

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

здобувача вищої освіти Муценко Катерини Вікторівни

академічної групи 281М-23з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньо-професійною програмою Публічне управління
та адміністрування

на тему: «Управління людськими ресурсами в органах місцевого
самоврядування України»

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

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

Нормоконтролер:	Кравцов О.В.			
-----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України».

95 с., 6 табл., 5 рис., 1 додаток, 104 джерела.

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ПОСАДОВІ ОСОБИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.

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

Предмет дослідження – управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.

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

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України. У другому розділі охарактеризовано сучасний стан, виявлені проблеми управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України та визначено особливості управління персоналом у Божедарівській селищній раді Кам'янського району Дніпропетровської області. У третьому розділі визначені перспективні напрями удосконалення управління людськими ресурсами 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 «Human resources management in local self-government bodies of Ukraine».

95 pages, 6 tables, 5 figures, 1 application, 104 sources.

LOCAL GOVERNMENT, LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS, PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, LOCAL GOVERNMENT BODIES.

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

Subject of research – human resources management in local self-government bodies of Ukraine.

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

In the first section examines the theoretical principles of human resources management in local self-government bodies of Ukraine. The second section describes the current state is characterized, the problems of human resource management in local self-government bodies of Ukraine are identified, and the peculiarities of personnel management in the Bozhedariv settlement council of the Kamyany district of the Dnipropetrovsk region are identified. In the third section promising directions for improving human resources management in local self-government bodies of Ukraine are identified.

Scope of practical application – local self-government bodies, civil society institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1. Поняття та сутність категорії «управління людськими ресурсами».....	8
1.2. Основні принципи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування.....	15
1.3. Методи та технології управління людськими ресурсами.....	25
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	31
2.1. Нормативно-правові основи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.....	31
2.2. Проблеми управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.....	49
2.3. Особливості управління персоналом у Божедарівській селищній раді Кам'янського району Дніпропетровської області.....	54
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	63
3.1. Світовий досвід управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування та можливості використання його в Україні.....	63
3.2. Пріоритетні напрями удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.....	72
3.3. Впровадження інноваційних методів та технологій управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.....	80
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Реформування місцевого самоврядування, децентралізація влади та розширення у зв'язку з цим функцій і повноважень органів місцевого самоврядування детермінують потребу потужного кадрового забезпечення та безперервного професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, адже саме від людських ресурсів та ефективності їх використання значною мірою залежать як успішність діяльності органу місцевого самоврядування, так і результативність публічної влади в цілому.

Удосконалення управління людськими ресурсами є одним із визначальних пріоритетів реформування місцевого самоврядування та необхідною умовою створення професійної, політично неупередженої, високоефективної, відповідальної, стабільної і престижної служби в органах місцевого самоврядування, здатної виконувати законодавчо визначені функції і повноваження місцевого самоврядування та надавати мешканцям громад якісні й доступні, на рівні європейських стандартів, публічні послуги. Вимогою сьогодення є побудова раціональної, ефективною та зручної системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, спроможної реалізовувати цілісну та послідовну кадрову політику. Тому удосконалення принципів, методів та технологій управління людськими ресурсами з урахуванням воєнного стану, сучасного етапу реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади, суспільного розвитку, діджиталізації місцевого самоврядування та кращих зарубіжних практик у сфері управління персоналом – одне з першочергових завдань органів місцевого самоврядування.

Актуальність дослідження обумовлюється також зростанням ролі людських ресурсів в реалізації функцій і повноважень органів місцевого самоврядування в сучасних умовах. Місцеве самоврядування перебуває нині в стані активних трансформацій і саме в умовах змін актуалізується важливість оновлення застарілих неефективних практик та технологій роботи з персоналом інноваційними, більш ефективними, сучасними і прогресивними.

Різноманітні аспекти управління людськими ресурсами у своїх працях досліджують такі відомі науковці, як: Н. Алюшина, О. Антонова, О. Васильєва, Т. Василевська, Н. Гончарук, Ю. Дехтяренко, Н. Зелінська, Н. Ларіна, Н. Липовська, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, Л. Прудіус, А. Рачинський, С. Хаджирадева та ін.

Безсумнівно визнаючи значущість наукових доробок дослідників, слід зазначити, що проблематика управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування не втрачає своєї актуальності та потребує подальшого комплексного дослідження.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.

Предметом дослідження є управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- визначити сутність поняття «управління людськими ресурсами»;
- охарактеризувати принципи, методи та технології управління людськими ресурсами;
- проаналізувати нормативно-правові основи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України;
- охарактеризувати сучасний стан та виявити проблеми управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України;
- виявити особливості управління персоналом у Божедарівській селищній раді Кам'янського району Дніпропетровської області;
- узагальнити світовий досвід управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування та виявити можливості використання його в Україні;
- сформулювати практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління людськими в органах місцевого самоврядування України.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів та підходів, що базуються на сучасних засадах публічноуправлінської науки, зокрема: за допомогою методів діалектики – аналізу, синтезу, аналогії визначено підходи до базових понять, ознак, принципів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, проаналізовано їх роль у регулюванні управлінських відносин; використання системного та структурно-функціонального підходів сприяло визначенню основних проблем у сфері управління людськими ресурсами; компаративний метод використовувався з метою виявлення можливостей імплементації кращих практик світового досвіду в означеній сфері у практичну діяльність органів місцевого самоврядування нашої країни; формулювання висновків та розробка практичних рекомендації і пропозиції щодо подальшого удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України здійснювалося за допомогою методів наукової абстракції та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування є законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Рада України, Кабінету Міністрів України та Президента України, локальні нормативно-правові документи органів місцевого самоврядування. У кваліфікаційній роботі використано навчальні та монографічні видання, статті вітчизняних вчених та експертів-практиків, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з відповідної проблематики.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності органів місцевого самоврядування під час розробки заходів щодо удосконалення управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. **Поняття та сутність категорії «управління людськими ресурсами»**

Людські ресурси є одними із найвагоміших в системі місцевого самоврядування, які, з одного боку, є суб'єктом управління природними, матеріальними та фінансовими ресурсами та потенціалом відповідних територіальних громад, органів місцевого самоврядування та комунальних підприємств, а з іншого – об'єктом управління, від рівня розвитку якого залежать результативність діяльності органів місцевого самоврядування, якість публічних послуг, що надаються мешканцям громад, та ефективність публічної влади в цілому.

Теоретичне обґрунтування засад управління людськими ресурсами, на нашу думку, варто розпочати з визначення самих понять «людські ресурси» та «управління людськими ресурсами». Аналіз довідкової та наукової літератури засвідчив наявність значної кількості різних їх трактувань. Розглянемо найбільш розповсюджені з них, й розпочнемо з визначення даних понять в енциклопедичних виданнях.

Людські ресурси, стверджують автори Енциклопедичного словника з державного управління, це «найцінніше багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе лише зі створенням відповідних умов для формування, відтворення та подальшого розвитку і використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожного із суб'єктів державотворення» [20, с. 458].

Надаючи аналогічне визначення даного поняття, автори Енциклопедії державного управління звертають увагу на його специфіку, яка полягає в тому, що люди наділені інтелектом, тобто їхня реакція на зовнішній вплив емоційно осмислена, а не механічна; люди здатні до постійного удосконалення й

розвитку, що є довгостроковим джерелом ефективності суспільства; вибираючи певний вид діяльності, люди ставлять перед собою певні цілі [21, с. 346]. На думку науковців, головне питання сьогодення – питання відтворення людських ресурсів. Процес відтворення людських ресурсів складається з таких п'яти основних етапів: формування людських ресурсів (відтворення населення); підготовка людських ресурсів (підготовка та перепідготовка спеціалістів); розподіл та перерозподіл людських ресурсів (забезпечення ефективної зайнятості); створення резерву людських ресурсів (формування людського потенціалу); оптимальне використання людських ресурсів (перетворення людських ресурсів у людський капітал [21, с. 346].

Як «сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом (як фактор економічного розвитку)» визначають людські ресурси автори Енциклопедії Сучасної України [23, с. 337]. Людські ресурси, стверджують науковці, «відображають головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Саме людина виступає у ролі найціннішого, невідновлюваного ресурсу, що є єдністю 3-х компонентів: трудові функції, введення в систему соціальних зв'язків, володіння унікальними професійно-особистісними якостями, що дають змогу продуктивно використовувати усі інші наявні в організації виробничі ресурси». В узагальненому плані поняття «людські ресурси» автори даної Енциклопедії трактують як певний набір якостей, що дає змогу здобувати життєві блага та завойовувати соціальні позиції.

За визначенням Н. Гончарук та Л. Прудису, термін «людські ресурси» характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку публічних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо [11, с. 44].

Колектив науковців на чолі з Л. Довгань акцентуючи, що людські ресурси – найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п., також звертає увагу на специфіку людських ресурсів порівняно з іншими факторами соціально-економічного розвитку. На їх думку, ця специфіка полягає в тому, що: люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності; багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов [19, с. 10]. Саме ж поняття «людські ресурси», за визначенням науковців, являє собою «сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях» [19, с. 8].

Людські ресурси в системі публічної служби, на думку Т. Пахомової, це «комплексна характеристика персоналу публічної служби, яка містить як професійну складову, тобто характеристики, співвіднесені з конкретною посадою, так і соціокультурні характеристики, психологічні властивості персоналу, що проявляються через їх ставлення до поставлених завдань, колег, керівників, ціннісні орієнтації, етичні цінності тощо». Людські ресурси здатні до відновлення через процеси самовдосконалення та саморозвитку, активність у формуванні цілей діяльності та змін мотивації праці. Саме в цьому й полягає основна відмінність людських ресурсів від інших ресурсів у системі публічної служби, вважає дослідниця [55, с. 81-82].

Повністю підтримуємо твердження Т. Березянка та О. Осадчук, які зазначають, що людські ресурси – поняття, яке включає в себе як аспекти трудової діяльності людини, так і все різноманіття її соціально-культурних

характеристик та особистісно-психологічних властивостей. За визначенням науковців, залежно від рівня соціально-економічної системи можна виділити певні рівні управління людськими ресурсами (табл. 1.1.) [5].

Таблиця 1.1

Рівні управління людськими ресурсами

Рівень адміністрування	Мета менеджменту	Зміст поняття стратегічного управління людським ресурсом	Мета управління людським ресурсом	Напрямок розвитку
Стратегічне державне	Стійкий соціально-економічний розвиток держави, регіону.	Людські ресурси є категорією, проміжного положення між економічними категоріями «населення» та «трудові ресурси».	Забезпечення економічного зростання держави, джерело бюджетних доходів.	Перехід від управління та адміністрування до створення умов реалізації людського потенціалу.
Стратегічне публічне	Розвиток людського капіталу.	Знання, навички, інтелект, моральні якості, здатність до постійного саморозвитку.	Максимальне використання трудового потенціалу в інтересах громади.	Орієнтація на соціальний запит в межах дислокації.
Соціально відповідальне суспільне	Розвиток суспільства та соціуму.	Формування умов для ефективної самореалізації.	Розширення та розповсюдження творчих здібностей для суспільного розвитку.	Орієнтація на максимальну реалізацію соціального потенціалу.

Науковці аргументують, що політика управління розвитком людського ресурсу значно відрізняється в залежності від категорії персоналу. Адже відомо, що «не весь персонал є продуктивним, не весь персонал має навички саморозвитку і креативності. Тому, для «білих комірців» частіше за все застосовується м'яка політики HRM, тоді як для «синіх комірців» – переважно жорстка. Через означені відмінності рівень лояльності та зусилля по збереженню людського капіталу суттєво різняться» [5].

Як цілком слушно зазначають О. Зайченко та В. Кузнецова людські ресурси володіють величезним потенціалом й тому управління людськими ресурсами має «вирішальне значення для успіху організації, тому що людський

капітал має певні якості, які роблять його цінним» [28, с. 10]. На думку науковців необхідними якостями людських ресурсів, використання яких забезпечує конкурентну перевагу організації є такі:

- людські ресурси цінні: високоякісні працівники забезпечують потрібними послугами, оскільки вони виконують безліч важливих функцій;
- людські ресурси рідкісні: людина з високим рівнем потрібних навичок і знань не часто трапляється. Організація може витратити місяці на пошуки талановитого і досвідченого працівника;
- людські ресурси не можна скопіювати: для імітації людських ресурсів у високопродуктивного конкурента вам доведеться з'ясувати, які співробітники забезпечують перевагу і як;
- людські ресурси не мають хороших заміників: добре навчені й високо мотивовані працівники постійно розвивають свої здібності та дбають про підвищення якості послуг, що ними надаються. Цього не може зробити жодний інший ресурс організації [28, с. 10].

Поняття «людські ресурси» має виражене соціальне забарвлення, аргументує Л. Петрова, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях працівників, їх новій ролі в сучасному суспільстві [57, с. 13]. На її думку, стратегічне управління людськими ресурсами, як нова стадія розвитку управління персоналом, виникає тоді, коли діяльність організацій спрямована на забезпечення стійких конкурентних змін зовнішнього оточення, причому вирішальною перевагою стають унікальні компетенції персоналу, що дозволяють задовольняти потреби споживачів, не порушуючи соціальноетичних норм ведення справи.

Варто зазначити, що управління людськими ресурсами є багаторівневою системою, кожна складова якої має чітко окреслені задачі, що потребують вирішення.

За визначенням Л. Пашко управління людськими ресурсами – це процес створення цілеспрямованої суб'єктної взаємодії та партнерства заради досягнення соціально значущих результатів [56, с. 36]. Дослідниця акцентує,

що управління людськими ресурсами це не лише процес, а й мистецтво створювати із тонкої і складної «матерії» соціально-психологічних відносин творчих особистостей публічних службовців стійку і таку, що успішно функціонує, соціальну систему управління, від якісних показників якої залежить ефективність публічного управління в цілому [56, с. 206].

За визначенням Л. Пашко, управління людськими ресурсами суттєво відрізняється від управління персоналом (табл. 1.2), й тому не варто їх використовувати як синоніми [56, с. 18].

Таблиця 1.2

Управління персоналом та людськими ресурсами

Ознака управління	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Стиль управління підлеглими	Вертикальне	Горизонтальне
Кадрова функція	Централізована	Децентралізована
Мета	Забезпечити наявність потрібних людей у потрібних місцях у необхідний час	Поєднати наявні людські ресурси, кваліфікацію та потенціал із стратегією та цілями організації
Кадрове планування. Планування людських ресурсів	Наслідок виробничого плану і реакція на нього. Спрямовується на досягнення компромісу між економічними та соціальними партнерами.	Інтегрується в організаційне (корпоративне) планування. Спрямовується на розвиток цілісної організаційної (корпоративної) культури та узгодження поточних потреб з навколишнім діловим середовищем.

Дослідниця акцентує на необхідності заміни терміну «управління персоналом» на термін «управління людськими ресурсами», адже це, на її думку, автоматично означатиме: введення в широкий управлінський обіг нової людиноцентричної парадигми, в якій людські ресурси осмислюються як людські можливості, а управління людськими ресурсами – як управління людськими можливостями; підвищення ролі управлінської компоненти в діяльності кожного керівника [56, с. 173]. Водночас, переорієнтація системи кадрового управління на індивідуальну роботу з людськими ресурсами у сфері публічного управління означатиме перехід від домінування колективістських

цінностей до пріоритетності особистісних цінностей кожного публічного службовця як неповторної особистості [56, с. 175].

Як цілком слушно зазначає Є. Матвіїшин, управління людськими ресурсами – «складний процес, оскільки люди за своєю суттю відрізняються від інших ресурсів, а тому необхідні особливі підходи до управління» [43, с. 15]. На думку науковця, особливостями людських ресурсів є:

- люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами;
- люди наділені інтелектом, їх реакція на управління не механічна, а продумана, емоційна, тому управління є двостороннім;
- люди постійно удосконалюються і розвиваються;
- управлінські відносини в організації є довготерміновими, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом десятків років.

Нам імponує твердження Є. Матвіїшина, що управління людськими ресурсами («HR-management» або «ейчар-менеджмент») є стратегічним видом діяльності керівників вищої ланки. На його думку, управління людськими ресурсами втілюється в життя всіма керівниками для просування інтересів організації і торкається спільних інтересів організації (інтереси її членів визнаються, але вони підпорядковуються загальним інтересам). Науковець вважає, що управління людськими ресурсами надто важливе, щоб залишити його лише для менеджерів з персоналу. В управлінні людськими ресурсами дуже важливе місце займають стратегічна інтеграція і сильна організаційна культура, які впливають із бачення керівників вищої ланки. Є. Матвіїшин зазначає, що працівники повинні мати почуття приналежності до процесів реалізації стратегії організації, відповідати розробленій корпоративній культурі, бути здатними адаптуватися до змін, яких зазнає організація [43, с. 19].

На важливій ролі керівників у процесі управління людськими ресурсами наголошує колектив науковців на чолі з С. Хаджирадєвою. Науковці стверджують, що управління людськими ресурсами – це «спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої

спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних і майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації» [101, с. 115].

Як здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів визначають управління людськими ресурсами на публічній службі Н. Гончарук та Ю. Пирогова [10, с. 166]. На їх думку, управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії органу влади, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності.

Таким чином, розглянувши лише невелику частину наукових публікацій, в яких визначаються теоретичні засади управління людськими ресурсами варто зазначити, що незважаючи на різні підходи до визначення даного поняття та існування значної кількості його трактувань, практично всі науковці доходять спільного висновку, що людські ресурси – найважливіший ресурс будь-якої організації, а управління ним – складний, багаторівневий та різнонаправлений процес, який здійснюється відповідно до усталених принципів та з використанням різних методів і технологій.

1.2. Основні принципи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування

Система управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування є комплексною, багаторівневою, чітко структурованою та складається із двох підсистем – керуючої й керованої, перша з яких здійснює управлінський вплив на другу з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку останньої в певному напрямі з метою досягнення

відповідної мети. Зазначене відбувається за рахунок реалізації принципів, методів і технологій управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Усі вони є взаємопов'язаними і спрямовані на досягнення відповідної результативності процесу управління.

У перші чергу управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідно до визначених принципів, які є закономірним відображенням ціннісних орієнтирів, базових засад організації та проведення роботи з персоналом органів місцевого самоврядування, що мають, переважною мірою, спрямованість на забезпечення кадрових потреб органів місцевого самоврядування, організацію взаємодії місцевої влади з мешканцями територіальних громад у контексті реалізації законодавчо визначених функцій та повноважень місцевого самоврядування й мають забезпечувати ефективність діяльності самоврядних органів та надання якісних послуг громадянам.

Більшість принципів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування закріплені в нормативно-правових документах. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування здійснюється, перш за все, відповідно до законодавчих принципів служби в органах місцевого самоврядування, визначених у ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [83], а саме:

- служіння територіальній громаді. Головною метою професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є відстоювання інтересів та задоволення потреб саме своєї територіальної громади та її мешканців. Своє втілення даний принцип знайшов в тексті присяги, яку складають громадяни України, які вперше приймаються на службу в органи місцевого самоврядування;

- поєднання місцевих і державних інтересів. При вирішенні питань місцевого значення посадові особи місцевого самоврядування повинні враховувати як місцеві, так і загальнодержавні інтереси. Інтереси відповідної територіальної громади не повинні суперечити, протиставлятися інтересам держави. Цей принцип слугує розвиткові процесів консолідації суспільства,

становленню атмосфери паритетних відносин між органами державної влади та органами місцевого самоврядування [51, с. 247];

– верховенства права, демократизму і законності. Зміст та спрямованість діяльності посадової особи під час виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, відповідно до Конституції України [33], – забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина. Посадова особа місцевого самоврядування має діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Демократизм служби в органах місцевого самоврядування знайшов своє закріплення у ст. 1 Конституції України [33], відповідно до якої Україна є демократичною державою. Демократизм служби в органах місцевого самоврядування означає, що вся влада належить народові, який у сфері місцевого самоврядування може здійснювати її у формі служби в органах місцевого самоврядування. Реальний демократизм – це не тільки формальна рівність правових можливостей на службу в органах місцевого самоврядування, а й насамперед їх всебічне забезпечення [51, с. 248];

– гуманізму і соціальної справедливості. Сутність гуманізму становлять такі соціальні цінності, як свобода, рівність, справедливість, саме їх повинна опосередковувати служба в органах місцевого самоврядування. Соціальна справедливість служби в органах місцевого самоврядування проявляється в тому, що на конституційному рівні Україна проголошена соціальною державою;

– гласності. Даний принцип визначає відкритість інформації про діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

– пріоритету прав та свобод людини і громадянина. Стаття 3 Конституції України визначає, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [33]. У зв'язку з цим даний принцип юридично пов'язує і

позитивно обмежує дії посадових осіб місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування відповідають перед членами територіальної громади, жителями певних адміністративно-територіальних одиниць за свою діяльність, а головний їх обов'язок – додержання прав і свобод людини та громадянина;

– рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки. Відповідно до ст. 38 Конституції України [33] громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, вільно обирати й бути обраними до органів місцевого самоврядування та користуються рівним правом доступу до служби в органах місцевого самоврядування. У свою чергу ст. 5 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [83] затверджує, що право на службу в органах місцевого самоврядування мають громадяни України незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території;

– професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі. Професіоналізм і компетентність – головні критерії не лише при підборі кандидата на вакантну посаду в органах місцевого самоврядування, а й при оцінюванні діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Професійна компетентність – здатність посадової особи місцевого самоврядування в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку. Ініціативність, чесність, відданість справі посадової особи місцевого самоврядування – ті критеріями, які справляють суттєвий вплив на проходження служби в органах місцевого самоврядування;

– підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків. Законодавче закріплення цього принципу дає можливість зміцнити дисципліну,

сформувані почуття персональної відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування за виконання наданих їм функцій та повноважень. Цей принцип вимагає вияву самостійності кожним посадовцем та особистої відповідальності за прийняті рішення, підготовлені службові документи, а також за ті наслідки, які можуть викликати впровадження цих рішень у практику. Підконтрольність та підзвітність посадових осіб місцевого самоврядування необхідно розуміти як певний стан службових відносин між посадовими особами органів місцевого самоврядування, відповідно до якого одна посадова особа має право перевіряти службову діяльність іншої [51, с. 249]. Органи та посадові особи місцевого самоврядування несуть відповідальність за свою діяльність перед територіальною громадою, державою, юридичними і фізичними особами (ст. 74-77 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [77]). Також цей принцип передбачає, що діяльність посадових осіб місцевого самоврядування підлягає громадському контролю з боку територіальних громад, зокрема у формі громадських слухань. Відповідно до ст. 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [77], територіальна громада має право проводити громадські слухання, зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити обов'язкові до розгляду пропозиції щодо питань місцевого значення;

– дотримання прав місцевого самоврядування. Служба в органах місцевого самоврядування повинна бути організована таким чином, щоб посадові особи місцевого самоврядування діяли лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Лише за цієї умови можна досягнути найповнішого дотримання та непорушності прав місцевого самоврядування;

– правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до ст. 9 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [83] посадові особи мають право на соціальний і правовий захист;

– захисту інтересів відповідної територіальної громади. У своїй професійній діяльності посадові особи повинні чітко відстоювати інтереси саме тієї територіальної громади в органі місцевого самоврядування якої вони працюють;

– фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету. Чинним законодавством визначено, що посадова особа місцевого самоврядування, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету;

– самостійності кадрової політики в територіальній громаді. Даний принцип є продовженням конституційного принципу, відповідно до якого в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. Він ґрунтується на організаційній самостійності місцевого самоврядування в системі публічної влади і виявляється в наданні органам та посадовим особам місцевого самоврядування широкого кола повноважень щодо організації даного виду публічної служби [3, с. 335]. Це стосується встановлення посад та їх чисельності в органах місцевого самоврядування, визначення повноважень по кожній посаді, підбору та розстановки кадрів, формування і ведення кадрового резерву служби, визначення умов оплати праці та мотивації й стимулювання службовців і т. д.

Варто зазначити, що ст. 4 прийнятого 2 травня 2023 р. нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [83], який набере 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 [64], затвердженим Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 р. № 2102 [75], законодавчо визначені дещо інші принципи служби в органах місцевого самоврядування (додаток А). Окремі принципи (служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; професіоналізму; рівного доступу до служби в органах місцевого

самоврядування; верховенства права; законності; самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування; відповідальності; гласності) представлені в обох редакціях Закону, хоча дещо змінені назви окремих принципів, але їх зміст залишився тим же. У редакції Закону 2023 р. з'явилися такі принципи, як: патріотизму; доброчесності; ефективності; політичної неупередженості; стабільності. Водночас, виключені такі принципи, як: гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; дотримання прав місцевого самоврядування; правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; захисту інтересів відповідної територіальної громади; фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету. На нашу думку, часткове оновлення складу принципів служби в органах місцевого самоврядування є цілком доцільним та обумовленим сучасною соціально-політичною ситуацією в нашій країні й розвитком місцевого самоврядування й спрямовано на наближення служби в органах місцевого самоврядування до європейських стандартів та продовження реформи місцевого самоврядування в Україні. Разом з тим, вважаємо, що виключення принципів правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування і фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету є не зовсім доцільним.

У процесі управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування важливе значення має підготовка службовців та їх професійний розвиток, зокрема шляхом формування раціональної системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [61] вона базується на таких принципах:

– обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження служби в органах місцевого самоврядування, здійснення повноважень депутата місцевої ради;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;
- гарантованості фінансування професійного навчання.

Аналіз літератури за проблематикою дослідження засвідчив відсутність єдиної думки серед науковців не тільки щодо кількості принципів управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, а й їх змістовного наповнення. Так, колектив київських науковців виділяє одинадцять принципів управління людським ресурсами:

- принцип науковості – означає що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо;
- принцип об'єктивності – полягає в реалізації суб'єктом управління заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчинкам працівників. Дотримання (недотримання) його визначає дієвість усіх інших принципів управління персоналом;
- принцип демократизму – вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;
- принцип гласності – зобов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

– принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями – визначає основи кадрової політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

– принцип ротації кадрів – реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

– принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості – полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника – інтереси системи – інтереси суспільства»;

– принцип пропорційності – відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій;

– принцип збалансованості з віковим критерієм – реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

– принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них – вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контроль і оцінювання службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника, їхні завдання полягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників;

– принцип справедливого винагородження і визнання власної праці;

– принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць [19, с. 13-15].

У свою чергу, Н. Липовська та В. Дрешпак визначають, що управління персоналом у сфері публічної служби ґрунтується на таких принципах, як: науковість; демократичний централізм; планомірність; єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та

децентралізації, лінійного, функціонального й цільового управління; контроль за виконанням рішень [22, с. 260].

На думку Н. Гончарук усю сукупність принципів у цій сфері варто поділити на дві групи загальні та специфічні. До загальних принципів дослідниця відносить: науковість, комплексність, системність, професіоналізм, ефективність, перспективність, ієрархічність, плановість. Група специфічних принципів представлена, на її думку, наступним чином: добір і розстановка кадрів, ротація кадрів, винагорода (стимулювання, мотивація), формування і підготовка резерву, наступність, конкурентність, виховання, оцінка й атестація [9, с. 68-69].

На думку колективу дніпровських науковців найбільш істотними принципами в означеній сфері є такі: обумовленості функцій управління персоналом цілями системи (організації); первинності функцій управління персоналом; економічності; комплексності; оптимальності; ієрархічності; безперервності [99, с. 12-13].

Визнаючи множинність існування принципів управління людськими ресурсами публічної служби, складовою якої є служба в органах місцевого самоврядування, колектив науковців на чолі з С. Хаджирадевою відзначає, що найбільш визнаними та рекомендованими сучасними науковцями до впровадження є такі [101, с. 33-34]:

- принцип мети (кожна дія має мати зрозумілу і чітку мету);
- принцип правової захищеності управлінського рішення (знання чинного законодавства та прийняття управлінських рішень тільки з урахуванням відповідності цих рішень чинним правовим актам);
- принцип оптимізації управління (підвищення ефективності керованої системи);
- принцип дотримання норми керованості (більшість управляючих впливів має відповідати нормам керованості об'єкта впливу);
- принцип відповідності (доручена робота повинна відповідати функціональними обов'язками (установленої сфери компетенції), інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця);

– принцип автоматичного заміщення відсутнього (заміщення відсутніх має відбуватися автоматично на основі чинних службових посадових інструкцій і регулюватися формально; наслідок цього принципу – важливість службових посадових інструкцій, документів, спрямованих на виконання своїх обов’язків);

– принцип першого керівника (при організації виконання важливого завдання контроль за перебігом робіт має залишатися за першим керівником організації, оскільки тільки перша особа має право і можливість вирішувати або доручати вирішення будь-якого питання, що виникає при впровадженні певного заходу);

– принцип одноразового введення інформації (інформація вводиться в базу знань тільки один раз, а доступ до неї забезпечується для багатьох користувачів; дотримання цього принципу дає змогу об’єднувати використовувану інформацію, забезпечувати єдність інформаційної бази прийнятих рішень і уникати дублювання);

– принцип підвищення кваліфікації (персонал буде відповідати безперервно мінливим і складним викликам, проблемним ситуаціям тільки тоді, коли буде постійно підвищувати свою кваліфікацію, освоювати нові технології тощо).

Звичайно, що наведений вище перелік не вичерпує всієї сукупності існуючих у науковій літературі визначень принципів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування та їх змістовного наповнення. Водночас, обмеженість нашої роботи за обсягом не дозволяє нам всі їх розглянути.

1.3. Методи та технології управління людськими ресурсами

Системний процес перетворень у сфері управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, що відбувається останніми роками в нашій країні завдяки впровадженню реформи публічної служби, реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади, характеризується переходом від стабільного «традиційного» управління персоналом до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в

напрямку його оновлення та вдосконалення його складових елементів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності.

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування здійснюється із використанням відповідних методів та технологій. Особливе місце у системі управління людськими ресурсами займають методи. За визначенням О. Діденко та А. Мирошніченко, методи управління людськими ресурсами – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних цілей [18, с. 16].

Усю сукупність методів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування доцільно поєднати в три групи: адміністративні; економічні та соціально-психологічні, кожна із яких має свої підгрупи.

Адміністративні методи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування – це сукупність методів прямого впливу на посадових осіб, що орієнтовані на формування у них усвідомлення необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини до оволодіння культурою праці (формування структури управління, затвердження адміністративних норм, видання наказів і розпоряджень, добір і розстановка кадрів, розробка положень про структурні підрозділи та посадові інструкції співробітників та ін.). Таким чином, адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні й відомі в історії як «метод кнута» [22, с. 260]. Характерною особливістю адміністративних методів є прямий характер впливів, адже будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи відповідають правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. За допомогою адміністративних методів здійснюється прямий централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Різновидами адміністративних методів є: організаційно-стабілізуючі (закони, постанови, укази, інструкції, положення, правила, статuti тощо), розпорядницькі (накази, розпорядження), дисциплінарні (догани, стягнення, зауваження, реалізація форм відповідальності). Забезпечення стабільного юридичного середовища для функціонування органу

місцевого самоврядування, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод посадових осіб місцевого самоврядування є головними функціями адміністративних методів.

На противагу адміністративним методам, які, як зазначалося вище, ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання ефективної діяльності персоналу органів місцевого самоврядування (заробітна плата, надбавки, преміювання, «соціальний пакет» тощо) [99, с. 13] та відомі як «метод пряника» [22, с. 259]. На рівні держави механізмами економічних методів є: плани економічного розвитку, розмір мінімальної заробітної плати, податкова та кредитно-фінансова системи, система цін. На рівні органу місцевого самоврядування це – премії, надбавки, різного роду доплати, інші фінансові заохочення. До економічних методів управління людськими ресурсами належать також: прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби органу місцевого самоврядування в кадрах певної кваліфікації та спеціалізації й джерел її забезпечення та ін.

Третя група методів – соціально-психологічні пов'язані з використанням соціального механізму управління, який включає в себе врахування соціальних потреб, очікувань та орієнтацій персоналу органів місцевого самоврядування, вплив на систему міжособистісних, внутрішньогрупових, міжгрупових взаємодій в органі місцевого самоврядування, задоволення естетичних та духовних потреб, створення в колективі доброзичливої та творчої атмосфери, соціальне стимулювання розвитку колективу, формування в ньому згуртованості, лояльності, спрацьованості, управління конфліктами і стресами, запобігання емоційному вигоранню працівників та ін.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал органів місцевого самоврядування за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини [22, с. 259]. Досягнення цієї мети є можливим шляхом формування колективу, створення сприятливого психологічного клімату й творчої атмосфери; особистого прикладу;

задоволення культурних і духовних потреб службовців; розробки етичних кодексів органу місцевого самоврядування; формування корпоративної культури організації; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціального захисту та ін.

Варто зазначити, що в процесі управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування з метою досягнення оптимального результату, доцільно раціонально поєднувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Адже використання лише одного виду методів не принесе бажаного результату. До того ж, окрім вищезначених загальних методів існує значна кількість конкретних, часткових методів управління людськими ресурсами.

При цьому вибір того чи іншого способу впливу, певний набір операцій і процедур визначають технологію управління людськими ресурсами.

Визначаючи технологію управління людськими ресурсами як «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» колектив науковців на чолі з Л. Довгань обґрунтовує необхідність розмежування понять «кадрові технології» та «персонал-технології», їх сутність та відміни наведено на рис. 1.1 [19, с. 23].

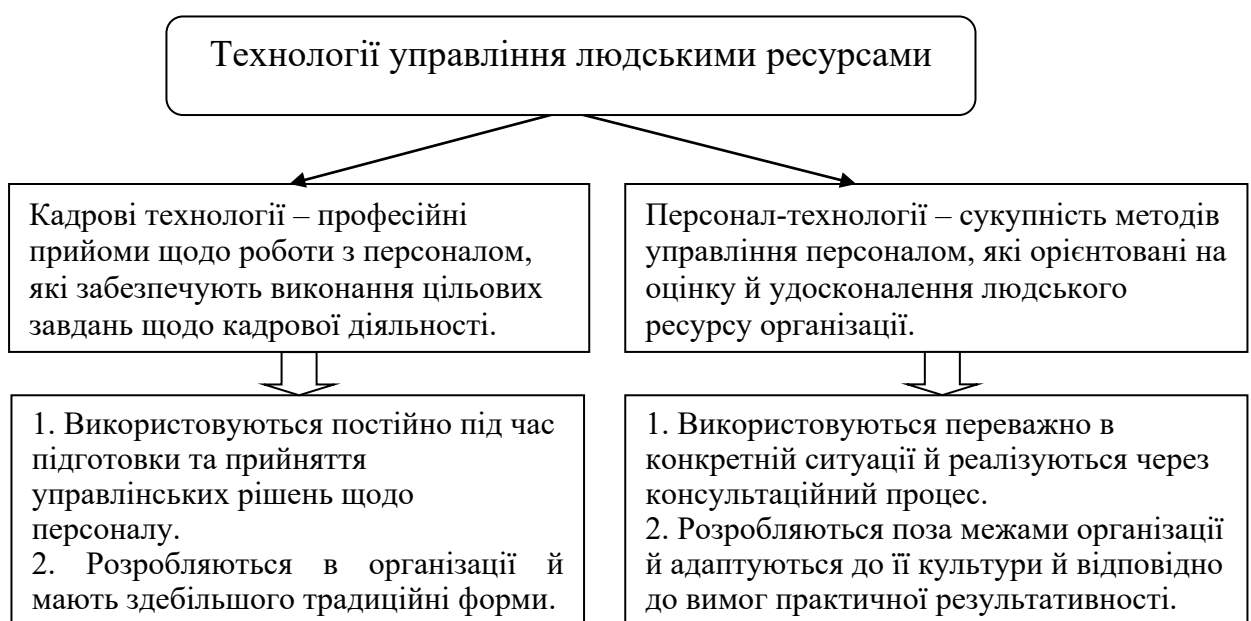


Рис. 1.1. Технології управління людськими ресурсами

Кадрові технології, що використовуються в управлінні людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, умовно можна поділити на три групи. До першої групи належать технології оцінки персоналу (оцінка та атестація). Другу групу складають кадрові технології, що забезпечують кількісні і якісні характеристики кадрового потенціалу, поточні та перспективні вимоги до органу місцевого самоврядування (набір та відбір кадрів, формування кадрового резерву, кадрове планування, професійний розвиток). До третьої групи належать кадрові технології, що забезпечують високі результати діяльності кожної посадової особи місцевого самоврядування (ротація, управління кар'єрою персоналу та ін.) [22, т. 6 с, 192].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання людських ресурсів. Іншими словами, персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та вдосконалення людських ресурсів органів місцевого самоврядування. Варто зазначити, що персонал-технології розробляються поза органом місцевого самоврядування, адаптуються до його організаційної структури, 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 органу місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

У сучасній практиці управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування досить активно використовують такі персонал-технології: автоматизована інформаційна система управління персоналом; автоматизоване

робоче місце працівника; аудит персоналу; кадровий консалтинг; ректуринг; таємний покупець; «плетіння мереж» та прямий пошук та ін. Загалом усі персонал-технології можна поєднати в декілька груп [101, с. 99]:

- персонал-технології позикової праці (аут-технології);
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- інформаційні персонал-технології;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу.

Резюмуючи варто зазначити, що технології управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування постійно розвиваються та вдосконалюються, тому органам місцевого самоврядування варто бути гнучкими, вміти змінюватися та адаптуватися, мати здатність знаходити швидко і точну відповідь на кадрову ситуацію, що склалася, адаптувати кращі HR-практики як вітчизняних, так і зарубіжних органів місцевого самоврядування, здійснювати постійний HR-моніторинг, оцінюючи сучасні тенденції та тренди, вміти передбачати кадрові потреби й вносити відповідні зміни у власну практичну діяльність щодо управління людськими ресурсами. У сучасних надзвичайно складних умовах воєнного стану вибір оптимальних методів та технологій управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування – важливий пріоритет керівників та служб управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правові основи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України

Нормативно-правові основи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування складаються із масиву документів, які створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління людськими ресурсами як системи. Управління людськими ресурсами є підсистемою (елементом) системи управління службою в органах місцевого самоврядування. Законодавче забезпечення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування здійснюється шляхом прийняття у встановленому порядку уповноваженими суб'єктами нормативно-правових актів, які регулюють управління, організацію й функціонування служби в органах місцевого самоврядування і є ієрархічною системою, усі елементи якої взаємопов'язані та взаємодіючі.

Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України здійснюється на трьох рівнях: конституційному, законодавчому та локальних нормативно-правових актів місцевого самоврядування.

Конституція України [33] визначає основні засади організації та діяльності місцевого самоврядування в цілому та організацію служби в органах місцевого самоврядування зокрема. На конституційному рівні закріплені: право громадян бути обраними до органів місцевого самоврядування (ст. 38); право громадян на рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування (ст. 38); склад представницьких органів місцевого самоврядування та принципи їх формування (ст. 141); обов'язок посадових осіб діяти лише на підставі, в межах

повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України (ст. 19).

Конституція України [33] має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8 Конституції України), усі інші акти, що регулюють відносини в сфері управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування їй підпорядковані.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 28 [77] відповідно до Конституції України [33] визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності 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. Статтею 26 Закону до виключної компетенції сільських, селищних, міських рад віднесені такі питання управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, як: утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності та затвердження персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск; затвердження за пропозицією сільського, селищного, міського голови структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України, витрат на їх утримання; утворення за поданням сільського, селищного, міського голови інших виконавчих органів ради.

Стаття 42 даного Закону визначає повноваження сільського, селищного, міського голови, як головної посадової особи місцевого самоврядування у сфері управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування: внесення на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду секретаря ради; внесення на розгляд ради пропозицій про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради, структури виконавчих органів ради,

апарату ради та її виконавчого комітету, їх штатів, встановлених відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України; здійснення керівництва апаратом ради та її виконавчим комітетом [77].

Базовим законодавчим документом у сфері управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 249 [83], яким службу в органах місцевого самоврядування виділено в окремий інститут, та який 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. Зокрема, Законом № 249 врегульовано питання щодо: прийняття на службу в органи місцевого самоврядування (ст. 10); кадрового резерву служби в органах місцевого самоврядування (стаття 16); атестації посадових осіб місцевого самоврядування (ст. 17); матеріального та соціально-побутового забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування (розділ V); відповідальності за порушення законодавства про службу в органах місцевого самоврядування (розділ VI) [83].

Нормативно-правова база управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування отримала розвиток у інших законах України та указах і розпорядженнях Президента України, постановах Кабінету Міністрів України, наказах Національного агентства України з питань державної служби. З метою визначення основних етапів розвитку законодавства у сфері управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування та відстеження логіки цих змін наступні нормативно-правові документи у цій сфері будуть розглянуті в хронології їх прийняття.

Розвиток вітчизняного місцевого самоврядування супроводжувався необхідністю вирішення існуючих проблем у сфері управління персоналом (пізніше – людськими ресурсами) органів місцевого самоврядування. Одним із перших нормативних документів у цій сфері став Указ Президента України

«Про заходи щодо впровадження адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 р. [76], яким започатковано проведення широкомасштабної адміністративної реформи, визначено напрями формування нової системи місцевого самоврядування, організацію на нових засадах служби в органах місцевого самоврядування та кадрової політики.

Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 р. № 93 [84] визначив правовий статус депутата сільської, селищної, міської, районної у місті, районної, обласної ради як представника інтересів територіальної громади, виборців свого виборчого округу та рівноправного члена місцевої ради та встановив гарантії депутатської діяльності й порядок відкликання депутата місцевої ради. Депутат місцевої ради як представник інтересів територіальної громади, виборців свого виборчого округу зобов'язаний виражати і захищати інтереси відповідної територіальної громади та її частини – виборців свого виборчого округу, виконувати їх доручення в межах своїх повноважень, наданих законом, брати активну участь у здійсненні місцевого самоврядування.

Суттєвий вплив на управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування справила Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр., затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45 [89], яка визначила мету, основні цілі, першочергові завдання подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами, на реалізацію яких мала бути спрямована державна кадрова політика. У Стратегії, зокрема, наголошувалось на необхідності: посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, забезпечення відповідальності службовців та удосконалення процедури дисциплінарного провадження; розроблення механізмів залучення до роботи висококваліфікованих фахівців; відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад; формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад; впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань; відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді; державної підтримки цільових науково-практичних досліджень у сфері

розвитку людського потенціалу; підготовки та професійного розвитку вищих керівних кадрів, здатних забезпечити ефективність державної політики та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [89]. Також у Стратегії акцентувалось на необхідності модернізації кадрових служб:

- реорганізація кадрових служб у служби персоналу;
- покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;
- розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом;
- запровадження технологій електронного урядування;
- вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

Кардинальні зміни в системі місцевого самоврядування розпочалися у зв'язку зі схваленням Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 р. Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [36], відповідно до якої в нашій країні було розпочато реформу місцевого самоврядування на засадах децентралізації та субсидіарності. Метою Концепції є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад. І хоча в тексті Концепції не йдеться про удосконалення системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, однак масштабність змін, що відбулися завдяки її реалізації, визначили подальший розвиток всієї системи місцевого самоврядування нашої країни, розширили функції і повноваження як самих органів місцевого самоврядування, так і їх посадових осіб, що, звичайно, детермінувало внесення відповідних змін й у систему управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700 [72] визначив правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень. Суб'єктами, на яких поширюється дія цього Закону, зокрема, є особи, уповноважені на виконання функцій місцевого самоврядування, тобто посадові особи місцевого самоврядування. Даним Законом визначено, що: посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані неухильно додержуватися вимог цього Закону та загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими (ст. 38); 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 (ст. 40); діяти неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання (ст. 41); сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконувати службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускати зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності (ст. 42); не розголошувати і не використовувати в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом (ст. 43); утримуватися від виконання незаконних рішень чи доручень (ст. 44) [72].

Появі нової посадової особи місцевого самоврядування – старості сприяло прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157 [71]. Введення інституту старост сприяло зміцненню місцевого самоврядування та підтримці

громадської активності, адже метою діяльності саме цієї посадової особи є налагодження тісної співпраці з місцевою спільнотою, мобільного реагування на потреби кожного мешканця, який територіально є віддаленим від адміністративного центру об'єднаної територіальної громади.

Ратифікувавши 16 вересня 2014 р. Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, Україна отримала інструмент для втілення своїх перетворень у системі публічного управління. Невід'ємною складовою цих перетворень є наближення служби в органах місцевого самоврядування до європейських принципів, які висуваються до країн-кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи, повноцінного впровадження Європейської хартії місцевого самоврядування [24]. Комплексні системні зміни законодавства та послідовні кроки в імплементації законодавства в процесі державного регулювання покладені в основу Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р [92]. Основними напрямками реалізації Стратегії щодо 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 [92].

Очікуваними результатами від впровадження Стратегії визначено: реформування служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для подальшого удосконалення регіонального управління з урахуванням демократичних цінностей і принципів урядування; запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами на службі в органах місцевого самоврядування, які ґрунтуються на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей посадових осіб місцевого самоврядування, що надає можливість реалізувати їх потенціал на практиці; створення узгодженої системи взаємозв'язку кількості посадових осіб місцевого самоврядування з функціями та повноваженнями органів місцевого самоврядування; впровадження у діяльність органів місцевого самоврядування кращих прикладних досліджень і наукових розробок у сфері служби в органах місцевого самоврядування, їх адаптації до стандартів ЄС; оперативне реагування на ускладнення, що можуть виникати, шляхом проведення моніторингу результативності та ефективності реформування служби в органах місцевого самоврядування [92].

Наступний стратегічний документ, що справив суттєвий вплив на систему управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування є Стратегія

реформування державного управління України на 2016-2021 рр. схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [91], в якій основним напрямом реформування визначено модернізацію управління публічною службою та управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів належного адміністрування, сформульованих у документі SIGMA «Принципи державного управління», а також належних практик держав-членів ЄС.

Зміцненню авторитету служби в органах місцевого самоврядування, покращенню репутації посадових осіб та забезпеченню інформування громадян про норми етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування стосовно них мали сприяти розроблені та затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. за № 158 Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [27]. Загальні правила є узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки публічних службовців, діяльність яких спрямована на служіння народу України шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Відповідно до Загальних правил посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб.

Метою Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р [37] є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання вищезначених категорій публічних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної

компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування. Проблему невідповідності існуючої системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців сучасним вимогам до якості та змісту освіти Концепцією передбачалося розв'язати шляхом:

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

Утворення постійного консультативно-дорадчого органу – Ради управління людськими ресурсами державної служби, згідно наказу НАДС від 7 грудня 2017 р. № 248 [86], до складу якої увійшли представники HR-департаментів усіх центральних органів виконавчої влади сприяло посиленню інституційної спроможності системи управління людськими ресурсами публічної служби. Рада – важливий орган координації політики щодо управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування, який виконує такі завдання: формування пропозицій щодо розвитку сучасного управління людськими ресурсами публічної служби, зокрема, шляхом підготовки пропозицій до методичних рекомендацій та законодавства з питань управління персоналом; участь у визначенні пріоритетів

та механізму інституційного, інформаційного та іншого забезпечення реалізації державної політики щодо управління людськими ресурсами публічної служби; аналіз діяльності та підвищення ефективності роботи служб управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування; сприяння обміну досвідом та інформацією щодо управління людськими ресурсами публічної служби; формування пропозицій щодо адаптації та практичного застосування міжнародного досвіду з управління людськими ресурсами публічної служби; заохочення до використання сучасних інструментів управління людськими ресурсами та професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; підготовка пропозицій щодо формування організаційної культури публічної служби; підготовка пропозицій до роботи ІТ-систем з питань управління персоналом, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання; узагальнення практики управління людськими ресурсами публічної служби.

Організаційні засади функціонування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [61], яка затвердила положення про систему професійного навчання публічних службовців. Пункт 3 постанови № 106 рекомендує органам місцевого самоврядування під час складання і затвердження відповідних місцевих бюджетів передбачати 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 в межах виконання індивідуальних програм 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 [61].

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 органів місцевого самоврядування) 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, 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.

Головною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки», що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р [90], визначено побудову в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. У Стратегії важливою складовою належного державного управління визначено розбудову професійної служби в органах місцевого самоврядування та акцентовано на необхідності суттєвого оновлення законодавства з питань служби в органах місцевого самоврядування 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 його із законодавством з питань державної служби.

Серед завдань Стратегії – забезпечення ефективного управління службою в органах місцевого самоврядування відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування. У Стратегії наголошується на необхідності створення правових передумов для: 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.

Суттєва зміна умов функціонування органів місцевого самоврядування та професійної діяльності їх посадових осіб, що обумовлена повномасштабною агресивною війною РФ проти нашої держави, детермінувала внесення відповідних законодавчих змін. Зокрема, з метою врегулювання особливостей трудових відносин в умовах воєнного стану прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р.

№ 2136 [78], яким було запроваджено істотні зміни умов проходження служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, серед таких змін:

– дозвіл на встановлення, на період дії воєнного стану, випробування при укладенні трудового договору для будь-якої категорії працівників (ч. 2 ст. 2 Закону), на відміну від призначення посадових осіб місцевого самоврядування в мирний час коли випробування не можна було встановлювати, адже посадові особи призначалися за підсумками конкурсного відбору;

– переведення посадової особи місцевого самоврядування на іншу роботу «без її згоди (за виключенням переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що ставлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей, з оплатою праці за виконану роботу не нижче середньої заробітної плати за попередньою роботою» (ч.1 ст. 3 Закону № 2136);

– розширення повноважень роботодавця щодо встановлення й обліку часу роботи та часу відпочинку працівника, зокрема: встановлення п'ятиденного (шестиденного) робочого тижня; визначення часу початку (закінчення) щоденної роботи; скорочення тривалості щотижневого безперервного відпочинку (до 24 годин) (ст. 6 Закону № 2136);

– обмеження на застосування окремих норм трудового законодавства щодо: скорочення тривалості роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні на одну годину; скорочення тривалості роботи в нічний час на одну годину; обмеження тривалості надурочних робіт; перенесення святкових, неробочих днів на наступний день, коли вони збігаються із вихідним днем (відповідно до ст. 67 КЗпП України); заборони роботи у вихідні дні та дозволу залучати лише окремих категорій працівників до роботи у вихідні дні лише у виняткових випадках; обмеження видів робіт, до виконання яких можуть залучатися працівники у святкові та неробочі дні; щодо неврахування святкових і

неробочих днів при визначенні тривалості щорічних відпусток та додаткової відпустки працівникам, які мають дітей або повнолітню дитину – особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи та ін.;

– звільнення роботодавця від юридичної відповідальності за порушення зобов'язань щодо порушення строків виплати заробітної плати, якщо він зможе довести, що порушення спричинене веденням бойових дій або іншими обставинами непереборної сили та ін.

Як цілком слушно зазначає В. Божко, в умовах воєнного стану «законодавець змінив баланс інтересів суб'єктів трудових відносин та відносин проходження служби в органах місцевого самоврядування на користь роботодавця (у нашому випадку – суб'єкта призначення – відповідного органу місцевого самоврядування), аби сприяти захисту публічного інтересу» [6, с. 20-21].

Відповідно до п. 3 ст. 1 Закону № 2136 [78] у період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [83], інших законодавчих актів, що регулюють діяльність посадових осіб місцевого самоврядування в частині трудових відносин. У період дії воєнного стану особи призначаються на посади в органах місцевого самоврядування 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 (п. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [81]). Водночас, посадові особи місцевого самоврядування, призначені

таким чином, не можуть бути переведені на інші посади в органах місцевого самоврядування.

З метою забезпечення належного та безперервного функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану, надання їм змоги приймати оперативні рішення для забезпечення життєдіяльності громад, збільшення повноважень сільського, селищного, міського голови громади, де не ведуться бойові дії та не утворена військова адміністрація, прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування в період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 р. № 2259 [68]. Законом уточнені окремі питання здійснення управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, а саме: одноосібні рішення сільського, селищного, міського голови, голови районної та обласної ради з кадрових питань; прийняття на службу посадовців органів місцевого самоврядування та керівників комунальних підприємств. Закон врегулював також питання діяльності військових адміністрацій населених пунктів та їх взаємовідносини з органами місцевого самоврядування та визначив, що начальником військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів) може бути призначений відповідний сільський, селищний, міський голова.

2 травня 2023 р. Верховною Радою прийнято довгоочікуваний Закон України № 3077 «Про службу в органах місцевого самоврядування» [82]. Відповідно до перехідних положень даного Закону він набере чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Найважливіші зміни Закону стосуються:

- розмежування статусу службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- закріплення принципу політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування, із збереженням за ними конституційного права обиратися та гарантій передбачених виборчим законодавством;
- упорядкування проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування;

- опублікування оголошення про конкурс та результатів його проведення через Єдиний портал вакансій публічної служби;
- запровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування;
- порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування;
- механізму кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування;
- удосконалення кадрового резерву службовців місцевого самоврядування;
- встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування;
- встановлення дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців місцевого самоврядування.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 19 лютого 2024 р. № 26-24 затверджено Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [97], яке регулює питання діяльності служби управління персоналом в сільській, селищній, районній у місті (у разі створення), міській раді, її виконавчих органах, утворених зі статусом юридичної особи публічного права, районній, обласній раді. Водночас, Типове положення не набрало чинності, адже це має відбутися після набрання чинності Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р.

На рівні локальних нормативно-правових актів регулюється внутрішньоорганізаційні питання управління людськими ресурсами відповідного органу місцевого самоврядування.

Характеризуючи нормативно-правове забезпечення управління людськими ресурсами В. Мельник зазначає, що його основою є «норми інститутів державного, адміністративного і трудового права» [44]. Одночасно з нормами державного, адміністративного права, управління людськими

ресурсами регулюється іншими нормативно-правовими актами, зокрема: Кодексом законів про працю України [32], норми якого поширюються на посадових осіб місцевого самоврядування лише у частині відносин, не врегульованих Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [83]; законами України «Про очищення влади», «Про колективні договори і угоди», «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про пенсійне забезпечення», «Про відпустки» та ін.

Окремі питання управління людськими ресурсами регулюються також кодексами України. Зокрема, Кодекс адміністративного судочинства України регулює порядок вирішення судом спорів із приводу прийняття громадян на службу в органи місцевого самоврядування, її проходження та звільнення зі служби. Кодекс України про адміністративні правопорушення та Кримінальний кодекс України визначають порядок встановлення адміністративної та кримінальної відповідальності за правопорушення, пов'язані зі службовою діяльністю посадових осіб місцевого самоврядування.

Таким чином, в нашій країні в цілому сформовані нормативно-правові основи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України, водночас зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування служби в органах місцевого самоврядування, відтермінована імплементація правових норм Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р. та необхідність приведення чинного законодавства у відповідність до європейських стандартів обумовлюють необхідність його подальшого удосконалення.

2.2. Проблеми управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України

Аналіз наукової літератури за проблематикою дослідження, ознайомлення з аналітичними документами експертів-практиків та власний професійний досвід посадової особи місцевого самоврядування дають підстави

стверджувати про існування невирішених проблем у сфері управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування України.

Схвалена майже десять років тому Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [92] визначила існуючі на той час основні проблеми служби в органах місцевого самоврядування, а саме:

- наявність проявів корупції серед посадових осіб місцевого самоврядування;

- непрозорість конкурсного відбору на посади органів місцевого самоврядування та просування по службі посадових осіб місцевого самоврядування без урахування професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- відсутність чітко визначених вимог до посад служби в органах місцевого самоврядування;

- відсутність чіткого і прозорого механізму відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування, які призначаються сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі, за порушення вимог законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків;

- низький рівень соціального захисту посадових осіб місцевого самоврядування;

- недосконала система оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування;

- невідповідність системи органів місцевого самоврядування та штатного складу їх працівників повноваженням та функціям, які вони виконують;

- низька інституційна спроможність служби в органах місцевого самоврядування;

- зміст діяльності кадрових служб органів місцевого самоврядування не відповідає вимогам часу, їх роль в управлінні персоналом відповідного органу самоврядування є недостатньо високою;

- недостатньо ефективна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- відсутність тісного взаємозв'язку наукових досліджень з практичними потребами органів місцевого самоврядування;

- низька престижність служби в органах місцевого самоврядування.

За роки практичної реалізації Стратегії частина проблем так і не вирішена, а окремі з них навіть посилилися (непрозорість конкурсного відбору, прояви корупції, недосконала система оплати праці й пов'язана з цим низька престижність служби в органах місцевого самоврядування, низька інституційна спроможність відділів управління персоналом).

Наступні стратегічні документи були направлені на вирішення й інших проблем у сфері управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Серед них, зокрема, такі:

- неврегульованість статусу службовця органу місцевого самоврядування [90];

- практична відсутність стимулювання кар'єрного зростання посадових осіб місцевого самоврядування;

- неконкурентний рівень заробітної плати і пов'язане з цим небажання молоді вступати на службу до органів місцевого самоврядування;

- 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 [36];

За визначенням колективу науковців на чолі з В. Вакуленком, проведений ними аналіз управління кадрами в місцевому самоврядуванні висвітлив існуючі проблеми, а саме:

- посадові особи місцевого самоврядування позбавлені перспективи довгострокового і стійкого розвитку;

- посилюється залежність плинності кадрів від політичних впливів (місцеві вибори);
- не дає упевненості в поступовому кар'єрному зростанні рівень освіти (тільки половина посадових осіб мають вищу освіту);
- фактично неконтрольований з боку держави процес підвищення кваліфікації (у відсотковому відношенні до загальної чисельності, на чверть менше посадових осіб місцевого самоврядування, ніж державних службовців);
- 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 [45, с. 545-546].

Найголовнішою особливістю органів місцевого самоврядування та основною рисою, яка відрізняє їх від органів державної влади, є принцип виборності, за яким вони формуються. Саме усвідомлення цього статусу з однієї сторони має спонукати посадових осіб місцевого самоврядування до вдосконалення та покращення своєї діяльності у сфері надання населенню відповідної територіальної одиниці послуг найкращої якості, а з іншої – усвідомлення посадовою особою місцевого самоврядування тимчасовості зайняття своєї посади та суттєвий політичний вплив на процес формування кадрового складу органів місцевого самоврядування у результаті проведення чергових місцевих виборів не мотивує та не сприяє підвищенню ефективності діяльності посадової особи. На нашу думку, при доборі кадрів має бути забезпечена об'єктивна та комплексна оцінка професійних та особистих якостей претендентів на основі чітких юридично регламентованих правил, стандартів і процедур, установлення чітких критеріїв відповідності претендентів кваліфікаційним вимогам згідно з посадою, на яку вони претендують. Й вплив політичних уподобань в цьому процесі має бути мінімальним.

Також серед проблем управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, на нашу думку, варто виділити проблему

нестабільності складу та порушення принципу наступності в роботі. Особливо гостро ця проблема проявляється після проведення чергових місцевих виборів та пов'язаної з цим зміни кадрового складу органу місцевого самоврядування. У окремих випадках відбувається майже повна зміна персоналу органу місцевого самоврядування й не завжди передача повноважень відбувається належним чином. До того ж, у таких випадках досить часто відміняються окремі рішення попереднього складу ради, що також не сприяє підвищенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування та його посадових осіб.

Суттєвою проблемою є 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. Тому для розв'язання цих проблем має бути впроваджено реформування кадрової політики та системи кадрової роботи в усіх сферах суспільного життя. На думку київських науковців, важливою складовою цього процесу повинна стати професіоналізація кадрових служб і органів місцевого самоврядування [45, с. 547-548].

Повністю підтримуємо твердження науковців, що низька інституційна та кадрова спроможність (як правило у відділі (секторі) працює 1-2 працівника) відділів управління персоналом є суттєвою проблемою, що перешкоджає формуванню дієвої системи управління людськими органами місцевого самоврядування. Значне завантаження поточними справами не дає змоги працівникам служб управління персоналом, зокрема, готувати програми професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування, визначати стратегічні напрями кадрової політики органу місцевого самоврядування, організувати внутрішнє навчання посадових осіб та ін.

Повномасштабна війна та введення воєнного стану суттєво вплинули на роботу органів місцевого самоврядування не тільки з точки зору появи нових функцій та повноважень, а й суттєво загострили кадрову проблему органів

місцевого самоврядування. Війна внесла суттєві корективи в роботу органів місцевого самоврядування. Одним із найгостріших викликів стала масова міграція населення, що призвела до гострої нестачі кадрів, особливо в сільських та селищних громадах. Значний відтік кадрів призвів до появи великої кількості вакансій, які органи місцевого самоврядування намагаються заповнити висококваліфікованими спеціалістами. А це, насправді, створює додаткові труднощі для функціонування громад. І хоча частина працівників органів місцевого самоврядування можуть виконувати свої обов'язки дистанційно, більшість професій, особливо в соціальній сфері та комунальному господарстві, потребують безпосередньої присутності на робочому місці.

Тут важливо зазначити, що війна змінила пріоритети та створила попит на нові професії. Так, сьогодні органам місцевого самоврядування особливо потрібні проєктні менеджери та фахівці зі знанням іноземних мов для роботи з міжнародними партнерами й донорами та написання проєктних заявок. Варто зазначити, що на рівні сільської або селищної ради самотужки цю проблему не можна вирішити, тому необхідним є внесення відповідних змін до програм підготовки та підвищення кваліфікації на державному рівні.

Проблемним питанням залишається й відсутність механізму відновлення місцевого самоврядування для деокупованих громад та повернення посадових осіб органів місцевого самоврядування цих територій до виконання своїх функціональних обов'язків. Такий механізм поки не розроблений, принаймні публічно положення відповідного законопроєкту ще не обговорюються. Водночас, відновлення місцевого самоврядування на деокупованих територіях громад є надзвичайно важливим завданням, якого з нетерпінням очікують не тільки мешканці таких громад (адже окупація завдала шкоди практично кожному з них і вони потребують як підтримки, так і отримання адміністративних, соціальних та інших видів послуг), а й посадові особи місцевого самоврядування.

Варто зазначити, що вищезначені проблеми в управлінні людськими ресурсами є спільними практично для всіх органів місцевого самоврядування.

Водночас, залежно від рівня кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування, сформованої організаційної структури, системи управління персоналом та територіального розміщення органу місцевого самоврядування (тимчасово окупована територія, деокупована територія, територія наближена до зони бойових дій, відносно безпечна територія) кількість проблем та якість їх вирішення суттєво різняться.

2.3. Особливості управління персоналом у Божедарівській селищній раді Кам'янського району Дніпропетровської області

Божедарівська селищна територіальна громада Кам'янського району Дніпропетровської області утворена 22 липня 2016 р. шляхом добровільного об'єднання Божедарівської селищної та Покровської і Болтишківської сільських рад. Адміністративним центром новоутвореної територіальної є селище Божедарівка. Крім того, 27 вересня 2019 р. до Божедарівської територіальної громади добровільно приєдналася Катеринопільська сільська рада. Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів України від 20 травня 2020 р. № 601-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Дніпропетровської області», від 12 червня 2020 р. № 709-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Дніпропетровської області» та Постанови ЦВК від 8 серпня 2020 р. № 160 «Про перші вибори депутатів сільських, селищних, міських рад територіальних громад і відповідних сільських, селищних, міських голів 25 жовтня 2020 року», до Божедарівської територіальної громади доєдналися Кудашівська, Адамівська, Биківська, Саксаганська сільські ради [93].

Таким чином, Божедарівська селищна територіальна громада сформована в 2016-2020 рр. шляхом приєднання до Божедарівської селищної територіальної громади семи сільських рад. Нині до складу Божедарівської селищної територіальної громади входять 42 населених пункти, проте у двох з них (села Людмилівка та Сорокопанівка) жителів не залишилося.

З метою забезпечення сталого економічного та соціального розвитку Божедарівської селищної територіальної громади розроблена та затверджена рішенням селищної ради від 30 березня 2023 р. № 16-33 Стратегія розвитку Божедарівської селищної територіальної громади на період 2023-2027 роки [93]. Стратегія розвитку – це головний документ для розвитку Божедарівської громади, в якому визначені найважливіші завдання, що ставить перед собою громада на період до 2027 р. У Стратегію внесені ті напрямки діяльності та найбільш нагальні цілі, яких громада прагне досягти за цей період часу. Їх виконання – це фундамент подальшого розвитку громади. Реалізація Стратегії здійснюється через щорічні програми соціально-економічного і культурного розвитку та цільові (бюджетні) програми територіальної громади.

Повноважним представником Божедарівської селищної територіальної громади є Божедарівська селищна рада – представницький орган місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України.

Система місцевого самоврядування Божедарівської територіальної громади включає:

- територіальну громаду;
- селищну – раду;
- Божедарівсько селищного голову, який є головною посадовою особою територіальної громади;
- виконавчі органи ради (виконавчий комітет, управління, відділи, служби тощо);
- старост Биківського, Покровського, Болтишського, Катеринопільського, Адаміваського, Саксаганського, Кудашівського старостинських округів;
- органи самоорганізації населення.

Розмежування повноважень між складовими системи місцевого самоврядування територіальної громади здійснюється згідно із чинним законодавством у сфері місцевого самоврядування, Статутом територіальної громади та рішеннями, прийнятими на сесії ради, які не можуть суперечити Статуту.

Рішенням Божедарівської селищної ради від 30 жовтня 2024 р. затверджена структура апарату ради та її виконавчих органів. Загальна чисельність апарату Божедарівської селищної ради та її виконавчих органів на 1 листопада 2024 р. складає 57,5 одиниць. Із загальної кількості працівників апарату селищної ради та її виконавчих органів – 35 посадових осіб місцевого самоврядування (60,9 % від загальної кількості працівників). Динаміка зміни чисельності персоналу Божедарівської селищної ради наведено на рис. 2.1, а динаміка зміни чисельності посадових осіб місцевого самоврядування у табл. 2.1.

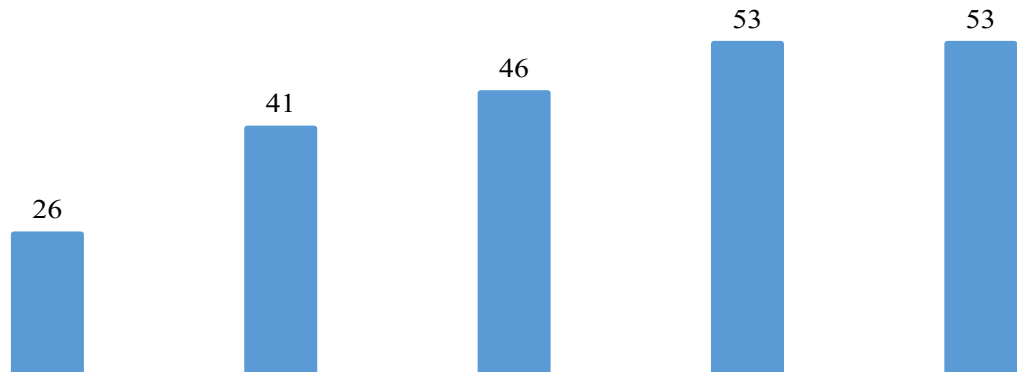


Рис. 2.1. Динаміка зміни чисельності персоналу Божедарівської селищної ради, 2019-2024 рр.

Дані рис. 2.1 свідчать, що у 2020 р. штатний склад персоналу Божедарівської селищної ради зріс на 63,4 %. Саме в цей період відбулося чергове укрупнення територіальної громади шляхом приєднання п'яти сільських рад, що звичайно суттєво збільшило навантаження в роботі посадових осіб місцевого самоврядування, появу в них нових функцій та повноважень.

Таблиця 2.1

Посадові особи місцевого самоврядування Божедарівської селищної ради, 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість посадових осіб	19	23	27	34	35
Кількість прийнятих за рік посадових осіб	6	7	6	9	8

Кількість звільнених посадових осіб за рік	1	3	2	2	7
Розподіл посадових осіб за категоріями посад:					
4 категорія	1	1	1	1	1
5 категорія	9	13	15	21	22
6 категорія	6	6	6	6	9
7 категорія	3	3	5	6	3

Аналізуючи освітній рівень посадових осіб місцевого самоврядування Божедарівської селищної ради варто зазначити, що лише 66 % із них мають вищу освіту й жодна посадова особа не має фахової освіти в галузі «публічного управління та адміністрування». До того ж, протягом останніх п'яти років посадові особи місцевого самоврядування не підвищували свою кваліфікацію за загальними професійними (сертифікатними) програмами або короткостроковими програмами. Підвищення кваліфікації здійснювалося лише шляхом самоосвіти.

Із загальної кількості посадових осіб місцевого самоврядування Божедарівської селищної ради 40 % мають стаж роботи 3-5 років і лише 29 % посадових осіб мають стаж роботи на посадах в органах місцевого самоврядування більше 10 років (рис. 2.2).

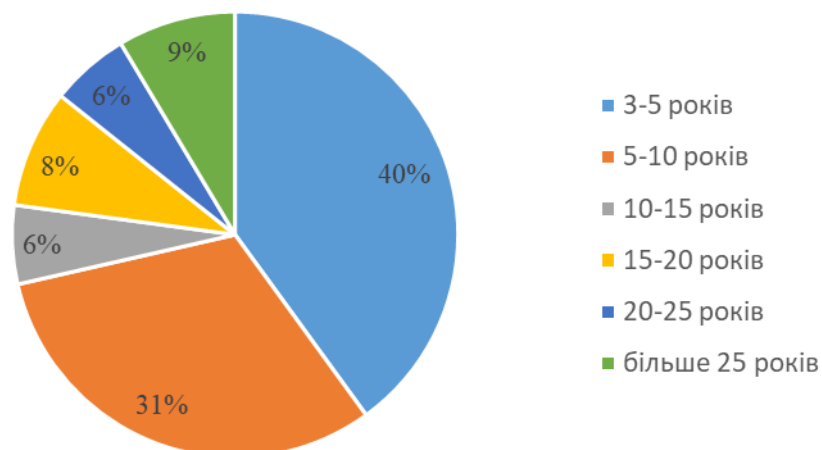


Рис. 2.2. Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування Божедарівської селищної ради за стажем роботи, 2024 р.

Кадровий склад Божедарівської селищної ради підтверджує загальнонаціональну тенденцію щодо гендерного розриву на службі в органах місцевого самоврядування, а саме суттєве переважання жінок на посадах в органі місцевого самоврядування (рис. 2.3). Водночас, найвищі керівні посади займають чоловіки.

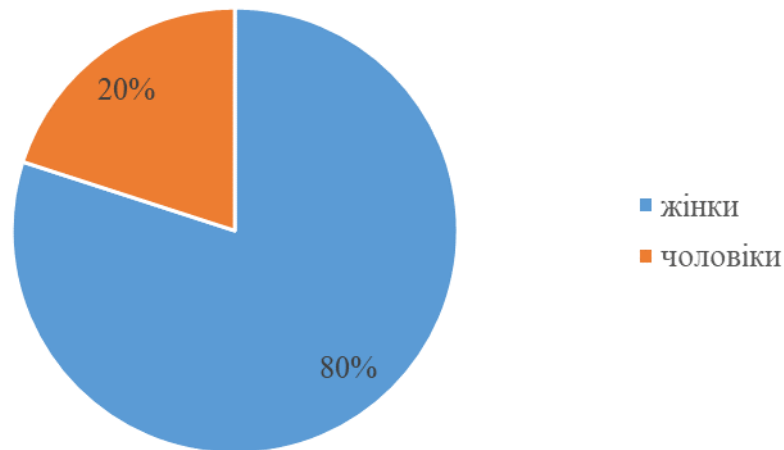


Рис. 2.3. Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування Божедарівської селищної ради за статтю, 2024 р.

Серед посадових осіб місцевого самоврядування Божедарівської селищної ради досить незначна частка молоді (рис. 2.4). Наймолодшій посадовій особі – більше 30 років. Найбільшу вікову групу складають посадові особи 40-49 років.

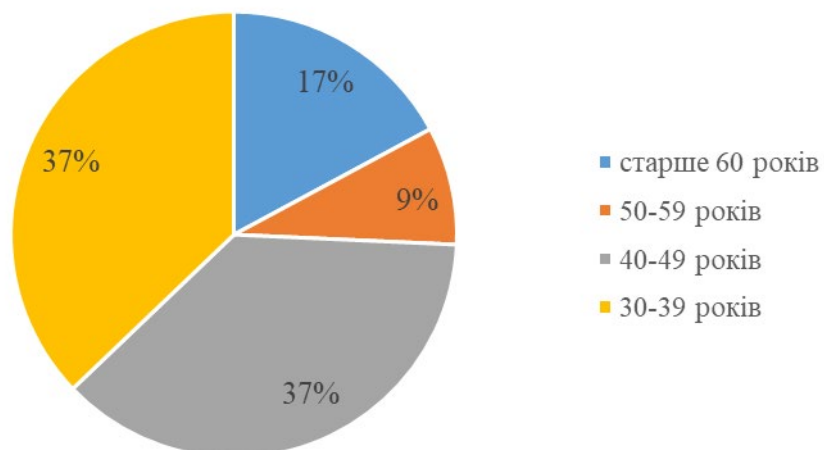


Рис. 2.4. Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування Божедарівської селищної ради за віком, 2024 р.

Варто зазначити, що відповідно до SWOT-аналізу Божедарівської територіальної громади проведеного під час підготовки Стратегії розвитку Божедарівської селищної територіальної громади на період 2023-2027 роки [93] серед головних загроз розвитку територіальної громади визначено відтік кваліфікованих кадрів та молоді за межі області та за кордон. До того ж, враховуючи рівень заробітної плати та непрестижність служби в органах місцевого самоврядування молодь громади не бажає йти працювати до Божедарівської селищної ради та її виконавчих комітетів.

Із загальної кількості штатних одиниць Божедарівської селищної ради 46,5 – апарат ради та її виконавчий комітет та 11 – інші виконавчі органи ради.

Виконавчий комітет Божедарівської селищної ради (далі – виконавчий комітет) є юридичною особою селищної ради, який утворюється Божедарівською селищною радою на її строк повноважень для здійснення організаційно-правового, інформаційного, аналітичного, матеріально-технічного забезпечення діяльності ради, її органів, депутатів, сприяння взаємодії і зв'язків селищної ради з територіальною громадою, місцевими органами виконавчої влади, органами та посадовими особами місцевого самоврядування.

У структурі виконавчого комітету Божедарівської селищної ради утворено відділ кадрового забезпечення та загальних питань зі штатною чисельністю 3 працівника: начальник відділу, оператор комп'ютерного набору та діловод. Начальник відділу є посадовою особою місцевого самоврядування, 2 інших працівника – службовці. Кадровими питаннями Божедарівської селищної ради опікується безпосередньо начальник відділу кадрового забезпечення та загальних питань.

Відділ кадрового забезпечення та загальних питань (далі – відділ) підзвітний і підконтрольний селищній раді, підпорядкований селищному

голови, виконавчому комітету та іншим посадовим особам відповідно до розподілу повноважень. Основними завданнями та функціями відділу з питань кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування є такі [60]:

- забезпечення реалізації державної політики з питань кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування в селищній раді і разом з відповідними структурними підрозділами узагальнення практики роботи з кадрами, внесення селищному голові пропозицій щодо її вдосконалення;

- разом з іншими структурними підрозділами селищної ради розробка річних планів роботи з кадрами, визначення щорічної та перспективної потреби в кадрах, формування замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та працівників селищної ради;

- здійснення організаційного забезпечення роботи ради по роботі з кадрами;

- організація та проведення кадрової роботи, в основу якої покладено принцип демократичного добору і просування по службі за діловим якостями та професійною компетентністю, постійне навчання працівників, заохочення їх до службової кар'єри, реалізація єдиної державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування;

- ведення встановленої звітно-облікової документації, підготовка державної статистичної звітності з кадрових питань, аналіз якісного складу посадових осіб місцевого самоврядування селищної ради;

- проведення роботи з резервом кадрів селищної ради, здійснення організаційно-методичного керівництва формуванням кадрового резерву, аналіз та узагальнення практики формування кадрового резерву, внесення селищному голові пропозицій щодо її вдосконалення;

- підготовка звітів щодо проведення перевірки відповідно до Закону України «Про очищення влади», спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад для проходження служби в органах місцевого самоврядування;

- підготовка довідок про результати проведеної спеціальної перевірки на підставі відомостей, наданих спеціально уповноваженими органами на проведення спеціальної перевірки та подає її керівництву селищної ради;
- розгляд та внесення селищному голові пропозицій щодо проведення стажування кадрів на посадах місцевого самоврядування, підготовка разом з відповідними відділами документів для організації стажування;
- підготовка матеріалів про призначення на посади та звільнення з посад працівників селищної ради;
- здійснення обліку та обробка персональних даних з метою реалізації трудових відносин, соціального захисту, відносин у сфері управління персоналом та інших завдань, покладених на відділ, забезпечення захисту персональних даних, що обробляються відділом;
- оформлення документів про прийняття Присяги та присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування, внесення відповідних записів до трудових книжок;
- обчислення стажу роботи та служби в органах місцевого самоврядування (державної служби), здійснення контролю за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, складання графіків щорічних відпусток працівників селищної ради;
- розгляд матеріалів, підготовка документів та ведення відповідного обліку для заохочення та нагородження працівників;
- здійснення, у межах своєї компетенції, заходів для забезпечення трудової дисципліни, оформлення документів, пов'язаних із застосуванням заходів дисциплінарного впливу;
- здійснення роботи, пов'язаної із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ (особових карток) працівників;
- підготовка розпоряджень про призначення, звільнення, відрадження, відпустки працівників;
- проведення разом з іншими підрозділами роботи щодо укладення, продовження терміну дії, розірвання контрактів з керівниками комунальних

підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління селищної ради;

- аналіз ефективності роботи персоналу;

- здійснення контролю щодо своєчасного щорічного подання посадовими особами місцевого самоврядування селищної ради електронних декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій місцевого самоврядування;

- організація роботи з розгляду звернень громадян виконавчим комітетом та його структурними підрозділами з питань, віднесених до компетенції відділу у порядку, визначеному чинним законодавством України;

- здійснення обліку та бронювання військовозобов'язаних селищної ради;

- організація проведення внутрішнього навчання працівників селищної ради;

- забезпечення, разом з іншими структурними підрозділами селищної ради, виконання вимог законодавства про запобігання корупції.

- проведення іншої роботи, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю та службу в органах місцевого самоврядування.

Отже, у Божерівській селищній раді створено відповідний структурний підрозділ, функціональними повноваженнями якого є управління людськими ресурсами органу місцевого самоврядування. Водночас, його штатна чисельність є неоправдано малою, що обумовлює існування певних проблем. Серед існуючих проблем, перш за все, варто виділити: відсутність кадрової стратегії (програми) органу місцевого самоврядування, програм розвитку персоналу; підвищення кваліфікації посадових осіб відбувається досить рідко; в органі місцевого самоврядування не практикується наставництво; серед методів мотивації та заохочення посадових осіб використовується лише преміювання та ін. Також, на нашу думку, доцільним є розробка етичного кодексу (або правил етичної поведінки) посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас, розпочати варто з посилення інституційної та кадрової спроможності відділу кадрового забезпечення та загальних питань шляхом реорганізації його у відділ управління людськими ресурсами із визначенням відповідних повноважень та

введенням до його штату додаткових штатних одиниць. Адже навіть самі досконалі стратегії, плани і програми без кадрового забезпечення їх впровадження, так і залишаться лише на папері.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Світовий досвід управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування та можливості використання його в Україні

Удосконаленню управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування нашої країни має сприяти ретельний аналіз світової практики у цій сфері. Розвинуті, демократичні країни світу мають досить потужний досвід формування ефективної системи управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, дослідження якого допоможе нашій країні уникнути власних помилок і прорахунків та побудувати найбільш раціональну систему управління.

Аналіз літератури за проблематикою дослідження дає підстави стверджувати, що кожна країна розбудовує власну модель управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, що залежить від правової системи, форми державного правління, національних традицій, діючої моделі місцевого самоврядування та моделі публічної служби [8; 12; 26; 29; 30; 38; 47; 50; 95; 102]. Водночас, спільною тенденцією управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування розвинутих країн світу є той факт, що управління стає більш демократичним, поширюється залученість на робочому місці, підтримується трансформаційне лідерство, засноване на цінностях, між керівниками та муніципальними службовцями встановлюються партнерські відносини, досить обмежені політичні призначення на керівні посади, мотивації персоналу приділяється суттєве значення, залучення та утримання на муніципальній службі талановитої молоді – один із пріоритетів муніципалітетів. У цілому ж, на муніципальній службі створюють середовище, яке сприяє внутрішній мотивації та демократичному духу персоналу, та

створюються відповідні структурні підрозділи, які впроваджують сталий та соціально відповідальний HR-менеджмент.

У розвинутих демократичних країнах склалися три основні моделі муніципальної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. До класичної кар'єрної моделі муніципальної служби тяжіють Німеччина, Іспанія, Франція, Китай, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина, Японія. У цих країнах управління персоналом здійснюється за принципами, які гарантують роботу впродовж життя, забезпечують кар'єрне зростання муніципальних службовців та орієнтовані не стільки на якість виконання роботи, скільки на безпеку, рівність та захист. Посадові системи муніципальної служби мають Австралія, США, Канада, Велика Британія, Нідерланди, Швеція. Характерні риси посадової моделі притаманні також муніципальній службі Естонії, Італії та Фінляндії. У цих країнах для управління персоналом муніципальної служби важливе значення мають ринок праці, конкретна посада, продуктивність праці, рівність у пенсійному забезпеченні [12, с. 86]. Для більшості країн ЄС характерною є змішана модель, яка поєднує в собі окремі елементи посадової й кар'єрної моделей, однак має свої особливості управління персоналом муніципальної служби.

Можливість вільного переміщення муніципального службовця є один із головних критеріїв розмежування кар'єрної, посадової та змішаної моделей. Саме тому часто кар'єрну систему називають закритою, а посадову – відкритою [30, с. 229]. Іншою ознакою можна вважати специфічність муніципальної адміністрації у контексті наявності такої частини персоналу, яка приділяє значну увагу проходженню служби, проводить своє професійне життя виключно в муніципальних органах. Тобто, службовець, отримавши відповідну підготовку, пройшовши етап приймання на службу, відповідно до існуючого механізму просування по службі, здійснює просування по ієрархічній структурі посад.

Приналежність до певної моделі накладає свій відбиток на стиль управління персоналом муніципальної служби окремо взятої країни, зокрема на практику добору й відбору персоналу, його адаптацію на посаді, кар'єрне

переміщення, присвоєння категорій, рангів, розвиток кар'єри, оплату і стимулювання праці, мотивацію та оцінку діяльності, підстави припинення служби тощо. Так, особливими рисами класичної кар'єрної моделі Франції є принцип співучасті чиновників у самоврядуванні і визначення умов трудової діяльності, що знайшов відображення у формуванні консультативних органів управління: Вищої ради публічної служби держави, адміністративних паритетних комісій, технічних паритетних комісій і комітетів із гігієни та безпеки праці [8, с. 107].

У Латвії, яка має змішану модель загальне управління державною цивільною службою здійснює Адміністрація державної цивільної служби, на яку покладено функції розроблення єдиних принципів управління персоналом для інституцій публічної адміністрації та сприяння їх виконанню, забезпечення уніфікованої системи кар'єрного планування для цивільних службовців, аналіз потреб навчання на цивільній службі, організація конкурсів на посади цивільної служби та розгляд скарг щодо цих конкурсів.

Загалом, ефективне управління персоналом муніципальної служби в зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку людських ресурсів. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого службовця залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює. А в англосаксонських країнах, насамперед у США, з 1980-х рр. почала утверджуватися ідея, що робота з персоналом у системі муніципальної служби точно так, як і власне розвиток органів місцевого самоврядування, має вестися за зразком бізнесу. Це означає, що й управління персоналом має вестися за законами ефективного менеджменту, коли критерії ефективності, раціональності, економності стають головними під час визначення результатів роботи персоналу [8, с. 107-108].

Управління людськими ресурсами у зарубіжних країнах розпочинається саме на етапі забезпечення муніципальних органів кадрами відповідної кваліфікації. У зв'язку з цим важливе значення має створення відкритих і

прозорих конкурсних процедур, запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати в муніципальних органах на професійних засадах. Важливим є досвід зарубіжних країн у професійній адаптації, просуванні посадовців за ієрархічною градацією, механізми оцінювання діяльності муніципальних служб.

Складним є добір кадрів у Японії, систему адміністративно-територіального устрою якої складають префектури та муніципалітети, а також існують два рівні без виборних органів влади – регіони та округи (на які поділені більшість префектур). На рівні префектур створюються агентства з муніципальної служби, а на рівні округів муніципалітети створюють спільний комітет з муніципальної служби, який оголошує конкурс на заміщення вакантних посад та приймає заявки від муніципалітетів на спеціалістів. Проводиться конкурс, у разі відповідності вакансії декількох кандидатів, муніципалітет проводить другий тур для остаточного вибору [50, с. 63]. В Японії призначення на посаду здійснюється також за результатами вступних іспитів, участь в яких можуть узяти всі охочі після оприлюднення у ЗМІ оголошення про час та місце проведення іспитів [38, с. 80].

Більше 90 % усіх муніципальних службовців США проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних та придатних до муніципальної служби [102, с. 67]. У США функціонує Служба управління персоналом, під керівництвом якої діють 65 відомчих екзаменаційних комісій на території країни [50, с. 63-64]. Проведення іспитів на посаду в муніципальному органі складається з трьох етапів: проведення перевірки загальної інтелектуальної підготовленості кандидата з історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; визначення здатності кандидата вільно висловлювати свої погляди англійською мовою; проведення перевірки професійних якостей та комунікаційних здібностей, уміння діяти в різноманітних ситуаціях. У США процедури

конкурсного заміщення посад, просування по службі на основі іспитів та щорічна атестація стимулюють муніципальних службовців постійно підвищувати свій професіональний рівень [38, с. 80].

У процесі управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування західноєвропейських країн особлива увага приділяється професійному розвитку посадовців. Так, у західноєвропейських країнах щорічно підготовку та перепідготовку проходить близько 10 % муніципальних службовців. Підходи до вирішення цього питання можуть різнитися залежно від суб'єкта здійснення підготовки – це можуть бути центральні органи влади (Греція, Іспанія, Люксембург) чи органи місцевого самоврядування (Бельгія, Франція, США) [50, с. 62].

Професійний розвиток муніципальних службовців протягом усього професійного життя є надзвичайно актуальною проблемою у зарубіжних країнах. Нині у світі існують різноманітні системи підготовки муніципальних службовців, особливості побудови яких залежать від багатьох чинників. Наприклад, в унітарних державах домінують тенденції централізованої підготовки публічних службовців, у федеральних – навчання значною мірою децентралізовано.

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дає змогу задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі. Наприклад, у Франції максимум через три роки з моменту вступу на службу посадовець підвищується незалежно від оцінки його роботи, в країні запроваджена так звана «таблиця просування» [38, с. 80].

У Німеччині передбачаються підготовча служба та випробувальний термін, під час якого службовець не може бути підвищений, а звичайне службове зростання відбувається за результатами складених іспитів.

В Японії формально закріплюють право за кожним службовцем на підвищення на посаді, конкурсні іспити проводить Рада зі справ персоналу, що відбуваються кожен рік; претендент повинен мати відповідну освіту, проте

рішення про переведення на посаду приймається після випробувального терміну (шість місяців) незалежно від результату складання іспитів.

Варто зазначити, що в Японії є Міністерство у справах місцевого самоврядування, яке опікується у тому числі й питаннями управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування. В Японії діє трирічний цикл ротації, коли кожного року у квітні працівники місцевих рад переходять працювати на нове місце роботи в межах департаментів організацій, де вони працюють [47, с. 13].

Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах жорстко регламентується на всіх етапах процедур. У Великій Британії атестація проходить шляхом заповнення звітної анкети особою, що атестується, в якій зазначаються особисті дані, мета та опис роботи за минулий та на наступний рік, пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації, деталізація та оцінка особистих якостей, оцінка можливого службового зростання, думки особи, яка затверджує звіт про працівника та його звіт.

У США під час проведення щорічного оцінювання працівники звітують про реалізацію поставленого на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. Якщо службовець не виконав з якоїсь причини поставлений річний план, йому надається право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати такого оцінювання є основою для просування особи по службі або її звільнення, або застосування певного виду покарань [38, с. 80].

На нашу думку, на особливу увагу заслуговує досвід скандинавських країн, у яких служба в органах місцевого самоврядування побудована таким чином, що муніципальні службовці діють незалежно від політичних впливів місцевих виборів та інших зовнішніх чинників і працюють виключно заради інтересів громади. Порівняння досвіду організації служби в органах місцевого самоврядування України та скандинавських країн наведено у табл. 3.1 [40, с. 257].

Отже, дані табл. 3.2 свідчать, що в скандинавських країнах, на відміну від нашої країни, вимогою до зайняття посад у муніципальних органах є високий

рівень освіти та професійні навички. Варто зазначити, що органи місцевого самоврядування скандинавських країн є бажаним місцем роботи для громадян, адже там досить висока заробітна плата, можливість кар'єрного зростання, що приваблює кваліфіковані кадри та молодь [98, с. 5]. На відміну від нашої країни, де молодь неохоче вступає на службу до органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.1

Порівняння досвіду організації служби в органах місцевого самоврядування України та скандинавських країн

Аспекти	Україна	Швеція	Норвегія	Данія
Ототожнення понять	Служба в органах місцевого самоврядування	Поняття «offentlig tjänst» (публічна служба) використовується для опису як державної служби, так і служби в органах місцевого самоврядування	Поняття «offentlig tjeneste» (публічна служба) використовується як для державної служби, так і для служби в органах місцевого самоврядування	Поняття «offentlig tjeneste» (публічна служба) застосовується для опису як державної служби, так і служби в органах місцевого самоврядування
Структура	Децентралізована: територіальні громади, районні ради, обласні ради	Децентралізована система: громада, округ	Децентралізована система з комунами та округами	Децентралізована система з комунами та регіонами
Роль посадових осіб місцевого самоврядування	Виконавча робота, надання послуг та розробка політик в межах місцевого самоврядування	Виконавча робота, розробка політик та надання послуг на місцевому рівні		
Вимоги до кваліфікації	Визначені законами та іншими нормативно-правовими актами, необхідна кваліфікація залежить від посади	Високий рівень освіти, професійні навички	Високий рівень освіти, професійні навички та досвід роботи у відповідній сфері	
Оплата праці	Зарплата встановлюється національними нормативними актами та враховується вислуга років	Зарплата базується на системі колективних договорів	Зарплата враховує рівень кваліфікації та відповідальності	Зарплата базується на системі колективних договорів та враховує рівень кваліфікації та відповідальності

Особливу увагу в процесі управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування в зарубіжних країнах приділяється впровадженню

нових методів і технологій управління персоналом. Зокрема, серед нових технологій управління персоналом муніципальної служби, що набувають широкого розповсюдження у провідних країнах світу, є застосування методу «agile-HR». Метод «agile-HR» означає гнучке управління персоналом муніципальної служби, що замінює управління, засноване на правилах і плануванні, на більш швидку і просту модель, засновану на відгуках учасників. Метод застосовується в галузі управління ефективністю і в опитуванні Deloitte, проведеному в 2017 р., 79 % світових керівників оцінили agile-управління продуктивністю праці як високий організаційний пріоритет [29, с. 70-71]. Перехід до моделі agile-HR стає швидким там, де є необхідність впровадження управління ефективністю, скорочення фінансових інструментів і можливість управляти персоналом в міру розвитку потреб.

Також досить поширеним підходом до управління людськими ресурсами муніципальних органів зарубіжних країн є підхід «Investors in People» («інвестори в людей»). «Investors in People» є системою якісного управління, об'єднання управління персоналом та муніципальним органом в цілому, а також формулою ефективної взаємодії керівників та службовців задля підвищення ефективності організації та наближення її до міжнародних еталонів щодо управління персоналом. Користуючись цим підходом, керівники можуть оптимізувати структуру муніципального органу, побудувати ефективну модель управління, розробити стратегії розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, управління талантами, управління знаннями, управління змінами тощо), гармонізувати відносини всередині колективу та між керівниками й працівниками, а також залучити нематеріальні способи мотивації та оцінювання результативності діяльності муніципального службовця. Зарубіжний досвід дедалі більше ґрунтується на процесі залучення персоналу, що дає змогу управляти професійною поведінкою муніципального службовця, яка дає змогу ідентифікувати працівника з органом влади, а не просто «сухо» виконувати посадові обов'язки. У таких умовах муніципальні службовці досить мотивовані

до плідної праці та розвитку, що підвищує результативність та ефективність діяльності муніципального службовця.

Особлива увага в розвинутих країнах світу приділяється управлінню талантами, лідерами та їх мотивація, адже талант є дефіцитним високоефективним ресурсом, а наявність і розвиток такого ресурсу виступає важливою конкурентною перевагою будь-якої організації, незалежно від форм власності. Як зазначають експерти Бостонської консалтингової групи в щорічному звіті «Creating People Advantage» «управління талантами і лідерством; HR-аналітика; управління залученістю, поведінкою й культурою – це ті напрями діяльності, які нині повинні бути найпріоритетнішими для керівників» [95, с. 306-307]. Повністю поділяємо твердження С. Теплова, що «використовуючи прогресивний міжнародний досвід і опираючись на українські реалії та ментальні особливості, слід обрати кращі підходи, які доцільно й можливо імплементувати у практику діяльності управління талантами на державній службі України» (табл. 3.2) [95, с. 315].

Таблиця 3.2

Напрями адаптації прогресивного зарубіжного досвіду управління талантами на публічній службі в Україні

Модель	Напрями адаптації
Американська модель	Впровадження програмно-цільової організації професійного навчання; забезпечення постійної включеності персоналу в процес професійного зростання; швидка підготовка спеціалістів найнижчого рівня з вузькоспеціалізованими навичками та вивірена система елітної підготовки висококваліфікованих спеціалістів вищого ступеня підготовки; стимулювання розвитку професійного потенціалу як шляхом економічного, так і психологічного мотивування та ін.
Європейська модель	Формування ієрархічної системи добору кадрів; забезпечення високого морально-етичного рівня персоналу з високим соціальним статусом та постійною потребою щодо підвищення кваліфікації; пріоритетність у розвитку талантів на публічній службі етичного виміру; відхід від декларативності навчання та перехід до розгалуженої системи організації освітнього процесу державно-управлінських кадрів; гнучкість системи професійного навчання; впровадження засад концепції розвитку лідерства за допомогою тренінгової системи, системи менторства та системи самонавчання; спрямованість на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу та ін.
Східна модель	Досвід у збереженні кадрів; організація системи мотивації праці (у т. ч. й щодо кар'єрного зростання), що підвищило б ефективність використання бюджетних коштів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; розвиток інституту наставництва (менторства) та ін.

Підсумовуючи все вище означене варто зазначити, що досвід практично кожної із розглянутих країн є цікавим та корисним для нашої країни, яка в умовах реформування місцевого самоврядування розбудовує власну систему управління найголовнішим ресурсом – людським.

3.2. Пріоритетні напрями удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України

Пріоритетними напрямами удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України, на нашу думку, мають бути:

- удосконалення законодавства у сфері служби в органах місцевого самоврядування та адаптація його до законодавства Європейського Союзу;
- розробка стратегії державної кадрової політики, складовою частиною якої має бути кадрова політика в органах місцевого самоврядування;
- забезпечення рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування, виключно шляхом відкритого конкурсу на зайняття вакантних посад;
- мінімізація політичного впливу на кадрові призначення в системі місцевого самоврядування;
- формування ефективної системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, професійної компетентності, практичного досвіду, а також особистісних якостей посадових осіб місцевого самоврядування;
- створення правових, соціальних, організаційних передумов для успішної реалізації професійного потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, сприяння зростанню творчого та інноваційного компонентів у їх роботі; посилення соціально-правової підтримки управлінських кадрів [26, с. 105];
- забезпечення професіоналізації місцевого самоврядування, комплектування органів місцевого самоврядування висококваліфікованими

фахівцями відповідно до вимог і потреб сучасного етапу реформування місцевого самоврядування, децентралізації влади та відновлення місцевого самоврядування на деокупованих територіях;

- прогнозування і планування потреби в кадрах для органів місцевого самоврядування, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури місцевого самоврядування, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг;

- упровадження ефективної системи мотивації та стимулювання праці посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі;

- створення ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в органах місцевого самоврядування за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення; визначення основних принципів і порядку його формування; нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з кадровим резервом [26, с. 105];

- розвиток потенціалу HR-брендингу органів місцевого самоврядування та перетворення їх на конкурентних роботодавців, здатних впроваджувати найкращі HR-практики та антикризові HR-рішення на службі в органах місцевого самоврядування;

- формування управлінської ланки за професійно-ціннісними ознаками;

- розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування;

- впровадження менторства та наставництва в системі місцевого самоврядування;

- посилення інституційної спроможності служб управління персоналом органів місцевого самоврядування та переорієнтація їх на управління людськими ресурсами;

- розробка чітких критеріїв та вироблення інноваційних методик і технологій моніторингу ефективності та результативності професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження більш досконалої, прозорої та об'єктивної процедури проведення атестації і

оцінювання посадових осіб місцевого самоврядування, залучення незалежних інституцій до проведення такої оцінки;

- систематичне вивчення громадськості думки щодо якості та ефективності роботи органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб;

- періодичне оновлення програм підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад відповідно до вимог сучасності та світових трендів у цій сфері. Зокрема, розробка програм професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування з питань відновлення України після Перемоги; розробка програм психологічної реабілітації посадових осіб місцевого самоврядування, що перебували на окупованих територіях;

- відновлення муніципальної статистики;

- посилення мотивації та стимулювання професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;

- цифровізація та діджиталізація процесів управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування;

- адаптація інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS до потреб місцевого самоврядування;

- впровадження інноваційних методів і технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів місцевого самоврядування;

- адаптація кращих світових практик управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування в практичну діяльність вітчизняних органів місцевого самоврядування та ін.

Наведений перелік напрямів удосконалення управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування не є вичерпним. Важливість і складність сучасного етапу розвитку вітчизняної системи місцевого самоврядування, умови воєнного стану, майбутні потреби повоєнної відбудови та відновлення місцевого самоврядування на всій території країни детермінують перманентні зміни в пріоритетах. Водночас, обмеженість нашої

роботи за обсягом не дає змоги детально зупинитися на розгляді вищезначених напрямів й тому розглянемо лише деякі із них.

Досконалість нормативно-правової бази справляє визначальний вплив на функціонування системи управління людськими ресурсами. Імплементация Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р. [82] є запорукою продовження реформи місцевого самоврядування та формування публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, що функціонує в інтересах територіальних громад.

Набрання чинності даним Законом вкрай важливо для подальшого розвитку служби в органах місцевого самоврядування, адже він дає змогу підвищувати стандарти управління персоналом в органах місцевого самоврядування, забезпечувати європейські підходи та безбар'єрність на службі в органах місцевого самоврядування, підвищувати ефективність роботи органів місцевого самоврядування. З набранням чинності новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» не тільки запрацюють нові процедури й інструменти управління персоналом, механізми реалізації гарантій службовців місцевого самоврядування [52, с. 4], а й відбудеться повноцінна імплементація в українське законодавство положень ст. 6 Європейської хартії місцевого самоврядування, а саме щодо:

- можливості визначати власні внутрішні адміністративні структури з урахуванням місцевих потреб і необхідності забезпечення ефективного управління;

- забезпечення умов служби найманих працівників органів місцевого самоврядування, які дозволять добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей і компетентності;

- забезпечення належних можливостей професійної підготовки, винагороди та просування по службі таких працівників [52, с. 10].

Серед новацій даного Закону, в контексті теми нашого дослідження, на особливу увагу заслуговує поява розділу III «Управління службою в органах

місцевого самоврядування» в якому визначені державна політика у сфері служби в органах місцевого самоврядування, повноваження керівника служби в органі місцевого самоврядування, повноваження служби управління персоналом в органі місцевого самоврядування та унормовано розробку Положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування.

Імплементатії Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р. потребуватиме потужної методичної та інформаційної роботи. Важливу роль в цьому має відіграти Національне агентство України з питань державної служби як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування.

Реалізація цілей, функцій, завдань та впровадження інструментів і механізмів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування здійснюється через сформовану державну кадрову політику, що визначає мету, основні цілі, принципові настанови та першочергові завдання в роботі з персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування на довгострокову перспективу. Державна кадрова політика, як правило, закріплюється на рівні нормативно-правового акту – стратегії або концепції. Проведений у попередньому розділі аналіз чинного законодавства засвідчив відсутність такого чинного нормативно-правового акту в нашій країні, адже Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [89] втратила свою чинність. Тому, на нашу думку, вимогою сьогодення є розробка та впровадження нової стратегії державної кадрової політики з урахуванням сучасного стану вітчизняної публічної служби, мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, потреби гармонізації законодавства України із законодавством ЄС, діджиталізації та цифровізації публічного управління, необхідності повоєнного відновлення країни, розвитку технологій управління людськими ресурсами та світового досвіду в цій сфері. При розробці державної кадрової політики важливим є використання людиноцентричного,

клієнторієнтованого, проектно-орієнтованого, відтворювального і синергетичного підходів, теорій лідерства, управління знаннями, еліти і раціональної бюрократії. Нова стратегія держаної кадрової політики слугуватиме правовою основою та орієнтиром для розробки власних кадрових стратегій в кожному органі місцевого самоврядування.

Впровадженням кадрової політики як державного рівня, так і рівня певного органу місцевого самоврядування займаються перш за все, відділи управління персоналом (департаменти, управління, сектори) органів місцевого самоврядування. Тому важливо підвищити інституційну спроможність служб управління персоналом органів місцевого самоврядування та сформувані сучасні служби управління людськими ресурсами, чітко визначити їх основні завдання та функції. Реалії сьогодення вимагають абсолютно нової моделі підрозділу управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колективну роботу та налагоджену співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових служб управління людськими ресурсами, які функціонально в органі місцевого самоврядування мають забезпечити: практичну розробку й реалізацію кадрової політики та ведення статистики і HR-аналітики; розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу; кар'єрне зростання посадових осіб та здійснення призначень за заслугами; залучення кваліфікованих кандидатів та збереження цінного персоналу; забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу добору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад); об'єктивне оцінювання службової діяльності; розробку та запровадження дієвої системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів на посади в органи місцевого самоврядування; впровадження сучасних інформаційних технологій та ін. Тобто сучасна служба управління людськими ресурсами приймає участь на всіх етапах розвитку кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування, виконує весь комплекс робіт з добору, відбору, розстановки, професійного навчання та кар'єрного зростання персоналу органу місцевого самоврядування,

а її діяльність направлена на виконання мотиваційної, організаційно-планувальної, контрольної-регулятивної, розпорядчої та координаційної функцій.

Як уже зазначалося вище, після набрання чинності Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р. [82], набере чинності й Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 19 лютого 2024 р. № 26-24 [97], що таким чином врегулює питання діяльності служб управління персоналом органів місцевого самоврядування та підвищить їх інституційну спроможність.

Підвищенню ефективності діяльності структурних підрозділів, що опікуються питаннями управління персоналом органів місцевого самоврядування має сприяти запровадження цифрового управління людськими ресурсами. Як цілком слушно зазначає О. Пархоменко-Куцевіл, перехід системи управління людськими ресурсами з традиційної платформи на цифрову основу вимагає від керівників органів влади переорієнтації в основних напрямках свого розвитку, зокрема:

- навчання, перенавчання працівників служб управління персоналом: виникає потреба володіння навичками використання цифрових компетенцій, так званих «digital skills»;
- залучення талантів на публічну службу (фахівців із затребуваними знаннями, вміннями та навичками);
- поява нових професій: адміністратор Big Data, тьютор та ін.;
- автоматизація системи управління персоналом [54, с. 99].

У сучасних умовах у HR-сфері зараз дуже важлива гнучкість і інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов роботи. Діджиталізація вимагає розуміння, що замість стандартного підходу до персоналу ціннішим є підхід, орієнтований на індивідуальність працівника. На сьогодні ефективність визначається реакцією не на посаду, а на конкретну людину – важливо будувати процеси навколо потреб, емоцій, почуттів і поведінки працівників [31, с. 401].

Ще одним фактор цифровізації є швидкість. Прискорюється обробка інформації, швидкість прийняття рішень. Це, своєю чергою, впливає на вимоги до персоналу, на процеси навчання та підбору, а також на процеси роботи в цілому [31, с. 400]. У сучасних умовах посадові особи місцевого самоврядування повинні володіти більшими технічними навичками, вищою швидкістю роботи та навичками роботи з інформацією.

Таким чином, масова цифровізація вносить свої зміни в підходи до управління людськими ресурсами. Використання інформаційних технологій якісно та кількісно збільшує можливості здійснення практично всіх операцій щодо управління людськими ресурсами, зокрема:

- автоматизація функції рекрутингу;
- проведення тестування на етапі конкурсних процедур;
- ведення електронних особових справ посадових осіб місцевого самоврядування;
- розрахунок стажу служби та розміру відпустки;
- облік кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання;
- проведення онлайн-тестувань;
- електронний документообіг;
- розробка EVP (ціннісна пропозиція співробітнику);
- онлайн-навчання та участь у семінарах, конференціях та інших комунікативних заходах;
- використання чат-ботів, які активно розвиваються і можуть зараз допомогти не лише в залученні кандидатів, а й у віддаленому навчанні новачків тощо.

Водночас, визнаючи безсумнівні переваги цифровізації та діджиталізації управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, варто звернути увагу на підвищення рівня захисту інформації, посилення спроможності комп'ютерних служб інформаційно-технічного забезпечення та захисту інформації, вжиття заходів щодо запобігання та попередження кібератак. Особливо актуальною ця проблема стала в умовах воєнного стану. У зв'язку з цим підвищення загального рівня цифрової грамотності посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема й з питань кібербезпеки та

кіберзахисту, обумовлює потребу внесення до програм професійного розвитку публічних службовців відповідних змін.

Вимогою сьогодення є формування гнучкої й дієвої системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, що обумовлює потребу перегляду та осучаснення програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. На нашу думку, необхідним є запровадження системи цільового замовлення на підготовку майбутніх посадових осіб місцевого самоврядування в освітній галузі знань «Публічне управління та адміністрування» бакалаврського рівня з обов'язковим подальшим працевлаштуванням випускників на посадах в органах місцевого самоврядування. Водночас, працюючим посадовим особам місцевого самоврядування, які здобувають освіту магістерського рівня в цій освітній галузі, повинно бути гарантоване (у разі успішного завершення навчання) підвищення за посадою. Заповненню вакантних посад в органах місцевого самоврядування, що надзвичайно актуально в сучасних умовах воєнного стану та масової міграції населення, могло б сприяти створення та ефективного використання єдиної інформаційної бази випускників вищих навчальних закладів, які здобули освіту за публічно-управлінською спеціальністю.

Не менш важливими є й інші вищеозначені напрями удосконалення управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування. Варто зазначити, що на всіх етапах управління людськими ресурсами, починаючи від якісного добору кандидатів, й далі – мотивації, залучення, професійного розвитку кожного службовця місцевого самоврядування й оцінювання результатів його службової діяльності, важливо впроваджувати інноваційні методи, інструменти та технології роботи з персоналом.

3.3. Впровадження інноваційних методів та технологій управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України

Нам імпонує твердження Н. Алюшиної, яка зазначає, що «досягти успіху можна тільки тоді, коли в кожному органі влади свою роботу будуть виконувати професійні команди публічних службовців – дбайливо зібрані, сформовані та мотивовані HR-фахівцями. Не кадровиками, а спеціалістами, які розуміють сучасні тенденції «people management», «talent management», точно знають, що означає «high performance organization». Тому кожен топ-менеджер з держсектора повинен мати якісного HR-партнера» [1].

Сучасний світ стрімко розвивається, новітні технології та інновації розвиваються в різних сферах життя суспільства. Як цілком слушно зазначають полтавські науковці, управління людськими ресурсами є «конкурентоспроможною рисою будь-якого органу влади, яка потребує постійного оновлення та вдосконалення під впливом фактору часу, що відкриває нові ефективні методи, підходи та сучасні технології управління людськими ресурсами, виводить з ладу застарілі та непродуктивні концепції минулого. Пошук нових підходів до управління розвитком людських ресурсів як необхідної умови успішного функціонування організації неможливий без переходу до інновацій» [18, с. 17].

На нашу думку, в умовах сьогодення найбільш перспективними для впровадження є такі методи та технології управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, як: управління талантами, управління змінами, коучинг, аутсорсинг, онбордінг (адаптація новачків), тимбілдинг, аудит персоналу, лізинг персоналу, «agile-HR» (гнучке управління персоналом), тайм-менеджмент, акме-стратегії, хедхантинг, грейдинг та ін. Водночас, перспективними напрямками впровадження цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування є такі: розвиток мобільних HR-застосунків, використання штучного інтелекту, автоматизація управлінських процесів, віддалене онлайн та офлайн навчання і розвиток персоналу (використання спеціальних навчальних платформ), використання систем HR-статистики, HR-аналітики, використання чат-ботів (віртуальних асистентів) та ін. Розглянути всі вищезначені інноваційні методи та технології управління людськими ресурсами не представляється можливим, тому зупинимося лише на розгляді лише деяких із них.

Практика сьогодні засвідчує, що органи місцевого самоврядування починають активно впроваджувати підходи до управління талантами, які успішно зарекомендували себе в бізнес-середовищі, адаптуючи їх під сучасні реалії та потреби служби в органах місцевого самоврядування. Талант менеджмент (Talent Management) як професійний термін у сфері управління людськими ресурсами набув популярності у 1990-х рр., коли високотехнологічні компанії почали вести «війну за таланти». Доцільність започаткування «війни за таланти» обумовлювалася такими основними факторами, як: перехід від індустріального устрою до інформаційного; активізація попиту на висококваліфікованих управлінців і співробітників; зростання схильності людей змінювати місце праці [95, с. 308].

Як цілком слушно зазначають А. Ліпенцев та В. Касприк, «управління талантами – це один із найважливіших функціональних напрямків діяльності HR-менеджменту, що займається пошуком і залученням ефективних співробітників, інтеграцією нового персоналу, мотивацією і підтримкою працівників для задоволення справжніх цілей організації» [42]. В органах влади, які дотримуються політики управління талантами, відповідальність за людські ресурси лежить не тільки на службі управління персоналом, а й на лінійних керівниках усіх рівнів органу влади.

Отже, управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в органі місцевого самоврядування системи відбору, набору, розвитку, використання і утримання талановитих посадових осіб, здатних до досягнення найкращих результатів у роботі. Іншими словами, управління талантами – це циклічний комплекс HR-процесів, що включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінку потенціалу співробітників, планування їх подальшого розвитку та просування талантів. Системи управління талантами призначені для досягнення довгострокових цілей організацій за допомогою людського капіталу [62, с. 56].

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування, розширення функцій і повноважень його посадових осіб спричинених як децентралізаційною

реформою, так і умовами воєнного стану, з однієї сторони та кадровим «голодом» з іншої, проблема приваблення, залучення і утримання талантів в контексті задоволення вимог і потреб належного врядування є критично значимою.

Авторський колектив на чолі з Н. Алюшиною стверджує, що залучення високопрофесійного кадрового ресурсу, який спрямовує свою діяльність на досягнення мети організації і стане інвестицією в її майбутній розвиток є важливою складовою розвитку публічної служби. Для сучасної організації важливим завданням є побудова та впровадження довготривалої стратегії пошуку, залучення та утримання талановитих співробітників [62, с. 55].

Процес управління талантами є досить динамічним і складається з низки етапів: ідентифікація та залучення талантів; розвиток талантів; утримання талантів; відстеження та оцінка ефективності управління талантами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

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 управління персоналом та мотивації для роботи з цією специфічною групою працівників. Розробляється довгостроковий (від одного року) план кар'єрного заміщення, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників. Разом із тим в органі місцевого самоврядування створюються диференційовані системи матеріального заохочення праці талановитих посадовців, впроваджуються методи нематеріальної їх мотивації.
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 посадових осіб місцевого самоврядування у досягнення загальної стратегії органу місцевого самоврядування.

Складовими таланту посадових осіб місцевого самоврядування є: результативність; креативність; здатність до навчання; наслідування цінностей організації; мотивація та амбіції.

Прийнято виділяти два типи працівників – високопрофесійні (HiPro) та високопотенційні (HiPo). Високопрофесійні працівники (HiPro): відзначаються експертністю у певній функціональній сфері; добре працюють із стандартними завданнями; мають функціональний стиль мислення; можуть відчувати складнощі у процесі змін; на них легко покластися, вони – хороші наставники.

Водночас, високопотенційні працівники (HiPo): інноваційні, демонструють креативний підхід для досягнення цілей; можуть добре справлятися в умовах невизначеності; мають більш широке коло інтересів; не тільки легко сприймають зміни, але й самі є лідерами змін та вміють ними управляти; не готові стояти на місці, більш вимогливі [62, с. 55].

Як цілком слушно зазначає О. Антонова, «війна актуалізувала потреби публічної служби України у відданих висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення та пошуку розв'язань для складних управлінських завдань» [2, с. 83]. Дослідниця зазначає, що під тиском збройної агресії відбувається пришвидшення перетворень, зокрема зміна ролей на регіональному і місцевому рівні. Йдеться про набуття нових підходів до професіоналізації як співробітників підрозділів з управління персоналом, так і посадових осіб місцевого самоврядування у таких сферах як: управління фінансами, ІТ-технології, адже потреба організації, координації і супроводу міграційних потоків внутрішніх переселенців потребує запровадження data-driven підходу до аналізу та управління людськими ресурсами, їх розміщення, забезпечення, працевлаштування, координації зусиль усіх суб'єктів управління щодо обробки великих масивів інформації, що забезпечує прозорість і зрозумілість адміністративних механізмів [2, с. 83].

Технологія управління талантами у зарубіжних країнах досить активно застосовується вже не один десяток років. Наприклад, у США початок управління талантами в державному секторі датується 1970-ми рр. [95, с. 309].

Варто зазначити, що в США до управління талантами використовується більш ексклюзивний підхід, оскільки талант розглядається як винятковий (ексклюзивний) природний дар, яким володіє лише обмежена кількість людей. З огляду на це, основна увага при управлінні талантами на публічній службі США приділяється різноманітним практикам залучення і відбору талантів, так як має місце переконання, що талант є вродженим і його практично неможливо розвинути.

Аналогічний підхід до залучення та утримання талантів застосовується й у Великій Британії, в якій першочергова роль відведена завданням пошуку та залучення кадрів, що мають унікальні характеристики. Усі працівники об'єднані у групи. Талановиті співробітники формують верхівку – так званий пул HiPo (10 % від загальної чисельності), на другому щаблі розташовуються працівники другого дивізіону. При цьому серед працівників кадрової служби призначаються спеціалісти, на яких покладено функцію роботи з талановитим персоналом. У Сінгапурі в рамках застосування концепції управління талантами частково застосовується ексклюзивна модель. Для пошуку та залучення унікальних співробітників ведеться робота з організації різних проєктних заходів на кшталт державних стипендій уряду, які видаються найбільш успішним випускникам освітніх установ [54, с. 101].

Як уже зазначалося вище, управління талантами – циклічний комплекс HR-процесів, що включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінку потенціалу співробітників, професійний розвиток та просування талантів. Управління талантами безпосередньо пов'язано з управлінням людським капіталом та управлінням на основі компетенцій через урахування безперервного навчання та створення матриці компетенцій (архітектури знань, вмінь та навичок, які є актуальними для органу місцевого самоврядування для досягнення певних цілей) як одного з ключових процесів, що дозволяють оптимізувати використання людських ресурсів та досягти більшої ефективності [41, с. 39].

Колектив науковців на чолі з Д. Дзвінчуком акцентує увагу на необхідності здійснювати відбір талановитого персоналу для системи публічного управління не тільки за рівнем компетентності, а враховувати ще й результати об'єктивного

оцінювання схильності або здатності кожного кандидата до використання множинного (конвергентно-дивергентно-латерального) мислення, орієнтованого на вимоги і потреби сучасного інтелектуалізованого суспільства та інтелектуальної економіки [103, с. 397]. З цією метою науковці пропонують підтримати започатковані НАДС заходи із створення і розвитку програми управління талантами в системі публічної служби та посилити роботи в напрямках:

- науково-прикладних досліджень проблем формування і розвитку всіх видів інтелектуальної активності публічних службовців з диференціацією вимог до моделей їх мислення в контексті посадових функцій і обов'язків;

- активізації діяльності мережі навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців з орієнтацією на поширення і практичне використання в роботі персоналу системи моделей множинного мислення;

- удосконалення процесу відбору кандидатів на публічну службу шляхом використання тестових методів виявлення інтелектуальних і мисленнєвих характеристик кандидатів [103, с. 397-398].

Важливим є період адаптації талановитого співробітника в новому колективі. Ефективна адаптація сприяє збільшенню лояльності співробітників, зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та поліпшенню іміджу органу місцевого самоврядування як привабливого роботодавця. Індивідуальний підхід, постійна підтримка, зворотний зв'язок і фокус на розвитку – це основні принципи успішної адаптації. Інвестуючи в адаптацію, орган місцевого самоврядування інвестує у своє майбутнє. Сучасний підхід до управління людськими ресурсами передбачає, що кожен працівник – унікальний, який на своєму місці виконує свою функцію, а талановитий працівник – діамант. Посадова особа місцевого самоврядування повинна розуміти, які в неї перспективи та можливості для розвитку як професіонала та особистості.

На стадії розвитку талантів орган місцевого самоврядування визначається з ключовими факторами привабливості для посадових осіб та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Ця фаза характеризується запровадженням та налагодженням

безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих службовців, а також вживаються заходи щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку.

Формуючи систему управління талантами в органах місцевого самоврядування потрібно враховувати специфіку діяльності кожного органу та ряд загальних рекомендацій, як для керівника органу місцевого самоврядування, так і для служби управління персоналом:

- стратегія управління талантами повинна враховувати стратегічні цілі розвитку органу місцевого самоврядування;
- культивация у посадових осіб інноваційного мислення та ініціативності;
- підтримка на постійній основі відкритого спілкування між керівництвом і службовцями, у тому числі для обговорення ключових завдань розвитку органу місцевого самоврядування;
- формування міцного корпоративного іміджу органу місцевого самоврядування;
- відкритість і прозорість у діяльності, що забезпечується регулярним звітуванням про діяльність органу місцевого самоврядування;
- активність керівництва у соціальних мережах, що підвищує якість комунікацій;
- створення реальних можливостей для кар'єрного зростання посадових осіб місцевого самоврядування;
- 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 органу місцевого самоврядування у персоналі;
- організація підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб для забезпечення їх безперервного професійного зростання;
- запровадження, за необхідності, ротації службовців всередині органу місцевого самоврядування;
- організація обміну досвідом та кращими практиками для забезпечення спадкоємності персоналу та професійного зростання посадових осіб [62, с. 59].

З управління талантами тісно пов'язане управління змінами, що являє собою динамічний процес коригування функціонування організації з метою її постійного розвитку в мінливому середовищі, що включає логічно узгоджений порядок заходів, етапи, моделі, технології, методи, інструменти та певні стадії (усвідомлення необхідності змін, створення команди реформаторів, створення бачення майбутнього і стратегії, пропаганда нової концепції, створення умов для реалізації змін, упровадження змін, а також закріплення досягнутих успіхів) [88, с. 180]. Важливим елементом є створення комунікаційної стратегії та детального плану залучення талановитих посадових осіб, зниження рівня стресу, зменшення терміну адаптації, забезпечення кращого розуміння цілей, завдань та ініціатив, обумовлених змінами, оприлюднення правдивої, послідовної та своєчасної інформації для всіх стейкхолдерів, зниження ризику втрати ключових фахівців та ін. Кращому сприйняттю змін слугуватиме побудова мережі агентів змін, де агентами змін є посадові особи органу місцевого самоврядування, які підтримують зміни та готові виступати проміжною ланкою між проектною командою та іншими державними службовцями.

Щоб вести війну за таланти, органи місцевого самоврядування повинні не тільки залучати, а й розвивати своїх посадових осіб. Останнім часом на публічній службі досить активно використовується така технологія розвитку людських ресурсів як коучинг. Коучинг – це система принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу [104, с. 340]. Іншими словами, коучинг – це технологія особистісного й професійного розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату; компетенція менеджменту й стиль лідерства, що дає змогу управлінцям реалізовувати цілі та розвиватися через взаємодію [88, с. 76]. Основна мета коучингу – допомога тому, якого навчають, у самостійному пошуку вирішення поставленого завдання, досягненні максимальної ефективності [104, с. 340].

Відмінною особливістю коучингу є стиль спілкування керівництва зі службовцями. Традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю

і керівництва. На відміну від нього коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й вміння підвести до виконання поставленої задачі. Коучинг дозволяє досягати тієї ж мети, що і менеджмент, але іншими способами. Коучинг – це інструмент особистісного й професійного розвитку, що сприяє розвитку потенціалу людей 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, 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 з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань, тощо [101, с. 142-143].

Коучинг може застосовуватися в органі місцевого самоврядування для досягнення таких цілей: підвищення ефективності роботи співробітників 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 [19, с. 89-90].

На нашу думку, використання коучингу є корисним при плануванні кар'єрного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. План кар'єрного розвитку – це документ, у якому представлено варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового підвищення службовця в органі влади. Він має включати розділи плану професійного розвитку посадової особи та назви посад, у разі призначення на які працівники можуть пройти стажування й тимчасово виконувати посадові обов'язки інших працівників, а також заплановані

призначення та необхідні для цього заходи з його професійного розвитку. Цей план може бути складений на наступні 3-5 років з моменту призначення державного службовця на посаду.

Практика розвинених країн свідчить, що для успішної кар'єри працівника його термін перебування на одній посаді в середньому має не перевищувати 5 років (в Японії – 3 роки). По завершенню цього терміну варто створити для посадової особи нові умови для роботи й повернути його на стадію адаптації. У протилежному випадку у службовця може знижуватись інтерес до професійного розвитку та зацікавленість до процесу і результату праці, а також відбуватися професійна деградація. За відсутності можливостей професійного чи посадового зростання необхідно передбачити та застосувати механізми стимулювання й мотивації трудової віддачі та професійного розвитку.

Комфортні умови праці, можливість професійного зростання та відчуття причетності до важливої справи – все це має значення для службовців органів місцевого самоврядування. Стимулювати та мотивувати працівників можна різними способами. Матеріальне заохочення, як-от премії та бонуси, безумовно, важливо. Але не менш важливе й нематеріальне стимулювання: визнання заслуг, можливості для навчання та розвитку, індивідуальний підхід до кожного співробітника, залучення до процесів прийняття управлінських рішень, включення до проєктних команд та експертних груп тощо. Тому служби управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування повинні не тільки впроваджувати інноваційні методи і технології, а й вірно визначити який саме метод чи технологію потрібно застосувати, щоб отримати оптимальний результат. До того ж, слід враховувати, що потреби органів місцевого самоврядування суттєво відрізняються. У прикордонних громадах працюють одні інструменти, у громадах без зони бойових дій – інші. Водночас, спільним для всіх є основне – орієнтуватися на потреби людей, на навчання, розвиток та створення позитивного клімату. Постійне інвестування у професійний розвиток персоналу є важливою умовою підвищення ефективності діяльності будь-якого органу місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступеня магістра комплексно досліджено сучасний стан та визначено перспективи удосконалення управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування України. Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави для формулювання наступних узагальнюючих висновків і пропозицій.

1. Встановлено, людські ресурси – найважливіший ресурс органу місцевого самоврядування, а управління ним – складний, багаторівневий та різнонаправлений процес, який здійснюється відповідно до усталених принципів та з використанням різних методів і технологій.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що серед науковців немає єдності щодо визначення поняття «управління людськими ресурсами». Науковці визначають його як: процес; підхід; вид діяльності; скоординовану систему взаємодоповнюючих заходів; систему впливу організації на своїх співробітників; здійснення всіх функцій менеджменту стосовно людських ресурсів; частину стратегії державного органу та ін.

Найбільш розповсюдженим є таке визначення даного поняття: управління людськими ресурсами – це здійснення усіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів органів місцевого самоврядування.

2. Визначено, що система управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування є комплексною, багаторівневою, чітко структурованою та складається із двох підсистем – керуючої й керованої, перша з яких здійснює управлінський вплив на другу з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку останньої в певному напрямі з метою досягнення відповідної мети.

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування відбувається за рахунок реалізації принципів із використанням методів і

технологій, які є взаємопов'язаними і спрямовані на досягнення відповідної результативності процесу управління.

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування здійснюється відповідно до визначених принципів, які є закономірним відображенням ціннісних орієнтирів, базових засад організації та проведення роботи з персоналом органів місцевого самоврядування. Більшість принципів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування закріплені в нормативно-правових документах. Основними принципами управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування є: служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; верховенства права, демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; гласності; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; захисту інтересів відповідної територіальної громади; самостійності кадрової політики в територіальній громаді та ін.

Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування здійснюється із використанням адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів та за допомогою технологій, які можна поєднати в такі групи: технології позикової праці; технології набору, підбору та відбору персоналу; навчальні технології; технології підвищення ефективності роботи персоналу; технології контролю праці; технології оцінювання діяльності; інформаційні персонал-технології.

3. Аналіз нормативно-правових основ дає підстави стверджувати, що в нашій країні в цілому сформовано законодавство у сфері управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Нормативно-правове регулювання управління людськими ресурсами в органах місцевого

самоврядування здійснюється на трьох рівнях: конституційному, законодавчому та локальних нормативно-правових актів місцевого самоврядування із використанням норм адміністративного і трудового права.

Водночас, недосконалість та фрагментарність чинного законодавства, зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування служби в органах місцевого самоврядування, відтермінована імплементація правових норм Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 р. та необхідність приведення чинного законодавства у відповідність до європейських стандартів обумовлюють необхідність його подальшого удосконалення.

4. Проведений аналіз сучасного стану управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України засвідчив наявність певних проблем, основними серед яких визначено: непрозорість конкурсного відбору на посади та просування по службі посадових осіб місцевого самоврядування без урахування професійної компетентності та результатів виконання посадових обов'язків; відсутність чітко визначених вимог до посад служби в органах місцевого самоврядування; нерегульованість статусу службовця органу місцевого самоврядування; наявність проявів корупції серед посадових осіб місцевого самоврядування; низький рівень соціального захисту посадових осіб місцевого самоврядування; недосконала система оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування; низька престижність служби в органах місцевого самоврядування; залежність плинності кадрів від політичних впливів (місцеві вибори); низька інституційна спроможність служб управління персоналом; застарілість окремих методів та технологій управління персоналом та ін.

5. Встановлено, що допоміжні функції щодо управління персоналом Божедарівської селищної ради Кам'янського району Дніпропетровської області та її виконавчих органів здійснює відділ кадрового забезпечення та загальних питань зі штатною чисельністю 3 працівника (начальник відділу, оператор комп'ютерного набору та діловод). Начальник відділу є посадовою особою місцевого самоврядування, 2 інших працівника – службовці. Питаннями

управління персоналом Божедарівської селищної ради опікується безпосередньо начальник відділу кадрового забезпечення та загальних питань. Штатна чисельність відділу кадрового забезпечення та загальних питань є неоправдано малою, що обумовлює існування певних проблем, серед яких: відсутність кадрової стратегії (програми) органу місцевого самоврядування, програм розвитку персоналу; підвищення кваліфікації посадових осіб відбувається досить рідко; в органі місцевого самоврядування не практикується наставництво; серед методів мотивації та заохочення посадових осіб використовується лише преміювання та ін.

Обґрунтовано необхідність посилення інституційної та кадрової спроможності відділу кадрового забезпечення та загальних питань шляхом реорганізації його у відділ управління людськими ресурсами із визначенням відповідних повноважень та введенням до його складу додаткових штатних одиниць.

6. Узагальнення позитивного світового досвіду управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування засвідчило, що кожна країна розбудовує власну модель управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування, що залежить від правової системи, форми державного правління, національних традицій, діючої моделі місцевого самоврядування та моделі публічної служби. Водночас, спільною тенденцією управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування розвинутих країн світу є той факт, що управління стає більш демократичним, поширюється залученість на робочому місці, підтримується трансформаційне лідерство, засноване на цінностях, між керівниками та муніципальними службовцями встановлюються партнерські відносини, досить обмежені політичні призначення на керівні посади, мотивації персоналу приділяється суттєве значення, залучення та утримання на муніципальній службі талановитої молоді – один із пріоритетів муніципалітетів.

Для нашої країни прикладом для наслідування є: досвід США щодо добору персоналу, його щорічного оцінювання та утримання талантів на

муніципальні службі; досвід Японії щодо забезпечення відкритого й прозорого доступу до участі в конкурсі на посади до органів місцевого самоврядування всіх бажаючих та періодичної ротації муніципальних службовців; досвіду скандинавських країн щодо визначення чітких вимог до освітнього рівня муніципальних службовців, забезпечення можливості кар'єрного зростання та залучення на службу талановитої молоді.

7. Сформовано практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України. Основними серед яких визначено: удосконалення чинного законодавства у цій сфері; посилення інституційної спроможності служб управління персоналом органів місцевого самоврядування та переорієнтація їх на управління людськими ресурсами; упровадження ефективної системи мотивації та стимулювання праці посадових осіб місцевого самоврядування, їх оцінювання, просування й переміщення по службі; цифровізація та діджиталізація процесів управління людськими ресурсами органів місцевого самоврядування; адаптація інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS до потреб місцевого самоврядування; розвиток лідерства; впровадження менторства та наставництва; оновлення програм підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (зокрема, розробка програм професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування з питань відновлення України після Перемоги; розробка програм психологічної реабілітації посадових осіб місцевого самоврядування, що перебували на окупованих територіях); впровадження інноваційних методів і технологій управління людськими ресурсами в практичну діяльність органів місцевого самоврядування (управління талантами, управління знаннями, коучинг, аутсорсинг, онбордінг, тимбілдинг, аудит персоналу, лізинг персоналу, «agile-HR») та ін.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій в цілому сприятиме удосконаленню управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Час оновлювати HR-стратегії: сильний бренд як головний критерій пошуку роботи. URL : <https://www.business.ua/uk/node/11368>.
2. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 79-85.
3. Бедний О. І. Самостійність кадрової політики як принцип служби в органах місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права*. 2004. Вип. 22. С. 334-337.
4. Бенчмаркінг доброго врядування : практ. посіб. / за заг. ред. А. Гука. Київ : ТОВ «Вид-во «Юстон» 2018. 60 с.
5. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.
6. Божко В. М. Проходження служби в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Полтавський правовий часопис*. 2023. № 1. С. 8-22. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/plre_2023_1_3.
7. Болдирев С. В., Чубарь С. С. Реформування служби в органах місцевого самоврядування як сутнісна складова механізму децентралізації в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Юридичні науки. 2022. № 4. С. 34-39. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2022_4_6.
8. 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.
9. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

10. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Концептуальні засади управління людськими ресурсами в сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. № 3 (18). С. 158-170. URL : <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/319/468>.
11. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.
12. Гончарук Н. Т. Управління людськими ресурсами на публічній службі в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України* : матеріали 18-ї регіон. наук.-практ. конф. (13 трав. 2021 р., м. Дніпро) / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. С. 86-89.
13. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=9555>.
14. Детермінати розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : кол. моногр. / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с.
15. Децентралізація дає можливості. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/11727>.
16. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / О. В. Шевченко, В. В. Романова, Я. А. Жаліло [та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
17. Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 25 квіт. 2023 р. № 391. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-%D0%BF#Text>.
18. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. 2023. № 3. С. 15-20. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2023_3_4.

19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf.
20. 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.
21. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. 2011. 748 с.
22. 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.
23. Енциклопедія Сучасної України / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ : Ін-т енцикл. дослідж. НАН України, 2017. Т. 18 : Лт-Малицький. 711 с.
24. Європейська хартія місцевого самоврядування : Страсбург, 15 жовт. 1985 р. : ратифікована законом України від 15 лип. 1997 р. № 452. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
25. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
26. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.
27. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 серп. 2016 р. № 158 : у редакції

- наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28 квіт. 2021 р. № 72-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.
28. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.
29. Зелінська Н. Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Зелінська Наталія Євгенівна ; Ін-т підгот. кадрів Держ. служби зайнятості України М-ва соц. політики України. Київ, 2018. 233 с. URL : ipk.edu.ua/science/special_vr03/Дисертація16.12.2018%20под%20плагиат.pdf.
30. Карпа М. Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. *Ефективність публічного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 227-233.
31. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Діджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. URL : https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_397_402.
32. Кодекс законів про працю України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
33. 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>.
34. Концепція відновлення місцевого самоврядування України : схвалена Правлінням Асоціації міст України рішенням від 1 квіт. 2024 р. № 7. URL : https://auc.org.ua/sites/default/files/koncepciya_vidnovlennya_ms_final.pdf.
35. Концепція державної регіональної політики : затверджена указом Президента України від 25 трав. 2001 р. № 341. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text>.
36. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

37. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.
38. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82.
39. Коцюба К. М. Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. *Науковий вісник: державне управління*. 2024. № 1. С. 272-305. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2024_1_19.
40. Лазебна І. В., Динник І. П. Служба в органах місцевого самоврядування: українські реалії та зарубіжний досвід. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 2. С. 254-259. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2023_2_38.
41. Лаптев В. І. Теорія і практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 354 с.
42. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування*. 2019. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2019_2_11.
43. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
44. Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 2 (26). URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26382/228510-articletext-520915-1-10-20210408.pdf>.

45. Місцеве самоврядування : підручник / за ред. В. М. Вакуленка, Ю. Ф. Дехтяренка, В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2019. 672 с.
46. Місцеве самоврядування в Україні. 2020. URL : https://auc.org.ua/sites/default/files/library/stan_2020_print_out_web.pdf.
47. Місцеве самоврядування в Україні та світі. Цікаві факти / заг. ред. та упоряд. І. Л. Парасюк, Ю. В. Телешова. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2016. 15 с.
48. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ : РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
49. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
50. Молчанова Ю. Ю. Служба в органах місцевого самоврядування як індивідуальна форма участі членів територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення: сучасний стан, перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : ПРАВО*. 2018. Вип. 51. Т. 1. С. 61-65.
51. Москальчук К. М. Основні принципи служби в органах місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права*. 2009. Вип. 45. С. 246-251.
52. Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року : коментарі та порівняльний аналіз : посібник. URL : https://decentralization.ua/uploads/library/file/935/Posibnyk_sluzhba_v_oms.pdf.
53. Обушна Н. І., Селіванов С. В., Кашлакова А. І. E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 22. С. 29-35.
54. Пархоменко-Куцевіл О. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 97-102.
55. Пахомова Т. І. Людські ресурси в системі публічної служби. *Публічне управління* : термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 81-82.

56. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.
57. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
58. Петринська В. В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 189-196.
59. Плахотнюк О. О. Вплив держави на інститут служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Вісник післядипломної освіти. Серія: : Соціальні та поведінкові науки. Серія: Управління та адміністрування*. 2023. Вип. 25. С. 168-190. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2023_25_14.
60. Положення про відділ кадрового забезпечення та загальних питань виконавчого комітету Божедарівської селищної ради : затверджено рішенням виконавчого комітету Божедарівської селищної ради від 28 груд. 2022 р. URL : <https://bozhedarivska-selrada.gov.ua>.
61. 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-%D0%BF#Text>.
62. Посібник для керівників державної служби / авт. кол. : Ю. Лихач (керівник авт. кол.) [та ін.] ; за заг. ред. Н. Аллюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.
63. Принципи належного врядування. URL : <https://par.in.ua/good-governance/principles-of-good-governance>.
64. Про введення воєнного стану в Україні : указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 64. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
65. Про внесення змін до деяких законів України щодо статусу старости села, селища : Закон України від 9 лют. 2017 р. № 1848. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1848-19#n23>.

66. Про внесення змін до деяких законів України щодо набуття повноважень сільських, селищних, міських голів : Закон України від 09 лют. 2017 р. № 1850. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1850-19>.
67. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост : Закон України від 14 лип. 2021 р. № 1638. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1638-20#n60>.
68. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування в період дії воєнного стану : Закон України 12 трав. 2022 р. № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.
69. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо вдосконалення правового регулювання інституту старост та його діяльності в умовах воєнного стану : Закон України від 17 лип. 2024 р. № 3870-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3870-20#Text>.
70. Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування : Закон України від 22 лют. 2024 р. № 3590. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3590-20#Text>.
71. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
72. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
73. 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>.
74. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

75. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» : Закон України від 24 лют. 2022 р. № 2102. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.
76. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.
77. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
78. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 трав. 2022 р. № 2136. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
79. Про основи національного спротиву : Закон України від 16 лип. 2021 р. № 1702. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>.
80. Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1682-18#Text>.
81. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
82. 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>.
83. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
84. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11 лип. 2002 р. № 93-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>.
85. 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 1 груд. 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.
86. Про утворення Ради управління людськими ресурсами державної служби при НАДС : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07 груд. 2017 р. № 248. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/5.pdf>.

87. Проблемні питання в основних сферах діяльності органів місцевого самоврядування та пропозиції щодо їх вирішення / Асоціація міст України. URL : https://auc.org.ua/sites/default/files/library/problemni_pytannya_oms_amu_2023.pdf.
88. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
89. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : схвалено Указом Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
90. 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-%D1%80#Text>.
91. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474 : в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 груд. 2018 р. № 1102-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.
92. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>.
93. Стратегія розвитку Божедарівської селищної територіальної громади на період 2023-2027 роки. URL : <https://bozhedarivska-selrada.gov.ua/news/1643965566>.
94. 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>.
95. Теплов С. О. Прогресивні міжнародні практики управління талантами на державній службі. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. Серія

- «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка». 2024. № 2 (30). С. 305-317.
96. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. В. С. Кравціва, І. З. Сторонянської. Львів : ДУ «Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с.
97. Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування : затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 19 лют. 2024 р. № 26-24. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#Text>.
98. Ткачук А. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою і місцевого самоврядування в Данії та Швеції. Київ : Логос, 2015. 124 с.
99. 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.
100. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
101. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / С. К. Хаджирадева, А. П. Рачинський, О. І. Васильєва, Н. Б. Ларіна. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
102. Храброва Ю. В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція. 2014. № 12, т. 1. С. 66-68.
103. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування України / Д. І. Дзвінчук [та ін.]. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 383-406. <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/22>.
104. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 338-342. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2020_43_63.

Додаток А

Законодавчі принципи служби в органах місцевого самоврядування

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.)	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.)
<p>1) служіння територіальній громаді;</p> <p>2) поєднання місцевих і державних інтересів;</p> <p>3) верховенства права, демократизму і законності;</p> <p>4) гуманізму і соціальної справедливості;</p> <p>5) гласності;</p> <p>6) пріоритету прав та свобод людини і громадянина;</p> <p>7) рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки;</p> <p>8) професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;</p> <p>9) підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;</p> <p>10) дотримання прав місцевого самоврядування;</p> <p>11) правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;</p> <p>12) захисту інтересів відповідної територіальної громади;</p> <p>13) фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;</p> <p>14) 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> <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>

