; 99], інші як систему [22; 37; 77], треті як діяльність [26; 27; 22; 77], четверті як управлінський вплив [50; 58; 77; 95], п'яті як відносини [14; 78], шості як функцію [47], сьомі як технологію [92]. Водночас, незважаючи на різні підходи та відмінність трактувань даного поняття всі науковці одностайні щодо того, що управління персоналом в органах місцевого самоврядування є важливим чинником не лише успішності професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, а й ефективності та результативності функціонування органу місцевого самоврядування загалом.

Узагальнюючи вище наведені трактування, на нашу думку, управління персоналом в органі місцевого самоврядування – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу посадових осіб, навчання, мотивації та оцінки персоналу на рівні органу місцевого самоврядування, створення умов для використання їх якостей з метою забезпечення ефективного і всебічного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та досягнення цілей органу місцевого самоврядування.

1.2. Управління персоналом як об'єкт наукових досліджень

Різноманітні аспекти управління персоналом в органах публічної влади в цілому та органах місцевого самоврядування зокрема є предметом дослідження у численних наукових доробках. У межах однієї роботи розглянути весь масив публікацій не представляється можливим, тому зупинимося лише на тих із них, що справили визначальний вплив на наше дослідження.

Як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з Т. Василевською, сучасна система місцевого самоврядування в Україні потребує нових посадових осіб у системі органів місцевого самоврядування, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Вони повинні стати ініціаторами та проектувальниками демократичних перетворень, ефективними менеджерами, лідерами команд. Сьогодні не достатньо мати необхідні знання в економічній, правовій та соціально-гуманітарній сферах, потрібні навички та вміння ефективно й результативно застосувати їх на практиці. Посадова особа органу місцевого самоврядування, депутати місцевих рад мають володіти численними управлінськими та комунікативними навичками [75, с. 157]. А розвиток засад громадянського й інформаційного суспільства, становлення демократичної, правової, соціальної держави, євроінтеграційні прагнення України, проведення адміністративної, адміністративно-територіальної, муніципальної та інших реформ потребують, щоб такі чинники, як патріотизм, професіоналізм, порядність, компетентність, інтелект і творчість відігравали провідну роль у діяльності органів місцевого самоврядування [75, с. 156].

Особливості управління персоналом у публічній службі досліджує колектив науковців на чолі з С. Хаджирадевою [97, с. 143]. У процесі дослідження науковці доходять цілком логічного висновку, що в сучасних умовах розвитку суспільства органи місцевого самоврядування повинні бути компетентними у сфері своєї діяльності, що дасть змогу забезпечити достатньо високий рівень їх результативності та ефективності. Забезпечення достатнього рівня ефективності та результативності у стратегічній перспективі можливе за умови не стільки постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації діяльності та управління, скільки підготовки персоналу, який володіє унікальними знаннями і досвідом у цій сфері [97, с. 49-50].

Окрему увагу науковці приділяють аналізу сучасних персонал-технологій, що використовуються нині в органах публічної влади. За визначенням авторів, персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та вдосконалення людських ресурсів

організації [97, с. 96]. Персонал-технології розробляються поза організацією, адаптуються до її організаційної культури, реалізуються відповідно до вимог практичної результативності. Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології дають можливість мінімізувати витрати на управління персоналом організації, що сприяє підвищенню ефективності його використання [97, с. 96]. У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі персонал-технології, як: автоматизована інформаційна система управління персоналом; автоматизоване робоче місце працівника (АРМ); аудит персоналу; аутсорсинг; аутстафінг; внутрішній маркетинг; дауншифтинг; кадровий консалтинг; коучинг; лізинг персоналу; «плетіння мереж» та прямий пошук; реінжиніринг; рекрутинг; скринінг; таємний покупець; хедхантинг та ін.

Ґрунтовно досліджуючи публічну службу колектив науковців на чолі з С. Серьогіним цілком слушно зазначає, що розвиток і нарощування інтелектуального капіталу є стратегічною метою управління персоналом [76, с. 143]. В основі стратегічного управління персоналом лежить постановка цілей, формування стратегій і розробка тактики їхньої реалізації. Цілі – це бажаний стан або результат, якого прагне досягти орган місцевого самоврядування у майбутньому. Стратегія – це комплексний план розподілу ресурсів, спрямований на досягнення цілей. Тактика – концептуальна дія, яка здійснюється у вигляді одного або ряду конкретних завдань, розробляється на рівні керівників середньої ланки (керівників основних структурних підрозділів). Постановка цілей, формулювання стратегії і розробка тактики їх реалізації є пріоритетними завданнями керівників усіх рівнів управління і служби управління персоналом [76, с. 144].

Стратегічний підхід до управління персоналом базується на таких принципах: розгляд персоналу як цінного стратегічного активу; безпосередня участь керівників органів місцевого самоврядування і їх 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 органу місцевого самоврядування; 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.

Повністю підтримуємо твердження Ю. Кормишкіна та В. Уманської, які цілком слушно зазначають, що органи місцевого самоврядування завжди мають знаходити найефективніші способи найму на роботу, заохочення, винагородження, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це має важливе значення для ефективної, раціональної та злагодженої роботи органу місцевого самоврядування, що забезпечує високоякісні та орієнтовані на громадян послуги. Науковці виділяють такі особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування (табл. 1.1) [41, с. 26-27].

Подоланню негативних тенденцій та вирішенню існуючих проблем в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування, на думку Ю. Кормишкіна та В. Уманської, має сприяти використання ефективних механізмів управління персоналом, під якими науковці розуміють упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом. Механізм управління персоналом повинен відповідати меті, стратегії і концепції управління, що відображається на його складових: принципах, функціях, інструментах і методах управління [41, с. 26]. Сучасна система управління персоналом та підходи до її впровадження повинні використовувати фундаментальні та новітні принципи теорії наукового

менеджменту. Тож, головним завданням HR-менеджерів стає побудова системи управління персоналом, яка найбільшою мірою дозволяє реалізувати творчі ініціативи працівників на всіх рівнях ієрархії.

Таблиця 1.1

Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Сучасні тенденції в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування	Актуальні та невирішені проблеми в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування
Відсутність єдиної чіткої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, атестація та контроль персоналу носять формальний характер, порівнювати результати спеціалістів переважно важко.	Зниження рівня управління персоналом, поява незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та поява корупції на різних рівнях влади.
Низька престижність роботи та низька заробітна плата, що не відповідає складності роботи та емоційному напруженню.	Недостатня кількість кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування.
Неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії) для матеріального стимулювання персоналу, що демотивує персонал і не сприяє якості робочого процесу.	Розробка диференційованої системи мотивації персоналу шляхом створення системи преміювання, що відображає ефективність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов і гарантій для персоналу.
Стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого іміджу в суспільній свідомості.	Підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження ефективних прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту та підвищення відповідальності персоналу.

Децентралізаційна реформа, що вважається однією з найуспішніших вітчизняних реформ, не тільки кардинально змінила базову ланку системи місцевого самоврядування, а й справила суттєвий вплив на персонал органів місцевого самоврядування. Виявленню особливостей управління персоналом в умовах децентралізації присвячений науковий доробок колективу авторів на чолі з В. Олуйком [96], адже реформа з децентралізації влади поставила на порядок денний широке коло актуальних питань, серед яких одним з ключових, стало управління персоналом в органах публічної влади.

Як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з В. Олуйком, свідоме регулювання процесів управління персоналом можливе лише за умови

наявності не тільки знань у публічних службовців про природу, структуру, спрямованість, особливості кадрових процесів у публічній службі, але й дієвої та ефективної системи механізмів, технологій та ресурсів для впливу на хід їхнього протікання. Необхідною умовою такого впливу є проведення моніторингу процесів управління персоналом. Предметом постійного спостереження мають бути такі кадрові явища як: кількісний і якісний склад, забезпеченість державних органів кваліфікованими кадрами, динаміка їхнього професійного розвитку і руху, стиль управління персоналом, ступінь задоволеності кадрів своєю діяльністю та ін. [96, с. 200].

Здійснивши аналіз сучасного стану, тенденцій і перспектив управління персоналом у сфері публічної служби України науковці доходять висновку, що одні й ті ж помилки в управлінні персоналом, вказують на відсутність системного підходу, стратегії, чіткого бачення та політики у вказаній сфері. Протягом багатьох років до управління персоналом підходили однобоко, а саме – в кожному працівникові бачили, перш за все, слухняного, безініціативного виконавця. Нині ж характер управлінської діяльності на публічній службі має суттєво змінитися, якщо ми бажаємо виховувати висококласних професіоналів, лідерів, новаторів на публічній службі. Для України вкрай важливим є запровадження дієвої системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, їх підбір та розстановка [96, с. 177].

Якісна селекція персоналу, конкурсний відбір, які приводять до управління кращих, розмежування політичних та адміністративних посад, безперервне навчання, – лише такий європейський підхід може забезпечити в Україні формування цивілізованої управлінської еліти, стабільність публічної служби, яка передбачає наступність і спадкоємність управління. З метою виявлення можливостей використання позитивного досвіду в Україні науковці узагальнюють передовий досвід HR-менеджменту в органах публічної влади зарубіжних країн та пропонують напрями його використання.

Серед монографічних робіт останніх років на особливу увагу заслуговує доробок харківських науковців на чолі з О. Романовським «Управління

професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади» [98], у якому розглянуто підготовку управлінських кадрів у системі післядипломної освіти та обґрунтовано необхідність підвищення їх професійного розвитку. Окрему увагу приділено формуванню корпоративної культури та організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Так, науковці зазначають, що організаційна компетентність посадової особи місцевого самоврядування характеризується сукупністю знань, умінь та навичок, мотивації, особистих якостей та досвіду управління, зокрема: володіти знаннями організації професійної діяльності; мати вміння приймати управлінські рішення, здійснювати ефективну комунікацію в колективі, вирішувати конфлікти; мати навички та досвід збору й аналізу інформації, використання засобів ІКТ; володіти особистими якостями лідера. Основні вміння, притаманні організаційній компетентності посадової особи місцевого самоврядування, на думку науковців, відображено у таблиці 1.2 [98, с. 22].

У монографії також розкрито зміст лідерства та його роль у підвищенні ефективності системи управління й показано інструменти формування та розвитку лідерського потенціалу керівників органів влади. Науковці, зокрема, зазначають, що сучасне демократичне лідерство в місцевому самоврядуванні пов'язане зі спроможністю:

- визначати та давати відповідь на виклики, які постають перед громадою;
- розбудовувати інституційний потенціал органу місцевого самоврядування;
- повністю використовувати потенціал персоналу;
- ефективно співпрацювати з партнерами та зацікавленими сторонами у такий спосіб, який забезпечить високі стандарти роботи органу місцевого самоврядування;
- надання послуг населенню, а також економічний, соціальний, культурний розвиток громади [98, с. 62].

Суспільству потрібні активні, компетентні керівники-лідери, здатні приймати ефективні рішення, готові взяти на себе відповідальність за їх здійснення, які вміють ставити цілі та конструювати шляхи їх досягнення,

аналізувати свої дії та результати, будувати конструктивні взаємини з іншими людьми. Вони повинні вести за собою своїх послідовників, при цьому домагатися поставленої мети не за будь-яку ціну, а враховуючи потреби, інтереси та можливості кожного члена своєї команди, що визначає стилі управління.

Таблиця 1.2

Характеристика організаційних умінь посадової особи органу місцевого самоврядування

Сукупність умінь, притаманних організаційно компетентному посадовцю щодо:		
Здійснення ним ефективної комунікації шляхом:	Вирішення конфліктів шляхом:	Прийняття ефективних управлінських рішень шляхом:
<ul style="list-style-type: none"> – застосування соціально доцільних дій; – розвитку теоретичних знань у цій сфері та їх застосування на практиці; – оволодіння нормами етики та етикету у процесі ділового спілкування; – розвитку здатності до цілеспрямованого застосування на практиці комплексу необхідних комунікативних знань, умінь і навичок; – професійного бачення ситуації комунікації; – уміння правильно «читати» емоції органу місцевого самоврядування і управляти ними для конструктивної взаємодії. 	<ul style="list-style-type: none"> – симптоматики, діагностики, прогнозування й контролювання; – визначення подальших цілей організації; – аналізу міжособистісних стосунків, що сприяють вирішенню конфліктів; – визначення механізмів впливу влади на конфліктну ситуацію і навпаки. 	<ul style="list-style-type: none"> – застосування прийомів управлінського мистецтва; – вирішення конкретних, а не абстрактних проблем; – включення персоналу до визначення політики в органі місцевого самоврядування; – застосування чотирьох стадій прийняття рішення: підготовка, інкубація, осяяння, верифікація; – ухвалення рішення в три етапи: з'ясування проблеми, складання плану рішення, виконання рішення; – розгляду альтернативних рішень; – розуміння сутності прийняття управлінського рішення.

Особливості управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування на рівні міста у своєму дисертаційному дослідженні аналізує С. Чижова. Зокрема, з метою уніфікації та подальшого вдосконалення процесу управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та виходячи з твердження про те, що діяльність завжди є системою, автор пропонує розглядати систему управління людськими ресурсами як цілісну, відкриту, динамічну систему, що складається з таких рівнів: елементів,

процесів, технологій та продуктів. Система управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування повинна характеризуватися високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища, та можливістю змінюватися у разі виникнення нових або трансформації існуючих умов функціонування органу місцевого самоврядування. Сутність управління людськими ресурсами, на думку С. Чижової, полягає в тому, що посадові особи місцевого самоврядування розглядаються як основний ресурс, який в процесі функціонування та розвитку потрібно мотивувати, ініціювати, розвивати, щоб досягти стратегічних цілей органу місцевого самоврядування [101, с. 12].

Як цілком слушно зазначають Н. Гончарук та Ю. Пирогова, структурна реорганізація органів управління персоналом публічної служби та їх функціональне збагачення стали на даний час завданнями першочергової важливості, що вимагають організаційно-правового, наукового та методичного вирішення. На думку науковців, з цією метою в органах публічної влади доцільно здійснити перехід від служб управління персоналом до якісно нового їх рівня – служб стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування. Перехід до нової, інноваційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі має відбуватись на основі аналізу та діагностики існуючої моделі системи управління персоналом на публічній службі, її сильних та слабких сторін, розробки проєкту нової організаційної структури та системи стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі, визначення показників її ефективності. При цьому слід зазначити, що універсальної моделі, як і універсальної організаційної структури служби стратегічного управління людськими ресурсами на практиці не існує, оскільки кожен орган публічної влади має свою місію, свої цілі, завдання, компетенцію, повноваження та чисельність персоналу. Для створення професійної, політично нейтральної, стабільної, престижної та ефективної публічної служби необхідно розвивати

інституційну спроможність служб управління персоналом та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад їх діяльності, кардинально змінювати підходи до формування й реалізації державної кадрової політики [17, с. 45].

Грунтовно досліджуючи інноваційні засади управління людськими ресурсами колектив науковців на чолі з Г. Міщук цілком слушно зазначає, що в сучасних умовах змінюються й технології управління людськими ресурсами та стимулювання персоналу, адже вони є одними з актуальних питань в умовах цифровізації економіки та формування нової системи HR-менеджменту [32]. У сучасних умовах відбувається швидке старіння професійних якостей та навичок. Професійний розвиток персоналу є особливо актуальним в умовах цифровізації суспільства, стрімкого розвитку та появи новітніх технологій, швидкої адаптації персоналу до поточних інновацій, динамічного розвитку організацій в умовах невизначеності, за яких кожен працівник повинен безперервно та систематично підвищувати власний професійний рівень та майстерність.

На думку науковців найбільш ймовірними тенденціями, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом будуть такі [32, с. 253-260]:

- внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг – збільшуватися;
- стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR;
- маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління);
- HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для організації;
- дистанційне управління віддаленою робочою силою стане нормою;
- HR буде більше схожий на маркетинг;
- гнучкість управління персоналом;
- зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.

Удосконаленню процесу управління людськими ресурсами в територіальних громадах призваний сприяти «Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад» [64], розроблений громадською організацією «РеСкіл», за підтримки програми «U-LEAD з Європою», в рамках проєкту «Зміцнення навичок в HR для органів місцевого

самоврядування». Як цілком слушно зазначають автори посібника, після формування нових територіальних громад, питання пошуку й підбору кваліфікаційних фахівців постало ще більш гостро. Важливість розвитку навичок в управлінні людським потенціалом представників територіальних громад є основою ефективного розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Злагоджена робота всіх спеціалістів в органах місцевого самоврядування принесе високий результат роботи й задоволеність від її якості [64]. Посібник розкриває сучасні підходи і методики з наступних тем: рекрутинг, основи управління людськими ресурсами, робота з командою під час кризи, оцінка персоналу, створення HR-бренду для органів місцевого самоврядування та ін.

Розглянуті вище публікації є лише невеличкою частиною із загального обсягу оприлюднених. Тематика управління персоналом в органах місцевого самоврядування досить активно досліджується вітчизняними науковцями як в окремих публікаціях, так і є частиною дослідження управління персоналом в органах публічної влади. Водночас, динамічність процесів у системі місцевого самоврядування, діджиталізація та цифровізація публічного адміністрування, поява нових технологій і інструментів управління персоналом, європейський вектор суспільного розвитку та необхідність переходу від управління персоналом до управління людськими ресурсами обумовлюють необхідність подальшого наукового пошуку в цій сфері.

1.3. Розвиток концепцій управління персоналом

Аналіз навчальної та наукової літератури за проблематикою дослідження засвідчив наявність різноманітних концепцій управління персоналом [10; 11; 15; 32; 43; 93; 97]. Варто зазначити, що формування наукових підходів до управління персоналом почалося разом з формуванням теорії управління (менеджменту) у XIX ст. Упродовж XX ст. та на початку XXI ст. відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу

кадрів до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами та управління командами (табл. 1.3) [93, с. 10-11].

Таблиця 1.3

Концептуальна еволюція підходів до управління персоналом

Період	Напрямок	Концепція	Основні представники	Ознаки	Підхід
1860-1920	Науковий	Технократична	Тейлор Ф., Емерсон Г., Файоль А., Г. Гант, Вебер М., Урвік Л. та ін.	Стандартизоване виконання операцій працівниками; раціоналізація праці; людина – об'єкт техносистеми.	Економічний
1920-1940	Школа людських відносин (Human)	Соціально-психологічна (біхевіористична)	Шумпетер Й., Фолетт М., Мейо М., Мюнстерберг Г., Барнард Ч. та ін.	Продуктивність праці залежить від соціальних і психологічних факторів (неформального клімату); людина – об'єкт соціотехнічної системи; підприємець-новатор.	
1940-1980	Системний	Управління персоналом	Саймон Г., Струмиліна С., Маслоу А., Друкер П., Герцберг Ф., Мак-Грегор Д. та ін.	Людина – це невід'ємний компонент функціонування підприємства; врахування людської природи і прагнення працівника до самореалізації; регламентація розвитку працівника відповідно до цілей підприємства.	Органічний
1980-1990	Постіндустріальне суспільство	Управління людськими ресурсами (Human Resources Management), управління людським капіталом	Беер М., Тіч Н., Легг К., Армстронг М., Сторі Дж., Гюест Д., Шульц Т., Беккер Г., Пюрселл Дж., Бокселл П., Петігрю А. та ін.	Розгляд людини як вільної, творчої індивідуальності, ключового ресурсу для підприємства; інвестиції у людський капітал; стратегічний характер управління людськими ресурсами; участь лінійних менеджерів у процесі управління людськими ресурсами.	Гуманістичний
1990-2010	Управління знаннями (Knowledge Management)	Управління людиною	Мапусита К., Морита А., Кастельс М., Акерлоф Дж., Ліндбек А., Друкер П., Армстронг М., Сторі Дж. та ін.	Пріоритетне значення знань, інтересів, цінностей людини, її всебічного розвитку; боротьба роботодавців на ринку праці за унікальних працівників (таланти); визначення стратегічної політики із врахуванням інтересів працівників; розробка індивідуальних програм розвитку персоналу; утвердження принципу соціальної відповідальності.	
2010-дотепер	Проектне управління (Project Management)	Утворення команд (Team Building)	Сейлас Е., Петюх В., Шаффлер М., Мазур В., Лалу Ф., та ін.	Принцип взаємодії, баланс між роботою і життям, навчання упродовж життя, розкриття здібностей працівників, делегування, дистанційна зайнятість, гнучкість робочого часу.	Природо-відповідність

Аналіз даних табл. 1.3 свідчить, що перші концептуальні підходи до управління персоналом з'явилися у 1860 р. Промислова революція XIX ст. кардинально змінила характер організації праці і роль самих працівників. Зростання масштабів виробництва і поведінка працівників, яких не задовольняють умови праці, примусили керівників організацій наймати спеціалістів, які б займалися виключно працівниками. В Англії їх називали секретарями благополуччя, в США і Франції – громадськими секретарями, основними функціями яких було: слідкувати за умовами праці; протистояти створенню профспілок; влаштовувати хворих працівників у лікарні, а дітей – у дошкільні заклади [43, с 30].

На початку XIX ст. Р. Оуен стає основоположником розвитку менеджменту і гуманістичних ідей у системі управління, звернувши увагу на значення задоволення потреб працівників (тривалість робочого часу, розмір заробітної плати) у досягненні виробничої мети. На межі XIX-XX ст. Ф. Тейлор (роботи «Управління підприємством» і «Принципи наукового управління») розробляє принципи управління, пропонує науковий підхід до дослідження праці, розміщення працівників на підприємстві, проводить класифікацію видів робіт [93, с. 9]. Науковий підхід Ф. Тейлора передбачає впровадження точних, ретельно розроблених і апробованих процедур для усунення зайвих виробничих операцій, більш ефективного використання устаткування й підвищення продуктивності праці. Ф. Тейлором була сформульована модель «економічної людини», яка нібито в роботі не бачить іншого змісту, як одержання грошей [97, с. 21]. Отже, індивідуальні особливості працівника практично не враховувалися, оскільки вважалося, що вони мінімально впливають на виробничий процес.

Як окремий напрям наукових досліджень управління персоналом розвивалося в роботах В. Парето, Г. Моски, Р. Міхельса, які на рубежі XIX-XX ст. створили концепції еліти, що ґрунтувалися на спостереженнях за реальною поведінкою та взаємодією суб'єктів.

Упродовж ХХ ст. інтерес до дослідження ролі людини в економічних процесах посилюється, про що свідчить динаміка концептуальної еволюції управління персоналом (табл. 1.3): концепція управління трудовими ресурсами (людина розглядалася через її функцію – працю); концепція управління персоналом (людина розглядалася через її посаду); концепція управління людськими ресурсами (людина – ключовий ресурс організації); концепція управління людиною (людина – об’єкт і суб’єкт бізнес-процесів) [93, с. 9].

На початку ХХ ст. А. Файоль, узагальнюючи досвід керівництва, створив теорію адміністрації, поділивши весь процес управління на п’ять основних функцій, які й нині успішно застосовуються в процесі управління персоналом: планування, організація, добір і розстановка кадрів, керівництво (мотивація) і контроль. Серед якостей, необхідних для управлінських кадрів, А. Файоль особливо виділяв компетентність і наявність знань. Науковець запропонував 14 принципів адміністративної діяльності вищої ланки управлінського персоналу: розподіл праці; повноваження, влада і відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність керівництва; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива; корпоративний дух [15, с. 10]. Також А. Файоль чітко прописав вимоги до керівника щодо управління персоналом. За його визначенням, керівник повинен:

- досконало знати персонал, мати не більше шести підлеглих;
- усувати недієздатних та некомпетентних співробітників;
- добре знати умови, які об’єднують підприємство і працівника;
- особисто бути хорошим прикладом для підлеглих;
- здійснювати перевірку роботи організації і використовувати її результати в подальшій роботі;
- проводити наради співробітників з метою вироблення ефективних рішень;
- не заглиблюватися в деталі, довіряти підлеглим ту роботу, участь керівника в якій необов’язкова [15, с. 10].

Новий етап в управлінні персоналом знаменує собою поява у 1920-1930-ті рр. спеціалізованих відділів з питань управління персоналом, які виконували в основному рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, виплатою заробітної плати. Усі питання, пов'язані з управлінням працівниками, вирішувались вищим керівництвом без відділу кадрів [43, с. 31].

Серія наукових експериментів, проведених професорами-соціологами Е. Мейо й Ф. Ротлісбергером у 1927-1932 рр. на американському заводі Western Electric, розташованому в м. Хотторн (так звані хотторнські дослідження) детермінувала потребу глибокого аналізу поведінки людини в процесі праці, індивідуальних, групових і соціальних інтересів. Результатом аналізу стала розроблена нова (соціальна) філософія менеджменту – доктрина людських відносин, що базується на наступних вихідних принципах: людина – це «соціальна істота», що включена у контекст поведінки групи; тверде підпорядкування й бюрократична організація несумісні із природою людини й її свободою; керівники повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію. На думку Е. Мейо, реалізація цих принципів за допомогою соціально-психологічних інструментів впливу на персонал (сприятливий моральний клімат, демократичний стиль управління) і групової (колективної) винагороди працівників буде сприяти вирішенню проблем задоволення індивіда працею й соціальної стабільності. В якості основних методів підвищення продуктивності праці розглядалися: «паритетне управління», «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта службовців» [10, с. 23].

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався у 1950-ті рр. під впливом теорії Д. Макк-Грегора (книга «Людська сторона підприємства»), яка акцентувала увагу на формуванні менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. На думку науковця, формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й

якості працівників. Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розензбегера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку спеціалістів з питань людських ресурсів [43, с. 28].

Науково-технологічний прогрес другої половини ХХ ст. справив визначальний вплив на рівень розвитку економіки в цілому та управління персоналом зокрема. У 1962 р. Ф. Махлуп, аналізуючи виробництво і поширення знань у США, розглядає поняття знання в економічному контексті та, відповідно, укріплює ідейний фундамент, закладений Й. Шумпетером, Ж. Сеєм, А. Смітом, для створення нового сектору економіки – економіки знань. У цей же період П. Друкер також визнає формування суспільства знань та появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці, якого розглядає не як «витрати», а як основний «капітал» організації. У свою чергу, лауреати Нобелівської премії Т. Шульц і Г. Беккер аргументують роль інвестицій у людський капітал (здобуття освіти, підвищення кваліфікації на робочому місці, охорона здоров'я) [93, с. 12].

Концепція управління людськими ресурсами в теорії менеджменту отримала поширення у кінці 1970-х рр. Сам термін «управління людськими ресурсами» є перекладом терміна «human resource management», який виник в результаті трансформації людської складової з об'єкта управління в найважливіший ресурс організації. М. Армстронг визначає управління людськими ресурсами наступним чином: «управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід до управління найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно і по-окремо роблять свій внесок в досягнення організаційних цілей» [4, с. 20].

Американські школи бізнесу досить швидко адаптувалися до змін та розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами – індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом, у результаті чого в організації прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими

ресурсами і розуміння специфіки цього процесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупками [43, с. 28].

У 1970-1980-ті рр. відділи кадрів США та Західної Європи стали перетворюватися у «відділи людських ресурсів», особливістю яких стало утвердження гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило статус персоналу в організації. Одночасно з'явилися нові напрямки їх діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутрішньорганізаційна комунікація, залучення працівників до управління. Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами. У цей період у багатьох країнах набули поширення ідеї «виробничої демократії», так званої демократії на робочих місцях.

У 90-х рр. ХХ ст. знання все більше починають розглядатися як ключовий ресурс інноваційного розвитку цивілізації, а людина, відповідно, – як головний постачальник знань. У 1996 р. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) трактує поняття «економіка, заснована на знаннях» (Knowledge-based economy) як економіку, яка безпосередньо заснована на виробництві, розповсюдженні і використанні знань та інформації [93, с. 15-16].

Черговий етап розвитку концепцій управління персоналом розпочався на початку ХХІ ст., коли відбулася зміна концепції управління людиною (яка пріоритетного значення надавала знанням, інтересам, цінностям людини, її всебічного розвитку; боротьбі роботодавців на ринку праці за унікальних працівників (таланти); визначенню стратегічної політики із врахуванням інтересів працівників; розробці індивідуальних програм розвитку персоналу; утвердженню принципу соціальної відповідальності) на концепцію утворення команд (Team Building), що головними визначає принцип взаємодії, баланс між роботою і життям, навчання упродовж життя, розкриття здібностей працівників, делегування, дистанційна зайнятість, гнучкість робочого часу.

Дослідженнями учених Чартерного інституту персоналу і розвитку (Великобританія) встановлено, що у 2000-2010 рр. перевагу мали лідерські теорії, за яких домінантами були цінності, моральність, етичність лідера;

згодом перше місце посіло «системне лідерство», з акцентом на розумінні середовища (загальна економічна ситуація, ієрархічні й організаційні характеристики, умови невизначеності, нестабільності тощо), у якому воно функціонує [11, с. 21].

Як зазначає колектив науковців на чолі з Г. Міщук, протягом декількох десятиліть організації намагалися автоматизувати такі HR-процеси, як: розрахунок заробітної плати, облік та аудит персоналу, навчання, відбір резюме, проведення співбесід, підбір та оцінка персоналу. В сучасних умовах організація, яка хоче бути успішною, повинна збільшити продуктивність використання працівників. Адже, в умовах становлення командно-центричних структур, професійного вигорання, розфокусування, значної кількості зобов'язань, неконтрольованого потоку повідомлень з електронної пошти та месенджерів важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію (рис. 1.1) [32, с. 260].

АВТОМАТИЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ	ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ	ЗАЛУЧЕНІСТЬ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, АНАЛІТИКА	ПРОДУКТИВНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДИ
УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ та процесом роботи
СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ (практичні рішення)	СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕНОСТІ (делегування повноважень)		СИСТЕМИ ПРОДУКТИВНОСТІ (рішення щодо підвищення продуктивності праці)
АВТОМАТИЗАЦІЯ	ІНТЕГРАЦІЯ	ЗАЛУЧЕНІСТЬ	ПРОДУКТИВНІСТЬ
1990-2000	2004-2012	2012-2017	2018 +

Рис. 1.1. Перехід від управління кадрами до управління командою і процесами

Управління персоналом у XXI ст. має свої особливості, що сформувалися під впливом глобалізаційних процесів, що полягають у наступному:

– технічний прогрес прискорює розвиток персоналу шляхом підвищення компетентності робочої сили для підтримання конкурентоспроможності організації;

- підвищення цінності кваліфікованих працівників і зростання ролі програм розвитку персоналу, що включають програми раннього вияву працівників з управлінським потенціалом, програм індивідуальної підготовки і розвитку талантів;
- посилення уваги до врахування індивідуальних особливостей і можливостей людей, соціально-психологічних характеристик особистості;
- зростання значення комп'ютерних технологій в управлінні, що забезпечують опрацювання великого обсягу інформації, необхідної для прийняття рішень, пов'язаних із персоналом;
- активізація процесу децентралізації функцій управління персоналом та проблеми контролю діяльності працівників, що знаходяться за межами прямого управління HR-менеджерів – дистанційних працівників [65, с. 31-32].

Резюмуючи варто зазначити, що зміна концепцій управління персоналом відбувалася паралельно зі зміною ролі персоналу в соціально-економічному житті суспільства. Відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами та управління командами. Послідовна зміна концепцій управління обумовила й еволюцію типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до стратегічного системного управління людськими ресурсами. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою концепції управління персоналом в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах є зростаюча роль особистості працівника, його освіта, знання, мотивація, уміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей органу місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування України

Досягнення належного рівня управління персоналом в органах місцевого самоврядування і забезпечення його нормативно-правового регулювання – процес складний, який не відбувається миттєво, а потребує певного часу. З часу здобуття державної незалежності у 1991 р. нашою країною формується та удосконалюється нормативно-правова база регулююча функціонування служби в органах місцевого самоврядування в цілому та управління персоналом в цих органах зокрема.

Правове регулювання управління персоналом в органах місцевого самоврядування здійснюється Конституцією України [39], законами України «Про місцеве самоврядування» [74], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [70], «Про статус депутатів місцевих рад», «Про запобігання корупції» [68], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [73], «Про правовий режим воєнного стану», «Про військово-цивільні адміністрації» [66] та ін., Виборчим кодексом, актами Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими документами Національного агентства України з питань державної служби, Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [30], нормативними актами органів місцевого самоврядування і їх посадових осіб та міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

У ст. 7 Конституції України закріплено, що в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. А ст. 38 закріпила, що громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, вільно обирати і бути

обраними до органів місцевого самоврядування та користуються рівним правом доступу до служби в органах місцевого самоврядування [39].

Базовим законом в системі місцевого самоврядування є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. [74], що визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правовий статус і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування. У ст. 1 даного Закону визначено, що посадова особа місцевого самоврядування – особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету [74]. Стаття 12 визначає правовий статус сільського, селищного, міського голови, а ст. 42 – їх повноваження. Глава 5 визначає порядок формування, організацію роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а ст.75-77 визначають відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування.

У свою чергу, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. [70] регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування.

Слід зазначити, що до 2001 р. правовий статус посадових осіб та працівників органів місцевого самоврядування визначався Законом України «Про державну службу». Таким чином, прийняття у 2001 р. Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» підкреслило її специфічність. Враховуючи той факт, що професійна діяльність в органах місцевого самоврядування розподіляється між представницькими органами та їх виконавчим апаратом, слід зазначити, що служба в органах місцевого самоврядування має два способи формування: виборність і призначення, що спричиняє необхідність розмежування посад на політичні й адміністративні з відповідними законодавчими визначеннями.

Дія Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» не поширюється на технічних працівників та обслуговуючий персонал органів місцевого самоврядування.

Посади в органах місцевого самоврядування розподіляються на:

- виборні посади, на які особи обираються на місцевих виборах (сільські, селищні, міські голови);
- виборні посади, на які особи обираються або затверджуються відповідною радою (секретарі сільських, селищних, міських рад, голови та заступники голів районних і обласних рад);
- посади, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України [70].

У статті 4 Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначені принципи цієї служби, які будуть розглянуті нами дещо пізніше. Зазначимо лише, що одним із принципів місцевого самоврядування є самостійність кадрової політики в територіальній громаді, метою якої є формування професійного корпусу посадових осіб місцевого самоврядування, здатних ефективно та гнучко реалізувати завдання та функції місцевого самоврядування в межах чинного законодавства. Фактично реалізуючи повноваження в сфері кадрової політики на рівні органу місцевого самоврядування визначається перелік структурних підрозділів апарату та виконавчих органів та кваліфікаційні вимоги до посадових осіб апарату та відповідних структурних підрозділів.

Посадові особи місцевого самоврядування діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України, та керуються у своїй діяльності Конституцією України і законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, актами органів місцевого самоврядування, а в Автономній Республіці Крим – також нормативно-правовими актами Верховної Ради Автономної Республіки Крим і Ради міністрів Автономної Республіки Крим, прийнятими у межах їхньої компетенції.

На посадових осіб місцевого самоврядування поширюється дія законодавства України про працю з урахуванням особливостей, передбачених Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Основні обов'язки посадових осіб місцевого самоврядування визначені у ст. 8 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», серед яких:

- додержання Конституції і законів України, інших нормативно-правових актів, актів органів місцевого самоврядування; забезпечення відповідно до їх повноважень ефективної діяльності органів місцевого самоврядування;
- додержання прав та свобод людини і громадянина;
- збереження державної таємниці, інформації про громадян, що стала їм відома у зв'язку з виконанням службових обов'язків, а також іншої інформації, яка згідно із законом не підлягає розголошенню;
- постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації;
- сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, ініціативність і творчість у роботі;
- шанобливе ставлення до громадян та їх звернень до органів місцевого самоврядування, турбота про високий рівень культури, спілкування і поведінки, авторитет органів та посадових осіб місцевого самоврядування;
- недопущення дій чи бездіяльності, які можуть зашкодити інтересам місцевого самоврядування та держави [70].

Права посадових осіб місцевого самоврядування визначені у ст. 9 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Так, посадова особа місцевого самоврядування має право:

- на повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників і громадян;
- на оплату праці залежно від посади, яку вона займає, рангу, який їй присвоєно, якості, досвіду та стажу роботи;

- на просування по службі відповідно до професійної освіти, результатів роботи та атестації;
- на безпечні та необхідні для високопродуктивної роботи умови праці;
- на соціальний і правовий захист;
- отримувати в порядку, встановленому законодавством, від відповідних органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, незалежно від їх підпорядкування та форм власності, об'єднань громадян, окремих осіб матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх службових обов'язків;
- у порядку і в межах, встановлених законом, отримувати інформацію щодо матеріалів своєї особової справи та ознайомлюватися з іншими документами, що стосуються проходження нею служби в органах місцевого самоврядування, отримувати від керівників органу місцевого самоврядування відповідні пояснення та давати особисті пояснення;
- вимагати проведення службового розслідування з метою спростування безпідставних, на її думку, звинувачень або підозри щодо неї;
- захищати свої законні права та інтереси в органах державної влади, органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування та в судовому порядку [70].

Аналіз Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493 [70] свідчить, що він не містить прямих норм, що регулюють діяльність системи управління персоналом органів місцевого самоврядування в Україні. Елементи цієї системи згадані лише опосередковано в окремих статтях Закону, зокрема: прийняття на службу в органи місцевого самоврядування (ст. 10); класифікація посад в органах місцевого самоврядування (ст. 14); ранги посадових осіб місцевого самоврядування (ст. 15); кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування (ст. 16); атестація посадових осіб місцевого самоврядування (ст. 17); інші питання проходження служби в органах місцевого самоврядування: організація навчання і підвищення кваліфікації

посадових осіб місцевого самоврядування, просування їх по службі тощо (ст. 19); підстави припинення служби в органах місцевого самоврядування (ст. 20).

Консультативне та методичне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування здійснюється Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні. Методичну допомогу з організації і проходження служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» можуть надавати відповідні комітети Верховної Ради. Контроль за дотриманням законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідними органами державної влади в порядку, встановленому законом України (ст. 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування») [70].

До числа документів, на підставі яких відбувається реформування служби в органах місцевого самоврядування України та удосконалення управління персоналом цих органів, на сучасному її етапі належить низка концепцій, стратегій тощо. Однак, провідною слід вважати Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р [40]. У Концепції, зокрема, констатується зниження рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема внаслідок низької конкурентоспроможності органів місцевого самоврядування на ринку праці, зниження рівня престижності посад, що призводить до низької ефективності управлінських рішень, підвищення рівня корупції, що призводить до зниження ефективності використання ресурсів, погіршення інвестиційної привабливості територій, зростання соціальної напруги та робиться наголос на потребі підвищення професійності надання публічних послуг та необхідності забезпечення безперервної освіти посадових осіб місцевого самоврядування.

Практичне впровадження даної Концепції знаменувало собою початок реформи місцевого самоврядування на засадах децентралізації та субсидіарності та формування спроможних територіальних громад через

процедуру добровільного об'єднання. У об'єднаних територіальних громадах з'явилися нові функції і повноваження, забезпечувати виконання яких повинен персонал створених ними органів місцевого самоврядування.

Появі нових форм і методів роботи у посадових осіб місцевого самоврядування сприяло прийняття законів України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 р. № 1508 та «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157 [73].

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» не тільки врегулював відносини, що виникають у процесі добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ, міст та добровільного приєднання до об'єднаних територіальних громад, а й запровадив нову інституцію в системі місцевого самоврядування – інститут старост. Даним Законом внесені зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [74], зокрема, сприяв появі статті 14⁻¹ «Староста». А прийняття Закону України «Про місцеві вибори» регламентувало порядок обрання старости та визначення його функціональних обов'язків. Староста обирався у селах та селищах, визначених місцевою радою об'єднаної територіальної громади (за винятком її адміністративного центру), на строк повноважень відповідної ради і був членом виконавчого комітету цієї ради за посадою. Запровадження повсюдності інституту старост в межах територіальної громади стало важливою гарантією захисту прав та інтересів жителів всіх сіл та селищ, що перебувають на її території.

Прийнятим 9 лютого 2017 р. Законом України № 1848 «Про внесення змін до деяких законів України щодо статусу старости села, селища» уточнено правовий статус старости, визначено повноваження та форми підзвітності й відповідальності перед громадою та місцевою радою відповідної територіальної громади. А Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення виборчого законодавства» від 16 липня 2020 р. № 805 законодавчо змінено підхід до обрання старости – скасовано прямі вибори старост та встановлено його призначення місцевими радами за поданням сільського, селищного, міського голови. Обраний на виборах

сільський, селищний, міський голова має пропонувати власні кандидатури на посади старост, а рада їх лише затверджує.

У липні 2020 р. з Виборчого кодексу України були виключені положення про обрання старост виборцями, змін зазнали і положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [74], якими визначався правовий статус старости. Зокрема, було передбачено, що староста затверджується сільською, селищною, міською радою на строк її повноважень за пропозицією відповідного сільського, селищного, міського голови, що вноситься за результатами громадського обговорення (громадських слухань, зборів громадян, інших форм консультацій з громадськістю), проведеного у межах відповідного старостинського округу (ст. 54¹).

Повертаючись до аналізу вітчизняного законодавства, що визначає нормативно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування, варто звернути увагу й на особливості правового регулювання правил поведінки посадових осіб місцевого самоврядування, які пов'язані з тим, що вони повинні відповідати не лише приписам Конституції України та положенням чинного законодавства про службу в органах місцевого самоврядування, а й нормам та принципам етики та моралі. Водночас, правові норми, що закріплюють правила етичної поведінки, не просто ґрунтуються на загальноприйнятій суспільством моралі, а й конкретизують її вимоги, у відповідності до специфіки службової діяльності. Законом України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700 [68] (розділом 6) встановлюються узагальнені правила поведінки державних службовців, які одночасно, виступають правовою основою для кодексів та стандартів професійної етики усіх публічних службовців. Відповідно до зазначеного Закону посадові особи місцевого самоврядування у своїй діяльності повинні додержуватися вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими (ст. 38).

Посадові особи місцевого самоврядування повинні дотримуватися таких правил етичної поведінки:

– дотримання пріоритету інтересів – посадові особи місцевого самоврядування у своїй діяльності повинні діяти виключно в інтересах територіальної громади;

– політична нейтральність – посадові особи місцевого самоврядування при виконанні своїх службових повноважень зобов'язані дотримуватися політичної нейтральності, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків;

– неупередженість – службова діяльність посадових осіб місцевого самоврядування не повинна залежати від їх приватних інтересів та особистих поглядів та переконань;

– компетентність та ефективність – посадові особи місцевого самоврядування сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконують службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускають зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності;

– нерозголошення інформації – інформація конфіденційного характеру, якою володіють посадові особи місцевого самоврядування у зв'язку із здійсненням посадових обов'язків, зберігається в таємниці та не розголошується, за виключенням випадків передбачених чинним законодавством;

– утримання від виконання незаконних рішень та доручень – посадові особи місцевого самоврядування, незважаючи на приватні інтереси, утримуються від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать закону.

Закріплення визначених правил етичної поведінки та надання їм правового характеру мають на меті реалізацію таких завдань як: забезпечення професійної і доброчесної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування, підвищення вимог, які висуваються з огляду на те, що вказані службовці

можуть: розпоряджатись матеріальними та людськими ресурсами; ухвалювати рішення, що здатні впливати на права та свободи приватних осіб; діяти в умовах реалізації формально не врегульованих законом дискреційних повноважень тощо. Через це дотримання правил етичної поведінки є важливою складовою професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Деталізація правил етичної поведінки державних службовців здійснюється на підзаконному рівні, а саме в Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби 5 серпня 2016 р. № 158 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квітня 2021 р. № 72-21) [30], що є узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Метою Загальних правил, зокрема, є зміцнення авторитету служби в органах місцевого самоврядування, формування позитивної репутації посадових осіб місцевого самоврядування, а також забезпечення інформування громадян про норми етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них.

Визначальний вплив на управління персоналом в органах місцевого самоврядування справила Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів від 18 березня 2015 р. № 227 [89]. Метою Стратегії було визначено створення у середньостроковій перспективі належних умов для ефективного впровадження в Україні реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Стратегія спрямована на підвищення якості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме оптимізації функцій інститутів державної влади, ефективному розподілу повноважень і сфер відповідальності.

Основними напрямками реалізації Стратегії стосовно служби в органах місцевого самоврядування було визначено:

- гарантування політичної нейтральності служби в органах місцевого самоврядування шляхом розмежування політичних та адміністративних посад;
- забезпечення рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування, усунення корупційного механізму шляхом проведення виключно відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад;
- формування ефективної системи управління людськими ресурсами на службі в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей посадових осіб місцевого самоврядування;
- підвищення ефективності професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування шляхом оптимізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері державного та регіонального управління, запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри;
- встановлення прозорої моделі оплати праці та уніфікація порядку встановлення розмірів посадових окладів відповідно до юрисдикції органу місцевого самоврядування;
- гармонізація служби в органах місцевого самоврядування шляхом відповідності законодавства у сфері служби в органах місцевого самоврядування міжнародним стандартам та нормам ЄС;
- забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування шляхом залучення організацій громадянського суспільства, наукових та експертних установ до розгляду питань з формування та реалізації державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування [89].

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [23], визначила, що децентралізація влади та формування спроможних територіальних громад вимагають якісного кадрового оновлення органів

місцевого самоврядування. Крім нових податкових надходжень, регіони та територіальні громади отримали доступ до потужних державних інвестиційних ресурсів – державного фонду регіонального розвитку, субвенцій на соціально-економічний розвиток територій, розбудову інфраструктури територіальних громад тощо, що вимагає від посадових осіб органів місцевого самоврядування нових навичок, знань та кардинально вищої кваліфікації у сфері довгострокового планування та проектування регіонального та місцевого розвитку. У Стратегії зазначено, що нерозв’язаною на сьогодні залишається проблема забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Так, незважаючи на наявність численних нормативних актів, що покликані сприяти подоланню гендерної нерівності, статистичні дані демонструють протилежне.

Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначено такі завдання за напрямом «Забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»:

- створення належних умов для розвитку на засадах прозорості та добросовісної конкуренції ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад;

- забезпечення організації підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад з питань, пов’язаних з реалізацією державної політики у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади, цифрового розвитку, електронного урядування та електронної демократії, стратегічних комунікацій, детінізації доходів тощо;

- залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до періодичного вивчення загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування;

- сприяння співпраці на регіональному рівні державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні

послуги у сфері професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [23].

У свою чергу, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [88] визначила, що важливою складовою належного державного управління є розбудова професійної служби в органах місцевого самоврядування. Слід зазначити, що Стратегія розроблена з урахуванням Європейських принципів та результатів проведеної у 2018 р. експертами Програми SIGMA оцінки стану державного управління в Україні, а також досвіду, набутого на попередньому етапі проведення реформи державного управління, має на меті побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. У Стратегії, зокрема, зазначено, що з метою встановлення нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної та політично неупередженої діяльності на благо держави і громадян, гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, а також гармонізації із законодавством з питань державної служби законодавство з питань служби в органах місцевого самоврядування потребує суттєвого оновлення.

Стратегією передбачалося прийняття нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» для створення правових передумов:

- підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування;
- врегулювання статусу службовця органу місцевого самоврядування;
- рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування;
- введення в дію прозорого механізму прийняття на службу до органів місцевого самоврядування та стимулювання кар'єрного зростання;
- підвищення рівня соціального захисту та матеріального забезпечення службовців органів місцевого самоврядування.

Важливий напрям управління персоналом органів місцевого самоврядування – організація професійного навчання посадових осіб та депутатів

місцевих рад. У Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р [36], передбачено комплекс важливих заходів щодо створення належних умов для професійного розвитку зазначених категорій, запровадження ефективної системи визначення їхніх навчальних потреб, забезпечення безперервності й обов'язковості професійного навчання, його фінансування, розвитку ринку освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації та налагодження ефективної співпраці всіх суб'єктів системи професійного навчання [72].

Проблему невідповідності існуючої системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування сучасним вимогам до якості та змісту освіти Концепцією передбачалося розв'язати шляхом:

- створення належних умов для забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування;
- створення ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування;
- забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування;
- розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування на засадах прозорості та доброчесної конкуренції із створенням відповідної системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;
- запровадження механізму співпраці державних органів, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги.

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначає затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р.

№ 106 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [60]. Пункт 3 постанови № 106 рекомендує органам місцевого самоврядування під час складання і затвердження відповідних місцевих бюджетів передбачати починаючи з 2020 р. видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у розмірі не менше ніж 2 % фонду оплати праці.

У п. 7 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначено, що за результатами професійного навчання посадовим особам місцевого самоврядування нараховуються кредити ЄКТС, які підлягають обліку, що ведеться службами управління персоналом. Посадові особи місцевого самоврядування мають набирати не менше 1 кредиту ЄКТС протягом календарного року, у тому числі 0,1-0,2 кредиту ЄКТС шляхом самоосвіти. А у разі введення правового режиму надзвичайного стану, правового режиму воєнного стану, встановлення режиму надзвичайної ситуації, карантину відповідно до Закону України «Про захист населення від інфекційних хвороб» частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми у відповідному календарному році може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС [60].

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні (програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів) і спеціальні (програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб органів місцевого самоврядування).

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов'язковим: для посадових осіб місцевого самоврядування: вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування, протягом року після призначення; вперше обраних на виборну посаду, протягом року після набуття повноважень; призначених на посаду в органи місцевого самоврядування, не рідше одного разу на три роки; обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень.

Підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами є обов'язковим для: посадових осіб місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки; посадових осіб місцевого самоврядування, обраних на виборну посаду на місцевих виборах, обраних або затверджених відповідною радою на виборну посаду, не рідше двох разів протягом строку здійснення повноважень; депутатів місцевих рад не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень.

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію нашої країни кардинально змінило життя мільйонів українців та внесло суттєві корективи у функціонування органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб. Так, 20 травня 2022 р. набрав чинності Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259 «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [67], яким, зокрема, врегульовано питання призначення громадян України в період дії воєнного стану на посади в органах місцевого самоврядування. Зокрема, відповідно до абзацу 1 ч. 5 ст. 10 у період дії воєнного стану особи призначаються на посади в органах місцевого самоврядування, посади керівників комунальних підприємств, установ, організацій сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у

таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад, а також за наявності у Єдиному державному реєстрі декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік [67].

У період дії воєнного стану Законом № 2259 на орган місцевого самоврядування або покладено усю відповідальність за організацію призначення на посади в органах місцевого самоврядування, на які особи призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради без конкурсного відбору. Після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади в органах місцевого самоврядування, на які особи призначені відповідно до абзацу першого ч. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», необхідно оголосити та провести конкурс у визначеному законодавством порядку. Водночас, граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено без конкурсного відбору, становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

У травні 2023 р. сталася довгоочікувана подія, а саме – 2 травня 2023 р. Верховною Радою України прийнято Закон України № 3077 «Про службу в органах місцевого самоврядування» [71], який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, що функціонує в інтересах (спільних інтересах) територіальних громад, а також умови та порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування.

Водночас, незважаючи на беззаперечні переваги даного Закону, набрання ним чинності відбудеться лише через шість місяців з дня його опублікування, але не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні, введеного Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 64, затвердженим

Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ.

Закон № 3077 [71], на відміну від чинного нині Закону № 2493 [70], зокрема, передбачає зміни, щодо:

- розмежування статусу службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- закріплення принципу політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування, зі збереженням за ними конституційного права обиратися та гарантій передбачених виборчим законодавством;
- порядкування проведення відкритих конкурсів;
- порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування;
- механізму кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування;
- встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування та ін.

Також, у новому Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» закладені процедури вступу, проходження та припинення служби в органах місцевого самоврядування, а також ключові HR-інструменти.

Дещо відмінним у Законі № 3077 є трактування самого поняття «служба в органах місцевого самоврядування»: служба в органах місцевого самоврядування – це публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, із забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування та здійснення окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом (ст. 1) [71]. Таким чином, служба в органах місцевого самоврядування даним Законом визначається як самостійний вид та складова частина публічної служби. У п. 2 ст. 1 визначено, що службу в органах місцевого самоврядування проходять посадові особи місцевого самоврядування, до яких належать виборні посадові особи місцевого самоврядування та службовці місцевого самоврядування.

Порівнюючи принципи служби в органах місцевого самоврядування, що визначені на законодавчому рівні у законах України «Про службу в органах

місцевого самоврядування» 2001 р. [70] та 2023 р. [71] варто зазначити, що серед принципів визначених у ст. 4 Закону України 2001 р. є принцип самостійності кадрової політики в територіальній громаді (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Законодавчо визначені принципи служби в органах місцевого самоврядування

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.), ст. 4:	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.), ст. 4:
1	2
<p>1) служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів;</p> <p>2) верховенства права, демократизму і законності;</p> <p>3) гуманізму і соціальної справедливості;</p> <p>4) гласності;</p> <p>5) пріоритету прав та свобод людини і громадянина;</p> <p>6) рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки;</p> <p>7) професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;</p> <p>8) підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;</p> <p>9) дотримання прав місцевого самоврядування;</p> <p>10) правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;</p> <p>11) захисту інтересів відповідної територіальної громади;</p> <p>12) фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;</p> <p>13) самостійності кадрової політики в територіальній громаді.</p>	<p>1) верховенства права – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності під час здійснення функцій і повноважень місцевого самоврядування;</p> <p>2) законності – обов'язку діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;</p> <p>3) патріотизму – відданості та вірного служіння Українському народові;</p> <p>4) служіння територіальним громадам – спрямованості діяльності на реалізацію та захист права територіальних громад на місцеве самоврядування, забезпечення їх законних інтересів, визначених Конституцією та законами України;</p> <p>5) поєднання місцевих і державних інтересів – обов'язку під час здійснення повноважень враховувати засади державної політики у відповідній галузі (сфері);</p> <p>6) добросовісності – спрямованості дій на захист публічних інтересів та відмови від превалювання приватного інтересу під час здійснення повноважень;</p> <p>7) ефективності – раціонального і результативного використання ресурсів для здійснення функцій і повноважень місцевого самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом;</p> <p>8) рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування – заборони всіх форм та проявів дискримінації, відсутності необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на службу в органи місцевого самоврядування та її проходження;</p> <p>9) професіоналізму – компетентного, об'єктивного і неупередженого виконання посадових обов'язків, постійного підвищення рівня професійної компетентності;</p> <p>10) політичної неупередженості – недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;</p> <p>11) прозорості – інформування про діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, крім випадків, визначених Конституцією та законами України, гарантування вільного доступу до інформації про діяльність посадових осіб місцевого самоврядування в обсягах та порядку, визначених законом;</p>

1	2
	<p>12) відкритості – залучення громадськості, у тому числі шляхом проведення публічних консультацій, до обговорення питань щодо розроблення, прийняття та виконання актів органів місцевого самоврядування, реалізації інших повноважень органів місцевого самоврядування;</p> <p>13) стабільності – призначення службовців місцевого самоврядування безстроково, крім випадків, передбачених законом, незалежності персонального складу службовців місцевого самоврядування від зміни керівників служби;</p> <p>14) самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування – невтручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами своїх повноважень з управління службою в органах місцевого самоврядування;</p> <p>15) відповідальності – персональної юридичної відповідальності за неналежне виконання та невиконання посадових обов'язків.</p>

Водночас, у ст. 4 Закону України 2023 р. даний принцип виключений, а з'явився принцип самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування, під яким розуміється невтручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами своїх повноважень з управління службою в органах місцевого самоврядування.

Позитивною новелою, на відміну від попереднього Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.), є поява у Законі № 3077 розділу III «Управління службою в органах місцевого самоврядування», який містить чотири статті: ст. 14 «Державна політика у сфері служби в органах місцевого самоврядування»; ст. 15 «Керівник служби в органі місцевого самоврядування»; ст. 16 «Повноваження керівника служби в органі місцевого самоврядування» та ст. 17 «Служба управління персоналом в органі місцевого самоврядування».

У контексті нашого дослідження на особливу увагу заслуговує ст. 17 даного Закону, яка визначає, що в органі місцевого самоврядування утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу. 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, що 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, затверджується відповідною радою.

Окрім вищезначених документів, управління персоналом в органах місцевого самоврядування регулюється нормативно-правовими актами відповідного органу місцевого самоврядування. До таких документів слід віднести: стратегію органу місцевого самоврядування, регламент роботи, штатний розпис, положення про відділи, посадові інструкції, положення про преміювання та ін.

Підсумовуючи все вище означене варто зазначити, що в нашій країні в цілому створені нормативно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Водночас, певна недосконалість та фрагментарність чинного законодавства, незавершеність децентралізаційної реформи, необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС та необхідність прийняття ряду підзаконних нормативно-правових документів у зв'язку з прийняттям нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» обумовлюють подальше його вдосконалення.

2.2. Організаційні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування України

Управління персоналом – це найважливіша складова частина системи управління будь-якої організації, у тому числі й органу місцевого самоврядування. Як цілком слушно зазначає колектив науковців на чолі з

С. Хаджирадевою, організаційна структура системи управління персоналом – це сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб. Вона відображає сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління [97, с. 39]. Організаційна структура системи управління персоналом є основою організаційної структури управління органом місцевого самоврядування.

Систему управління персоналом органів місцевого самоврядування колектив дніпровських науковців визначає як комплекс підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин, об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях управління. На їх думку, система управління персоналом органу місцевого самоврядування виглядає наступним чином (рис. 2.1) [76, с. 143].



Рис. 2.1. Система управління персоналом органів місцевого самоврядування

Одним із головних принципів служби в органах місцевого самоврядування проголошено принцип самостійності кадрової політики в територіальній громаді (ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [70]), який означає, що територіальна громада, органи та посадові особи місцевого самоврядування мають виключні повноваження щодо вирішення кадрових питань, і ці повноваження не можуть бути обмежені іншими органами влади чи посадовими особами.

Водночас, формування та реалізація кадрової політики органу місцевого самоврядування здійснюється на законодавчо визначених засадах. Верховна Рада України приймає, а Президент України підписує базові закони, відповідно до яких здійснюється управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Також на рівні держави здійснюється організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування.

Однією з особливостей системи управління персоналом органів місцевого самоврядування є те, що відповідно до ст. 6 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [70] консультативне та методичне забезпечення цієї служби здійснюється центральним органом виконавчої влади з питань державної служби (НАДС) з урахуванням вимог чинного законодавства про місцеве самоврядування в Україні.

Проведення конкурсу, випробування та стажування під час прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу, тобто в цьому аспекті правове поле їх діяльності спільне з правовим полем органів державної влади. Таким чином, повноваження Національного агентства України з питань державної служби з цих конкретних питань поширюються і на органи місцевого самоврядування. Саме шляхом упровадження цілісної й ефективної системи управління персоналом, зокрема організаційно-кадрових підходів до її управління, має проходити реформування місцевого самоврядування. Сучасні підходи до реалізації й оптимізації державної кадрової політики вимагають вдосконалення функціонування служб управління персоналом, розширення

функціональних обов'язків працівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у розв'язанні проблем управління персоналом [50, с. 546].

Національним агентством України з питань державної служби на допомогу службам управління персоналом органів місцевого самоврядування у 2022-2023 рр. розроблені методичні рекомендації щодо [83]:

– роботи з посадовими інструкціями посадових осіб місцевого самоврядування (затверджені наказом НАДС від 18 липня 2022 р. № 58-22). Для зручності внесення відповідної інформації у кожен розділ посадової інструкції посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до Методичних рекомендацій, НАДС напрацьовано декілька рекомендованих форм посадових інструкцій посадових осіб місцевого самоврядування за напрямками роботи (юрист, бухгалтер, економіст, адміністратор ЦНАП та ін.);

– процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування (затверджені наказом НАДС від 8 липня 2022 р. № 55-22) в які закладено сукупність інструментів для 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;

– роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування (затверджені наказом НАДС від 20 червня 2022 р. № 47-22 – для використання посадовими особами місцевого самоврядування допоміжного інструменту при роботі з конфліктами, які виникають у органі місцевого самоврядування, в тому числі для запобігання, виявлення та розв'язання конфліктів, зниження та / або усунення конфліктної напруги між посадовими особами місцевого самоврядування, іншими працівниками в органі місцевого самоврядування;

– питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування (затверджені наказом НАДС від 4 квітня 2023 р. № 53-23), що стануть у нагоді фахівцям з управління персоналом і керівникам в органах місцевого самоврядування під час створення безперешкодного середовища, забезпечення рівних можливостей посадовим особам місцевого самоврядування для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, професійного та особистісного розвитку, кар'єрного росту та ін.

Як уже зазначалося вище, методичну допомогу по організації і проходженню служби в органах місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [74] можуть надавати відповідні комітети Верховної Ради України.

Управління персоналом на рівні органу місцевого самоврядування здійснюють:

- сільський (селищний, міський) голова;
- керуючий справами виконавчого комітету;
- служба управління персоналом (у разі її відсутності – спеціаліст на якого покладені обов'язки з управління персоналом);
- керівники структурних підрозділів.

Сільський, селищний, міський голова, відповідно до ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування» [74] здійснює такі повноваження щодо управління персоналом органу місцевого самоврядування:

- вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради;
- вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури старости;
- вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради;
- вносить на розгляд ради пропозиції щодо структури виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету, їх штатів, встановлених відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України;
- здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету;

– призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім випадків, передбачених ч. 2 ст. 21 Закону України «Про культуру»;

– вносить на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника спеціалізованої установи з надання безоплатної первинної правничої допомоги та ін.

Керівники структурних підрозділів здійснюють безпосереднє управління підпорядкованими їх структурними підрозділами та працівниками цих підрозділів, зокрема, вносять пропозиції керівникам органів місцевого самоврядування щодо мотивації та стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

Чинним Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [70] не передбачена обов'язковість утворення у кожному органі місцевого самоврядування служби управління персоналом, яка б забезпечувала структуризацію завдань у межах загального процесу роботи з кадрами органів місцевого самоврядування. Водночас, проголошений Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» принцип самостійності кадрової політики в територіальній громаді свідчить, що кожен орган місцевого самоврядування, виходячи із наявних фінансових та кадрових ресурсів, приймає рішення щодо створення у своїй структурі відповідного підрозділу, функціональними повноваженнями якого є розробка і впровадження кадрової політики органу місцевого самоврядування та управління його персоналом.

Аналіз практичної реалізації принципу самостійності кадрової політики в територіальній громаді органів місцевого самоврядування України засвідчив суттєві відмінності в організації служб управління персоналом. Зокрема, у «великих» органах місцевого самоврядування (зокрема, міські, районні та обласні ради) утворюються окремі структурні підрозділи управління персоналом (департаменти, управління, відділи, сектори). В окремих сільських (селищних) радах утворюються відділи (сектори) по роботі з персоналом

(відділ кадрів, відділ організаційно-кадрової роботи, відділ управління персоналом та ін.). Водночас, у відносно невеликих органах місцевого самоврядування не утворюються окремі структурні підрозділи управління персоналом, а їх функції покладаються на окремих фахівців. У сільських радах функціональні обов'язки щодо управління персоналом виконує сільський голова, а ведення кадрової документації покладається на секретаря ради.

Так, у складі департаменту забезпечення діяльності виконавчих органів Дніпровської міської ради утворено управління по роботі з персоналом у складі відділу та трьох секторів. А у Обухівській селищній раді Дніпровського району Дніпропетровської області відсутній окремий структурний підрозділ по роботі з персоналом, обов'язки щодо обліку кадрів та ведення трудових книжок, проведення іншої кадрової роботи по управлінню персоналом покладені на секретаря ради. Звичайно, що поєднання обов'язків секретаря ради та фахівця з питань управління персоналом суттєво збільшують навантаження та напруженість у роботі секретаря ради.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що діяльність органів місцевого самоврядування потребує спеціально підготовлених фахівців, а управління персоналом в органах місцевого самоврядування має свою специфіку, що зокрема визначається й її організаційною структурою. Водночас, аналіз наукової літератури за проблематикою дослідження, перегляд офіційних сайтів органів місцевого самоврядування та власний професійний досвід посадової особи місцевого самоврядування свідчить, у сучасних умовах спостерігається той факт, що служби управління персоналом органів місцевого самоврядування мають досить низький організаційний статус, є професійно слабкими. Через це ними не виконується ціла низка завдань з управління персоналом і забезпечення нормативних умов його роботи. Терміновою необхідністю є посилення організаційної та інституційної спроможності служб управління персоналом. Подоланню цієї та інших проблем служби в органах місцевого самоврядування має сприяти, зокрема, набрання чинності новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

2.3. Проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування України

Система місцевого самоврядування України протягом 2014-2022 рр. зазначала кардинальних змін: кількість територіальних громад зменшилася майже в 10 разів – від 11,5 тис. у 2014 р. до 1470 у 2021 р.; загальний обсяг доходів місцевих бюджетів зріс з 294,5 млрд. грн. у 2015 р. до 555,1 млрд. грн. у 2022 р.; частка власних доходів місцевих бюджетів у ВВП країни за 2015-2022 рр. зросла на 33,8 %: від 5,1 % у 2015 р. до 7,7 % у 2022 р.; місцеві бюджети територіальних громад перейшли на прямі відносини з державним бюджетом; підвищилася фінансова спроможність територіальних громад; адміністративні послуги наблизилися до їх споживачів – у територіальних громадах утворено 3509 Центрив надання адміністративних послуг; територіальні громади отримали право розпоряджатися землею за межами громади; створено нову інституцію у системі місцевого самоврядування – інститут старост (призначено 7482 старости та утворено 7567 старостинських округів); відбулися перші місцеві вибори новій територіальній основі та ін. [24; 53; 54]. Упровадження всіх цих змін забезпечував персонал органів місцевого самоврядування.

Завдання децентралізації, нові функції і розширені повноваження вимагають від посадових осіб місцевого самоврядування бути здатними вирішувати назрілі економічні, соціальні й культурні проблеми територіальної громади, володіти сучасним інструментарієм планування, організації, контролю, інформаційного забезпечення, мотивації та стимулювання персоналу, комунікативними здібностями як в процесі залучення громадян до управління місцевим розвитком та вирішення питань місцевого значення, так і в процесі міжмуніципального співробітництва.

Сучасний стан кадрового забезпечення формування та розвитку самодостатніх громад потребує принципів змін до планування та організації роботи як з посадовими особами місцевого самоврядування, так і з депутатами місцевих рад, адже практична реалізація стратегій, планів, проєктів, програм

потребує наявності консенсусу між представницькою та виконавчою владою як парадигми діяльності місцевих органів влади, яку диктує сучасна суспільна, політична та економічна динаміка розвитку українського суспільства. Керівники і посадові особи органів місцевого самоврядування повинні опанувати нові методи та технології роботи, орієнтовані на перспективу проектного розвитку територій, стратегічне управління, людиноцентризм та забезпечення збалансованого розвитку територій.

У сучасних умовах не вирішеними все ще залишається ряд системних проблем, зокрема, й у сфері управління персоналом органів місцевого самоврядування. Проблеми, які потребують вирішення у процесі управління персоналом органів місцевого самоврядування, викладені в низці стратегічних нормативно-правових документів, зокрема, в Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [89], Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [88], Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [72] та ін.

Як цілком слушно зазначають Н. Гончарук та Ю. Пирогова, усі проблеми в роботі з персоналом публічної служби виникають, звичайно, на основі постійних суперечностей між принциповими науковими положеннями, вимогами до роботи з персоналом у сфері публічної служби та практичною реалізацією цієї роботи. Причиною цих суперечностей є як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. На думку дослідниць, розглядаючи дерево проблем, можна виокремити три системні проблеми, що зумовлюють необхідність удосконалення управління персоналом у сфері публічної служби України. Основною системною проблемою є відсутність Концепції управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України та чіткого правового регулювання відносин у сфері управління людськими ресурсами. Другою системною проблемою є незавершеність в органах публічної влади модернізації

кадрових служб у служби управління персоналом та переходу їх діяльності до вищого рівня управління персоналом – управління людськими ресурсами; третьою – низька ефективність управління персоналом у системі публічної служби [17]. Повністю погоджуючись з твердженням науковців, додамо лише, що в деяких органах місцевого самоврядування, як було зазначено у попередньому підрозділі, взагалі відсутні служби управління персоналом.

На нашу думку, основними проблемами управління персоналом в органах місцевого самоврядування є такі:

- низька інституційна спроможність служби в органах місцевого самоврядування;
- неprestижність служби в органах місцевого самоврядування;
- неефективність класифікації посад посадових осіб місцевого самоврядування;
- низький рівень заробітної плати посадових осіб місцевого самоврядування;
- обмеженість у розмірах матеріальної винагороди за працю. Зокрема, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» залишає за Кабінетом Міністрів України право визначати посадові оклади та розміри оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування, залишивши за місцевими бюджетами функцію джерела забезпечення цих виплат [100, с. 203];
- неконкурентоспроможність органів місцевого самоврядування як роботодавців, що не дає їм можливості залучати та утримувати на службі в органах місцевого самоврядування найбільш кваліфікованих фахівців;
- небажання молоді йти працювати на службу в органи місцевого самоврядування, що пов'язано, зокрема, з низьким рівнем заробітної плати, фіксованим робочим часом, необхідністю декларувати власні доходи; систематично проходити оцінювання та підвищення кваліфікації тощо, що значно гальмує інноваційні процеси в управлінні територіями та місцевому самоврядуванні;
- просування по службі посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється без урахування професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- чітко не розмежований статус службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- дотепер окремі питання проходження служби в органах місцевого самоврядування та оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування, регулюються нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, які були прийняті для реалізації Закону України 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ «Про державну службу», що втратив чинність у 2016 р.;
- недостатній професійний рівень багатьох посадових осіб місцевого самоврядування, відсутність мотивації до професійного розвитку та ефективної системи їх навчання і підвищення кваліфікації;
- посадові особи місцевого самоврядування позбавлені перспективи довгострокового і стійкого розвитку;
- посилюється залежність плинності кадрів від політичних впливів, особливо після проведення чергових місцевих виборів;
- не дає упевненості в поступовому кар’єрному зростанні рівень освіти (тільки половина посадових осіб мають вищу освіту) [50, с. 545];
- фактично неконтрольований з боку держави процес підвищення кваліфікації (у відсотковому відношенні до загальної чисельності, на чверть менше посадових осіб місцевого самоврядування, ніж державних службовців) [50, с. 545];
- наявна безсистемність у підвищенні кваліфікації посадових осіб;
- не спостерігається зростання кількості посадових осіб, які підвищили кваліфікацію, у результаті сплесків плинності кадрів у роки проведення місцевих виборів;
- законодавчо чітко не визначений статус старости;
- наявність проявів корупції серед посадових осіб місцевого самоврядування;
- фрагментарність та непослідовність кадрової політики в органі місцевого самоврядування, відсутність її чіткої стратегії;
- відсутність цілісної системи упровадження технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів місцевого самоврядування;

- застарілість та невідповідність вимогам часу окремих методів і технологій управління персоналом, що використовуються в органах місцевого самоврядування;

- недостатній (а інколи й досить низький) рівень впровадження інтегрованих інформаційних систем управління персоналом в органах місцевого самоврядування;

- недостатній рівень цифровізації та діджиталізації управлінських процесів в органах місцевого самоврядування;

- нерозвиненість корпоративної та організаційної культури органів місцевого самоврядування;

- відсутність офіційної статистичної інформації щодо кількісного та якісного складу посадових осіб місцевого самоврядування. Так, остання оприлюднена у 2015 р. інформація свідчить, що загальна кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування на цей період становила 83 465 осіб [96, с. 189]. У наступні роки надавалася лише інформація щодо кількості депутатів місцевих рад, а саме – 42 560 осіб (обласні ради – 1660 депутатів; районні ради – 5 366 депутатів; ради громад – 35 534 депутати) [25, с. 5].

Як цілком слушно зазначає колектив київських науковців, роль служб управління персоналом органів місцевого самоврядування була й залишається на сьогодні незначною, оскільки їх діяльність має здебільшого формальний характер. Основну частину роботи щодо управління персоналом виконують переважно безпосередні керівники, які досить часто недостатньо підготовлені до цієї діяльності й не отримують при цьому необхідної консультативної та методичної допомоги. Як наслідок, нерозвиненість служб управління персоналом, непідготовленість керівників до управління персоналом негативно позначаються на діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки гальмує процес їх подальшого розвитку [50].

Окрему увагу слід звернути й на той факт, що голови сільських, селищних, міських рад мають виборчу посаду й періодично змінюються. Водночас, на законодавчому рівні не визначено жодних вимог щодо наявності

певної фахової освіти чи досвіду роботи у кандидатів на ці посади під час виборів. У зв'язку з цим, до органу місцевого самоврядування досить часто приходять невідповідні фахівці. Те ж саме можна сказати й про депутатів місцевих рад. Професійна невідповідність, політизованість обраних за системою пропорційних виборів депутатів місцевих рад – на перешкоді розвитку місцевого самоврядування. Йдеться про брак серед значної їх частини досвіду й належної професійної підготовки, розуміння депутатських ролей і функцій, врешті, відсутність базових уявлень про місцеве самоврядування, його функції та повноваження. Підвищенню освітнього рівня, ефективності роботи посадових осіб та депутатів місцевих рад, серед інших заходів, має сприяти забезпечення їх відповідними науково-методичними матеріалами.

Серед проблем, що потребують термінового вирішення – запровадження відкритого конкурсного відбору на всі посади та просування по службі посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків та вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Інше проблемне питання – це добір кадрів у структури відділів, управлінь органів місцевого самоврядування. Згідно зі ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [74] кадрові призначення відносяться до компетенції сільського, селищного, міського голови, які мають право самостійно, без проведення конкурсу, призначати на посади та звільняти з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім випадків, передбачених ч. 2 ст. 21 Закону України «Про культуру». Такий стан речей обмежує можливість залучення високопрофесійних спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування, здійснення контролю за добором кадрів. Створюються умови для впровадження корупційних схем при зарахуванні на посади. Своєю чергою, населення територіальної громади фактично позбавляється права впливати на

добір кадрів органу місцевого самоврядування за наявності фактів низького професійного та фахового рівня посадовців.

Отже, значною проблемою для все ще залишається низька ефективність служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, певна частина персоналу в органах місцевого самоврядування сьогодні, на жаль, виявилась неспроможною ефективно працювати, приймати оптимальні й своєчасні управлінські рішення, забезпечувати і контролювати реалізацію прийнятих планів і програм. Спостерігається висока плинність персоналу і його перехід на роботу із органів місцевого самоврядування в приватний сектор.

Неефективність класифікації посад посадових осіб місцевого самоврядування не відображає відмінності у їх роботі та відповідно спричиняє невідповідності в оплаті праці. Кадрова робота ще недостатньо спрямована на використання прозорих конкурсних засад добору персоналу, не дає персоналу органів місцевого самоврядування чітких і ясних перспектив розвитку професійної кар'єри, недостатньо стимулює його професійне навчання та ефективну діяльність. Процедури оцінювання мають низький вплив на проходження служби й не сприяють підвищенню її результативності [81, с. 13].

Причиною цих суперечностей є як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Для їх вирішення потрібно, перш за все, набрання чинності новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», розробити механізми його реалізації та підготувати необхідні підзаконні нормативно-правові документи. А подолання всіх вище означених проблем, на нашу думку, є можливим саме шляхом упровадження цілісної й ефективної системи управління персоналом, посилення інституційної спроможності служб управління персоналом та в перспективі – перехід від служб управління персоналом до служб управління людськими ресурсами, розширення функціональних обов'язків працівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у розв'язанні проблем управління персоналом та впровадженні кадрової політики розробленої органом місцевого самоврядування на рівні стратегії (чи концепції).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування та можливості використання його в Україні

В умовах проведення реформи служби в органах місцевого самоврядування в Україні важливість урахування зарубіжного досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування шляхом його часткової адаптації до вітчизняних реалій важко переоцінити. Адже основні стратегічні орієнтири, у певному розумінні, є «універсальними» для проведення реформ у будь-якій країні, а саме: системний характер та комплексність; рівновага у проведенні реформ; постійне інформування суспільства щодо змісту, значення та необхідності здійснюваних перетворень; політична підтримка, чітка стратегія та професійна реалізація визначених заходів; зміщення акцентів на середньо- та короткострокову перспективу та завдання під час реалізації стратегічних реформ [5, с. 13].

Аналіз публікацій проблематики формування системи управління персоналом місцевого самоврядування дає можливість констатувати той факт, що у світі не існує єдиної універсальної системи організації цієї системи [35, с. 171]. Управління персоналом місцевого самоврядування кожної країни має особливості, що обумовлені формою державного устрою, національним законодавством, історичним розвитком, національними традиціями і менталітетом та геополітичним тяжінням країни та ін.

Водночас, незважаючи на суттєві відмінності, існують й спільні тенденції у сфері управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Так, на думку колективу науковців на чолі з В. Олуйком, сучасні світові тенденції у сфері управління персоналом в органах місцевого самоврядування виглядаються наступним чином:

– фінансові обмеження та демографічні тенденції становлять серйозні проблеми, вирішення яких муніципалітетам потрібно знайти найближчими роками й десятиліттями. Видається, що запорукою успіху є управління витратами на персонал;

– зусилля і вимоги, спрямовані на значне скорочення кількості персоналу та урізання пільг і надбавок в осіб, статус яких порівнянний із тими, хто працює в приватних фірмах;

– зусилля з метою досягти більшої гнучкості в безстроковому та строковому працевлаштуванні, із можливістю звільняти неефективних працівників, проводити реорганізацію тощо. У будь-якому разі кількість працівників державного сектора, зайнятих повний робочий день, останніми роками значно скорочувалася. І навпаки, чисельність працівників, зайнятих неповний робочий день, постійно зростає, особливо осіб передпенсійного віку;

– спостерігається тенденція до злиття муніципалітетів із метою створення більших і дешевших структур, особливо в тому, що стосується інфраструктури;

– дедалі більше цінують професійний досвід і показники роботи проти стажу та додаткових виплат, пов'язаних із сімейним станом працівника, що частково зумовлено положеннями колективних договорів;

– узгодження планів службового росту між муніципалітетами, а також зміцнення професійної мобільності та її підтримка;

– наявні відмінності між регіонами скорочуються, зокрема у питаннях зарплати й тривалості робочого дня;

– на перший план у муніципалітетах виходять публічне врядування, управління та етична поведінка, засновані на формуванні цінностей, спрямованих на благо всього населення [96, с. 145-146].

Аналіз практичного досвіду органів місцевого самоврядування зарубіжних країн свідчить, що висока ефективність муніципальної служби досягається там, де управління персоналом виведено на рівень пріоритетних напрямів їх роботи, а основою управління персоналом стали кадрові служби. Ефективне управління персоналом в органах місцевого самоврядування в

зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку людських ресурсів. Ця робота поставлена на серйозну правову основу, завдяки якій чітко визначено місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів муніципальної влади. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого працівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює [9, с. 107].

Як зазначає колектив київських науковців на чолі з В. Вакуленком, в європейських країнах за основу оцінки професійної компетентності посадових осіб (службовців) місцевого самоврядування взято так звані «Дублінські дескриптори», які формують такий набір компетенцій [50, с. 557]:

– інструментальні, які включають когнітивні здібності, здатність розуміти й управляти докільям, організовувати час, вибудовувати стратегії навчання, ухвалення розв'язання проблем; технологічні уміння, пов'язані з використанням техніки, комп'ютерні навички і здібності інформаційного управління; лінгвістичні уміння, комунікативні компетенції тощо;

– навички управління інформацією, а саме: здатність набувати та критично аналізувати інформацію з різних джерел, здатність приймати рішення та нести за них відповідальність, вирішувати завдання та розв'язувати проблеми тощо;

– міжособистісні – індивідуальні здібності, пов'язані з умінням висловлювати почуття і вибудовувати відносини, критичним осмисленням і здатністю до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії і співпраці, умінням працювати в команді, брати соціальні й етичні зобов'язання; прихильність до етичних цінностей;

– системні – поєднання розуміння, ставлення і знання, що дає змогу сприймати, яким чином частини цілого співвідносяться один з одним, і оцінювати місце кожного з компонентів у системі. Серед цих критеріїв слід визначити такі, як здатність: застосовувати знання з практики; дослідницькі здібності; до навчання; до генерації нових ідей; до розробки проєктів і управління ними; до ініціативи; до адаптації в нових ситуаціях; до лідерства тощо.

Загалом управління персоналом органів місцевого самоврядування європейських країн базується на певних стандартах, загальну сукупність яких можна поєднати у дві групи (табл. 3.1) [29, с. 364].

Таблиця 3.1

Європейські стандарти управління персоналом на публічній службі

Перша група стандартів	Друга група стандартів
<ul style="list-style-type: none"> – TQM (Total Quality Management); – модель CAF (Common Assessment Framework); – стандарти серії ISO 9000; – SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність»); – модель EFQM; – «Investors in People» («Інвестори в людей»). 	<ul style="list-style-type: none"> – Управління талантами та лідерством; – управління знаннями: менторство; корпоративний університет; наставництво (коучинг); кар’єрний портал; віртуальна школа; соціальна карта співробітника; – методи підбору персоналу: аутсорсинг (лізинг персоналу); аутстафінг; скринінг; хедхантинг; рекрутинг; – реінжиніринг; – бенчмаркінг; – Executive Search (метод підбору кращого фахівця на ринку); – методика LAB-profile; – методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers; – безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; – метод використання гнучкого графіка роботи персоналу.

Перша група стандартів передбачає розвиток персоналу та його залучення в процеси вдосконалення роботи муніципального органу та підвищення задоволення персоналу своєю роботою, що безпосередньо впливає на результативність роботи всієї організації. До цієї групи стандартів належать:

– TQM (Total Quality Management) – загальна філософія управління якістю, основна ідея якої полягає в тому, що ефективне управління організацією можливе тільки в тому випадку, якщо організація працює над підвищенням якості своєї роботи в цілому, включаючи роботу персоналу. Необхідним є постійне поліпшення трьох компонентів: якість продукції (якість послуг, що надаються муніципальними органами), якість організації процесів і рівень кваліфікації персоналу [106];

– модель CAF (Common Assessment Framework) – інструмент загального управління якістю (TQM), який виник на основі європейської моделі досконалості (EFQM) і забезпечує оцінку та порівняння можливостей і

результатів, а також управління для підвищення продуктивності за двома блоками критеріїв. Перший блок включає п'ять критеріїв: лідерство, управління персоналом, політика та стратегія, партнерство та ресурси, процеси. Другий блок включає в себе чотири критерії: результати, пов'язані з персоналом; результати, що стосуються замовників; результати, пов'язані із суспільством; основні результати діяльності організації [103];

– стандарти серії ISO 9000 – стандарти системи менеджменту якості засновані на семи принципах: орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі фактичних даних, управління комунікаціями [82];

– SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність») – міжнародний стандарт, що встановлює соціальну відповідальність і зобов'язання організацій перед персоналом і усім суспільством і визначає умови впровадження соціальних якостей надання роботи. Разом із визначенням стандартів трудових прав працюючих SA 8000 базується на принципах Конвенції Міжнародної Організації праці, Загальної Декларації прав людини і Конвенції ООН з прав дитини [105];

– модель EFQM – європейська модель досконалості розроблена Європейським фондом управління якістю за сприяння Європейської комісії. Модель досконалості оцінюється за дев'ятьма фундаментальними критеріями, які згруповані у дві групи: перша формує п'ять критеріїв, які описують підходи в діяльності організації для досягнення результатів (лідерство, політика та стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси), а друга – чотири критерії для результатів, що досягнуті організацією за рахунок використання цих підходів до споживачів, персоналу, суспільства [28];

– «Investors in People» («Інвестори в людей») – єдина стандартизована технологія у світі, націлена на побудову ефективної моделі управління людськими ресурсами для досягнення цілей і завдань організації шляхом підвищення ефективності роботи співробітників [49].

Другу групу стандартів управління персоналом складають стандарти, які визначають інноваційні концепції, підходи та інструменти для впровадження

сучасних технологій управління персоналом і раніше використовувалися в бізнесі, а нині адаптовані до використання у сфері публічної служби: управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника); методи підбору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг; методику LAB-profile; методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers; безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу [29, с. 365].

У європейських країнах в управління персоналом органів місцевого самоврядування активно впроваджуються інноваційні технології електронного врядування. Для цієї мети на урядовому рівні створено мережу співробітництва «Європейська мережа державних служб» (European Network of Public Administration «EUPAN»), у якій різні робочі групи обмінюються інформацією про принципи реформ і практичні заходи щодо управління людськими ресурсами публічної служби, а також щодо питань організації системи управління персоналу та розвитку інформаційних і комунікаційних технологій [56, с. 15-16].

Інноваційні практики управління персоналом, як правило, пов'язані з позитивною продуктивністю і призводять до збільшення інвестицій у навчання. Докази того, що роботодавці отримують прибуток від інвестицій у навчання, є у досвіді різних країн (Великобританія, Франція, США, Ірландія, Нідерланди, Швеція). Більшість з цих досліджень показує, що навчання впливає на продуктивність, а не навпаки. Вплив освіти і навичок/компетенцій на такі аспекти як продуктивність та інновації, в цілому, виявилися позитивними і значними, хоча зв'язок з прибутковістю може бути менш очікуваним [51; 52].

Розвинуті держави світу, включаючи країни ЄС, визнаючи виключну важливість професійного розвитку муніципальних службовців постійно намагаються вдосконалити систему їх професійного навчання, розвиваються різноманітні системи безперервної освіти посадових осіб органів місцевого

самоврядування, що залежить від устрою конкретної країни, статусу державної (публічної, муніципальної) служби та правових засад організації системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації службовців. Рада Європи та Конгрес місцевих і регіональних влад активно сприяють застосуванню нових інноваційних інструментів навчання муніципальних службовців і депутатів місцевих рад. У 1995 р. за ініціативою Ради Європи було створено Європейську мережу навчальних закладів для органів місцевого самоврядування (ENTO), яка об'єднала вищі навчальні заклади, тренінгові центри, неурядові організації, органи місцевого самоврядування та їх асоціації з майже всіх держав-членів Ради Європи [50, с. 558-559].

Системи професійного навчання муніципальних службовців включають державні та недержавні навчальні заклади, що надають відповідні програми підготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців, але ядро системи складається з державних закладів (загальнодержавних або міжміністерських та галузевих, підпорядкованих міністерствам), при цьому в системі є основний навчальний заклад загально-національного рівня, наприклад, у Канаді – Школа публічної служби Канади, у США – Федеральний інститут управління, у Франції – Національна школа управління (ENA), у Німеччині – Федеральна академія державного управління, Баварська школа управління, у Польщі – Національна школа публічного адміністрування (KSAP) та ін. [50; 52; 80].

Більш детальноше навчання посадових осіб місцевого самоврядування розглянемо на прикладі країн ЄС. Варто відзначити, що країни ЄС в межах єдиного інформаційного простору мають окремі системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, який спирається на єдину інформаційно-методичну базу та має велику кількість спеціалізацій, з урахуванням взаємодії посадовців на різних рівнях управління відповідно до функціональних обов'язків.

Зазначені системи навчання мають такі характерні ознаки:

– сервісний характер надання освітніх послуг та взаємодія з місцевими органами влади;

- відкритість і прозорість;
- інформаційна та методологічна бази, що враховують регіональні та місцеві особливості;
- наближеність до робочих місць службовців;
- навчально-інформаційне супроводження планування розвитку муніципальних утворень (територіальних громад);
- спроможність ведення консалтингової діяльності, виконання соціальних та експертних досліджень [52, с. 530].

Навчанню осіб, які займають керівні виборчі посади в органах місцевого самоврядування надається особлива увага в країнах ЄС. Кожна країна ЄС має свої спеціалізовані структури або навчальні заклади, що опікуються освітою та підвищенням фахової спроможності муніципальних службовців. Наприклад, у Німеччині підготовкою муніципальних службовців займаються Інститут транскордонного співробітництва та Школа державного управління в Келі. У Франції національним центром, який організовує навчання у департаментах, в основному для виборних посадових осіб є Центр інформації, документації, дослідження та підготовки обранців.

Свого часу, адміністративна реформа в Чехії розпочалася зі створення рівня місцевого самоврядування, фахівці готувалися передусім саме для цього рівня. З цією метою було засновано інститут місцевого самоврядування при міністерстві внутрішніх справ як центр дослужбової підготовки, який в подальшому трансформувався в Інститут державного управління, з відповідними функціями [80].

У Бельгії функціонує Регіональна рада з підготовки, яка є державним паритетним органом у складі представників: уряду Валлонії, служби уряду Валлонії, Союз міст, муніципалітетів Валлонії, Асоціація провінцій Валлонії, організації працівників.

У Латвії є декілька державних закладів, які надають навчальні послуги для посадових осіб органів місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад, серед яких: Навчальний центр «Даінава» для державних і муніципальних службовців.

Варто зазначити, що у зарубіжних країнах (особливо в країнах англосаксонської моделі управління, таких як США, Канада та ін.) важливу роль в організації навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування та місцевих депутатів відіграють професійні асоціації. Так, у США професійні асоціації працівників місцевого самоврядування формують критерії до відповідних професій. Згідно з цими критеріями асоціації замовляють для навчальних закладів і консалтингових установ розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації службовців. Після відвідування таких тренінгів службовець отримує сертифікат (чи сертифікацію, якщо це – глибоке фахове навчання), який випускається декількома стратегічними партнерами – відповідними асоціаціями та навчальною чи консалтинговою установою. Такі навчальні програми є широко визнаними і дають змогу їх учасникам просуватися по службі [80].

На окрему увагу заслуговує польський досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування, адже саме Польща багато в чому була прикладом для нашої країни під час розробки та впровадження децентралізаційної реформи та формування нової системи базового рівня місцевого самоврядування.

Звичайно, як і в будь-яка країна світу, Польща має свої особливості організації управління персоналом органів місцевого самоврядування. А саме:

- установлення стандартів управління персоналом і побудова основних принципів щодо дотримання законодавства про муніципальну службу;
- створення й реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами публічної служби;
- забезпечення співробітництва з питань місцевого самоврядування на міжнародному рівні;
- забезпечення умов для поширення інформації про вакантні посади;
- поширення інформації про діяльність місцевого самоврядування;
- планування, організація та контроль процесу навчання та проходження підвищення кваліфікації кадрів органів місцевого самоврядування;
- керування процесом управління персоналом;

– забезпечення дотримання законодавства про місцеве самоврядування тощо [35, с. 171].

Служба в органах місцевого самоврядування Польщі регулюється Законом «Про працівників місцевого самоврядування» від 21 листопада 2008 р. У цьому Законі використовується термін «співробітник/працівник» місцевого самоврядування. Хоча у ньому й вживається термін «служба». Водночас, польський Закон не містить терміна «службовець», який, своєю чергою, вживається в Законі Польщі «Про цивільну службу» [21].

Окремий розділ «Обов'язки працівників самоврядування» Закону Польщі «Про працівників місцевого самоврядування» визначає обов'язки працівників самоврядування. Зокрема, до основних обов'язків службовця належить дбати про виконання публічних завдань з урахуванням суспільних інтересів та індивідуальних інтересів громадян [21]. Відповідно до ст. 24 даного Закону до основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування віднесено й постійне підвищення кваліфікації та вмінь. Крім того, згідно зі ст. 29 працівники місцевого самоврядування беруть участь у різних формах підвищення знань та професійної кваліфікації, на що у фінансових планах одиниць самоврядування мають передбачатися відповідні кошти [52, с. 531-532].

Проведення децентралізаційної реформи в Польщі, зокрема, сприяло посиленню кадрової спроможності органів місцевого самоврядування базового рівня – гмін, адже їх наповнили відповідним кадровим складом – фахівцями, які забезпечують виконання всіх без винятку функцій, що належать до компетенції гміни. Здійснити це стало можливим завдяки кадровій децентралізації – «переведення» чиновників з повітового рівня, де державні виконавчі органи було ліквідовано, на гмінний. Наприклад, у виконавчому органі сільської гміни працює 20-25 службовців. Це голова правління гміни – вїйт, віце-вїйт (координатор робіт), секретарі вїйта – 2, фінансовий відділ – 5, бухгалтерія – 3, інвестиційний відділ – 4, зовнішні відносини гміни – 1, екологія і сільське господарство – 1, організація роботи депутатів – 2. Окремо функціонує комунальна служба (8 працівників) [51, с. 65].

Співробітники польського місцевого самоврядування приймаються на роботу за результатами виборів, на підставі призначення, трудового договору. Працівники місцевого самоврядування приймаються на канцелярські посади, у тому числі керівні, та допоміжно-обслуговуючі посади. Перелік виборних посад та посад, на які здійснюється призначення, наведений в Законі «Про працівників місцевого самоврядування». Серед виборних посад, зокрема, посада голови гміни (мера, президента міста). Серед посад, на які здійснюється призначення, – посада заступника голови гміни (мера, президента міста).

Інші службовці місцевого самоврядування перебувають у трудових відносинах. Трудовий договір укладається на невизначений строк або на визначений строк. У разі прийняття на роботу на посаду вперше, трудовий договір укладається на визначений строк, не довше ніж на 6 місяців.

Працівники польських комунальних установ, допоміжних підрозділів гмін, комунальних бюджетних підрозділів та бюджетних установ місцевого самоврядування є особами, на яких поширюється дія вищезначеного Закону. Положення даного Закону не поширюються на найманих працівників в органах місцевого самоврядування, правовий статус яких визначається окремо.

Для співробітників, які призначаються вперше та з якими укладено строковий договір не довше, ніж на 6 місяців, організовується підготовча служба, що спрямована на теоретичну та практичну підготовку. Вона триває не більше 3 місяців і закінчується іспитом. Позитивний результат закінчення підготовчої служби таким співробітником є умовою продовження ним роботи. Керівник підрозділу може звільнити співробітника від обов'язку проходження підготовчої служби, якщо знання чи навички такого співробітника забезпечують належне виконання службових обов'язків. Тобто, польська підготовча служба – це «мікс» випробування та підготовки як форми професійного навчання [21].

Навчанню посадових осіб місцевого самоврядування Польщі приділяється особа увага. Свого часу важливою потребою, що визначала підготовку посадових осіб у Польщі, була потреба забезпечення процесу європейської інтеграції підготовленими працівниками адміністративного

апарату, які володіють іноземними мовами, обізнані з європейським законодавством, уміють вести переговори та інше [52, с. 531]. З цією метою засновано низку установ, що надають відповідні навчальні послуги, серед них: Національна школа державного управління, Фонд розвитку місцевої демократії (що є недержавною, неполітичною та незалежною організацією).

Варто зазначити, що в Польщі запроваджено французьку модель організації навчання посадових осіб місцевого самоврядування, де головним навчальним закладом у системі підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є Національна школа державного управління у Варшаві (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej (KSAP), яка має статус державної установи, підпорядкованої Прем'єр-міністру. Місією KSAP є навчання політично нейтральних, компетентних і відповідальних за доручену справу фахівців для роботи в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування Республіки Польща. Реалізацію місії забезпечує стаціонарне навчання, підвищення кваліфікації, розроблення програм і підготовка фахівців у сфері державної служби та місцевого самоврядування, співробітництво з вищими закладами освіти та іншими інституціями, а також із загальнодержавними й міжнародними організаціями.

До KSAP здійснюється ретельний набір на навчання через складання іспиту, під час якого перевіряють загальну ерудицію та знання іноземної мови. Існують вікові обмеження на вступ до KSAP – право на вступ мають особи віком до 32 років, які здобули вищу магістерську освіту та мають достатні знання іноземних мов (англійської, французької або німецької), які не відбували покарання за умисний злочин, і стан здоров'я яких дозволяє працювати в органах місцевого самоврядування.

Успішне закінчення навчання, яке триває півтора роки, гарантує випускникам забезпечення роботою, зокрема й в органах місцевого самоврядування, де вони зобов'язані пропрацювати щонайменше п'ять років. Статус держави-члена ЄС надає студентам KSAP можливість стажування та працевлаштування в органах влади країн-членів ЄС.

Підготовку працівників місцевого самоврядування, окрім урядової KSAP, здійснюють також недержавні Вищі школи державного управління (WSAP) у містах Білостоці, Щецині, Лодзі та ін. Також, університети та інші вищі заклади освіти Польщі мають освітні програми зі спеціальностей «Адміністрація» або «Управління», що свідчить про децентралізованість польської системи підготовки посадових осіб місцевого самоврядування [80].

В органах місцевого самоврядування Польщі активно використовується система управління якістю, що базується на принципах TQM (Total Quality Management), що зобов'язує посадовців працювати відповідно з вимогами міжнародних стандартів серії ISO та вимагає відповідного рівня їхньої кваліфікації та компетентності. Так, відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 – персонал, залучений до робіт, які впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати належні освіти, підготовленість, кваліфікацію та досвід. Громадяни мають бути впевнені в тому, що орган місцевого самоврядування залучає компетентний персонал для надавання своїх послуг [52, с. 533].

У кожному органі місцевого самоврядування Польщі функціонує власна система адаптації, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, У рамках цієї системи використовуються такі форми навчання: самонавчання, внутрішнє навчання на робочому місці, зовнішнє навчання (індивідуальне і групове), підвищення кваліфікації в ліцензованих державних і недержавних навчальних закладах, отримання освіти або підвищення кваліфікації згідно із законодавчими вимогами до посади, яку обіймає працівник. Основною метою функціонування цієї системи є підвищення професійної кваліфікації співробітників та вдосконалення оцінки їхньої праці, раціоналізація видатків на навчання працівників та постійне забезпечення необхідних фінансових коштів у бюджеті установи для цього. Керівник органу місцевого самоврядування в Польщі власним розпорядженням щороку визначає процедуру (порядок, терміни, черговість, витрати тощо) системи навчання або підготовки в установі.

У польському законі «Про працівників місцевого самоврядування» достатньо детально регулюються планові навчання працівників органів місцевого самоврядування, які поділяються, зокрема, на:

- центральні – планові, організовані та контрольовані Начальником цивільної служби;
- загальні – планові, організовані та контрольовані генеральним директором відповідної установи;
- навчання в межах індивідуальних програм професійного розвитку співробітників органів місцевого самоврядування;
- курси стратегічного управління для генеральних директорів установ [51].

Основою польської системи навчання є підвищення професійної кваліфікації співробітників та вдосконалення оцінки їхньої праці, раціоналізація видатків на навчання працівників та постійне забезпечення потрібних фінансових коштів у бюджеті установи для цього. Як уже зазначалося вище, керівник кожного органу місцевого самоврядування в Польщі власним розпорядженням щороку визначає процедуру (порядок, терміни, черговість, витрати тощо) системи навчання або підготовки в установі, з урахуванням:

- результатів атестації або щорічної оцінки посадовців;
- установлених загальних та індивідуальних вимог до персоналу;
- реального стану освіти, кваліфікації, умінь та навичок посадовців;
- інформації про зміни в законодавстві та нормативних актах;
- стратегічних планів та інтересів органу місцевого самоврядування;
- можливості скорочення терміну перекваліфікації посадовців (універсалізація професійної підготовки або використання внутрішніх резервів);
- потреб, що виникають при зміні організаційної структури установи;
- власних обґрунтованих побажань працівників тощо [52, с. 534].

Процес підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в органах місцевого самоврядування Польщі побудовано за методологією PDCA «Plan-Do-Check-Act» (плануй – виконуй – перевіряй – дій).

Програма підвищення кваліфікації кадрів розробляється щороку та може мати зміни впродовж року. В основному вона передбачає зовнішнє навчання для працівників органів місцевого самоврядування згідно плану (за результатами атестації або щорічного підбиття підсумків) та нормативних документів законодавчого характеру, що вимагають підвищення кваліфікації посадовців в обов'язковому порядку згідно з чинним законодавством та трудовим кодексом.

У Польщі активно використовуються такі форми зовнішнього навчання: навчання в межах семінарів, курсів, інструктажів тощо, у непідпорядкованому установі навчальному центрі або освітньому закладі. Зовнішнє навчання, у якому бере участь група працівників лише однієї організації, обов'язково замовляється через процедуру тендерів з відповідним укладанням договорів зі спеціалізованими навчальними організаціями.

Польський досвід організації навчання працівників органів місцевого самоврядування націлено на ефективне управління ресурсами, процесами, персоналом, вимагаючи при цьому комплексного підходу. Виокремлюються такі принципи, як першочерговість уваги до клієнта, формування команди менеджерів, прозорість і гласність усіх процесів, колегіальність, ухвалення рішень на базі повної та якісної інформації, постійне поліпшення якості послуг, що досягається завдяки цілеспрямованій постійній підготовці, перепідготовці та підвищенню професійної компетентності персоналу.

Резюмуючи аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування варто зазначити, що досвід практично кожної із країн є цікавим і корисним для України та заслуговує на детальне вивчення з метою адаптації його до українських реалій. Професійний розвиток працюючих посадових осіб місцевого самоврядування та підготовка нових професійних кадрів у системі органів місцевого самоврядування, які досконало володіють сучасними управлінськими технологіями, розуміють євроінтеграційні процеси, готові впроваджувати європейські стандарти в систему місцевого самоврядування та підвищувати якість муніципальних послуг, неможлива без упровадження у вітчизняну практику позитивних рис зарубіжного досвіду.

Для нашої країни особливо корисним є європейський досвід створення мережі навчальних закладів для публічних службовців, що об'єднує вищі навчальні заклади, тренінгові центри, неурядові організації та їхні асоціації; створення ефективної системи навчання персоналу органів місцевого самоврядування «протягом всього життя»; формування ефективних механізмів рекрутування нових кадрів в систему органів місцевого самоврядування; упровадження інтегрованих систем управління персоналом органів місцевого самоврядування. Доцільним є впровадження в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування України як провідних принципів публічної служби, так і нових HR-технологій.

3.2. Удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування України

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування – це діяльність спрямована на забезпечення органів місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами і яка має реалізуватись на засадах комплексності. Напрями її реалізації повинні узгоджуватись із пріоритетами державної кадрової політики у сфері місцевого самоврядування. Лише за таких умов кадрова політика має шанс стати більш професійною, відповідати європейським критеріям і надавати якісні адміністративні послуги громадянам [50, с. 543-544]. Адже, сутність, мета та основні завдання кадрової політики – це забезпечення органів місцевого самоврядування професійними, національно орієнтованими, патріотичними, людиноцентричними, глибоко моральними, мобільними кадрами.

Сучасне управління персоналом в органах місцевого самоврядування відбувається в умовах постійних змін. Найбільш вагомими причинами таких змін є, зокрема, війна в Україні, зміна чинного законодавства, децентралізаційна реформа, що спричинила передачу нових функцій і повноважень на рівень місцевого самоврядування, розвиток штучного інтелекту, поява нових

технологій і практик управління персоналом тощо. Вищезначені зміни обумовлюють зміни самого характеру праці, професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, появу нових професій, потребу в адаптації діючих посадових осіб місцевого самоврядування до нових умов, розвиток нових та посилення наявних компетенцій посадових осіб тощо.

Подоланню визначених у попередньому розділі проблем управління персоналом в органах місцевого самоврядування, на нашу думку, мають сприяти:

- удосконалення чинного законодавства у цій сфері;
- розробка стратегії (концепції) державної кадрової політики, на основі якої, й з урахуванням своїх особливостей та принципу самостійності кадрової політики в територіальній громаді, кожен орган місцевого самоврядування має в обов'язковому порядку розробити власну стратегію кадрової політики;
- формування структури кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, адекватної цілям і завданням комплексного розвитку територіальних громад;
- посилення інституційної спроможності служб управління персоналом;
- підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування;
- запровадження системи кар'єрного зростання посадових осіб місцевого самоврядування виключно лише на основі професіоналізму та заслуг і досягнень;
- формування ефективних механізмів рекрутування нових кадрів в систему органів місцевого самоврядування;
- подальший розвиток системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища та передових світових тенденцій у цій сфері;
- впровадження системи професійного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування з використанням технології навчання «протягом всього життя»;
- стимулювання посадових осіб місцевого самоврядування до здобуття фахової освіти за спеціальністю «публічне управління та адміністрування», зокрема, шляхом гарантованого підвищення по посаді у разі успішного закінчення навчання;

- впровадження сучасних форм, методів і технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів місцевого самоврядування;
- професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування, яка повинна забезпечити ефективне та результативне функціонування служби в органах місцевого самоврядування і охоплювати знання, уміння, навички, досвід, властивості й ставлення до управлінської роботи. Потрібно сформулювати певну систему компетенцій, оцінка яких дасть можливість визначити рівень професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування;
- цифровізація та діджиталізація процесів управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS в практичну діяльність органів місцевого самоврядування;
- адаптація позитивного зарубіжного досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- активне впровадження проєктного та стратегічного підходів в систему управління персоналом;
- пошук та залучення коштів міжнародних грантових та донорських проєктів для розвитку персоналу органів місцевого самоврядування;
- поступовий перехід від практики управління персоналом до управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та ін.

Зупинимося на розгляді окремих із цих напрямів.

Посиленню інституційної спроможності служб управління персоналом має сприяти набрання чинності новим Законом України від 2 травня 2023 р. № 3077 «Про службу в органах місцевого самоврядування» [71]. Позитивною новелою є поява у ст. 1 даного Закону терміну «управління персоналом в органах місцевого самоврядування». Водночас, законодавцем не надається тлумачення даного поняття. На нашу думку, визначення на законодавчому рівні даного поняття сприяло б однозначності його трактування.

У контексті теми нашого дослідження на особливу увагу заслуговують статті 14-16 даного Закону. Так, згідно ст. 14 Закону України № 3077 державна

політика у сфері служби в органах місцевого самоврядування здійснюється за такими трьома напрямками (рис. 3.1) [71].

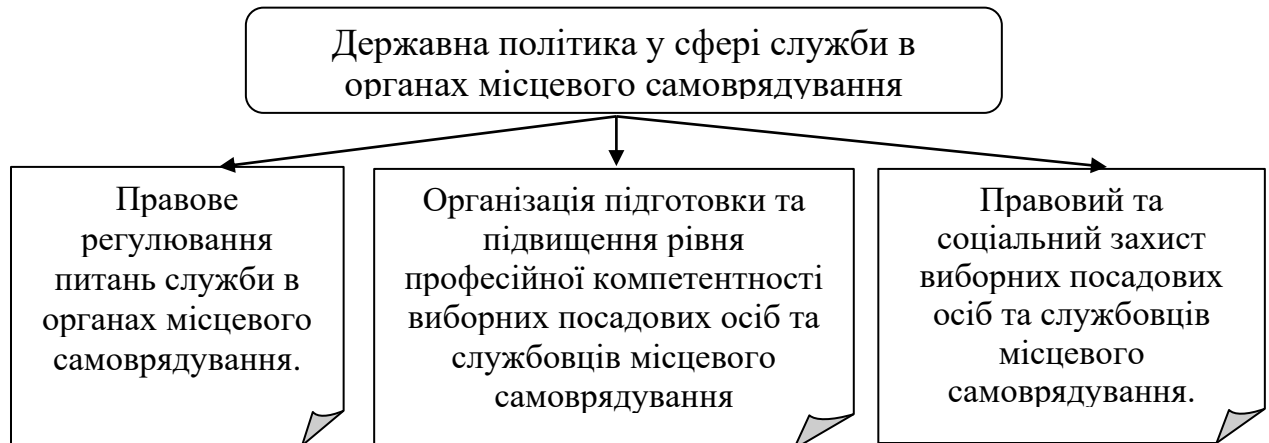


Рис. 3.1. Напрями державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування

Повноваження Центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування визначені у п. 2 та п. 3 ст. 14 Закону (рис. 3.2) [71].

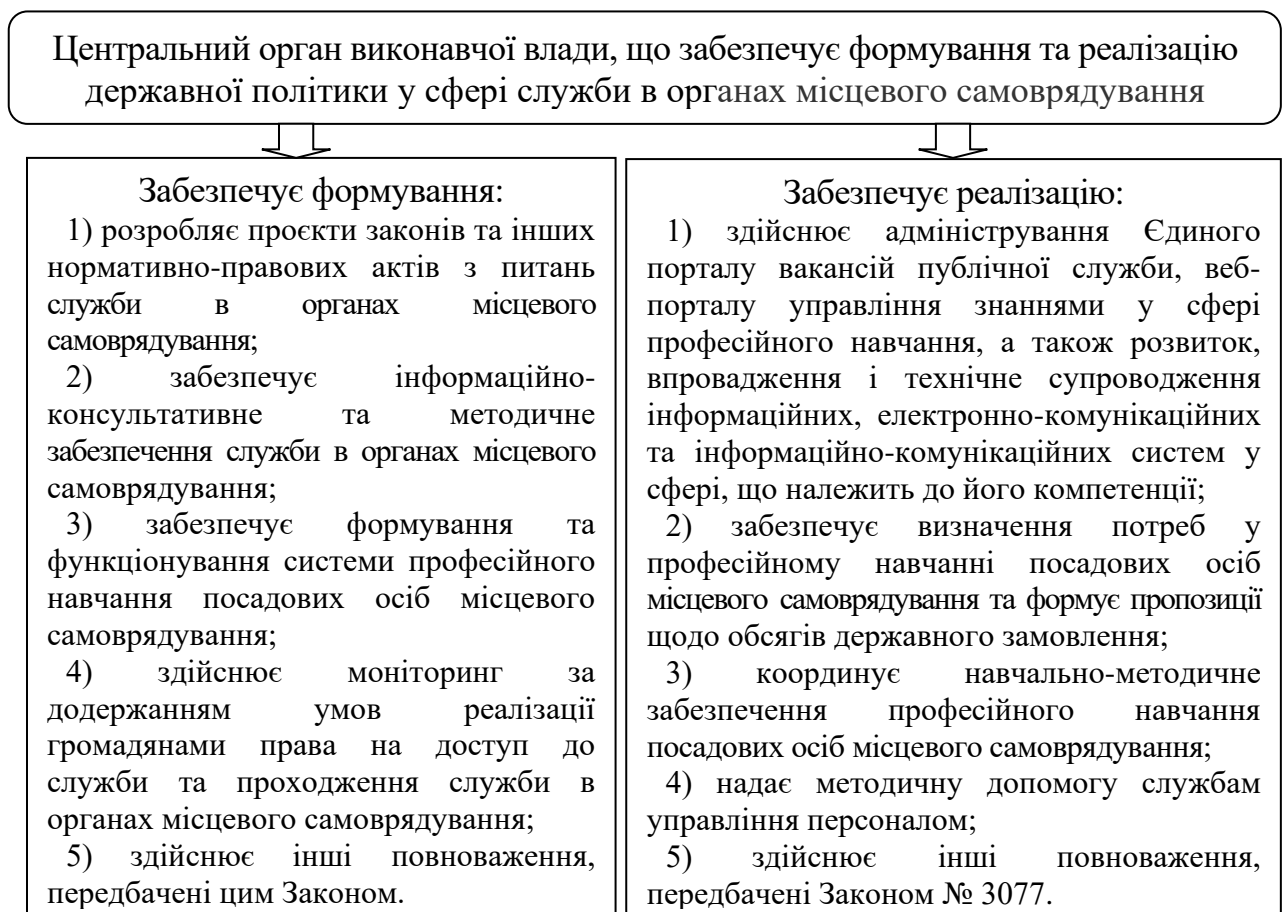


Рис. 3.2. Повноваження НАДС у сфері служби в органах місцевого самоврядування

Принципово важливим є визначення у ст. 15 Закону України № 3077 посадових осіб місцевого самоврядування, які здійснюють повноваження керівника служби в органі місцевого самоврядування (рис. 3.3) та у ст. 16 – конкретних повноваження керівника служби.



Рис 3.3. Посадові особи місцевого самоврядування, які здійснюють повноваження керівника служби в органах місцевого самоврядування

Відповідно до ст. 16 нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [71] керівник служби в органі місцевого самоврядування має такі повноваження:

- організовує проведення конкурсів на зайняття посад службовців місцевого самоврядування, забезпечує прозорість і об'єктивність таких конкурсів відповідно до вимог цього Закону;
- видає та забезпечує оприлюднення розпорядження (наказу) про оголошення конкурсу та умови його проведення;
- забезпечує планування проходження служби службовцями місцевого самоврядування, планове заміщення посад службовців місцевого самоврядування підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності, стимулює просування їх по службі;
- призначає на посади та звільняє з посад службовців місцевого самоврядування у порядку, визначеному цим Законом;
- присвоює ранги службовцям місцевого самоврядування;
- забезпечує організацію підготовки та підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування;
- забезпечує проведення оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування;
- забезпечує здійснення контролю за дотриманням службовцями місцевого самоврядування службової дисципліни;
- розглядає скарги на дії або бездіяльність службовців місцевого самоврядування;
- приймає у межах своїх повноважень рішення про заохочення службовців місцевого самоврядування;
- приймає рішення про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців місцевого самоврядування;
- забезпечує створення належних умов служби та їх матеріально-технічне забезпечення;
- виконує функції роботодавця стосовно працівників органів місцевого самоврядування, які виконують функції з обслуговування;
- затверджує посадові інструкції в органі місцевого самоврядування;

- видає розпорядження (накази) з питань, що належать до його повноважень, і контролює їх виконання;
- забезпечує оприлюднення інформації про встановлення премій, компенсацій за додаткове навантаження, інших грошових виплат службовцям місцевого самоврядування та виборним посадовим особам місцевого самоврядування відповідно до ч. 6 ст. 46 і ч. 10 ст. 86 цього Закону;
- здійснює інші повноваження відповідно до закону.

В органі місцевого самоврядування утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (ст. 17). 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 та затверджується відповідною радою.

Важливо зазначити, що Типове положення про службу в органах місцевого самоврядування стало першим підзаконним актом, над яким розпочали роботу в НАДС [94]. Типове положення про службу в органах місцевого самоврядування є структурованим документом з визначеною організаційною структурою служби управління персоналом, управлінськими функціями та основними завданнями. У Типовому положенні закладено низку завдань для служб управління персоналом. Зокрема, ідеться про:

- добір персоналу та адаптацію в органі місцевого самоврядування;

- організацію та ведення документації з питань управління персоналом (кадрового документообігу);
- планування та організація персоналу;
- ефективне управління персоналом в органі місцевого самоврядування;
- забезпечення організаційного розвитку органу місцевого самоврядування;
- здійснення консультативної підтримки відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради [94].

Проект Типового положення пройшов обговорення, зокрема й за участі представників органів місцевого самоврядування, які входять до складу Ради управління людськими ресурсами при НАДС. Невдовзі проєкт акту буде передано на погодження до всеукраїнських асоціацій та міністерств.

З метою удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування та формування підзаконних нормативно-правових актів необхідним є розробка ряду типових документів, а саме: Типового положення про результати оцінювання службовців місцевого самоврядування (адже основним завданням оцінювання є стимулювання службовців, зокрема підвищення рівня виконання ними посадових обов'язків, навчання та удосконалення професійних компетентностей); Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування; Типового порядку формування і організації роботи з кадровим резервом; Типового порядку стажування службовців місцевого самоврядування; Типового порядку складання індивідуальної програми професійного розвитку службовця місцевого самоврядування та ін. [94].

Згідно чинного законодавства, формування організаційної структури та штатного розпису будь-якого органу місцевого самоврядування, є виключними повноваженнями та відповідальністю самого органу місцевого самоврядування (сільського, селищного, міського голови та відповідної місцевої ради). Повністю підтримуємо твердження експертів Програми USAID DOBRE, що автономія місцевого самоврядування повинна базуватися або спиратися на певні загальноприйняті принципи, такі як «відповідальність за ефективне використання коштів» або

«узгодженість місцевих рішень та стратегії розвитку територіальної громади та країни (стратегії регіонального розвитку в цілому)» [33]. Це означає, що рішення про рівень працевлаштування (кількості посадових осіб місцевого самоврядування та службовців, які будуть частиною апарату та виконавчих органів) не може бути абсолютно довільним, він має спиратися на чітко визначені критерії.

Водночас, поняття типової структури обмежує автономність органу місцевого самоврядування вирішувати питання територіальної громади в спосіб, який найбільше ефективний для даної території або громади, тому типова структура не повинна бути врегульована на законодавчому рівні будь-яким органом державної влади. Кожен орган місцевого самоврядування буде мати свою власну «унікальну» організаційну структуру, яка віддзеркалює її повноваження та спосіб діяльності на рівні територіальної громади. Іншими словами, кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом/посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації на рівні відповідної територіальної громади.

Отже, замість створення типових структур, які за своєю сутністю обмежують органи місцевого самоврядування щодо прийняття рішення про працевлаштування посадових осіб, доцільно запровадити принцип існування переліку обов'язкових структурних підрозділів/посадових осіб, які дозволять забезпечити належне функціонування органу. До обов'язкових, наприклад, можна віднести й структурний підрозділ з управління персоналом.

У сучасних умовах реформування місцевого самоврядування та посилення його дієздатності зростає актуальність модернізації системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та покращення науково-методичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, наближення їх можливостей та якості діяльності до європейських стандартів, що, зокрема, передбачає:

– модернізацію навчально-матеріальної бази, інформаційно-комунікаційного забезпечення професійної підготовки державно-управлінських кадрів;

- оновлення й актуалізацію навчальних програм з урахуванням вимог сьогодення та позитивного світового досвіду, підготовку відповідних підручників, навчальних і методичних посібників, практичних порадників;
- розширення тематики та можливостей дистанційної форми навчання;
- формування необхідного потенціалу науково-педагогічних кадрів;
- науковий супровід формування кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування України.

Перспективним, на нашу думку, є впровадження у вітчизняну практику управління персоналом органів місцевого самоврядування такої моделі кадрового менеджменту, як модель «7S» (модель «Мак-Кінзі»). Для визначення основних складових успішної HR-політики організації застосовується модель консалтингової компанії «Мак-Кінзі», або як її ще називають модель «7S» (за назвою семи факторів, які в англійській мові починаються на літеру S), а саме:

- Strategy – стратегія;
- Skills – вміння, навички, компетенції;
- Shared values – спільні цінності;
- Structure – структура;
- Systems – системи, регламенти;
- Staff – співробітники;
- Style – стиль керівництва [104, с. 15-16].

Отже, модель «Мак-Кінзі» – це спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком менеджменту в організації.

Важливим напрямом удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування є формування належної корпоративної культури їх посадових осіб. Корпоративна культура – інструментальний апарат, завдяки якому кожний член територіальної громади, колектив чи організація мають змогу розв'язувати відповідні завдання в русі їх взаємодії із середовищем оточення і мають змогу стати фактором, що встановлюють результативність діяльності, стримуючи небажані зміни, стресовий стан та стресові ситуації [7, с. 79]. Корпоративна культура органу місцевого самоврядування повинна бути

закріпленою в статутах територіальних громад, кодексах корпоративної культури, кодексі корпоративної соціальної відповідальності та інших організуючих документах процесів самоврядної діяльності. Досягнення високого ступеня корпоративності місцевого самоврядування за рахунок формування і дотримання корпоративної культури посадовими особами місцевого самоврядування та мешканцями територіальних громад дозволить своєчасно здійснювати перепозиціювання діяльності основних акторів спільної дії в просторі територіальних громад, розширювати інноваційні рамки окремих структурних елементів, встановлювати просторові і видові межі їх інноваційної самоврядницької діяльності [7, с. 82-83].

У системі управління персоналом органу місцевого самоврядування велике значення має підвищення кваліфікації й самих працівників кадрових служб, особливо з таких дисциплін, як: управління персоналом, інформаційні технології і комп'ютерна грамотність, адміністративне право, трудове право, психологія управління, конфліктологія, лідерство, управління проектами та ін. Адже, на нашу думку, працівники служб управління персоналом повинні володіти ґрунтовними знаннями не лише за безпосереднім профілем своєї діяльності, а й з різноманітних аспектів людських взаємовідносин, бути інформаційно й комп'ютерно грамотними, вміти вирішувати конфліктні ситуації, бути справжніми лідерами в громаді, володіти сучасними методами та технологіями управління персоналом.

3.3. Сучасні методи та технології управління персоналом в органах місцевого самоврядування України

У сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема пошуку інноваційних підходів до управління персоналом органів місцевого самоврядування та професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Впровадження сучасних методів та технологій управління персоналом в органах місцевого самоврядування є вимогою сьогодення.

Повністю підтримуємо твердження колективу науковців на чолі з В. Олуйком, які стверджують, що просування сучасних й ефективних методів управління персоналом (людськими ресурсами) лежить в основі так званого «доброго врядування на місцевому рівні», яке є одним із ключових аспектів місцевої демократії, пов'язаних із відносинами між громадянами та місцевим самоврядуванням. Добре врядування на місцевому рівні залежить від розміру місцевих органів влади, доступних громадянам і громадянському суспільству шляхів і способів участі в суспільному житті, а точніше – від готовності виборних посадових осіб органів місцевого самоврядування і, зокрема, працівників органів місцевого самоврядування постійно поліпшувати якість послуг, які вони надають громадянам [96, с. 239].

Сучасна наука та практика управління персоналом в органах публічної влади виробили цілий ряд ефективних методів та технологій управління персоналом, раціональне застосування яких здатне підвищити якість та результативність роботи посадових осіб місцевого самоврядування та ефективність роботи органу місцевого самоврядування в цілому. На нашу думку, з метою удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування доцільно використовувати такі методи та технології управління персоналом, як: аудит персоналу, аутсорсинг, адміністративний реінжиніринг, кадровий консалтинг, корпоративний університет, коучинг, паблік-інжиніринг, рекрутинг, управління знаннями, управління талантами, управління кар'єрою, гендерний підхід, E-learning та ін.

У межах однієї роботи розглянути всі сучасні методи та технології управління персоналом не представляється можливим, тому зупинимося лише на аналізі деяких із них.

В умовах швидкозмінного внутрішнього і зовнішнього середовища, стрімкого розширення обсягу знань з однієї сторони і старіння цих знань з іншої та надзвичайних темпів діджиталізації важливого значення набуває застосування комплексного механізму управління знаннями, що сприятиме формуванню та розвитку потенціалу територіальних громад та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Управління знаннями в системі місцевого

самоврядування застосовується з метою підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів; налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів; проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [48, с. 28].

Ефективне застосування управління знаннями на рівні місцевого самоврядування вимагає гнучкого цілісного підходу, фундаментальних змін як у їхній внутрішній діяльності (нормативно-правової, організаційної, культурної), так і у взаємодії із зовнішнім навколишнім середовищем. Оскільки основою знань є досвід та інтелектуальні можливості індивідуума у соціальному контексті, то успішне застосування управління знаннями в органах місцевого самоврядування можливе тільки на основі уважного ставлення до посадовців, до організаційної культури і структури самих органів. Своєю чергою здійснення ефективного управління знаннями вимагає від посадових осіб місцевого самоврядування оволодіння системним підходом до управління, корінних змін як у діяльності самих органів місцевого самоврядування (внутрішнє середовище), так і в роботі з громадянами і різними громадськими об'єднаннями (зовнішнє середовище).

Управління розвитком територіальної громади, що здійснюється утвореним нею органом місцевого самоврядування, вимагає не тільки ефективного використання нагромаджених знань, але і розробки в його стінах методології, методів і засобів створення нових знань. При цьому посадові особи місцевого самоврядування повинні не просто прагнути до освоєння інновацій, а бути їх активними творцями. Створення нового знання залежить як від ідеалів, так і від ідей, що активно впливають на інноваційні процеси. При цьому створення нового знання рівнозначно залученню органу місцевого самоврядування і його посадових осіб у безперервний процес особистого й організаційного самовідновлення, тому що успіх процесу не може бути зумовлений діяльністю тільки обмеженої кількості висококваліфікованих фахівців, а залежить майже від кожної посадової особи, будучи результатом напруженої та трудомісткої взаємодії як між службовцями всередині органу місцевого самоврядування, так

і із зовнішнім середовищем. Створення нового знання в органах місцевого самоврядування являє собою винятково складний процес багаторазової взаємодії формалізованого і неформалізованого знання, супроводжуваний формуванням нової організаційної культури, створенням команди однодумців, що спільно працюють над розв'язанням конкретної проблеми. Активна взаємодія дозволяє забезпечити трансформацію неформалізованого знання, досвіду і навичок службовця в знання органу місцевого самоврядування загалом.

Отже, у системі місцевого самоврядування назріла необхідність застосування ефективних заходів, спрямованих на набуття, засвоєння, створення й передачу знань у сфері управління територіальною громадою, на подолання їх дефіциту в цій галузі. Адже висувати обґрунтовані цілі, формувати необхідні для цього управлінські функції, створювати результативні організаційні структури, забезпечувати активність власної життєдіяльності суб'єкти управління можуть лише за умови випереджального розвитку порівняно з об'єктами управління.

Для впровадження в органах місцевого самоврядування управління знаннями необхідно вирішити такі завдання:

– у галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування: створення єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України у вигляді модульної системи навчання; інтеграція до єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України системи курсової підготовки за тією ж схемою, що й основних навчальних дисциплін; інтеграція до єдиного освітнього середовища місцевого самоврядування України системи професійної підготовки. На практиці це буде означати розроблення системи «знання – вміння – навички», а також оцінки за кожним з цих складників для змістової частини професійної (управлінської) підготовки та заходів оперативної підготовки;

– у галузі кадрового менеджменту: деталізація паспортів посад до набору компетенцій з необхідним рівнем відповідності (володіння зазначеною компетенцією); створення та супроводження бази даних освітнього рівня персоналу органів

місцевого самоврядування як складника централізованої бази даних державного управління; створення і ведення плану кадрових переміщень.

Головними завданнями розвитку персоналу в муніципальному управлінні є визнання, підтримка та збільшення потенціалу для досягнень, а також вивчення здібностей кожного працівника відповідного органу місцевого самоврядування. Для успішного проведення реформ необхідні всебічні знання, і тому послідовне навчання (зокрема, з питань місцевого економічного розвитку та демократичного врядування) посадових осіб органів місцевого самоврядування (протягом усього їхнього професійного життя) стає надзвичайно важливим для підвищення їхньої кваліфікації [3, с. 41].

У цих умовах зростає роль і значення безперервної освіти як настанови до освіти протягом всього життя, самоосвітньої діяльності, безупинного процесу набуття посадовою особою місцевого самоврядування необхідних компетенцій (знань, умінь, навичок) та якостей (установок, цінностей) відповідно до суспільних потреб, що виступає основою її активної соціалізації та самореалізації в умовах постійних змін соціального середовища. Система безперервної освіти дає можливість фахівцям завжди бути в курсі останніх відкриттів, водночас не витратити багато часу та не вкладати значних фінансів [79, с. 137]. Завдання служби управління персоналом – максимально сприяти в навчанні посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема шляхом інформування про доступні курси, програми, семінари, тренінги та ін.

Крім існуючих форм підготовки (підвищення кваліфікації) посадових осіб місцевого самоврядування, доцільно впровадити наставництво, кадровий резерв і коучинг як ефективні технології особистісно орієнтованого навчання [11, с. 18].

Ефективність навчання та його вплив на конкретні результати посадових осіб місцевого самоврядування можуть бути високими лише за умови акценту на інноваційній активності тих, хто навчається, активного залучення їх до процесу навчання. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання корпоративних університетів. Корпоративний університет – це продумана система безперервного навчання персоналу, у рамках якої разом із

традиційними методами сучасної бізнес-освіти використовуються такі методи розвитку людських ресурсів: бізнес-тренінги, коучинг, проблемні семінари, аналіз і обговорення кейсів (рис. 3.4) [41, с. 31].

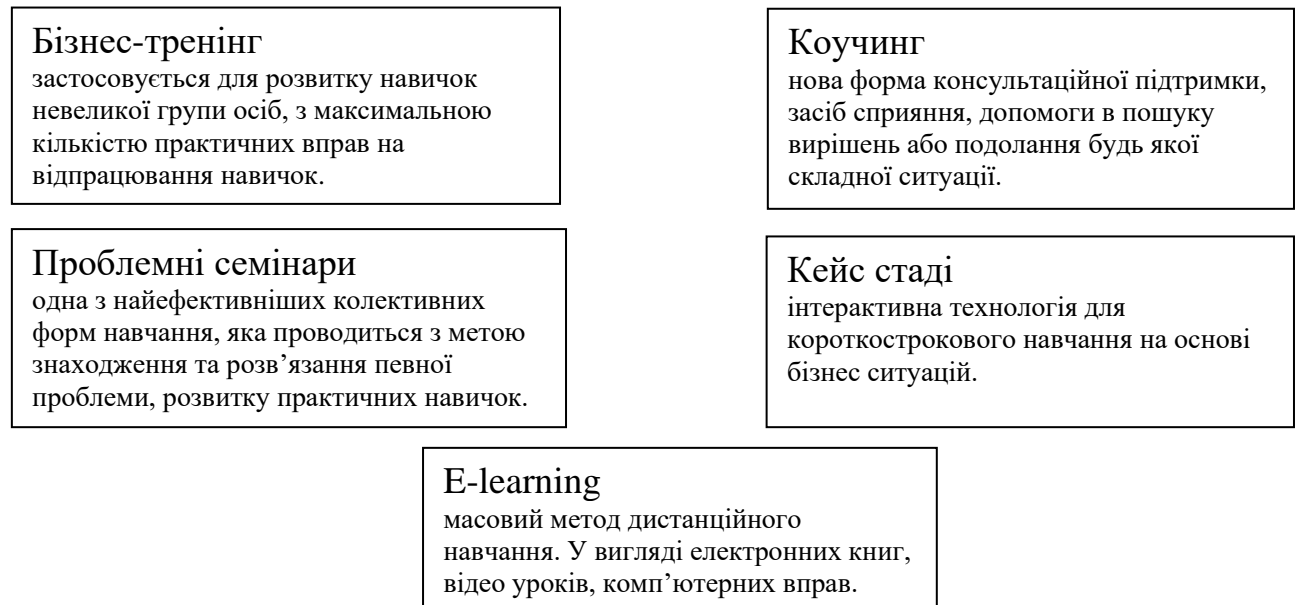


Рис. 3.4. Сучасні методи розвитку персоналу

Перспективною технологією управління персоналом в органах місцевого самоврядування, на нашу думку, є коучинг. Коучинг (від англ. coaching – тренерство, вишкіл) – інструмент особистісного й професійного розвитку [97, с. 142]. Коучинг – інноваційна технологія, що поєднує в собі прикладні розробки менеджменту і психології управління. Коучинг у сфері управління – це передусім не коригування чи виявлення слабких сторін, а стратегія досягнення успіху і сучасний інструмент роботи з персоналом. Коучинг в управлінській діяльності сприяє процесу ухвалення рішень та створює можливості для врахування різних поглядів. У цьому контексті коучинг є ключовим елементом вироблення політики, коли учасники можуть відкрито впливати на рішення один одного [19, с. 34]. Коучинг потрібно розуміти як діяльність, спрямовану на досягнення цілей та реалізацію стратегії органу місцевого самоврядування.

За визначенням В. Гурієвської, коучинг – це технологія, яка базується на демократичному стилі керівництва, сформованому системному мисленні та певним чином організований техніці запитань, що в кінцевому підсумку

орієнтована на перспективу позитивних змін та оптимізацію службових відносин, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. З іншого боку, коучинг – це компетенція менеджменту та стиль лідерства, що допомагає управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію [19, с. 35-36]. Коучинг базується на: ефективності за рахунок максимального використання ресурсів підлеглого; самостійному усвідомленні проблем, що перешкоджають досягненню мети і мотивації діяльності. На цих основах зосереджується насамперед сучасні вимоги до управління персоналом [19, с. 34].

Коучинг сприяє розвитку потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування і команд для досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що приводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості. У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу посадової особи місцевого самоврядування, розвиток її професійних та особистих якостей, завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому. Коучинг може бути використано як універсальну технологію, яка дає змогу ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, підвищенні особистої ефективності, розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини між колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань, тощо [97, с. 142-143]. Отже, коучинг – безупинний процес співробітництва служби управління персоналом, керівника і посадової особи місцевого самоврядування, що сприяє успішній діяльності органу місцевого самоврядування. Розрізняють такі види коучингу:

- кар'єрний коучинг (оцінка професійних можливостей, компетенцій, консультування щодо кар'єрного планування, вибір шляху розвитку, супровід у пошуку роботи;
- бізнес-коучинг (пошук найбільш ефективних шляхів досягнення цілей організації);

– лайф-коучинг (індивідуальна робота з людиною, яка орієнтована на покращення її життя у всіх сферах (здоров'я, самооцінка, взаємовідносини) [34, с. 98].

У практичній діяльності органу місцевого самоврядування коучинг може застосовуватися для досягнення таких цілей: підвищення ефективності роботи посадових осіб місцевого самоврядування і використання їхнього потенціалу; створення творчої атмосфери в колективі; підвищення ініціативи співробітників; формування лідерів в колективі; формування та розвиток команд; створення сильної організаційної культури; розвиток нематеріальної мотивації персоналу; оптимізація систем розвитку персоналу; створення організації, що навчається [91, с. 100]. Залежно від поставлених цілей, досвіду та професіоналізму коуча використовуються різні методи та технології, зокрема такі, як: опитування, анкетування, спостереження, дослідження документів, підготовка психограм, проєктні методики тощо.

Варто зазначити, що коучинг може бути застосований як прикладний інструментарій і як окремий вид консультування для управлінців, метою якого є допомога персоналу органів місцевого самоврядування в покращанні їх професійної діяльності, досягненні цілей та вирішенні управлінських завдань. Як технологія, що передбачає демократичний стиль керівництва та сформоване системне мислення, коучинг базується на певним чином організованій техніці запитань, на основі співробітництва і налагодження зворотного зв'язку. Як компетенція менеджменту – це певний тип лідерства, що зумовлює особистісний розвиток через взаємодію з командою [19, с. 36].

Отже, коучинг – це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності органу місцевого самоврядування. Використання коучингу в роботі органу місцевого самоврядування сприяє як успішній його діяльності, так і професійному становленню посадових осіб у швидко змінних умовах службової діяльності. Особливість коучингу полягає в тому, що на зміну інструкціям і завданням приходять питання. Керівник (коуч), не дає розпорядження чи наказує, а запитує, дає поради, тобто основна увага приділяється саме реалізації потенціалу самого працівника. Отже, коуч – це

персональний тренер, професіонал, який, по-перше, вмє бачити і цінити в співробітнику позитивний потенціал і, по-друге, володіє спеціальними знаннями і навичками, що дозволяють йому допомогти посадовій особі місцевого самоврядування самій побачити і розвинути цей потенціал за дуже короткий термін і в сприятливих умовах.

Останніми роками особливої популярності набирає такий метод розвитку персоналу органів місцевого самоврядування, як E-learning. «Навчання» і «робота» нині стали синонімами: професійні знання старіють дуже швидко, тому необхідно їх постійно вдосконалювати [57, с. 32]. E-learning – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання, який передбачає інтенсивне впровадження відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерні симуляції і їх комбінації [41, с. 32]. Використання E-learning можливо за допомогою освітньої платформи у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування – Управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua>).

Перевагами використання E-learning для органів місцевого самоврядування є наступні:

- підвищення кваліфікації, надання цінних, вузькоспеціалізованих знань відбувається без відриву посадової особи від основного робочого місця;
- вибір системи електронного навчання дозволяє оптимізувати фінансові витрати на освіту персоналу;
- електронна освіта дає можливість індивідуальних занять, самостійного вивчення матеріалу в необхідному обсязі;
- можливість навчання у зручній для посадової особи час і з будь-якого місця;
- у процесі навчання учасники можуть консультуватися з бізнес-тренерами та коучами в режимі онлайн.

Розширення тематики навчання і якісне впровадження системи E-learning в діяльність органів місцевого самоврядування та широке залучення посадових осіб місцевого самоврядування до використання цього ресурсу дозволить домогтися високих результатів продуктивної діяльності, вирішити питання

підвищення кваліфікації та освітньо-інтелектуального рівня людських ресурсів органів місцевого самоврядування.

Принципово важливим для органу місцевого самоврядування є залучення, утримання, розвиток та мотивування талантів. Управління талантами (англ. Talant Management) – сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати персонал, який здатний робити чималий внесок у розвиток компанії та задовольняти поточні і майбутні її цілі [63, с. 56].

Як уже зазначалося вище, Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки [88] одним із напрямів розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян визначено підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності як роботодавця, створення можливості залучати та утримувати на публічній службі найбільш кваліфікованих фахівців. Управління талантами в органах місцевого самоврядування забезпечить ефективне використання потенціалу посадовців через призначення осіб на посади муніципальної служби, у тому числі управлінські, виключно за результатами конкурсу та з урахуванням наявних у них відповідної освіти, професійних компетентностей, управлінського досвіду, попередніх заслуг і здобутків. Саме такий підхід дозволяє співвідносити потреби особового зростання кандидата з цілями розвитку самого органу місцевого самоврядування. Взаємозв'язок планування кар'єри, професійного розвитку та оцінки результатів службової діяльності і відповідності посадових осіб вимогам до їхньої професійної компетентності дозволяє визначати «сильні» сторони службовців, розширювати їх знання, розвивати у них певні уміння й навички, які дозволять їм надалі просуватися по службі, а також гарантувати їх належну мотивацію до високої результативності у своїй роботі. Як цілком слушно зазначають автори «Посібника для керівників державної служби», управління талантами на публічній службі – це використання стратегічного планування і управління персоналом для того, щоб державний орган міг досягти поставлених цілей [63, с. 58].

За визначенням А. Ліпенцева та В. Касприк, управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в організації системи набору, розвитку, використання і управління талановитих співробітників, здатних до досягнення найкращих результатів [44, с. 8]. Процес управління талантами є динамічним і складається з низки етапів: ідентифікація та залучення талантів; розвиток талантів; утримання талантів; відстеження та оцінка ефективності управління талантами (табл. 3.2). [57, с. 31].

Таблиця 3.2

Основні етапи управління талантами

Назва етапу	Коротка характеристика етапу
1. Ідентифікація та залучення талантів	Орган місцевого самоврядування визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, вибирає найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо, використовує нестандартні методи залучення талантів.
2. Розвиток талантів	Орган місцевого самоврядування визначається з ключовими факторами привабливості для кандидатів та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Цей етап характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також вживаються дії щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку.
3. Утримання талантів	Допомагає в пошуку інноваційних та креативних форм і методів менеджменту та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників. Розробляється довгостроковий (від 1 року) план кар'єрного заміщення, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників. Разом із тим в органі місцевого самоврядування створюються диференційовані системи оплати праці талановитих працівників, впроваджуються методи нематеріальної мотивації, такі як підвищення їх кваліфікації та мобільності.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами.	Полягає у формуванні основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадженні дієвих методів оцінювання талантів, контролі за балансом витрат та результатів, а також внеску талановитих працівників у досягнення загальної стратегії органу місцевого самоврядування.

Н. Васиньова пропонує таку модель управління талантами на публічній службі (рис. 3.5) [12, с. 199].

Система управління талантами на службі в органах місцевого самоврядування передбачає цілісний підхід до роботи з управління персоналом як керівників органу самоврядування, працівників служб персоналу, керівників структурних підрозділів, так і кожної окремо взятої посадової особи з метою забезпечення ефективного функціонування органу місцевого самоврядування. Разом з тим, лівова частина завдань покладена на керівника, який має створити ціннісні орієнтири розвитку органу місцевого самоврядування та служби управління персоналом, що у своїй діяльності мають використовувати необхідні HR-процеси і інструменти.



Рис. 3.5. Модель управління талантами в органах місцевого самоврядування

При побудові системи управління талантами в органах місцевого самоврядування необхідно враховувати специфіку діяльності кожного органу самоврядування та ряд загальних рекомендацій, як для керівника, так і для служби управління персоналом:

- стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку органу місцевого самоврядування;
- культивування у співробітників інноваційного мислення та ініціативності;
- підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, в тому числі для обговорення ключових завдань розвитку;
- формування сильного корпоративного іміджу органу самоврядування;
- відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярною організацією заходів звітування;
- активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій;
- створення реальних можливостей для кар'єрного зростання;
- створення системи кураторів-наставників для нових співробітників;
- організація системи матеріального та нематеріального стимулювання;
- створення проєктних команд для вирішення конкретних завдань;
- проведення на постійній основі оцінки потреб установи у персоналі;
- організація підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб для забезпечення їх безперервного професійного зростання;
- запровадження, за необхідності, ротації співробітників всередині установи;
- організація обміну досвідом та кращими практиками для забезпечення спадкоємності персоналу та професійного зростання працівників [63, с. 59].

Робота з управління талантами в органі місцевого самоврядування повинна постійно покращуватися та вдосконалюватися. Особи, відповідальні за управління талантами, повинні навчитися управляти і командами.

Підсумовуючи все вище означене, варто зазначити, що від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні методи та технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність діяльності посадових осіб та органів місцевого самоврядування в цілому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступеня магістра комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти управління персоналом в органах місцевого самоврядування України. Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Визначено, що серед науковців відсутня єдність щодо однозначного трактування поняття «управління персоналом в органах місцевого самоврядування». Існують різні підходи до його визначення: одні науковці визначають його як процес; інші як систему; треті як діяльність; четверті як управлінський вплив; п'яті як відносини; шості як функцію; сьомі як технологію. Водночас, незважаючи на різні підходи та відмінність трактувань даного поняття всі науковці одностайні щодо того, що управління персоналом є важливим чинником не лише успішності професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, а й ефективності та результативності функціонування органу місцевого самоврядування загалом.

Управління персоналом в органі місцевого самоврядування – системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу посадових осіб, навчання, мотивації та оцінки персоналу на рівні органу місцевого самоврядування, створення умов для використання їх якостей з метою забезпечення ефективного і всебічного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та досягнення цілей органу місцевого самоврядування.

2. Встановлено, що формування наукових підходів до управління персоналом почалося разом з формуванням теорії управління у ХІХ ст. Зміна концепцій управління персоналом відбувалася паралельно зі зміною ролі персоналу в соціально-економічному житті суспільства. Відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом і далі – управління людськими ресурсами та управління командами. Послідовна зміна концепцій управління обумовила й еволюцію типів управління персоналом: від пасивного, до реактивного, а потім до

стратегічного системного управління людськими ресурсами. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. Основою сучасної концепції управління персоналом в органах місцевого самоврядування є зростаюча роль особистості працівника, його освіта, знання, мотивація, уміння їх формувати і спрямовувати на досягнення цілей органу місцевого самоврядування.

3. Правове регулювання управління персоналом в органах місцевого самоврядування здійснюється Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про запобігання корупції», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про правовий режим воєнного стану», «Про військово-цивільні адміністрації» та ін., Виборчим кодексом, актами Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими документами НАДС, Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, нормативними актами органів місцевого самоврядування і їх посадових осіб та міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Обґрунтовано, що в нашій країні в цілому створені нормативно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Водночас, недосконалість та фрагментарність чинного законодавства, незавершеність децентралізаційної реформи, необхідність гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС та необхідність прийняття ряду підзаконних нормативно-правових документів у зв'язку з прийняттям нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» обумовлюють подальше його вдосконалення.

4. Аналіз сучасного стану управління персоналом в органах місцевого самоврядування України дозволив виявити такі проблеми у цій сфері: низька інституційна спроможність служби в органах місцевого самоврядування; неprestижність служби в органах місцевого самоврядування; неконкурентоспроможність

органів місцевого самоврядування як роботодавців, що не дає їм можливості залучати та утримувати на службі в органах місцевого самоврядування найбільш кваліфікованих фахівців; небажання молоді йти працювати на службу в органи місцевого самоврядування; просування по службі посадових осіб досить часто здійснюється без урахування професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків; посадові особи місцевого самоврядування позбавлені перспективи довгострокового і стійкого розвитку; посилюється залежність плинності кадрів від політичних впливів, особливо після проведення чергових місцевих виборів; процедури оцінювання мають низький вплив на проходження служби й не сприяють підвищенню її результативності; наявна безсистемність у підвищенні кваліфікації посадових осіб; фрагментарність та непослідовність кадрової політики в органі місцевого самоврядування, відсутність її чіткої стратегії; відсутність цілісної системи упровадження технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів місцевого самоврядування; застарілість та невідповідність вимогам часу окремих методів і технологій управління персоналом, що використовуються в органах місцевого самоврядування; недостатній рівень впровадження інтегрованих інформаційних систем управління персоналом в органах місцевого самоврядування; недостатній рівень цифровізації та діджиталізації управлінських процесів; нерозвиненість корпоративної та організаційної культури; відсутність офіційної статистичної інформації щодо кількісного та якісного складу посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

5. Узагальнення зарубіжного досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування дає підстави стверджувати, що досвід практично кожної із країн є цікавим і корисним для України та заслуговує на детальне вивчення з метою адаптації його до українських реалій. Для нашої країни особливо корисним є європейський досвід створення мережі навчальних закладів для публічних службовців, що об'єднує вищі навчальні заклади, тренінгові центри, неурядові організації та їхні асоціації; створення ефективної системи навчання персоналу органів місцевого самоврядування «протягом всього життя»; формування ефективних механізмів рекрутування нових кадрів

в систему органів місцевого самоврядування; упровадження інтегрованих систем управління персоналом органів місцевого самоврядування. Доцільним є впровадження в управління персоналом органів місцевого самоврядування України як провідних принципів публічної служби, так і нових HR-технологій.

6. Обґрунтовано напрями удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України, серед яких: удосконалення чинного законодавства в цій сфері; розробка стратегії державної кадрової політики, на основі якої, й з урахуванням своїх особливостей, кожен орган місцевого самоврядування розробляє власну стратегію кадрової політики; посилення інституційної спроможності служб управління персоналом; підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування; запровадження системи кар'єрного зростання посадових осіб виключно лише на основі професіоналізму та заслуг і досягнень; формування ефективних механізмів рекрутування нових кадрів; впровадження системи професійного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування з використанням технології навчання «протягом всього життя»; цифровізація та діджиталізація процесів управління персоналом; впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS; адаптація позитивного зарубіжного досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування; впровадження сучасних форм, методів і технологій управління людськими ресурсами; поступовий перехід від практики управління персоналом до управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та ін.

З метою удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України доцільно використовувати такі методи та технології управління персоналом, як: аудит персоналу, аутсорсинг, адміністративний реінжинірінг, кадровий консалтинг, корпоративний університет, коучинг, паблік-інжиніринг, рекрутинг, управління знаннями, управління талантами, управління кар'єрою, гендерний підхід, E-learning та ін.

Практична реалізація наданих рекомендацій в цілому сприятиме удосконаленню управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). С. 10-16. URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1288>.
2. Адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL : <https://drive.google.com/file/d/1u1aD8MJ898CUVzX2QTMENhHK9G-h8x5C/view>.
3. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні : інформ.-аналіт. звіт. Київ, 2017. http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf.
4. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : Знання, 2020. 329 с.
5. Архипенко І. Зарубіжний досвід децентралізації влади: уроки для України. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (гол. ред.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. Випуск 4 (39). С. 7-15.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Бобровська О. Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 3 (29). С. 74-85.
8. Бурик З. М. Корпоративна культура службовців в територіальних громадах та її вплив на ефективність публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 3 (33). С. 23-35. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4170/4193>.
9. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 106-111.

10. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20-25.
11. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2020. Вип. 1. С. 18-25.
12. Васиньова Н. С. Документаційне забезпечення роботи з персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування : навч. посіб. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 342 с.
13. Взаємозв'язок проблем управління людськими ресурсами та кадровою політикою в умовах децентралізації України / О. Ю. Іванова, В. І. Лаптев, А. В. Білокудря, О. В. Рудика. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 147-153. URL : https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2021&abstract=2021_12_0.
14. Гавкалова Н. Л., Мосумова А. К. К. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 6. URL : <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018>.
15. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
16. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. № 3 (18) С. 159-172.
17. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 37-48.
18. Гринчишин І. М., Перетятко Л. А. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/21.pdf.
19. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 1. С. 32-39.

20. Гусак І. В. Тенденції становлення державної політики у сфері управління персоналом в органах влади України та органах місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2. С. 168-172. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_2_22.
21. Дерезь В. Служба в органах місцевого самоврядування України та Польщі: в чому різниця? URL : <https://rpr.org.ua/news/sluzhba-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-ukrainy-ta-polshchi-v-chomu-riznytsia>.
22. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
23. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
24. Децентралізація дає можливості. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/11727>.
25. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
26. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
27. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. 524 с.
28. Європейська модель досконалості – EFQM Excellence Model. URL : <http://www.certicom.kiev.ua/EFQM%20Model.html>.
29. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 362-367. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_11_51.
30. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджено наказом Національного агентства

- України з питань державної служби від 5 верес. 2016 р. № 158 : (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квіт. 2021. № 72-21). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
31. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Національному агентству України з питань державної служби на професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджено рішенням Рахункової палати від 13 жовт. 2020 р. № 27-5. URL : https://rp.gov.ua%2Fupload-files%2FActivity%2FCollegium%2F2020%2F27-5_2020%2FZvit_27-5_2020.pdf&usg=AOvVaw01bN0zx_9ZqBhLor0_b1nx.
32. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : кол. моногр. / за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.
33. Інституційна спроможність об'єднаних територіальних громад України : аналітична записка / Програма USAID DOBRE. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/475/new_IS.pdf.
34. Канцур І. Г., Прищепа І. Г. Коучинг як інноваційний механізм управління персоналом. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 97-104.
35. Качан Я. В. Зарубіжний досвід муніципальної реформи у роботі з персоналом. *Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості* : тези доповідей Шостої щоріч. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 серп. 2023 р.). Київ : АПСВТ, 2023. С. 170-174.
36. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf.
37. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність*

- державного управління*. 2018. Вип. 57. С. 135-144. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_4_12.
- 38.Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 397-402. URL : <https://www.business-inform.net>.
- 39.Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
- 40.Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.
- 41.Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34. URL : <https://visnyk.mnau.edu.ua/statti/2021/n112/n112v42021kormishkin.pdf>.
42. Корчак Т. М., Кожевникова Н. В. Особливості формування іміджу керівника в органах місцевого самоврядування. *Нотатки сучасної науки*. 2023. № 4. С. 4-5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/notmodsc_2023_4_4.
43. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 296 с.
44. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6-12.
45. Лукеря Т. Хто керуватиме громадами на деокупованих територіях? https://lb.ua/blog/lzi/542100_hto_keruvatime_gromadami.html.
- 46.Малетич М. М. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: вплив на місцеве самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права* : зб. наук. пр. / редкол. : Г. І. Чанишева (голов. ред.) [та ін.]. Одеса : Гельветика, 2021. Вип. 91. С. 115-122.

47. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ : Атіка, 2005. 240 с.
48. Маматова Т. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. Вип. 10. С. 27-32.
49. Міжнародний стандарт «Investors in People». URL : <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard>.
50. Місцеве самоврядування : підручник / за ред. В. М. Вакуленка, Ю. Ф. Дехтяренка, В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2019. 672 с.
51. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях : кол. моногр. / за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ : РІДНА МОВА, 2016. 808 с.
52. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / за заг. ред. Р. Плюща. Київ : Рідна мова, 2016. 744 с.
53. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади : станом на 1 жовтня 2023 р. / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2023. 15 с. URL : <https://mtu.gov.ua/content/monitoring-reformi-miscevogo-samovryaduvannya-ta-teritorialnoi-organizacii-vladi.html>.
54. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади : станом на 1 липня 2023 р. / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2023. 13 с. URL : <https://mtu.gov.ua/content/monitoring-reformi-miscevogo-samovryaduvannya-ta-teritorialnoi-organizacii-vladi.html>.
55. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.
56. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / редкол. : К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

57. Обушна Н. І., Селіванов С. В., Кашлакова А. І. E-learning як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. URL : <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/22-2021/7.pdf>.
58. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 210 с.
59. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за наук. ред. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 328 с.
60. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019>.
61. Положешна І. В. Застосування кадрового механізму для створення інституційно спроможних територіальних громад. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2021. № 2. С. 96-101.
62. Портна О. В., Цвар О. О. Стратегічні зміни в управлінні персоналом: світовий досвід застосування стейкхолдерно-орієнтованих підходів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 284-290.
63. Посібник для керівників державної служби / за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА». 422 с.
64. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/Посібник_HR.pdf.
65. Приятельчук О. А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 30-37. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_1_7.
66. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 3 лют. 2015 р. № 141. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19>.
67. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану :

- Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2259 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.
68. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
69. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 верес. 2016 р. № 158. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
70. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
71. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 трав. 2023 р. № 3077-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.
72. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 груд. 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.
73. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 5 лют. 2015 р. № 157. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
74. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 трав. 1997 р. № 280. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97>.
75. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
76. Публічна служба : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2018. 384 с.
77. Публічне управління : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

78. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 316 с.
79. Рачинський А. П. Формування сталого розвитку територіальних громад у контексті управління знаннями. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 31. С. 133-139.
80. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. Київ : НАДУ, 2015. 612 с.
81. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Сучасний стан, проблеми та перспективи децентралізації влади в Україні. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 8-24.
82. Системи управління якістю за ISO 9001. URL : <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakistyu-za-iso-9001.html>.
83. Служба в органах місцевого самоврядування / Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya>.
84. Смолич Д. В. Культура та етика керівника в управлінні організацією. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 180-191. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_22.
85. Спільне роз'яснення НАДС та Міністерства розвитку громад та територій щодо повноважень керівника державної служби у військових адміністраціях та структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій зі статусом юридичних осіб публічного права від 31 березня 2022 р. URL : <https://nads.gov.ua/npas/spilne-rozsnenn-nads-ta-minregionu-shchodo-povnovazhen-kerivnika-derzhavnoyi-sluzhbi-u-vijskovih-administracijah-ta-strukturnih-pidrozdilah-miscevih-derzhavnih-administracij-zi-statusom-yurid>.
86. Сталий людський розвиток місцевих громад : Наукові праці ВНЗ-партнерів Проекту ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» / за заг. ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 464 с.

87. Стратегія людського розвитку : затверджена указом Президента України від 2 черв. 2021 р. № 225. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n2>.
88. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021>.
89. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>.
90. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування / О. В. Аксьонова, А. М. Волківська, О. М. Яценко, В. П. Якобчук, А. А. Завгородній. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2620>.
91. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
92. Технології управління персоналом: міжнародний досвід : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. 156 с.
93. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
94. У НАДС презентували план впровадження Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL : <https://decentralization.gov.ua/news/17359>.
95. 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.
96. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

97. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.
98. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади : монографія / О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко, Н. С. Грабар, І. М. Хмиров, А. І. Черкашин. Харків: НТУ «ХП», 2022. 316 с.
99. Фесенко В. О. Поняття та класифікація кадрових ризиків у системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні. *Демократичне врядування* : наук. вісн. / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. Вип. 1(27) URL : www.dv.lvivacademy.com.
100. Цибровська Л. В., Середа Г. В. Проблеми формування та удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування. URL : <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/7655/7657>.
101. Чижова С. М. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування на рівні міста : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Чижова Світлана Миколаївна ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2014. 20 с.
102. Шевченко О. О., Гриньова Ю. І., Гнатик О. П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрове забезпечення та фінансові аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 31. С. 55-59.
103. CAF – Common Assessment Framework. URL : <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.
104. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко, С. В. Штурхецький, О. В. Шершньова, Н. В. Філіпова. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
105. SA 8000 (Social Accountability 8000) «Стандарти соціальної відповідальності. URL : <http://etr-spektr.com.ua/sa-8000-social-accountability-8000-standarty-socialnoj-otvets.html>.
106. TQM – Total Quality Management – філософія загального управління якістю. URL : <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/57-tqm-total-quality-management>.