

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



**О.Г. Вагонова**  
**О.В. Горпинич**  
**С.М. Ісіков**  
**Л.В. Касьяненко**

**ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ**

Дніпро  
НТУ «ДП»  
2019

УДК 342.25:3.075  
Ф79

Рекомендовано до друку вченою радою Національного ТУ «Дніпровська політехніка» (протокол № 7 від 14. 05. 2019р.)

Рецензенти:

О.Ю. Бобровська – д-р наук з держ. управ., професор, зав. каф. економіки та регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

О.П. Борисенко – д-р наук з держ. управ., професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів.

Ф79 Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, С.М. Ісіков, Л.В. Касьяненко ; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2019. – 59 с.

ISBN

Узагальнено сучасний стан служби в органах місцевого самоврядування України та зарубіжний досвід формування кадрових структур управління місцевим самоврядуванням; визначено особливості, проблеми та напрями удосконалення державної політики формування та розвитку менеджменту місцевої та регіональної влади; обґрунтована методологія добору кадрів органів місцевого самоврядування; розглянуто організаційні складові системи добору персоналу органів місцевого самоврядування та складові підсистеми формування резерву (потенціалу) кадрів служби таких органів влади.

Розраховано на наукових співробітників, державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування, може бути корисна здобувачам вищої освіти, викладачам вишів, представникам громадських організацій та всіх тих, кого цікавлять питання розвитку територіальних громад при децентралізації публічної влади.

УДК 342.25:3.075

ISBN

О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич,  
С.М. Ісіков, Л.В. Касьяненко, 2019

Національний ТУ «Дніпровська політехніка», 2019

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
Розділ 1 СТАН ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ.....	6
1.1 Сучасний стан державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України.....	6
1.2 Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування.....	17
Розділ 2 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	26
2.1 Встановлення особливостей державної кадрової політики у сфері добору персоналу органів влади.....	26
2.2 Визначення та обґрунтування принципів та напрямів розробки удосконалення кадрової політики формування персоналу органів місцевого самоврядування.....	31
2.3 Обґрунтування складових підсистеми формування резерву (потенціалу) кадрів служби органів місцевої влади.....	34
Розділ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	45
3.1 Нормативні положення служби кадрового менеджменту органу влади місцевого самоврядування.....	45
3.2 Застосування кадрового консалтингу при доборі персоналу органів місцевої влади.....	47
ПІСЛЯМОВА.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

## ПЕРЕДМОВА

Радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у тому числі й в кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізації державної кадрової політики в державних органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому. Сьогодні перед Україною постають нові виклики. Відповідь на них є суттєвим фактором національної безпеки та конкурентоспроможності країни. Це не може зробити країна без належного рівня адміністративної спроможності органів державної влади, професіоналізму державних службовців, нових стандартів і процедур їх роботи, адекватних вимогам сучасного життя.

Тому потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на збагачення їх фахового потенціалу, підвищення професійних якостей апарату органів місцевого самоврядування. В зв'язку з цим набуває актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення владних органів і органів місцевого самоврядування, спрямованої на розвиток професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Складність проблеми формування персоналу в системі органів виконавчої влади зумовлює потребу в теоретичному її дослідженні і напрацюванні науково обґрунтованих рекомендацій, які були б запроваджені на практиці.

У першому розділі, висвітлюючи стан проблеми формування кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження національної адміністративної реформи, автори зосереджують увагу на узагальненні сучасного стану державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України; зарубіжному досвіді формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування; критичному засвоєнню існуючих у світі підходів та моделей організації формування органів влади. Це дозволяє визначити ряд умов та факторів ефективного функціонування кадрів та місцевих органів влади в цілому. Такі умови є універсальними та обов'язковими для кожної країни з унітарним державним устроєм, зокрема для України, що дозволяє накреслити шляхи удосконалення формування та розвитку кадрів місцевого самоврядування.

У другому розділі теоретично обґрунтовується механізм добору персоналу органів місцевого самоврядування з урахуванням законодавчого та нормативно-правового підґрунтя набору осіб на службу в органах місцевого самоврядування. Визначаються особливості державної кадрової політики у сфері добору персоналу органів влади, структуровані принципи та напрями удосконалення кадрової політики формування персоналу органів місцевого самоврядування. Доведено, що всі принципи, закріплені у та нормативно-правових актах міжнародних та України, які регулюють функціонування адміністративного персоналу публічної влади, діють не розрізнено, а у певному взаємозв'язку,

оскільки об'єднані загальною метою – сприяти ефективній діяльності органів місцевого самоврядування. Підкреслено, що при формуванні та ухваленні засад удосконаленої кадрової політики плідним має стати застосування системного підходу, що передбачає врахування правових економічних, соціальних, духовних змін у суспільному житті територіальних громад країни, чітке розуміння стратегічних цілей і завдань діяльності органів місцевої влади та розвитку громади.

У третьому розділі визначено організаційні складові системи добору персоналу органів місцевого самоврядування, розглянуто складові підсистеми формування резерву (потенціалу) кадрів служби органів місцевої влади. Особливий наголос робиться на застосуванні кадрового консалтингу при доборі персоналу органів місцевої влади як сучасного методу менеджменту персоналу.

## **Розділ 1 СТАН ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ**

### **1.1 Сучасний стан державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України**

Розпочата адміністративна реформа однією із складових передбачає реалізацію плану дій із оновлення територіальної організації влади шляхом проведення реформ місцевого самоврядування та адміністративно-територіального устрою. На сучасному етапі оптимізації структур місцевої державної влади вже є певні позитивні напрацювання в зазначеному напрямку.

Кадрове забезпечення державного управління є однією з ключових проблем державотворення. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу. Це, у свою чергу, впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави.

*Перехід до концепції нового публічного менеджменту та ефективного врядування в муніципальному управлінні.* Органи місцевого самоврядування поставлені сьогодні перед викликом сформуванню таких орієнтирів розвитку, які б відповідали вимогам громадян і продовжували тенденцію вдосконалення системи муніципального управління через адаптацію до потреб місцевого й регіонального розвитку форм і методів роботи як органів місцевого самоврядування, так і окремих службовців.

Починаючи з середини ХХ-го століття, система місцевого самоврядування в багатьох країнах світу постійно реформується, намагаючись ефективно відповідати викликам сьогодення. Поступово починають формуватися нова культура та новий стиль роботи органів місцевого самоврядування з орієнтацією на запити й потреби населення, підвищення відповідальності за розподіл послуг і ресурсів, а також управління з орієнтацією на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми. Оцінка діяльності цих органів залежить від рівня задоволення громадян послугами, які надають органи влади, ступеня їхньої довіри до цих органів, а також реальної можливості брати участь у розробленні та ухваленні рішень на всіх рівнях.

Відповідно до нової парадигми управління організаційні відносини з клієнтом займають центральне місце в діяльності будь-якої установи. У загальному вигляді ця концепція принципово по-новому розкриває суть відносин між органами місцевого самоврядування та інституціями громадянського суспільства: від ієрархічних, підпорядкованих відносин – до системи співробітництва, взаємодії, кооперації, ефективного врядування («good governance»), заснованого на горизонтальних зв'язках, рівноправних статусах, мережевих структурах, що виключають використання механізмів примусу та прямого тиску [1].

Відновлення та розбудова на демократичних принципах української державності зумовлює пошук нової моделі місцевого самоврядування, яка має базуватися на концепції ефективного / відкритого / демократичного врядування, що стала частиною європейського адміністративного простору. Так, у 2001 році Європейською Комісією було затверджено Білу Книгу «Європейське врядування», де було визначено п'ять основних принципів ефективного врядування, а саме: відкритість, участь громадян, підзвітність, ефективність та злагодженість. Кожен принцип має важливе значення для створення ефективного демократичного врядування. Такі принципи не лише є основою функціонування системи публічного управління в державах – членах ЄС, але й застосовуються на всіх рівнях управління – міжнародному (європейському), національному, регіональному та місцевому.

Можна із цілковитою впевненістю стверджувати, що кадри є обличчям влади, особливим інструментом ефективного і послідовного здійснення зовнішньої і внутрішньої політики держави загалом та в регіонах зокрема. Від професійної компетентності кадрів, їх бажання до самовдосконалення і службового росту значною мірою залежить динамізм і ефективність розвитку регіонів та держави.

В умовах побудови демократичного суспільства кадрове забезпечення є важливим критерієм ефективності державного управління загалом. З цього ж приводу відомий французький дослідник проблем управління Б. Гурне зазначав, що «найпродуманіші структури і найсучасніші знаряддя праці не дадуть очікуваних результатів, якщо службові штати недоукомплектовані або, ще гірше, укомплектовані працівниками низької кваліфікації» [2].

Тому необхідність розробки нової кадрової політики, кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад впливає із змісту тих завдань, які стоять на сьогодні перед державою та територіальними громадами. Потрібно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики і вимоги демократичного суспільства.

Значення кадрів у діяльності виконавчих органів місцевих рад полягає у тому, що вони виступають у ролі організуючої ланки в системі управління. Їх праця характеризується різними ознаками, які відрізняють її від інших видів суспільної праці:

- по-перше, це праця щодо узгодження різних видів індивідуальних робіт;
- по-друге, праця службовців виконавчих органів є різновидом інтелектуальної праці [3].

На кадрові процеси впливають як зовнішні фактори (потреби держави, її стратегія, розвиток соціально-економічних основ суспільства, соціально-демографічних процесів тощо), так і внутрішні ресурси та фактори розвитку суб'єктів соціально-економічної системи (організації, підприємства, власники, керівники, наймані працівники та службовці).

Необхідність диверсифікації кадрових процесів зумовлена такими факторами:

- зміна якісних і кількісних характеристик корпусу службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- розширення й ускладнення завдань, які виникають у сфері матеріального виробництва;
- виникнення нових потреб у певному професійному досвіді, знаннях тощо.

Варто також зауважити, що на сьогодні в Україні актуалізується суспільна потреба в кадрах, які уособлюють три основні якості (професіоналізм, порядність, патріотизм), що є основою для формування нової корпоративної культури в умовах реформування місцевого самоврядування.

Поки що, нажаль, доводиться констатувати, що якісний стан персоналу службовців місцевих органів влади набагато нижчий порівняно з тим, який необхідний в умовах політичних та економічних реформ.

В Україні традиційно існують два окремих види публічної служби – державна служба та служба в органах місцевого самоврядування, що регулюються двома окремими законодавчими актами, а саме: Законом України «Про державну службу» і Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування». За інформацією Національного агентства України з питань державної служби, станом на 01.01.2016 р. в Україні налічувалося 351835 державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, що становило 0,88 % від загальної чисельності населення (42760,5 тис. осіб) (табл. 1.1) [1].

Водночас проведений аналіз свідчить про зменшення кількості посадових осіб органів місцевого самоврядування з 91925 осіб у 2005 році до 83465 осіб у 2015 році (табл. 1.1). Тенденція до зменшення кількості осіб, які працюють в органах місцевого самоврядування, стала особливо помітною протягом останніх трьох років, що пов'язано з проведенням в Україні широкомасштабної реформи місцевого самоврядування.

*Характеристика освітнього рівня державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.* Проведений аналіз також свідчить про збільшення упродовж останніх десяти років кількості осіб з вищою освітою як на державній службі, так і на службі в органах місцевого самоврядування, а саме:

- кількість державних службовців з вищою освітою збільшилась із 73,1 % у 2005 році до 92,1 % у 2015 році;
- водночас кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування з вищою освітою також поступово збільшувалася з 61,5 % у 2005 році до 74,5 % у 2015 році (рис. 1.1, рис. 1.2).

Проте спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості посадових осіб органів місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію протягом останніх десяти років, – з 10636 осіб у 2005 році до 7476 осіб у 2015 році. Разом з тим кількість державних службовців, які підвищили кваліфікацію



упродовж аналогічного періоду, збільшилась (незважаючи на деякі складнощі останніх двох років) із 40235 осіб у 2005 році до 47222 осіб у 2015 році.

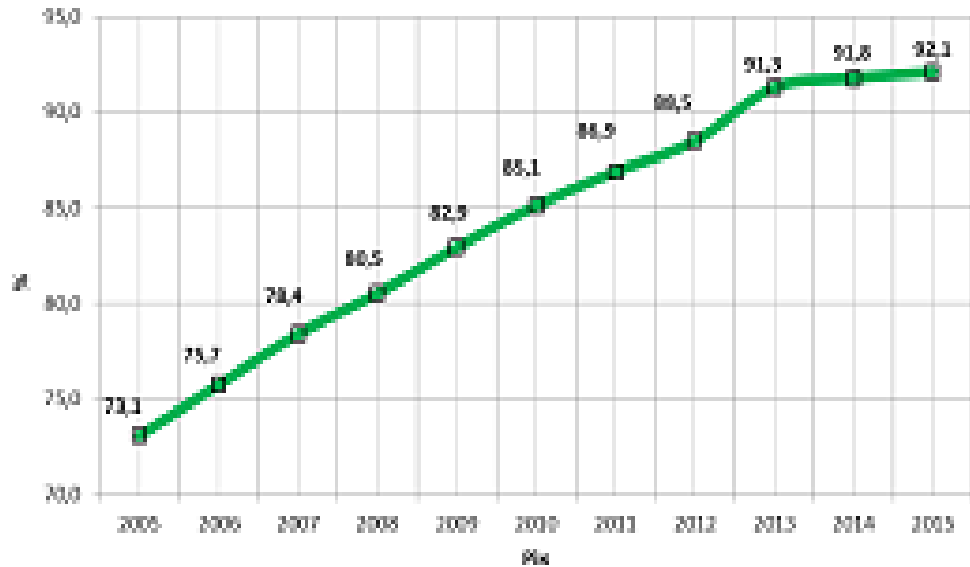


Рис. 1.1 Динаміка зміни освітнього рівня державних службовців

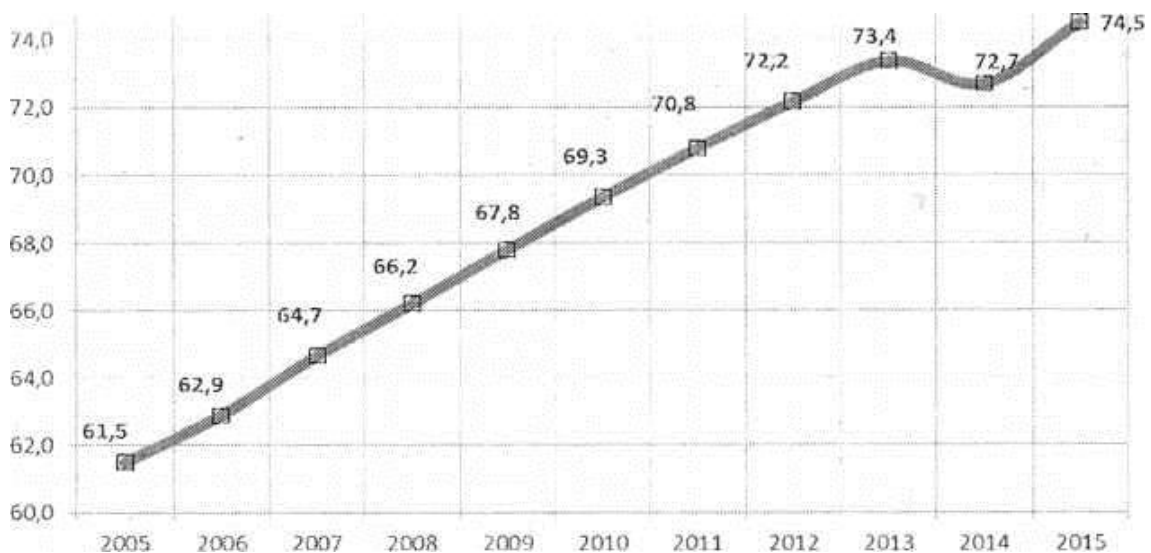


Рис. 1.2 Динаміка зміни освітнього рівня посадових осіб органів місцевого самоврядування

Таблиця 1.1

## Динаміка зміни кількості державних службовців України

Тип службовця	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Посадові особи органів місцевого самоврядування	91925	95641	98949	100582	100789	99783	99204	98117	97999	84548	83465
Інші державні службовці	247124	255129	265315	278707	283408	279500	268104	274739	335270	295709	268370
Загальна кількість державних службовців	339016	350770	364263	379289	384197	379283	367308	372856	433269	380257	351835

*Загальні проблеми кадрового забезпечення органів місцевої влади.* Серед актуальних проблем організації влади на локальному рівні в контексті адміністративної реформи є :

– збереження низької якості послуг, що зумовлено відсутністю чіткого переліку та розподілу управлінських функцій між органами місцевого самоврядування та структурами виконавчої влади на місцевому рівні; незначними обсягами бюджетного фінансування державою делегованих повноважень органам місцевого самоврядування на забезпечення послуг у соціальній сфері (освіта, охорона здоров'я, культура тощо);

– велика кількість територіальних громад тягне за собою створення громіздкого штату службовців, який не в змозі ефективно працювати та комплексно вирішувати нагальні проблеми через незбалансованість фінансових механізмів забезпечення самостійності місцевих громад;

– частка видатків місцевих бюджетів, спрямованих на реалізацію повноважень органів місцевого самоврядування з надання власне муніципальних послуг (благоустрій, утримання і розвиток інфраструктури, транспортне забезпечення), у 2011 році склала лише 9,6 % від усіх видатків місцевих бюджетів, та є найменшою серед країн Європи;

– низький рівень безпосередньої участі населення у вирішенні питань місцевого значення та реалізації права на контролюючі дії за належним виконанням посадових повноважень службовцями органів місцевої влади. Головні причини: нерозвиненість інститутів прямої демократії через застарілість правової бази (Закон України «Про всеукраїнський та місцеві референдуми» від 3 липня 1991 року, Постанова Верховної Ради України «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні» від 17 грудня 1993 року) та низький рівень політичної культури суспільства;

– недосконалість нормативно-правового забезпечення системи організації місцевої влади. Зокрема, відсутність у законодавчих актах чітких механізмів реалізації повноважень місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, неврегульованість статусу посадовців органів місцевого самоврядування, зумовлюють необхідність оновлення законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4].

Специфіка посадових осіб органів місцевого самоврядування (сільського, селищного, міського голови, голів районних, районних у містах та обласних рад), обумовлена їх виборністю і відповідно, їх постійній змінюваності. Тому особливої актуальності набуває проблема забезпечення фаховості цих структур через створення системи підвищення кваліфікації (40 відсотків сільських, селищних та міських голів, 40-60 відсотків депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше).

Інша складова – це формування кадрів для структур відділів, управлінь органів місцевого самоврядування. Згідно до діючого Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» ці призначення віднесені до

компетенції сільських, селищних, міських голів, голів районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі. Більш того, законодавством надається право головам районних, районних у містах, обласних рад, самостійно без проведення конкурсу приймати на службу своїх помічників, радників. Такі положення унеможливають здійснення дієвого контролю за добором кадрів, створюють умови для впровадження корупційних схем при зарахуванні на посади. У свою чергу населення територіальної громади фактично позбавляється права впливати на кадрову політику органу місцевого самоврядування при наявності фактів низького професійного, фахового рівня посадовців [4].

Сьогодні в Україні відбуваються процеси трансформації системи державної служби та перетворення її в систему, яка б мала кращі показники діяльності та краще б реагувала на потреби державного управління. Ефективність державного управління значною мірою залежить від професіоналізму державних службовців, їх ділової активності та моральних якостей. У зв'язку з цим особливо важливого значення набуває питання формування персоналу в системі органів виконавчої влади України.

В умовах реформування сучасної української держави одним із найважливіших завдань є ефективна робота органів державної влади та місцевого самоврядування, від продуктивної праці яких залежить успіх соціально-економічних перетворень в Україні. Масштаби та складнощі сьогодення, нові завдання, які потрібно вирішувати на місцевому рівні, вимагають прискореного формування та оновлення управлінської мережі, залучення до діяльності в органах місцевого самоврядування молодих, енергійних, компетентних та ініціативних кадрів нової генерації.

Управління державною службою здійснюється з метою проведення єдиної державної кадрової політики, створення гарантій функціонування органів державної влади відповідно до інтересів країни відповідно до визначених Конституцією й законами України принципів, забезпечення діяльності державних службовців у органах державної влади. Звернення уваги на людські ресурси та кадрове забезпечення розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування органів і служб.

В Україні після проголошення незалежності відбувається реформування всіх сфер життєдіяльності, тому децентралізація та деконцентрація управлінських функцій органів влади потребує поступового перенесення центру відповідальності за прийняття рішень на місцеві органи управління і самоврядування. З прийняттям Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» розпочався процес розмежування двох форм публічної служби – державної та муніципальної. Реалізація цього закону зумовлює необхідність здійснення комплексу заходів, спрямованих на створення стабільної правової та організаційної основи муніципальної служби як принципово нового виду реалізації публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання організаційного та кадрового забезпечення адміністративно-територіальної реформи регламентовано Концепцією адміністративної реформи в Україні

У Концепції адміністративної реформи в Україні [5] йдеться про те, що реформування державної служби в Україні покликано забезпечити підбір і розстановку високопрофесійних, чесних і патріотично налаштованих кадрів апарату управління, про формування готовності персоналу до прийняття рішень в умовах зростаючої свободи дій та підвищеної особистої відповідальності з орієнтацією на служіння громадянам.

Головна мета адміністративної реформи – досягнення високого професійного рівня, а звідси - і підвищення ефективності функціонування всієї державної служби.

У Положенні про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199, окреслено, що до кадрового резерву повинні залучатися працівники, які здатні запроваджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, неухильно відстоювати права людини та громадянина; мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних знаннях і аналітичних здібностях для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень [6].

Перетворення у системі місцевого самоврядування покладено на Координаційну раду з питань місцевого самоврядування при Президентові України та Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України. Натомість здійснення державного патронату за проведенням адміністративної реформи покладено на Президента України.

Провідні вітчизняні дослідники проблем адміністративного реформування неодноразово наголошували на пріоритетності саме кадрової складової реформування. Зокрема, В. Олуйко відносить формування ефективного кадрового потенціалу до актуальних питань сучасного державотворення [7]. В. Яцуба називає кадрове забезпечення новачій вкрай важливим механізмом удосконалення системи адміністративно-територіального устрою [8].

Достатнє кадрове забезпечення вважають необхідною умовою початку адміністративно-територіальної реформи, зокрема, В. Вакуленко [9], С. Пирожков, А. Павлюк [10], О. Каранський [11]. Територіальний аспект адміністративної реформи забезпечується державною регіональною політикою. На переконання В. Князева, державну регіональну політику слід розглядати як один із основних напрямів адміністративної реформи [12].

Таким чином, принциповим аспектом кадрового забезпечення адміністративно-територіальної реформи є формування необхідного кадрового потенціалу на місцях. На сьогодні стан кадрового забезпечення територіальних органів влади в Україні класифікується як незадовільний [13]. На думку О. Яковенка, зміцнення кадрової основи місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування є однією з найгостріших проблем [14]. Від її

вирішення безпосередньо залежать розробка і реалізація ефективної державної регіональної політики.

Водночас ефективність публічної служби значною мірою залежить від чітко побудованих технологічних процедур управління кадровими процесами в органах влади. Так, М. Карпа вважає, що на будь-якому рівні реалізації кадрової політики(державному, регіональному або місцевому) відбуваються такі основні кадрові процеси: розробка концепції державної кадрової політики; визначення засобів кадрового забезпечення; формування та реалізація цільових кадрових програм; виконання планів роботи з кадрами і кадрових програм; реалізація основних кадрових програм; розробка стратегії підбору кадрів; відбір кадрів для заміщення посад; процеси розстановки кадрів; процеси прийому та звільнення персоналу; професійна освіта, підготовка, можливість підвищення кваліфікації, компетентності; розробка та втілення стандартів кваліфікації працівників; ідентифікація кадрового складу за показниками (стать, вік, рівень освіти, досвід роботи тощо); здійснення контролю за результатами праці (оцінка, атестація тощо); стимулювання праці; розробка підходів управління з урахуванням індивідуальних якостей працівників; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; формування та ефективне використання кадрового резерву; заходи щодо підвищення престижності роботи в органах публічної влади; оцінка ефективності роботи кадрів органів публічної влади; чіткий розподіл функцій, завдань та відповідальності за їх здійсненням; заходи щодо запобігання корупційних дій тощо[15].

Слід зазначити, що багато вітчизняних науковців займаються дослідженням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду щодо природи та особливостей функціонування інституту державної служби, кадрової політики в органах державного та муніципального управління. До них можна віднести таких учених, як В.Б. Авер'янов, О.Ю. Оболенський, В.П. Тронь, Т.В. Мотренко, В.Л. Селіванов, В.В. Цветков, В.Г. Яцуба, Г.В. Атаманчук, С.Д. Дубенко, О.А. Воронько, С. Озірська, Л. Пашко, О. Куленкова, Ю. Полянський та ін.

В їхніх дослідженнях міститься науковий матеріал із питань державного управління, державної служби, кадрової політики тощо. Серед них питання, пов'язані з сучасними особливостями моделювання системи пошуку та відбору кадрів в органах виконавчої влади України.

Питання формування та реалізації державної кадрової політики, кадрового забезпечення органів виконавчої влади в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців і науковців. Необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розстановці кадрів аналізується в роботах відомих українських вчених, зокрема, В. Князева, Г. Лелікова, В. Лугового, В.Я. Малиновського, В. Олуйка, П. Павленчика, С. Серьогіна та ін.

Проте єдиного визначення державної кадрової політики в літературі та законодавстві не існує. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а, по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку відбувалися зміни в суб'єктах кадрової політики.

За В.Я. Малиновським, кадрова політика – визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, який визначає завдання, пов'язані зі ставленням організації до зовнішніх факторів (ринку праці, демографічної структури населення, політичного тиску, змін в організації установи), а також завдання, пов'язані зі ставленням до персоналу своєї організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання) [16].

О. Оболенський так визначає поняття кадрової політики в системі державної служби: «це сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців. Зміст державної кадрової політики визначає безпосередня діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування, кадрових служб і посадових осіб із формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів» [17].

За В. Олуйком, державна кадрова політика є системою організаційних, правових та інших заходів уповноважених державою суб'єктів щодо формування кадрового забезпечення органів держави, державних підприємств, установ і організацій, що забезпечують виконання функцій держави [18].

Кадрова політика має вирішувати кадрові проблеми у комплексі, всебічно, включаючи соціальні, управлінські, правові, соціально-психологічні, моральні та інші аспекти. Як наголошує Є. Охотський, «головним її змістом мають стати адекватні заходи з розвитку кадрового потенціалу, оволодіння, сучасними формами і методами підбору, використання і оцінки кадрів, заходи щодо мотивації праці, формування резерву і організації професійного навчання кадрів та ін.» [19].

Державна кадрова політика має будуватись на основі постійного аналізу роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу, спиратися на необхідне організаційне та фінансове забезпечення. Кадрова робота організується та проводиться відповідно до кадрової політики. Вона включає весь арсенал заходів, форм, методів, пов'язаних із забезпеченням органу виконавчої влади кваліфікованими працівниками. Ефективна кадрова політика має визначатися з урахуванням суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації в-державі [20].

Необхідність вироблення нової кадрової політики впливає зі змісту завдань, що стоять сьогодні перед державою та державними установами і організаціями. Потрібно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відображали сучасний рівень управлінської науки, практики та вимоги демократичного суспільства і на державному рівні, і на рівні окремої організації, установи [21].

Питанням діяльності виконавчих органів місцевих рад, їх кадрова політика вивчалися в роботах вітчизняних вчених, зокрема, В. Авер'янова, Г. Атаманчука, К. Бельського, В. Васильєва, В. Кампо, В. Кравченка, В. Лугового, Н. Нижник та інших науковців. У працях цих науковців приділена увага багатьом важливим

питанням кадрової політики та роботи з персоналом у сфері державної служби. Здебільшого дослідники зосереджували увагу на вивченнях функцій, повноважень, а також необхідності підняття на якісно новий рівень кадрової роботи державної служби.

Науковому осмисленню теоретичних і прикладних проблем щодо формування персоналу в системі державного управління в Україні значною мірою сприяли праці учених в галузі державного управління Ю. Битяка, О. Воронька, С. Дубенко, Т. Мотренка, Н. Нижник, Ю. Розенбаума, С. Серьогіна, В. Сороко, О. Оболенського, В. Яковенко. В усіх цих роботах провідною є думка про те, що на сучасному етапі розвитку державної служби дослідження та аналіз проблем формування її кадрового складу мають бути підняті на якісно новий рівень.

Л.В. Карелова пропонує визначити термін «формування персоналу в системі органів виконавчої влади» як урегульовану нормативно-правовими актами діяльність уповноважених державних органів та посадових осіб, яка полягає в професійній орієнтації, доборі, відборі, просуванні по службі, навчанні та підвищенні кваліфікації державних службовців, розробку та запровадження відповідних інноваційних механізмів [22].

У сучасній науці не дається визначення саме цього терміна «формування персоналу в системі органів виконавчої влади», але є близькі за змістом. Наприклад, Ю. Битяк зазначає, що формування апарату органів державного управління полягає в доборі, розстановці, вихованні кадрів державних службовців, встановленні правових основ проходження державної служби [23]. Однак цей термін не охоплює повністю поняття формування персоналу в системі органів виконавчої влади.

Щодо терміна «підбір кадрів», то в спеціальній літературі існують різні підходи до його визначення і трактування. Так, наприклад, українські науковці під підбором кадрів розуміють процес їх вивчення з метою визначення придатності претендентів (кандидатів, що висуваються) для виконання функціональних обов'язків на даній посаді, який закінчується призначенням кандидата на посаду [24]. Окремо слід спинитися на висвітленні цієї проблеми в праці Ю. Розенбаума, який приділив їй значну увагу [25]. На його думку, підбір кадрів – це діяльність, що пов'язана з вивченням їх ділових якостей для виявлення і висунення кандидатів на відповідальну роботу в апараті управління або на конкурсну посаду. Помилки, прорахунки в підборі, розстановці працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистих ділових якостей.

Зі зміною суспільного устрою України, постає проблема вдосконалення кадрової політики в напрямку зміни концепції підготовки кадрів, як інструменту формування владної еліти. Однією з головних причин негативних явищ у суспільстві є недосконалість кадрової політики в галузі державного управління, зростання бюрократизації, неналежне виконання державою соціально-захисної



функції. Зміни в системі суспільно-політичного устрою порушують питання про те, чи стає державна служба типом професійної управлінської діяльності, спрямованим на задоволення нових соціальних потреб суспільства [16, 26, 27, 28, 29]. За цих умов виникає потреба в формуванні якісно нової особистості працівника державної служби.

Сьогодні наукові розробки з кадрового консалтингу недостатньо впроваджуються в практику як дієвий механізм підвищення ефективності державного управління та місцевого самоврядування у пошуку дієвих важелів покращення кадрової роботи.

Кадровий HR-(Human Resources) консалтинг займається питаннями розробки рішень з добору співробітників, контролю кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації й управління кадрами, охорони праці і психологічного клімату в колективі. Головне завдання HR-консалтингу – сприяння оптимізації процесу залучення й використання такого ключового для будь-якої організації ресурсу, як людський.

В Україні консалтингові послуги з пошуку і підбору персоналу з'явилися на початку 90-х рр., що спричинено початком активного освоєння іноземним капіталом українського ринку і розвитком приватного підприємництва, а в державному управлінні – консультаційним супроводом процесів приватизації. Можливим є виділення саме кадрового консалтингу у зв'язку з підвищенням ролі людського фактора і в приватному секторі, і в державних структурах, зокрема зростанням ролі працівників, які здатні генерувати і впроваджувати у життя інноваційні ідеї, грамотно організувати і управляти процесами.

У науковій літературі проблематика функціонування ринку консалтингових послуг висвітлюється в працях відомих вчених, економістів і практиків, серед яких є зарубіжні – Р. Джентл, М. Кубр, Д. Майстер, Ф. Стеєле, М. Фербер) [30, 31, 32, 33, 34] та вітчизняні – В. Верба, В. Коростельов, Т. Решетняк, О. Трофімова, Ю. Чернов) [35, 36, 37, 38].

Отже, на сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування в Україні зростає актуальність формування сталого потенціалу компетентних кадрових ресурсів, спроможних розробляти, аналізувати і реалізовувати відповідну державну політику.

## **1.2 Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування**

У 70–80-ті роки минулого століття у більшості західних країн було усвідомлено необхідність реформування, корінної модернізації державної служби. Необхідність приведення системи управління у відповідність до сучасного світу змусила політиків виробити програму реформування державної служби з метою її корінної модернізації. В основу реформування державної служби в більшості країн покладено такі принципи [39]:

- 1) демократизація державного управління і державної служби;
- 2) орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом державних служб, виступає споживачем державних послуг;
- 3) орієнтація на кінцевий результат;
- 4) рентабельність управління;
- 5) простота управління.

Уряди різних країн запроваджують нові ідеї державного менеджменту, що передбачають широке використання в державній службі методів роботи, які застосовуються у приватному секторі. Серед таких методів можна виділити наступні: методи стратегічного планування, бригадного характеру роботи в процесі ухвалення рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку службовців від кількості, якості, складності праці.

Важливо підкреслити, що незалежно від розбіжностей щодо підходів до кадрового забезпечення державної служби стійкість, стабільність і ефективність державного апарату досягається шляхом збереження й удосконалювання професійних кадрів, що мають значний досвід роботи в органах влади й управління, їхній склад суттєво не змінюється в результаті парламентських виборів чи інших змін у політичній ситуації. Такий порядок забезпечує високий рівень професіоналізму державної служби [39].

Аналізуючи шляхи модернізації публічної служби в зарубіжних країнах, зазначимо, ще більш ніж 20 років тому Д. Осборн і Т. Геблер у праці «Перебудова уряду» сформулювали десять правил, які вважаються класичними й такими, що забезпечують успіх адміністративної діяльності, а саме:

- стимулююче управління: регулювати, а не керувати;
- управління, зосереджене на інтересах суспільства: уповноважувати, а не служити;
- конкуруюче управління: використання конкуренції в системі організації адміністративних послуг;
- управління, кероване власною місією: перебудова організацій, що керуються правилами і нормами;
- управління, орієнтоване на результат: пріоритетність забезпечення результату, а не адміністративного процесу й самоцільного дотримання встановлених правил;
- управління, орієнтоване на споживача: первинними є потреби споживача, а не бюрократії;
- добропорядне й дбайливе управління: збереження й примноження благ замість їх марнотратства;
- передбачливе управління: профілактика замість терапії;
- децентралізоване управління: командна праця замість ієрархічного підпорядкування;
- проринкове управління: послідовні зміни на ринкових засадах [40, 41].

Важливими складовими вивчення зарубіжної практики є, на нашу думку, забезпечення органів публічної служби підготовленими кадрами на основі відкритих і прозорих конкурсних процедур; досвід професійної адаптації та просування посадовців шаблями ієрархічної градації; механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних службовців та ін.

Запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати на професійних засадах, започаткування відкритого конкурсного відбору стали у зарубіжних країнах вирішальними чинниками створення прозорої й високоефективної публічної служби.

Зарубіжні уряди впроваджують на публічній службі методи роботи у приватному секторі, а саме: бригадний характер роботи в процесі прийняття рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, визначення матеріального заохочення посадовців відповідно до кількості, якості та складності виконуваної роботи.

В Японії запроваджено практику, коли призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, участь в яких можуть взяти всі бажаючі після оприлюднення у ЗМІ оголошення про час та місце їх проведення. Зазначимо, що будь-який орган влади зацікавлений у тому, щоб забезпечити висококваліфікований склад працівників.

Як стверджує М. Капінус, для більшості країн, насамперед з перехідною економікою, звичайним сьогодні є рух робочої сили з державного до приватного сектора, проте існує потреба у збільшенні зворотного руху – з приватного сектора до державного. Залучення високопрофесійних працівників і менеджерів з приватного сектора є проблемним, передусім через низький рівень винагороди державним службовцями. Внаслідок наближення законодавства про державну службу до загального трудового права різниця в умовах працевлаштування між державним і приватним сектором постійно зменшується. Цим підвищується мобільність робочої сили, що є вагомим чинником її розвитку та збільшення організаційної компетентності, а також відіграє важливу роль у мотивації працівників. Традиційні норми, за якими державним службовцям гарантувалася довічна зайнятість, переглядаються на користь уніфікації підходів до найму працівників у приватному секторі.

Довготермінові трудові угоди перестають бути поширеними. Державні службовці наймаються на роботу за короткостроковими контрактами без гарантії подальшої зайнятості в державній цивільній службі [42].

Повноправне членство нашої держави в Європейському Союзі є прерогативою її стратегічного напрямку. Процес євроінтеграції України супроводжується наближенням владних інституцій України до стандартів Європейського Союзу та актуалізує потребу в дослідженні досвіду кадрових процесів зарубіжних країн.

Запорукою інтеграції українського суспільства у світове співтовариство має бути державна служба, головними принципами якої повинні стати демократизм

і законність, а також професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі [43, 44].

На засіданні круглого столу спільно з Представництвом Ради Європи прийнято рекомендації щодо необхідності доопрацювання нормативних документів та зосередження на ключових пріоритетах, реалізація яких є критичною для побудови сучасної професійної, політично нейтральної та підзвітної державної служби, здатної ефективно діяти в умовах демократичної правової держави. Одними з пріоритетів є розмежування політичних і адміністративних посад та професіоналізація державної служби [45].

На сьогодні чимало країн Європейського Союзу розпочали делегування, децентралізацію та індивідуалізацію функціональних обов'язків у сфері кадрової політики. Такі вдосконалення ґрунтуються на припущенні, що наділення владою та мотивація менеджерів шляхом надання більшої відповідальності та повноважень - це ключовий фактор для поліпшення якості роботи [46].

Забезпечення органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств та інших установ і організацій, розташованих у регіоні, високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, здатними взяти на себе відповідальність і успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми, є основною метою державної кадрової політики в регіонах [47]. Саме ефективна система добору на державну службу є засадничою умовою ефективності державного управління загалом.

У процесі порівняння систем державної служби в різних країнах можна виокремити дві великі категорії – кар'єрну (закриту) та посадову (відкриту) системи [48]. У кар'єрній системі використовується багатофункціональний підхід під час відбору кандидатів. Посадова система передбачає прийняття працівників на конкретні посади, які потребують конкретних фахових знань. Слід зазначити, що жодна категорія не використовується в чистому вигляді в жодній країні.

В усіх країнах Центральної та Східної Європи існує нагальна потреба у створенні професійної системи підготовки посадових осіб, яка б сприяла процесу модернізації та адаптації органів управління до умов європейської інтеграції. Підготовка кандидатів перед прийомом на роботу в кар'єрній системі є необхідною складовою процедури відбору. Вона широко використовується в Греції, Словаччині, Польщі та Франції. Прикладом може слугувати Національна школа державного управління в Польщі, яка надає дворічну підготовчу програму для кандидатів на державну службу. Вона була утворена за моделлю французької Національної школи управління (ENA). Проте питання підвищення кваліфікації не в її компетенції [43].

Від якісного складу службовців залежить якість державного управління загалом. Одними з основних нормативних актів, якими регулюється державна кадрова політика Польщі, є закони «Про цивільну службу» [49], «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади» [50]. За наявності вакантних посад

в органах державної влади і місцевого самоврядування в Польщі оголошуються конкурси. Оголошення публікуються в «Бюлетені публічної інформації» і на комерційних Інтернет-сайтах. Існує єдина сторінка з переліком усіх оголошень про роботу в органах влади - Управління цивільної служби [51].

Відібраних осіб запрошують на співбесіду, якій передує тест. Відібрані особи стають працівниками державної служби і повинні впродовж року (уже працюючи) пройти так звану підготовчу службу. Бажаючи через деякий час можуть скласти додатковий екзамен, щоб стати чиновниками державної служби і таким чином увійти до складу Державного кадрового резерву [52].

Характерним для Польщі є те, що після конкурсу оголошують прізвища не тільки тих, хто прийнятий на роботу, а й тих кандидатів, які не були прийняті. Це дуже важливо, тому що стає відкритою для громадськості як сама процедура іспиту, так і його результати. Окрім того, створюються умови для публічного формування дійового державного кадрового резерву, який є необхідною умовою ефективного функціонування системи добору кадрів. Адже не обов'язково залучати представників ззовні, коли є дійовий кадровий резерв.

В основу цивільної служби покладено принцип відокремлення управління від політики. Відповідно до нього посадові особи поділяються на політиків, яких можна змінити, адміністраторів та службовців публічного сектору. Решта службовців поділені на кілька категорій: адміністраторів, наукових працівників та ін. [53].

Добір старших службовців і деяких інших кандидатів у Великобританії проводить комісія цивільної служби. Механізмами добору кадрів є письмовий іспит і співбесіда. Для набору до категорії адміністраторів приймаються заяви від випускників університетів віком від 20 до 28 років. Іспити складаються з письмових відповідей на запитання із загальних предметів, тестів та інтерв'ю. Усі, хто пройшов конкурс, отримують від комісії посвідчення службовця, яке дає право на заміщення відповідної посади. їм гарантується зайнятість, а передчасні звільнення бувають дуже не часто [53]. Відповідальність за програму встановлення критеріїв оцінювання результатів покладено на Аудиторську комісію.

Правила та принципи Франції дещо відмінні від тих, що існують в інших країнах, де статус державних службовців менше відрізняється від статусу службовців приватного сектору. Для успішного кар'єрного зростання державних службовців Франції більше значення має стаж роботи, ніж ділові чи професійні якості особи. Державна служба Франції зосереджена на професійний досвід, а молодим та ініціативним працівникам слід поступово та ґрунтовно набувати практичного досвіду на державній службі.

У Франції діє складна система відбору державних службовців. Нижчі і вищі посади не підпадають під конкурс, на вищі посади працівників призначають, а на найнижчі персонал набирають за допомогою тестів та іспитів за спеціальністю. Паралельно проводяться три конкурси (у вигляді іспитів, у порівнянні послужного списку кандидатів на посади): перший – для випускників

ВНЗ; другий – для кадрових службовців; третій – для тих, хто вступає до Національної адміністративної школи [48].

Специфіка німецької державної служби полягає в тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники призначаються довічно, а із службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана [48]. Основним правовим актом, що регулює правовий статус чиновництва, є «Федеральний закон про чиновників», прийнятий у 1953 р. і чинний в редакції. Згідно з параграфом 7 цього документа державним чиновником може бути та особа, яка:

- є громадянином Німеччини згідно зі ст. 116 Конституції або є громадянином іншої держави Європейського Союзу (Європейської спільноти);
- дотримується вільних демократичних засад згідно з Конституцією Німеччини;
- має відповідну освіту для зайняття відповідної посади;
- володіє необхідними здібностями, які вона набула завдяки життєвому і професійному досвіду на державній службі або поза нею [54].

У сучасних умовах, за всієї важливості управління матеріальними і фінансовими ресурсами, на перше місце виходить управління людськими ресурсами. Багато зарубіжних дослідників з питань управління зазначають про настання нового часу – «часу лідерів», в якому провідну роль в управлінні відіграють справжні лідери. У зв'язку з цим зростає актуальність розроблення сучасних систем добору й висунення кадрів, ефективної їх підготовки, безперервного підвищення кваліфікації [55].

У справі зміцнення та розвитку місцевого самоврядування в Україні вирішального значення набуває проблема підготовки фахівців місцевого самоврядування. В сучасних умовах на перший план висувуються питання професіоналізму місцевих кадрів, їх спроможності ефективно управляти власністю і фінансами місцевого самоврядування, бюджетними установами, об'єктами інфраструктури та соціальної сфери, вміння працювати з усіма суспільними верствами, громадськими групами. По суті, їм «необхідно оволодіти мистецтвом муніципальної політики, сучасними муніципальними технологіями і методами муніципального менеджменту» [56, 57].

Актуальність проблеми полягає в необхідності підготовки нової генерації управлінських кадрів для системи місцевого самоврядування, що створюється за нових умов громадсько-політичного та соціально-економічного розвитку України. Адже, за визначенням зарубіжних та вітчизняних експертів, висококваліфіковані та зацікавлені в результатах своєї діяльності кадри є «кровоносною системою ефективної держави», «модернізація українського суспільства потребує висококваліфікованих кадрів державної служби та органів місцевого самоврядування, керівникам нового типу, які відповідали б вимогам сучасності й світовим стандартам якості як фундаментальної фахової підготовки, так і високої моральної культури...» [58].

Водночас в Україні наявна певна прогалина в кадровому забезпеченні бази муніципальної реформи, низька ефективність функціонування інституту служби в органах місцевого самоврядування, що серед іншого характеризується неналежним рівнем кваліфікації значної частини корпусу посадових осіб та службовців місцевого самоврядування. Хоча функціонує загальнонаціональна система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, все ж має місце думка про те, що фактично питанням кадрового забезпечення місцевого самоврядування приділяється не першорядна увага [59].

У сучасних умовах, за всієї важливості управління матеріальними і фінансовими ресурсами, на перше місце виходить управління людськими ресурсами. Багато зарубіжних дослідників з питань управління зазначають про настання нового часу – «часу лідерів», в якому провідну роль в управлінні відіграють справжні лідери. У зв'язку з цим зростає актуальність розроблення сучасних систем добору й висунення кадрів, ефективної їх підготовки, безперервного підвищення кваліфікації.

У більшості європейських країн, США та Канаді розроблені і застосовуються кваліфікаційні характеристики державних службовців та службовців місцевого самоврядування як «ідеальних моделей», що охоплюють різноманітні категорії посадових осіб і працівників. Дані моделі широко використовуються при визначенні змісту навчання управлінців з метою розвитку в них потрібних умінь і знань.

Приклад країн Європейського Союзу, США та Канади переконує в необхідності створення вітчизняної концептуальної ефективної моделі працівника органів місцевого самоврядування та виборної посадової особи (включаючи комплекс етичних вимог до них). Концептуальний погляд на формування управлінських кадрів у системі місцевого самоврядування передбачає наявність єдиного державного підходу, концепції роботи з кадрами, стратегії підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування, формування механізму цільового управління персоналом органів місцевого самоврядування, і в основу такого підходу мають покладатися вимоги й стандарти професійної компетенції у сфері державного (публічного) управління.

Якщо в США і Канаді системи підготовки управлінського персоналу із застосуванням публічних стандартів подібні і мало варіюються між штатами та провінціями, то в Європі – дуже різні. Незважаючи на це, сьогодні можна говорити про стандартизацію державного управління як чинник створення єдиного адміністративного простору Європи [60].

Важливу роль у навчанні кадрів місцевого самоврядування мають відігравати сучасні інформаційні та комунікаційні технології. Їх впровадження в освітню систему України та формування єдиного інформаційного простору є пріоритетними напрямками сучасної державної політики. Прикладом дієвості впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у навчальний

процес є діяльність Центру дистанційного навчання Національної академії державного управління при Президентові України.

У країнах Заходу вже давно діють відкриті університети (США, Канада, Англія, Німеччина, Франція). Відкрите навчання, як правило, має розгалужену мережу навчальних центрів не тільки в самій країні, а й за її межами [61]. Цей досвід варто перенести і на підготовку фахівців місцевого самоврядування.

Розробники проекту «Концепції фахової підготовки та підвищення кваліфікації депутатів рад і працівників органів місцевого самоврядування» вважають, що «кадрове забезпечення місцевого самоврядування та муніципального господарства має стати системою безперервної освіти як з погляду постійного підвищення освітнього рівня муніципальних службовців місцевого самоврядування, так і утримання спадкоємності певних засад місцевого самоврядування та розвитку населених місць» [59].

Необхідною складовою стратегії євроатлантичної інтеграції України є розвиток молодіжного кадрового управлінського потенціалу на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [62].

Приклади формування управлінської еліти в країнах Європейського Союзу спонукають до:

- запровадження в низці вищих навчальних закладів України нових освітніх спеціальностей і спеціалізацій, спрямованих на підготовку посадових осіб органів місцевого самоврядування, які б відповідали функціям та посадам органів місцевого самоврядування освітніх рівнів у галузі державного управління;

- створення, з метою пошуку молодих лідерів, кадрового резерву працівників органів місцевого самоврядування, залучення місцевих рад України до розробки і впровадження власних програм навчання молоді з питань місцевого самоврядування й організації стажування безпосередньо в органах місцевої влади (досвід такої роботи нагромаджено в містах Кам'янець-Подільському, Житомирі, Бердянську, Ромнах, Нікополі, Дніпро, Горишне-Плавнях).

Відповідно до ратифікованої нашою державою Європейської хартії місцевого самоврядування [63], освітня політика має бути націлена на зміцнення та вдосконалення демократичних засад місцевого самоврядування; особливе місце в освітній діяльності муніципального руху має посісти просвітницька діяльність серед населення, насамперед школярів та молоді, на користь становлення самоврядних територіальних громад.

З цієї точки зору винятково важливим і корисним є зарубіжний досвід вирішення питання громадянської освіти молоді, зокрема в Канаді. Так, у провінції Онтаріо в школах викладається спеціальний курс громадянської освіти, де здобуваються не стільки формальні знання, скільки набуваються навички, уміння, готовність у майбутньому брати активну участь в управлінні і житті міста, суспільства, країни. В провінції Альберта з 1999 р. спільними зусиллями департаментів муніципальних справ та освіти реалізується проект навчання



учнів основам місцевого самоврядування. Подібні програми розроблені і успішно діють в інших провінціях Канади, а також у США

Таким чином, наведено вище дозволяє сформулювати такі висновки.

1. В умовах побудови демократичного суспільства кадрове забезпечення є важливим критерієм ефективності державного управління загалом. Тому необхідність розробки нової кадрової політики, кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад впливає із змісту тих завдань, які стоять на сьогодні перед державою та територіальними громадами.

2. Концептуальний погляд на формування управлінських кадрів у системі місцевого самоврядування передбачає наявність єдиного державного підходу, концепції роботи з кадрами, стратегії підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування, формування механізму цільового управління персоналом органів місцевого самоврядування.

3. Принциповим аспектом кадрового забезпечення адміністративно-територіальної реформи є формування необхідного кадрового потенціалу на місцях. На сьогодні стан кадрового забезпечення територіальних органів влади в Україні класифікується як незадовільний.

4. Зі зміною суспільного устрою України, постає проблема вдосконалення кадрової політики в напрямку зміни концепції підготовки кадрів, як інструменту формування владної еліти. Однією з головних причин негативних явищ у суспільстві є недосконалість кадрової політики в галузі державного управління.

## **Розділ 2 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### **2.1 Встановлення особливостей державної кадрової політики у сфері добору персоналу органів влади**

Суб'єктом державної кадрової політики, є сама держава, яка її розробляє та реалізує. Об'єктом, державної кадрової політики є система державно-службових відносин, у якій задіяні кадри. Тож об'єктом свого впливу держава вважає весь кадровий потенціал суспільства, всі людські ресурси. Разом з тим об'єктом безпосередньо державного управління є кадри державної служби, які становлять основу апаратів органів державної влади.

Реформування сучасної державної кадрової політики є досить складним і багатогранним процесом, який передбачає послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів при оптимальному співвідношенні новацій і спадкоємності, перспективності та прагматизму. Методологічною основою сучасної кадрової політики є Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки, яка враховує особливості й перспективи розвитку українського суспільства, світові тенденції, спрямовані на формування системної політики в цій сфері.

Серед головних причин, що зумовили необхідність розроблення зазначеної Стратегії, виділяють такі:

- стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі; відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства та держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки;
- недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування й реалізації державної кадрової політики. З огляду на це назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, впровадження нових кадрових технологій тощо.

Метою державної кадрової політики, відповідно до згаданої Стратегії, є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою.

Ефективна кадрова політика має бути спрямована на досягнення таких цілей:

- прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне і якісне забезпечення організацій відповідними кадрами);
- підбір і розстановку, тобто раціональне використання кадрів;
- розробку критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки і навчання кадрів;

- планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації;

- створення і використання кадрового резерву на керівні посади [3].

Суттєве значення в механізмі впровадження органами державної влади та органами місцевого самоврядування нової парадигми соціальних цінностей українського суспільства має надання якісних, оперативних і професійних послуг населенню. У сучасних умовах особливість надання адміністративних (муніципальних) послуг полягає не лише в кардинальній зміні ставлення службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування до громадян, а й у необхідності адаптації адміністративних (муніципальних) послуг до європейських стандартів та умов міжнародного співробітництва [1].

У контексті реалізації реформи місцевого самоврядування необхідно забезпечити перехід від класичної консервативної моделі муніципального управління до нової моделі, більш креативної та інноваційної, яка була б орієнтована на надання якісних послуг громадянам і забезпечення сталого місцевого розвитку. Досягнути цих цілей можна шляхом:

- *впровадження нових інноваційних інструментів реформування місцевого самоврядування, підготовки та підвищення кваліфікації службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування для роботи в нових умовах;*

- підвищення рівня наукового забезпечення модернізації системи муніципального управління шляхом прогнозування, аналізу, оцінювання, оперативного вивчення та впровадження елементів передового вітчизняного й зарубіжного досвіду.

Отже, не можна не погодитися, що визначальним чинником модернізації системи місцевого самоврядування є ефективна кадрова політика в широкому розумінні, яка включає відтворення кадрового потенціалу муніципального управління, його зайнятість, правове врегулювання трудових відносин, організаційних механізмів і процедур відбору, мотивацію, оцінку, удосконалення, просування, переміщення кадрів, формування в них високої корпоративної культури [1].

Одночасно актуальність реформування державної кадрової політики визначається послідовною реалізацією в Україні курсу демократичних реформ, які вимагають оновлення всіх управлінських ланок, формування кадрового корпусу управлінців, здатних вирішувати складні соціально-економічні проблеми перехідного періоду. У цих умовах необхідними є:

- глибокий аналіз нових кадрових процесів і відносин; підвищення наукової обґрунтованості роботи з персоналом; вибір ефективних кадрових технологій;

- розроблення та використання дієвих механізмів формування й реалізації державної кадрової політики в регіонах.

Кадрова політика є одним із основних засобів підвищення ефективності функціонування виконавчих органів місцевих рад і реалізується шляхом формування кадрового складу професійних службовців, які володіють необхідними якостями державного та суспільного служіння. Таким чином,

професіоналізм кадрів, їх професійна здатність, що визначається сукупністю знань у відповідній галузі, є вирішальними умовами ефективної діяльності виконавчих органів місцевих рад [65].

На сьогодні державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування та зокрема у виконавчих органах місцевих рад здійснюється за декількома напрямками:

- законодавче врегулювання служби в органах місцевого самоврядування та забезпечення її ефективності;
- організація підготовки та перепідготовки кадрів для служби в органах місцевого самоврядування;
- правовий та соціальний захист посадових осіб місцевого самоврядування;
- методичне та інформаційне забезпечення служби в органах місцевого самоврядування [3].

У системі органів місцевого самоврядування, зокрема у виконавчих, органах місцевих рад, на сьогодні склалася кадрова ситуація, на яку негативно впливають багато факторів. Першим і одним із основних, на нашу думку, є слабка професійна підготовка, дефіцит компетентності значної частини службовців на всіх рівнях муніципального управління. Якщо зробити спробу узагальнити всі недоліки українського апарату муніципальних службовців, спроектувати їх через стан державного управління і звести до єдиного знаменника, то часто він може виразитися у слабкій інтелектуальній складовій керуючого та оперативно-виконуючого персоналу виконавчих органів місцевих рад. Від того, на думку деяких науковців, й виходить, що «багато хто з цього персоналу нездатні робити достовірні аналітичні оцінки, прогнозувати тенденції, обґрунтовувати оптимальні та реальні рішення. Не треба мати особливу прозорість, щоб зрозуміти як з великої кількості питань міжнародного та внутрішнього життя мають місце поверхові судження, ілюзорні висновки, помилкові підходи та концепції, які широко тиражуються через ЗМІ» [66]. Тому першим завданням у формуванні кадрів у виконавчих органах місцевих рад на сьогодні є закладення, розвиток та закріплення інтелектуального ядра, яке б відповідало парадигмам ХХІ ст. та було готовим до нових вимог [3].

Крім того, є ще багато невирішених питань, які потребують доопрацювання на загальнодержавному та регіональному рівнях. Зокрема, у сфері законодавчого врегулювання служби в муніципальних органах влади є такі недоліки щодо недосконалої системи проходження служби в органах місцевого самоврядування:

- недостатньо розроблені теоретико-методологічні засади служби в органах місцевого самоврядування;
- за умови відсутності незалежного оцінювання особистих та професійних якостей кандидатів на посади муніципальних службовців проведення конкурсу на заміщення вакантних посад відбувається формально;

– кадровий резерв як елемент системи просування по службі є неефективним і створює можливості для позаконкурсного призначення на посади;

– чинне законодавство не передбачає оцінки діяльності муніципальних службовців за результатами їх роботи, яка є основою для кар'єрного зростання;

– недосконала система оплати праці;

– недостатньо відрегульована відповідальність посадових осіб органів місцевого самоврядування [67].

Надмірна політизованість обраних за системою пропорційних виборів депутатів місцевих рад, інших кадрових призначень в органах місцевого самоврядування, квотні принципи та традиційний принцип лояльності, покладені в основу регіональної кадрової політики, ведуть до відвертого обслуговування посадовцями конкретних корпоративних інтересів, корупційних проявів, погіршення якісного складу місцевих рад і суттєвого ослаблення кадрового потенціалу їх виконавчих органів. Відсутність у діяльності регіональної та місцевої влад професійності, публічності, прозорості для суспільства збільшують кризові явища у кадровому забезпеченні місцевого самоврядування [55].

*Основними причинами невідповідності кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування сучасним потребам його реформування, а також загострення проблем професійного навчання цієї категорії кадрів в Україні є:*

– відсутність стратегічного та системного цілеспрямованого підходів до формування кадрового потенціалу, чітко сформованої державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, невикористання сучасних технологій управління кадровим забезпеченням, зарубіжного інституціонального досвіду в цій сфері;

– недостатня увага керівників центральних і місцевих органів до нарощування та збереження якісного людського потенціалу, низький рівень взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування у вирішенні кадрових питань, фактична відсутність науково обґрунтованих прогнозних оцінок потреб у висококваліфікованих фахівцях органів місцевого самоврядування;

– безперервне надмірне оновлення кадрів місцевого самоврядування, викликане їх природною плинністю, відсутністю ефективною системою стимулювання діяльності посадових осіб за результати професійної діяльності, а також невиправданою політизованістю кадрових призначень, неефективне використання кадрового резерву;

– невідповідність загальнонаціональної системи професійної підготовки державно-управлінських кадрів сучасним вимогам, недостатня інституційна спроможність і рівень координації діяльності її навчальних закладів, відсутність єдиного центрального органу виконавчої влади для цілеспрямованого управління процесом професійного навчання кадрів місцевого самоврядування, що спричиняє відсутність єдиної ідеологічної, методичної, організаційної його

спрямованості, невизначеність реальних кількісних і якісних потреб у навчанні посадових осіб місцевого самоврядування;

– суттєве відставання із запровадженням сучасних технологій професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема дистанційної, оновлення його форм і методів;

– невідповідність чинних програм професійного навчання фахівців з державного управління (включно із змістовним наповненням навчальних дисциплін, співвідношенням між теоретичною і практико орієнтованою складовими навчального процесу, формами та методами навчання), умов прийому, існуючої моделі організації стажування та подальшого гарантованого працевлаштування службовців потребам формування сучасного кадрового потенціалу державного управління й місцевого самоврядування;

– дефіцит підготовлених науково-педагогічних кадрів, слабка обізнаність викладачів і науковців, що працюють у мережі закладів професійного навчання, з сьогоденною практичною діяльністю, проблемами і завданнями місцевих органів влади, відсутність системи підвищення їх кваліфікації, що не сприяє формуванню високого рівня науково-педагогічного потенціалу значної частини цих закладів;

– недостатня практична спрямованість наукових досліджень, зокрема щодо науково-методологічного та інформаційно-технічного забезпечення ефективної роботи навчальних закладів, повільний інституціональний розвиток наукової галузі «Державне управління», відсутність цілісної державної стратегії та програми її розвитку;

– невідповідність ресурсного забезпечення потребам формування кадрового потенціалу, розвитку системи професійного навчання службовців, передусім слабка навчально-методична і технічна база фахової підготовки, недостатнє та неефективне її фінансування, нерезультативне використання міжнародної технічної допомоги на ці цілі [55].

*Наслідками невваженої та недосконалої кадрової політики на регіональному та місцевому рівнях стало наступне:*

– руйнування кадрового потенціалу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, де статус, умови матеріального забезпечення та соціального захисту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не відповідають рівню покладеної на них відповідальності;

– низький рівень організаційно-кадрової роботи у місцевих органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

– загострення протистояння з органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади (значна частина кризових ситуацій в регіонах останнім часом була викликана нечітким розподілом повноважень між місцевими державними адміністраціями, місцевими радами і їх виконкомами, міськими головами тощо);

– прояви конфліктності по лінії «влада – громадськість», різке зростання скарг громадян, представників політичних партій, громадських організацій щодо

порушень прав людини, законодавства про державну службу та боротьбу з корупцією [68].

*Ефективна кадрова політика* має бути спрямована на досягнення таких цілей:

- прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне і якісне забезпечення організацій відповідними кадрами);
- підбір і розстановку, тобто раціональне використання кадрів;
- розробку критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки і навчання кадрів;
- планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації;
- створення і використання кадрового резерву на керівні посади [3].

Таким чином, для успішного розвитку кадрової політики слід спрямувати зусилля на реалізацію таких заходів:

- інтегрування системи управління людськими ресурсами в процесі реформування державної служби;
- розвиток такої кадрової політики, яка б давала можливість формувати та постійно оновлювати управлінський кадровий потенціал;
- вжиття реальних заходів щодо підвищення престижу державної служби;
- створення та подальша реалізація "Стратегії кадрової політики в умовах Європейської інтеграції України";
- дослідження методів вивчення ділових та професійних якостей державних службовців;
- формування позитивного іміджу державного службовця в Україні;
- залучення широкого кола осіб, організацій, підприємств до формування та реалізації кадрової політики [69].

## **2.2 Визначення та обґрунтування принципів та напрямів розробки удосконалення кадрової політики формування персоналу органів місцевого самоврядування**

*Мета державної кадрової політики до органів місцевого самоврядування* – забезпечити ефективне функціонування апарату державного управління, формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих національних кадрів органів місцевого самоврядування, створення національної управлінської еліти.

*Основними завданнями державної кадрової політики є:*

- наукове обґрунтування потреби державних органів в кадрах;
- розробка оптимальної системи формування кадрового резерву;
- розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- розробка нормативних актів реалізації кадрової політики.

*Принципами державної кадрової політики в органах місцевого самоврядування є:*

- демократичний добір;
- просування по службі за діловими якостями;
- постійне навчання державних службовців;
- заохочення державних службовців до службової кар'єри;
- систематичне відновлення кадрів;
- здійснення контролю за діяльністю кадрів.

*Механізмами, які зараз діють у сфері реалізації державної кадрової політики в органах державної влади, є:*

- кадрове планування;
- формування кадрового резерву;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців;
- контролювання кадрового забезпечення;
- вироблення об'єктивної оцінки професійного рівня державного службовця (через механізм атестації та оцінки кадрів);
- розробка практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів, спрямованих на подальше вдосконалення роботи з кадрами.

Вивчення досвіду світової практики місцевого управління у частині кадрового забезпечення дозволяє виділити характерні риси, які притаманні ефективно функціонуючому державному апаратові.

1. Це гнучкість та ефективність системи управління, здатність легкого адаптування до швидкоплинних змін. Обов'язковою запорукою цього має стати надання керівникам державних структур свободи у визначенні тактичних та оперативних цілей. На зміну бюрократичній залежності має прийти принцип автономної відповідальності за виконання покладених функцій. І саме така схема «більше повноважень - більше персональної відповідальності» повинна стимулювати до активнішого залучення до власної команди висококласних фахівців, які можуть та вирішать поставлені їм завдання.

2. Для реформування кадрової політики непересічне місце мають і чіткі стандарти оцінки ефективності діяльності кадрів. Якщо раніше основна увага приділялась контролю за процесом виконання робіт та використання ресурсів, то наразі наріжним каменем має стати контроль та оцінка результатів та наслідків роботи спеціаліста, оцінка має проводитись не за витратами, а за результатами.

3. Особи, які працюють у сфері державного управління, повинні відчувати матеріально важливість своєї праці. Так, з однієї сторони, кваліфікований державницький менеджмент – річ дорога для платників податків. Але з іншої сторони, як і будь-яка гарна річ, якісне державне управління повинно дорого коштувати. Але при цьому це управління повинно бути якісним, фахівці повинні бути висококваліфікованими, вирішувати економічні, соціальні та інші потреби населення.



4. Має значення розвиток конкурентного середовища у сфері державне управління. З цим пов'язано розвиток конкурсів, тендерів, це має обумовити і диференціацію оплати праці.

5. Управління має ґрунтуватись на ціннісних культурних чинниках, а не на бюрократичних правилах і нормах. Посилюється інтерес до використання культурних та соціальних чинників. Тому має розвиватись система управління процесом удосконалення адміністративної етики формування позитивного іміджу державного апарату, підвищення престижності роботи на суспільство та державу.

6. Необхідно переходити до професійної державної служби та ефективного управління персоналом, що базується на безперервній освіті та творчому розвитку державних управлінців [70].

На сьогодні кадрова політика у всіх сферах управлінської діяльності потребує зміни принципу формування керівних кадрів в органах виконавчої влади за політичним критерієм та методів комплектації персоналу, засновані на принципі професіоналізму і компетентності.

З цією метою потрібно сформувати відкриту, демократичну, конкурентну систему добору персоналу органів самоврядування, яка би:

- дозволяла залучати в органи місцевих рад талановитих людей, які б усвідомлювали всю міру відповідальності за свої дії;

- забезпечувала в самому апараті органів муніципальної влади творчу атмосферу для саморозкриття кожного службовця;

- давала можливості для нормативно врегульованої службової кар'єри працівників;

- сприяла встановленню взаємозв'язків та взаємної відповідальності виконавчих органів і структур підготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців;

- стимулювала вивчення та використання на практиці зарубіжного досвіду;

- забезпечувала персональне стимулювання високоерудованих спеціалістів у галузі муніципального управління та популяризацію найкращих фахівців управління, надання їм окремих заохочень [3].

Загальними пріоритетними напрямками удосконалення кадрової політики в системі органів місцевого самоврядування є:

- формування ефективною та оптимальною структури цих органів, адекватної завданням і функціям держави;

- підвищення ефективності їх діяльності за рахунок зростання професіоналізму посадових осіб;

- підвищення престижу муніципальної служби та авторитету посадових осіб;

- удосконалення системи професійного розвитку;

- створення ефективних механізмів затребуваності кадрів в муніципальних органах влади і управління.

Відповідно до пріоритетів визначаються й основні *принципи і завдання роботи з кадрами* в цій сфері. До основних принципів слід віднести:

- підбір і розстановку працівників за професійними, діловими і моральними якостями з урахуванням громадянської позиції людини;
- відкритість доступу громадян до муніципальної служби відповідно до їх здібностей, інтересів і професійної підготовки;
- рівність оплати праці за однаковий обсяг і рівень відповідальності, незалежно від відомчої належності;
- вирішення кадрових питань на основі демократичних процедур зі збереженням при цьому необхідної конфіденційності;
- оновлювання кадрів у поєднанні з їх наступністю, досягненням позитивної стабілізації персоналу на основі внутрішньо- й міжвідомчої ротації, а також за рахунок постійного припливу молодих спеціалістів;
- підконтрольність посадових осіб місцевого самоврядування суспільству, персональну відповідальність керівника за якість і ефективність роботи з персоналом;
- неприпустимість необґрунтованої зміни кадрового складу органів місцевої влади та управління при зміні політичного лідера (виборної посадової особи);
- гарантованість просування по службі;
- професійну підготовку та підвищення кваліфікації у сфері державного управління місцевого самоврядування депутатів представницьких органів муніципальних утворень [55].

Необхідною передумовою успішного підбору працівників мають стати активізація профорієнтації; урахування, порівняння можливостей внутрішнього і зовнішнього залучення працівників; урахування профілю відповідних вакансій; знання вимог до посад працівників, які є вакантними; глибокий об'єктивний аналіз заяв, усіх пропозицій, що надійшли, особових справ претендентів [22].

### **2.3. Обґрунтування складових підсистеми формування резерву (потенціалу) кадрів служби органів місцевої влади**

Алгоритм розробки системи формування персоналу органів місцевого самоврядування наведено на рис. 2.1. Робиться акцент на тому, що питання мотивації, створення привабливого іміджу державного службовця пронизують всі підсистеми та мають супроводжувати кожен складову системи формування персоналу. Вважаємо, що першопочатковою складовою процесу формування персоналу в органах виконавчої влади є розробка кадрової політики держави у цій сфері. Наступними складовими є професійна орієнтація, процедура добору та відбору на державну службу, просування по службі та розробка, упровадження відповідних інноваційних технологій.

Складова процесу формування персоналу в системі органів виконавчої – державна кадрова політика – виступає стратегією, теоретико-політичною основою управління персоналом місцевого самоврядування, носієм

загальнодержавних засад у регулюванні кадрових відносин в усіх інститутах і на всіх рівнях державної влади.

Кадрова політика у сфері державної служби й механізм її реалізації – управління персоналом – спрямовані на досягнення стратегічних, головних цілей: формування високого професіоналізму й культури управлінських і технологічних процесів, досягнення укомплектованості всіх ділянок державної служби кваліфікованими працівниками.

Щодо підготовки спеціалістів, то потрібно зазначити, що на сучасному етапі необхідно розробити і запровадити дієвий механізм підбору кадрів в органи місцевого самоврядування і, зокрема, у виконавчі органи місцевих рад, як зображено на рис. 2.2 [3].

*З метою вдосконалення планування, добору та підготовки органів місцевого самоврядування:*

– законодавчо визначити чіткі вимоги до професійної підготовки претендентів для успішної роботи на муніципальній службі, щонайменше на керівних посадах, із урахуванням рівня та напряму освіти, трудового стажу та практичного досвіду, проявленої компетентності та відповідальності;

– доцільно доповнити положення про конкурсний відбір рейтинговими таблицями експертних оцінок претендентів на відповідні посади. Розглядати пропозиції щодо резерву на посади у виконавчих органах, призначення на які здійснюється спеціальними комісіями, створеними при цих органах. Ввести в практику добору подання двох-трьох рекомендацій від установ і (чи) посадових осіб із урахуванням їх громадського авторитету. Розробити науково обґрунтовані рекомендації з визначенням мотивації претендентів як складової їх рейтингу при відборі на посаду;

– запровадити програму професійно-орієнтаційної роботи з метою виявлення талановитої, перспективної молоді і цілеспрямованої підготовки до управлінської діяльності у виконавчих органах місцевих рад, включаючи всі освітньо кваліфікаційні рівні вищої освіти;

– перебудувати роботу з формування резерву. Резерв має охоплювати найбільш компетентні й професійно придатні кадри і не повинен мати галузевих, місцевих, партійних, «командних» ознак і обмежень. Резерв повинен стати базовим етапом планування службової кар'єри кадрів. Механізм формування резерву кадрів органів місцевого самоврядування наведено на рис. 2.3 [71];

– визначити головною метою добору кадрів формування їх кадрової основи – професійної кадрової еліти. Забезпечите належну соціальну захищеність і державну підтримку цих кадрів, а також доступність і відкритість їх підготовки для громадян.

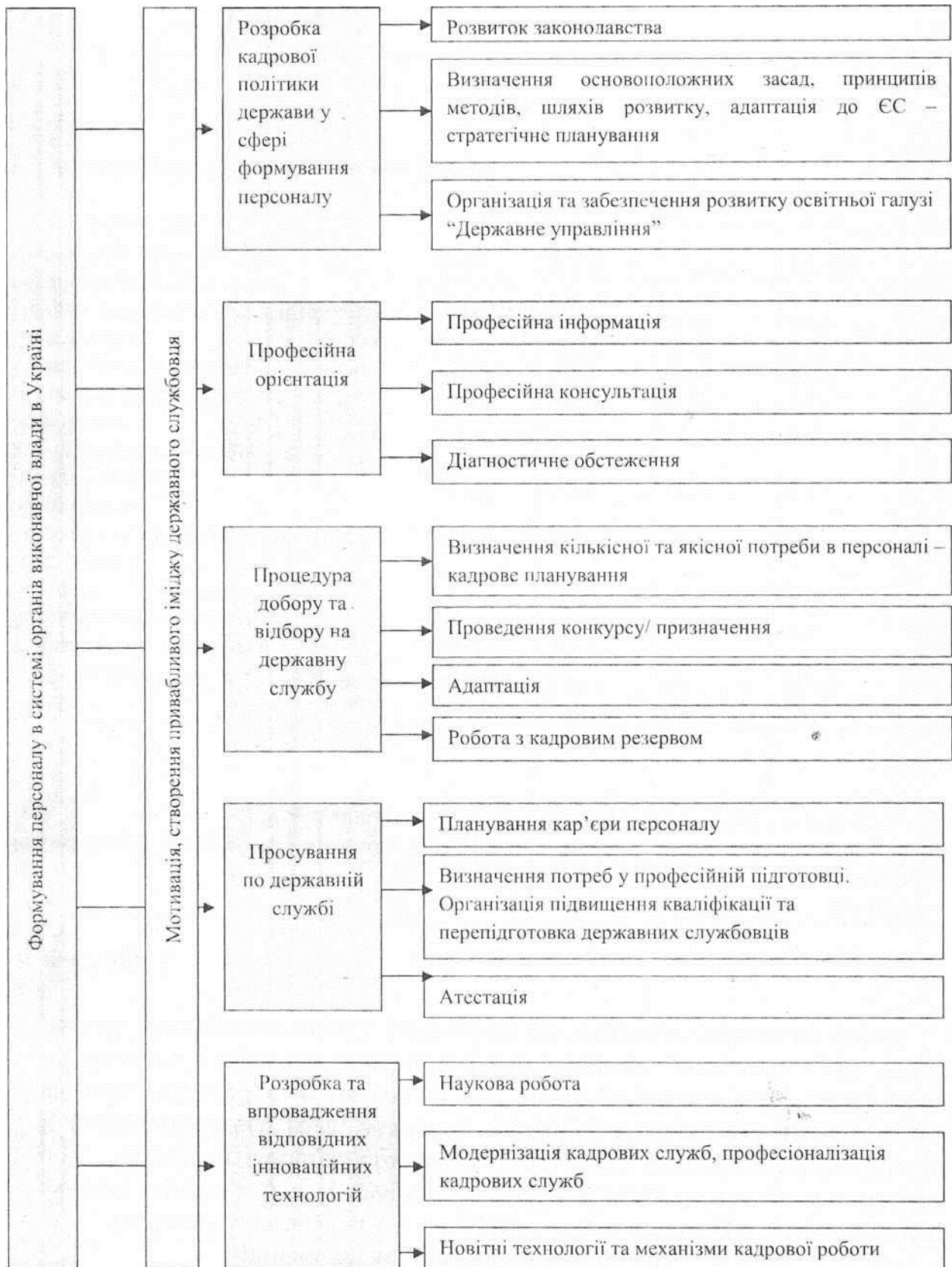


Рис.2.1 Алгоритм розробки системи формування персоналу органів влади місцевого самоврядування

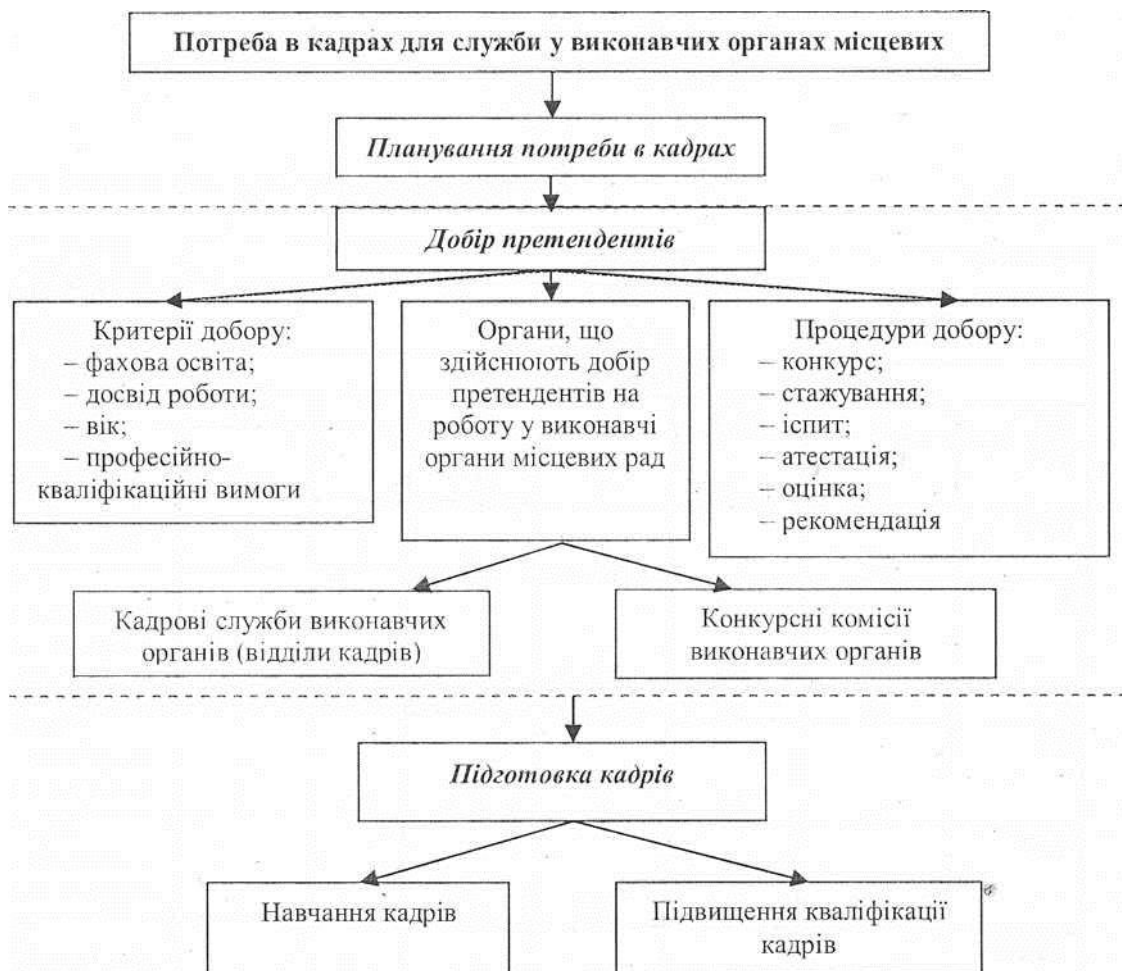


Рис. 2.2 Механізм реалізації потреби в кадрах для органів місцевого самоврядування

Здійснення служби у муніципальних органах влади напряму пов'язане із питанням формування ефективного кадрового потенціалу. Проблема управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи є важливою і актуальною для всіх сфер діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема виконавчих органів місцевих рад. Вона потребує формування підсистеми підготовки кадрів нової генерації, яка дасть змогу керівництву села, селища, міста забезпечити одночасну підготовку кандидатів на заміщення вакантних посад і формування команд у системі виконавчих органів, які зможуть забезпечити економічне зростання населеного пункту на основі попередньо розробленого бачення майбутнього регіону [3].

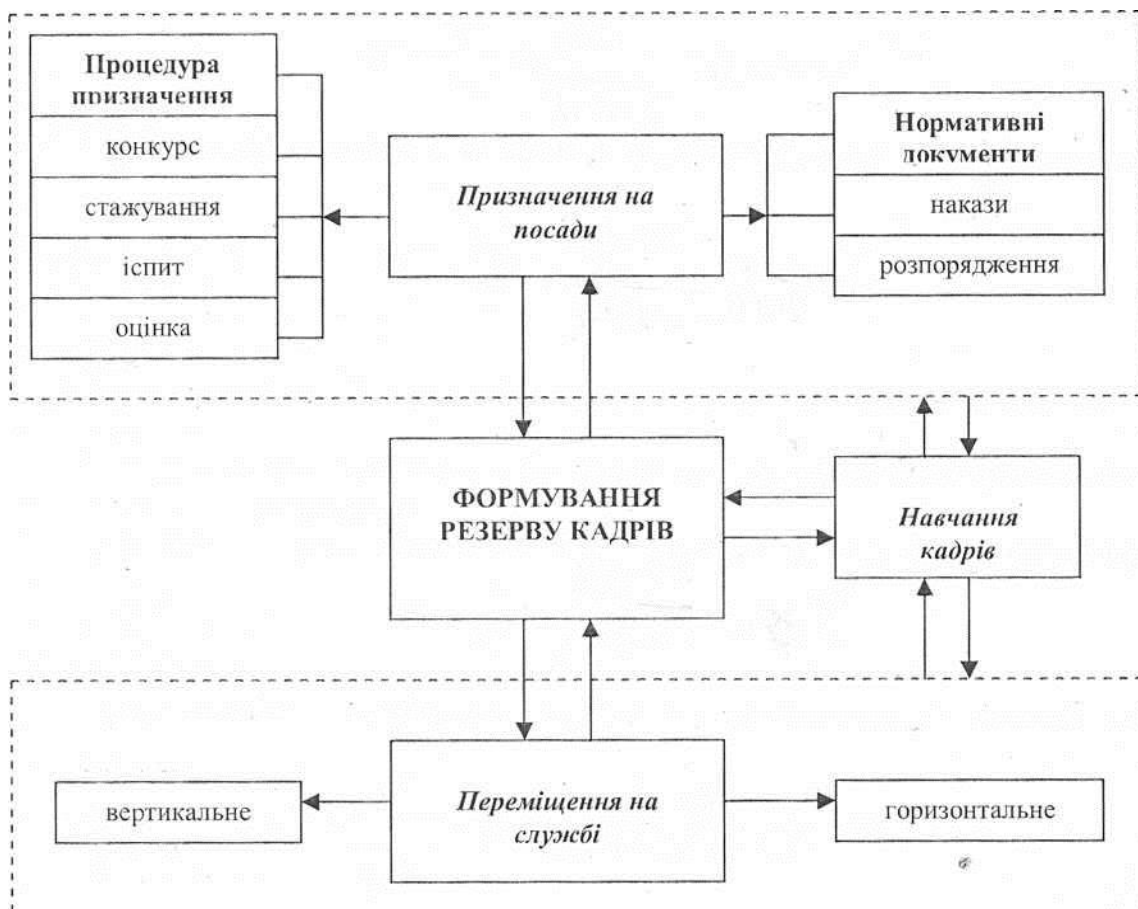


Рис. 2.3 Механізм формування резерву кадрів органів місцевого самоврядування

Кадровий потенціал розуміють як сукупність усіх наявних цивільних, моральних і професійних якостей, здібностей, навичок, умінь і можливостей кадрів муніципальної служби, що реалізуються і розвиваються в ході їх професійної діяльності, а також їхніх прихованих особистісних резервів, що можуть бути реалізовані при виникненні потреби в них для досягнення поточних і перспективних цілей в інтересах місцевого співтовариства.

Класична модель якості трудового потенціалу структурно складається з шести основних компонентів, які сукупно дають її загальну характеристику. *Перший* – біографічний компонент: вік, освіта, стаж, стать. *Другий* – кваліфікація, що характеризується професійними знаннями та вміннями виконувати відповідну роботу. *Третій* – умотивованість до активної праці. *Четвертий* – здоров'я працівників (фізичне та психічне). *П'ятий* – креативність як прояв творчого підходу до виконання завдань та пристосування до зміни ситуації. *Шостий* – моральність, що проявляється у відповідальному ставленні до своїх обов'язків та повазі до соціуму, що оточує [72].

Робота з кадровим резервом включає в себе складові: формування кадрового резерву для державної служби, безпосередньо робота із зарахованими до

кадрового резерву та щорічний глибокий аналіз складу резерву та ефективності роботи з ним.

Формування кадрового резерву відбувається з числа державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування та рекомендовані для просування на більш високі посади. Крім цього, формування кадрового резерву відбувається із числа осіб, які рекомендовані конкурсними та атестаційними комісіями до кадрового резерву, інших працівників органів державної виконавчої влади, а також керівників, спеціалістів, підприємств, установ, організацій, сфера діяльності яких належить до компетенції даного державного органу, випускників вищих державних закладів відповідного профілю.

Якщо розглядати безпосередньо роботу із зарахованими до кадрового резерву, то вона полягає в систематичному навчанні шляхом самоосвіти, періодичному навчанні та підвищенні кваліфікації у відповідних навчальних закладах, участь у роботі семінарів, конференцій з відповідних проблем діяльності державних органів, стажування у відповідному державному органі і заміщення на період відсутності державного службовця посади, на яку зараховано працівника до кадрового резерву. Аналіз складу резерву та зміст роботи з ним передбачає вивчення змін об'єктивних даних, виконання особистих річних планів, стан висунення та переміщення працівників, внесення оперативних змін та доповнень у роботу з резервом кадрів. На нашу думку, формування кадрового резерву та організація роботи з ним дає можливість компетентно підійти до підбору, підготовки, висування та виховання державних службовців. Необхідно в кожному органі державної влади створити систему дійового кадрового резерву, забезпечити постійну роботу з працівниками, зарахованими до резерву: складання та виконання особистих річних планів, навчання, стажування, залучення до розгляду відповідних питань, розроблення проектів нормативно-правових актів, проведення перевірок, службових розслідувань тощо [22].

Перевагою створення кадрового резерву є забезпечення поточної, короткострокової та середньострокової потреби організації в працівниках для заміщення ключових посад, зменшення термінів й витрат на закриття вакансій, системного і цілеспрямованого розвитку персоналу. Тому більш ефективним є розвиток трудової кар'єри керівників, здійснюваний на плановій основі. Якщо організація не здатна сформувати дієвий резерв керівників з числа своїх працівників, то це вже є ознакою її слабкості, неефективності стратегії розвитку персоналу.

Під кадровим резервом розуміють групу працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей які позитивно проявили себе в організації та пройшли відповідне навчання для роботи на цих посадах [73].

Залежно від підходів до формування складу керівників виокремлюють два види кадрового резерву: внутрішній та зовнішній.

*Внутрішній кадровий резерв* формують із працівників компанії. Його поділяють на:

- управлінський резерв (вертикальний вектор) – працівники, здатні до вертикальної кар'єри;
- оперативний – працівники, здатні вже найближчим часом обійняти керівні посади (вертикальний вектор);
- стратегічний – працівники, потенційно здатні до виконання керівних обов'язків (вертикальний вектор);
- резерв ключових фахівців (горизонтальний вектор) – працівники, що демонструють високий професіоналізм, мають унікальні знання, здібності до наставництва та ефективної горизонтальної кар'єри.

*Зовнішній кадровий резерв* формується з числа:

- випускників профільних навчальних закладів, які успішно пройшли практику в органах влади;
- кандидатів, які зацікавили керівників, але з певних причин не прийшли на роботу в органи влади в момент проведення інтерв'ю з працевлаштування; кандидатів, дані про яких отримані на основі моніторингу досягнень і розвитку кар'єри ключових фахівців державної служби.

Перевагами внутрішнього кадрового резерву є те, що резервіст добре знайомий з органами влади, її структурою, корпоративною культурою, має особисті контакти з колегами по роботі. До вад внутрішнього кадрового резерву належить те, що резервіст не завжди має авторитет серед колег, інколи не виявляє інтересу до інновацій. Часто в органах влади взагалі не вдається знайти гідного кандидата на зарахування до резерву, і тоді керівники спираються на порочний принцип "хоч поганий, та свій".

Перевагою зовнішнього кадрового резерву є можливість підібрати найкращих фахівців. До вад слід віднести те, що резервістам знадобиться багато часу для успішної адаптації, на підбір фахівця витрачаються значні кошти.

За видом діяльності розрізняють:

- резерв розвитку – група фахівців і керівників, які готуються до роботи в межах нових напрямів. Вони можуть обирати один з двох напрямів кар'єри – горизонтальну чи вертикальну;
- резерв функціонування – група фахівців і керівників, які мають у майбутньому забезпечити ефективне функціонування органів влади. Ці працівники зорієнтовані на керівну кар'єру.

За часом призначення виокремлюють:

- група А – кандидати, які можуть бути висунуті на керівні посади уже зараз;
- група В – кандидати, висування яких планується в найближчі один-три роки.

За призначенням на посаду виділяють такі види резерву: наступники конкретних керівників, резерв керівників на висування.

Наступників зазвичай добирають для керівників, які досягли граничного віку, або для тих, хто має перспективу швидкого просування на вищу посаду.



Резерв на висування створюється для заміщення вакантних посад у будь-якому підрозділі органів влади.

Основні завдання формування кадрового резерву:

- виявлення з-поміж працівників органів влади осіб, які мають потенціал для призначення на керівну чи ключову посаду;
- підготовка осіб, зарахованих до резерву керівників, для керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;
- залучення більш молодих працівників на ключові посади;
- створення належних умов для наступності і сталості управління організацією та її підрозділами.

Формування кадрового резерву ґрунтується на таких принципах:

- актуальність резерву – потреба в заміщенні посад має бути реальною;
- відповідність кандидата посаді й типу резерву – вимогам до кваліфікації кандидата на визначену посаду;
- перспективність кандидата – орієнтація на професійне зростання, вимоги до освіти, віковий ценз, стаж роботи на посаді та динамічність кар'єри загалом, стан здоров'я [73].

Крім того, формування кадрового резерву має бути безперервним і гнучким відповідно до вимог виробництва, погодженим з іншими напрямками роботи з персоналом органів влади місцевого самоврядування.

Підготовка кадрового резерву є доволі складним процесом, що потребує постійної уваги з боку керівників органів влади, служби персоналу на всіх етапах формування резерву. Складність формування резерву працівників полягає в небажанні керівників структурних підрозділів органів влади зараховувати перспективних фахівців до резерву через побоювання замінити кращого працівника на свого потенційного конкурента, у визначенні оптимальної для органів влади чисельності резервістів, а також з оцінюванням потенціалу кандидатів до кадрового резерву.

Формування кадрового резерву має починатися з розробки положення про роботу з кадровим резервом. Положення повинне бути нормативним актом, що визначає цілі, завдання, принципи та порядок роботи з кадровим резервом. У положенні визначається перелік ключових посад, на які організація хоче мати підготовлений кадровий резерв. Цей перелік включає насамперед посади керівників, що мають вплив на конкурентоспроможність організації та досягнення нею стратегічних цілей. До ключових належать посади першого керівника, його заступників, керівників філіалів та структурних підрозділів.

Однак кадровий резерв органів влади не обмежується лише ключовими посадами керівників на вищому та середньому рівнях управління. Ефективному функціонуванню органів влади місцевого самоврядування сприяє також включення до кадрового резерву керівників низового рівня управління, професіоналів провідних підрозділів з хорошою підготовкою та потенціалом для горизонтального кар'єрного зростання.

Етапи процесу формування резерву керівників органів місцевого самоврядування наведено на рис. 2.4 [73].

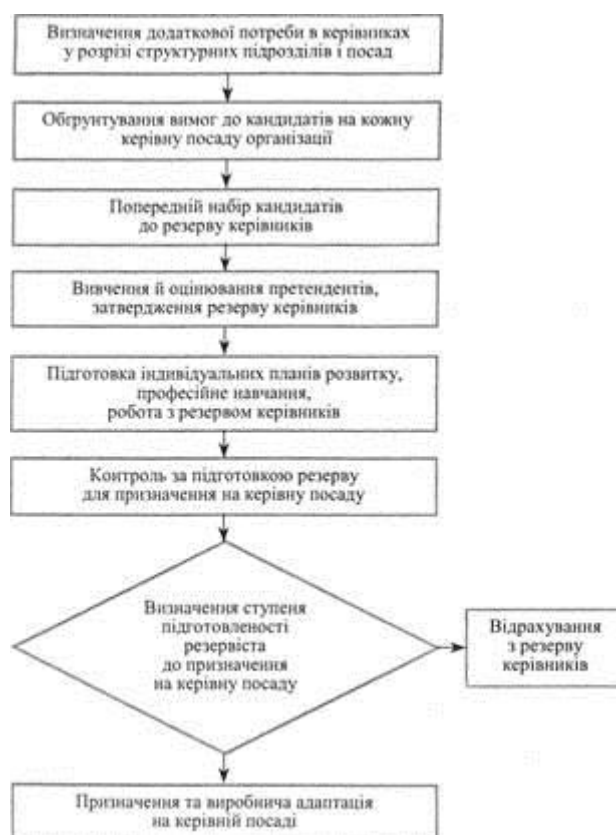


Рис. 2.4 Етапи процесу формування резерву керівників органів місцевого самоврядування

Формування резерву керівників, вивчення й оцінювання претендентів мають здійснюватися на основі використання різних методів оцінювання. Під час оцінювання складності праці кандидатів до резерву враховуються технологічна складність трудового процесу, різноманітність, комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність.

При здійсненні роботи з кадрами керівникам органів влади та їх кадровим службам необхідно:

- додатково зважати на професіоналізм як критерій відбору кадрів до конкретних сфер діяльності, спираючись на колегіальну думку фахівців та громадськості;
- заздалегідь формувати кадровий резерв на відповідні посади;
- розробляти та впроваджувати спеціальні професійні програми адаптації та навчання для осіб, які раніше не працювали на державній службі або в органах місцевого самоврядування;

– робити підбір молодих працівників ще на останніх курсах ВНЗ, шляхом оголошення конкурсів чи певних програм й ін. У комплексі такі заходи сприятимуть не лише підвищенню рівня довіри суспільства до діяльності державних структур, а й суттєвому зростанню ефективності виконання покладених на них службових завдань [74].

Потреба в кадрах для служби в органах місцевого самоврядування повинна визначатися на підставі трьох ключових позицій: планування потреби в кадрах, добору претендентів на роботу на базі певних критеріїв та підготовки вже існуючих кадрів за рахунок їх навчання та підвищення кваліфікації. Отже, якісне кадрове забезпечення та оновлення органів місцевого самоврядування є довготривалим, поступовим процесом, який має бути науково обґрунтованим та комплексним за своїм змістом.

Таким чином, констатуємо, що:

– визначальним чинником модернізації системи місцевого самоврядування є ефективна кадрова політика в широкому розумінні, яка включає відтворення кадрового потенціалу муніципального управління, його зайнятість, правове врегулювання трудових відносин, організаційних механізмів і процедур відбору, мотивацію, оцінку, удосконалення, просування, переміщення кадрів, формування в них високої корпоративної культури;

– наслідками невиваженої та недосконалої кадрової політики на місцевому рівнях стало руйнування кадрового потенціалу служби в органах місцевого самоврядування, де статус державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не відповідають рівню покладеної на них відповідальності та низький рівень організаційно-кадрової роботи в органах місцевого самоврядування;

– мета державної кадрової політики до органів місцевого самоврядування – забезпечити ефективне функціонування апарату державного управління, формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих національних кадрів органів місцевого самоврядування, створення національної управлінської еліти;

– кадрова політика потребує зміни принципу формування керівних кадрів в органах виконавчої влади за політичним критерієм та методів комплектації персоналу, засновані на принципі професіоналізму і компетентності. З цією метою потрібно сформувати відкриту, демократичну, конкурентну систему добору персоналу органів самоврядування;

– складова процесу формування персоналу в системі органів виконавчої – державна кадрова політика – виступає стратегією, теоретико-політичною основою управління персоналом місцевого самоврядування, носієм загальнодержавних засад у регулюванні кадрових відносин в усіх інститутах і на всіх рівнях державної влади;

– кадровий потенціал розуміють як сукупність усіх наявних цивільних, моральних і професійних якостей, здібностей, навичок, умінь і можливостей кадрів муніципальної служби, що реалізуються і розвиваються в ході їх

професійної діяльності, а також їхніх прихованих особистісних резервів, що можуть бути реалізовані при виникненні потреби в них для досягнення поточних і перспективних цілей в інтересах місцевого співтовариства.

– формування резерву керівників, вивчення й оцінювання претендентів мають здійснюватися на основі використання різних методів оцінювання. Під час оцінювання складності праці кандидатів до резерву враховуються технологічна складність трудового процесу, різноманітність, комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність.

## Розділ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 3.1 Нормативні положення служби кадрового менеджменту органу влади місцевого самоврядування

Безпосередньо функції формування системи кадрів та підбір персоналу пропонується покласти на відповідні кадрові служби як державних, так і недержавних установ і організацій. Кадрові служби мають забезпечувати збереження кваліфікованих кадрів, як безпосередньо, так й через керівників органів державної влади та місцевого самоврядування. З огляду на це комплексна робота в цій сфері передбачає проведення наступних заходів:

- визначення і планування потреб у кадрах;
- розроблення, координація та контроль здійснення дій щодо підвищення ефективності службової діяльності;
- визначення потреби та координація навчання у системі професійної підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- вироблення організаційних засад формування кадрового резерву;
- координація наукових досліджень з проблем підвищення ефективності професійної діяльності й ін. [74].

Для впровадження сучасних процедур добору кадрів в органах місцевої влади необхідно організувати *службу кадрового менеджменту*, до складу якого крім менеджерів по персоналу, ввести спеціаліста з тестування та психолога. Практика свідчить, що створення і функціонування служб персоналу в органах місцевого самоврядування, де працює значна кількість працівників (службовців), є необхідним. Очевидно, що питання утворення служби персоналу буде актуальним і для об'єднаних територіальних громад.

Можна чітко ідентифікувати *основні завдання*, які мають реалізовувати функціональні підрозділи відповідних кадрових служб, спільно з керівником органу державної влади. До таких завдань доцільно віднести наступні:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- прогнозування стратегічної потреби органів державної влади у персоналі та джерела її реалізації, конкретизація потреби у підготовці персоналу шляхом налагодження прямого зв'язку з вищими навчальними закладами;
- створення дієздатного колективу персоналу, здатного успішно здійснювати свої функції в умовах кризи;
- планування та регулювання професійного, кваліфікаційного рівня розвитку персоналу органів державної влади, процедур його звільнення та перерозподілу його функціональних повноважень;
- організаційно-методичне та технологічне забезпечення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до потреб кризової ситуації та сучасної стратегії антикризового менеджменту

(направлення персоналу на стажування у відповідні навчальні заклади та державно-управлінські структури);

- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

- системне навчання керівників структурних підрозділів органів державної влади стратегічним методам та формам роботи з персоналом в умовах кризи;

- вивчення професійних, ділових і етичних якостей персоналу органів державної влади на основі запровадження атестації, лінгвосоціологічних та психологічних методик;

- розробка рекомендацій щодо раціонального використання персоналу в органах державної влади виходячи із умов кризової ситуації відповідно до їх здібностей і схильностей;

- виявлення професійної орієнтації персоналу органів державної влади та відповідна адаптація персоналу наймолодшої вікової категорії;

- виявлення та подолання причин плінності персоналу в органах державної влади в умовах кризи з метою забезпечення динамізації структурних змін у функціонуванні відповідних державно-управлінських структур, запровадження заходів по стабілізації і вдосконаленню їх соціальної і демографічної структури, створення інституту наставництва;

- запровадження ефективних форм матеріального і морального стимулювання персоналу до виконання функціональних повноважень в умовах відповідної кризової ситуації [70,75].

*Функції служби кадрового менеджменту:*

- організовує роботу щодо розробки структури державного органу;

- розробляє і бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

- вносить пропозиції керівнику державної служби з питань удосконалення управління персоналом та кадрового менеджменту;

- здійснює аналітичне-консультативне забезпечення роботи керівника державної служби з питань управління персоналом;

- контролює розроблення посадових інструкцій державних службовців державного органу, які затверджує керівник державної служби, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;

- проводить роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;

- вивчає потребу в персоналі на вакантні посади в державному органі та вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби;

- разом з іншими структурними підрозділами державного органу: організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи; опрацьовує штатний розпис державного органу;

- спільно з бухгалтерською службою організовує роботу щодо мотивації персоналу державного органу; забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- узагальнює потреби державних службовців у підготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державного органу;

- аналізує кількісний та якісний склад державних службовців.

У своїй діяльності служба управління персоналом керується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, Законом України «Про державну службу» та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, цим Типовим положенням, іншими нормативно-правовими актами.

### **3.2 Застосування кадрового консалтингу при доборі персоналу органів місцевої влади**

Серед основних завдань кадрового забезпечення визначено реалізацію державної політики у сфері державної служби з питань кадрової роботи, а саме:

- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

- задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;

- документальне оформлення проходження державної служби та трудових взаємин тощо.

Ринок кадрового консалтингу (HR-консалтингу) складається з кількох складових: *рекрутинг* – підбір кваліфікованих кадрів для об'єктів консультування на платній основі шляхом використання власної бази даних; *прямий пошук* (Executive Search); так зване «полювання за головами» (Headhunting); *аутсорсинг* (outsourcing – букв. поза джерелом) – передача неосновних функцій сторонньому підряднику. Як окремий професійний напрям кадровий консалтинг має на увазі надання допомоги у вигляді надання консультаційних кадрових послуг, які можуть бути різноманітного характеру (таблиця 3.1 [70]).

Основними причинами низького попиту на послуги кадрового консультування в Україні є складна макроекономічна ситуація та загальне

зниження ділової активності; відсутність культури роботи з незалежними експертами; побоювання щодо порушення конфіденційності; низька платоспроможність клієнтів; неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування; складність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості [76].

Таблиця 3.1

## Класифікація консультаційних кадрових послуг

Завдання HR-відділу	Послуги HR-консалтингової компанії
Розробка політики роботи з персоналом	Розробка HR-стратегії
Організаційна побудова HR-відділу	Формалізація HR-процедур (розробка посадових інструкцій, положень, організаційної структури)
Пошук і підбір персоналу	Рекрутинг
Адаптація й введення нових співробітників на посаду, супроводження "старих" співробітників на нові для них посади	Створення системи адаптації, каучинг персоналу
Розробка системи мотивації персоналу	Система мотивації персоналу.
Кадровий і управлінський документо-обіг	Формування соціального пакета Аутсорсинг. Функції HR-адміністрування й нарахування заробітної плати
Формування і реалізація навчальних програм	Розвиток і навчання персоналу
Розробка та впровадження елементів корпоративної культури	Місія й цінності компанії. Формування внутрішнього іміджу компанії, впровадження цінностей компанії
Робота з лояльності персоналу	Організація корпоративних заходів
Формування внутрішнього кадрового резерву	Оцінка персоналу, моделювання компетенції

До основних завдань, які покликаний вирішити кадровий консалтинг, належать: організація «з нуля» діяльності кадрової служби; підвищення ефективності діяльності діючої кадрової служби; розробка та оптимізація окремих процедур з управління кадрами; адаптація персоналу; оцінка персоналу; система стимулювання та мотивації; навчання та розвиток.

При цьому кадровий консалтинг покликаний забезпечити: підвищення ефективності системи мотивації персоналу шляхом її оптимізації з врахуванням



індивідуальних особливостей організації та потреб працівників; оцінка кадрового потенціалу організації шляхом діагностики індивідуальних психологічних характеристик працівників і груп; підвищення ефективності системи управління персоналом на основі виявлення проблемних зон і цінностей, а також за допомогою розкриття потенціалу окремих працівників та підрозділів в цілому.

На сьогоднішній день провайдери кадрових консалтингових послуг надають споживачам широкий спектр послуг, зокрема:

- консультації по системі управління персоналом, розробка кадрової політики;
- удосконалення організаційно-кадрової структури;
- розробка системи мотивації і оцінки персоналу;
- підбір персоналу (рекрутинг);
- цілеспрямований підбір персоналу (підбір дуже рідкісних спеціалістів);
- тестування персоналу;
- кадрова логістика;
- аутсорсінг;
- кадровий аудит; зовнішня кадрова служба тощо (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вид кадрової консалтингової послуги	Основні види послуг кадрового консультування Зміст послуги
Підбір, відбір та найм персоналу	Формалізований і систематизований процес підбору-відбору персоналу
Адаптація персоналу	Побудований процес пристосування індивідуума до робочого місця, включення його в систему взаємовідносин колективу, засвоєння всіх умов праці та оволодіння в короткі строки професійними навичками та вміннями
Оцінка персоналу	Проведення формалізованої оцінки відповідності працівника (його знань, умінь, навиків, кваліфікації) займаній ним посаді чи посаді, на яку він претендує, відповідно заданим критеріям
Ассесмент-центр	Виявлення визначених якостей у працівників шляхом комплексного оцінюючого дослідження виконання ними типової для даної чи потенційної посади завдань
Розвиток навчання персоналу	і Ліквідація розриву між тим, що працівник знає та вміє, і тим, що йому необхідно знати та вміти, вирішуючи завдання на своїй посаді
Мотивація персоналу	Створення таких умов регулювання трудових відносин. В рамках яких у працівника виникає потреба самовіддано

	працювати, спонукати себе та інших до праці з метою досягнення загальних цілей
Аутсорсінг персоналу	Повне або часткове кадрове супроводження компанії в ролі зовнішньої служби управління персоналом.
Формування корпоративної культури	Вагомий стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників на загальні цілі, мобілізувати колектив, забезпечувати відданість справі

Попит на вітчизняному ринку кадрових послуг на сьогодні чітко сегментував основних провайдерів цих послуг: компанії, що спеціалізуються на підборі вищого керівного складу й ексклюзивних фахівців; агентства по підборі персоналу (рекрутингові агентства); агентства по працевлаштуванню.

Отже, констатуємо наступне.

1. Безпосередньо функції формування системи кадрів та підбір персоналу пропонується покласти на відповідні кадрові служби як державних, так і недержавних установ і організацій. Для впровадження сучасних процедур добору кадрів в органах місцевої влади необхідно організувати службу кадрового менеджменту, до складу якого крім менеджерів по персоналу, ввести спеціаліста з тестування та психолога.

2. Деякі основні завдання, які мають реалізовувати функціональні підрозділи відповідних кадрових служб, полягають в забезпеченні організаційного розвитку державного органу, прогнозуванні стратегічної потреби органів державної влади у персоналі та джерела її реалізації, створення дієздатного колективу персоналу, плануванні та регулювання професійного, кваліфікаційного рівня розвитку персоналу органів державної влади.

3. До основних завдань, які покликаний вирішити кадровий консалтинг, належать: організація «з нуля» діяльності кадрової служби; підвищення ефективності діяльності діючої кадрової служби; розробка та оптимізація окремих процедур з управління кадрами; адаптація персоналу; оцінка персоналу; система стимулювання та мотивації; навчання та розвиток.

## ПІСЛЯМОВА

Мета і завдання кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є основою для вибору пріоритетних напрямів, нових механізмів і технологій роботи з персоналом державної служби. Тому особливої ваги в умовах реформування державної служби набуває ефективно вибрана процедура набору кадрів на державну службу.

Процеси соціально-економічної й політичної трансформації українського суспільства обумовили істотні зміни кадрової політики в сфері муніципального управління. Кадрове забезпечення є важливим критерієм ефективності державного управління загалом. Тому необхідність розробки нової кадрової політики, кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад впливає із змісту тих завдань, які стоять на сьогодні перед державою та територіальними громадами.

Основні недоліки існуючої системи добору персоналу державної служби потребують подальшого наукового аналізу та вивчення з метою вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Концептуальний погляд на формування управлінських кадрів у системі місцевого самоврядування передбачає наявність єдиного державного підходу, концепції роботи з кадрами, стратегії підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування, формування механізму цільового управління персоналом органів місцевого самоврядування.

В органах місцевого самоврядування носієм статусу суб'єкта управління є державні службовці, від якості підготовки й відбору яких залежить успішне функціонування державного механізму. Забезпечити умови успішного функціонування державної служби можна за допомогою зваженої, цілеспрямованої кадрової політики, здійснюваної за безпосередньої державної участі, проведеної, насамперед, у сфері її правового забезпечення.

Мета державної кадрової політики до органів місцевого самоврядування – забезпечити ефективне функціонування апарату державного управління, формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих національних кадрів органів місцевого самоврядування, створення національної управлінської еліти.

Складова процесу формування персоналу в системі органів виконавчої – державна кадрова політика – виступає стратегією, теоретико-політичною основою управління персоналом місцевого самоврядування, носієм загальнодержавних засад у регулюванні кадрових відносин в усіх інститутах і на всіх рівнях державної влади.

Безпосередньо функції формування системи кадрів та підбір персоналу пропонується покласти на відповідні кадрові служби як державних, так і недержавних установ і організацій. Впровадження сучасних процедур добору кадрів в органах місцевої влади повинна здійснювати служба кадрового

менеджменту, до складу якого крім менеджерів по персоналу додається спеціаліст з тестування та психолог.

До основних завдань, які покликаний вирішити кадровий консалтинг, належать: організація «з нуля» діяльності кадрової служби; підвищення ефективності діяльності діючої кадрової служби; розробка та оптимізація окремих процедур з управління кадрами; адаптація персоналу; оцінка персоналу; система стимулювання та мотивації; навчання та розвиток.

Подальший розвиток методичного підходу до формування управлінського персоналу органів влади місцевого самоврядування базується на комплексності та системності одночасного застосування внутрішніх та зовнішніх складових механізму добору та розстановки кадрів. Зокрема, до внутрішньої складової відноситься служба кадрового менеджменту органу влади місцевого самоврядування., до зовнішньої складової – застосування кадрового консалтингу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» Київ – 2017. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciyno-analitichniy-zvit-anal-2/> – Назва з екрана.
2. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне – К. : Основи, 1993. – С. 24.
3. Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад / В. Таран [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Taran.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Taran.pdf) – Назва з екрана.
4. Аналітична записка «Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/913/> – Назва з екрана.
5. Концепція адміністративної реформи в Україні // Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98 [Електронний ресурс] <http://www.president.gov.ua>.
6. Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199 // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 3.
7. Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні // Вісн. держ. служби України. - 2006. - № 3.
8. Яцуба В. Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - необдуманих кроків бути не може // Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення / За заг. ред. В. Г. Яцуби. - К., 2003.
9. Адміністративно-територіальна реформа: завдання та шляхи реалізації, критерії ефективності: Матеріали круглого столу / За ред. З. С. Варналія. - К.: ШСД, 2005.
10. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики // Економіка України. - 2005. - № 7.
11. Каранський О. В. Регіональна політика України на сучасному етапі // Регіональна економіка. - 2005. - № 4. - С. 173-180.
12. Князєв В. Кадрове забезпечення регіонального розвитку (співдоповідь) // Вісн. УАДУ. - 2001. - № 2.
13. Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи / За заг. ред. В. Г. Яцуби. - К., 2003.
14. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи // Вісн. держ. служби. - 2000. - № 3.
15. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні / М. Карпа // Ефективність державного

управління: зб. наук. пр. ЛРІ НАДУ. – Вип. 37. – Львів: ЛРІ НАДУ, 2013. – 470 с.

16. Малиновський В. Державне управління / В. Малиновський. - Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа" Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.

17. Оболенський О. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О. Оболенський. - Хмельницький: Поділля, 1999. - 570 с.

18. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: Монографія / В. Олуйко. - К.: Наук, світ, 2001. - 21 с.

19. Охотский Е. Книга работника кадровой службы / Е. Охотский. - М.: ОАО Экономика, 1998. - 494 с.

20. Осовська Г. Основи менеджменту / Г. Осовська. - К.: Кондор, 2003. - 556 с.

21. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави / С. Дубенко // Зб. наук. пр. УАДУ, – К.: Вид-во УАДУ, 2000. - Вип. 2. - Ч. 3. - С. 50.

22. Карелова Л.В. Формування персоналу в системі органів виконавчої влади України / Л.В. Карелова [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10klvuvu.pdf> – Назва з екрана.

23. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади / Ю.П. Битяк. – Х. : Право, 2005. – 345 с.

24. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н.Р. Нижник, В.В. Цветков, Г.І. Леліков та ін. – К. : Ін Юре, 1998. – 272 с.

25. Розенбаум Ю.А. К понятию управленческих кадров / Ю.А. Розенбаум // Правоведение. – 1974. – № 1.

26. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби. Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій Указ Президента України від 10.11.1995 № 1035/95.

27. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу Указ Президента України від 05.03.2004 № 278/2004.

28. Дубенко С. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави: Зб. наук. пр.. УАДУ. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип.2. – Ч.3. – С. 50.

29. Оболенський О. Ю. Державна служба. – К.: КНЕУ, 2003. – 245 с.

30. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге / Р. Джентл. – СПб., 2003. – 192 с.

31. Кубр М. Управленческое консультирование: В 2 т./ М. Кубр. – М., 1992. – 316 с.

32. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом [Електронний ресурс] Режим доступу: [www.davidmaister.com](http://www.davidmaister.com) – Названіє с екрана.

33. Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA. University Massachusetts Press, 1975. – 256 p.

34. Иванов М. Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М.: Альпина Паблшер, 2003. – 156 с.
35. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
36. Трофимова О.К. Введение в управленческий консалтинг [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.cfin.com](http://www.cfin.com) – Название с экрана.
37. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование / Ю.В. Чернов, С.В. Комишин, А.И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс. 2003. – 272 с.
38. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
39. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. – Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
40. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади / В.Ф. Золотарьов // Державне будівництво. – 2014. – № 1. // [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=DeBu\\_2014\\_1\\_24](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=DeBu_2014_1_24)
41. Osborne D. Reinventing Government / D. Osborne and T. Gaebler. – N.-Y., 1992. – P. 2–18, 44–69.
42. Капінус М.Р. Світові тенденції розвитку державної служби / М.Р. Капінус // Державна служба України в історичному контексті: проблеми становлення та розвитку матеріали наук.-практ. конф. до 90-річчя держ. служби України (Київ, 18 листопада 2008 р.) : у 2 т. / за заг. ред. О.Ю. Оболенського, С.В. Сьоміна. – К. : НАДУ, 2009. – Т. 2 : у 3 ч. – Ч. 3. – 96 с.
43. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами / Т. Витко // [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe)
44. Про державну службу: за станом на 22.05.2008 р. : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ. -К. : Голос України, 1994. - С. 9 - 28. - (Бібліотека офіц. видань).
45. Професійна державна служба: що зроблено і що далі?: Публічна доповідь про основні результати діяльності у 2008 році / Голов. упр. держ. служби України ; Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу. — К. — 48 с. -(Інформаційне видання).
46. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке; пер. з англ. О. М. Шаленко. - К.: Міленіум, 2004. - 128 с.
47. Олуйко В. М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : автореф. дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04/Олуйко Віталій Миколайович. - К, 2001. - 23 с.
48. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко; за заг. ред. Н. Р. Нижник. - К.: Ін Юре, 1999. - 244 с.

49. USTAWA Z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. – Kancelaria Sejmu. – Acces mode: [Електронний ресурс] Режим доступу: [www.ksap.home.pl](http://www.ksap.home.pl)
50. USTAWA Z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym I wysokich stanowiskach państwowych. – Gazeta Samorządu I Administracji. – Acces mode: [Електронний ресурс] Режим доступу: [www.samorzad.infor.pl](http://www.samorzad.infor.pl)
51. Biuletyn Informacji Publicznej: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. – Acces mode: [Електронний ресурс] Режим доступу: [www.big.kprm.gov.pl](http://www.big.kprm.gov.pl)
52. Serwis Państwowego Zasobu Kadrowego: (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów). – Acces mode: [Електронний ресурс] Режим доступу: [www.pzk.kprm.gov.pl](http://www.pzk.kprm.gov.pl)
53. Карпенко С. Реформування державної служби України в контексті досвіду Великобританії / С. Карпенко. - К.: 36. наук. пр. НАДУ, 2006. — № 2. — С. 40-53.
54. Bundesbeamtengesetz (BBG) Ausfertigungsdatum: 14.07.1953 Stand: Neugefasst durch Bek. v. 31. 3.1999 I 675; zuletzt geändert durch 62 Abs. 1 G v. 17.6.2008 I 1010. – Access mode: [Електронний ресурс] Режим доступу: [www.bundesrecht.juris.de/bbg/index.html](http://www.bundesrecht.juris.de/bbg/index.html)
55. Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / І.В. Козюра, О.О. Бабінова, Я.Ф. Жовнірчик та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 40 с.
56. Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / авт. кол. : І.В. Козюра, А.О. Краснейчук, Ю.Г. Іванченко та ін. ; за заг. ред. Ю.П. Сурміна, І.В. Козюри. – К. : НАДУ, 2011. – 52 с.
57. Бабун Р.В. Становление муниципальной науки и подготовка кадров для муниципального управления / Р.В. Бабун // Муниципальная служба. – 2001. – № 2. – С. 14.
58. Пірен М.І. Українська політична еліта і проблеми демократизації суспільства / М.І. Пірен // Розвиток демократії в Україні : матеріали міжнар. наук. конф., К. : 29 верес. – 1 жовт. 2000 р. – К., 2001. – С. 411–420.
59. Концепція фахової підготовки та підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад і працівників органів місцевого самоврядування // Шляхи розвитку місцевої демократії в Україні (концептуально-прикладні пошуки та бачення Фонду) // Кур'єр місцевого самоврядування: Спецвипуск – К. : Фонд сприяння розвитку місцевого самоврядування, 2005. – С. 92–97.
60. Таланова Ж. Стандартизація державного управління як чинник створення єдиного адміністративного простору Європи / Ж. Таланова // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К. : Вид-во У АДУ, 2002. – Т. 2. – С. 170–172.
61. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління / І. Дробот // Управління сучасним містом. – 2002. – № 7–9 (7). – 2002. – С. 145–153.



62. Плоский К. Розвиток молодіжного управлінського кадрового потенціалу на державній службі як необхідна складова стратегії Європейської інтеграції України / К. Плоский // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз, С. 159–160.

63. Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні : наук.-практ. посіб. / упоряд. О.В. Бейко, А.К. Гук, В.М. Князєв ; за ред. М.О. Пухтинського, В.В. Толкованова. – К. : Крамар, 2003. – 396 с.

64. Козюра І.В. Місцеве самоврядування в контексті громадянської освіти: Канада, Україна / І.В. Козюра // Розвиток демократії та демократична освіта в Україні : матеріали II міжнар. наук. конф., Одеса, 24–26 трав. 2002 р. / уклад. Л. Марголіна. – К. : Ай Бі, 2003. – С. 700–706.

65. Марчук В.М. Основні поняття та категорії права / В.М. Марчук, Л.В. Ніколасва. – К. : Істина, 2001. – С. 33.

66. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г.В. Атаманчук. – М. : РАГС, 2002. – 205 с.

67. Лазор О.Я. Проблеми організації служби в органах місцевого самоврядування / О.Я. Лазор, А.О. Лазор // Внутрішня політика держави: сутність, принципи, методологія [Текст] : матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (27 січня 2005 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – 296 с.

68. Проект Закону про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?id=&pf3511=42274](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=42274)

69. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/18247/](http://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18247/) – Назва з екрана.

70. Бажанова В.Ю. Вплив розвитку HR-консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві / В.Ю. Бажанова, М.І. Русинко // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. [Електронний ресурс] Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_12/2/bozhanova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/bozhanova.pdf) – Назва з екрана.

71. Лазор О.Я. Підбір і розстановка персоналу органів виконавчої влади / О.Я. Лазор, Р.Б. Стасько // Внутрішня політика держави: сутність, принципи, методологія: матер. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (27 січня 2005 р., м. Львів) : у 2 ч. Ч. 2 / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005, –С. 196–199.

72. Дмитренко Г.А. Компонентно-параметрична модель якості трудового потенціалу в контексті реалізації людиноцентричного підходу / Г.А. Дмитренко, Б.В. Семерей // Наукові праці МАУП : зб. наук. пр. – К., 2011. – № 4.– С. 110–114.

73. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/82078/menedzhment/formuvannya\\_kadrovogo\\_rezervu\\_organ\\_izatsiyi](http://pidruchniki.com/82078/menedzhment/formuvannya_kadrovogo_rezervu_organ_izatsiyi) – Назва з екрана.

74. Охріменко І.М. Проблематика кадрового забезпечення в системі органів державної влади та місцевого самоврядування / І.М. Охріменко, Я.В. Лепетуша / [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://legalactivity.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1388%3A041216-16&catid=167%3A2-1216&Itemid=208&lang=ru](http://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1388%3A041216-16&catid=167%3A2-1216&Itemid=208&lang=ru) – Назва з екрана.
75. Електронний ресурс. Режим доступу : [http://just-mykolaiv.gov.ua/viddil\\_kadrovoji\\_roboti\\_ta\\_derzhavnoji\\_sluzhbi](http://just-mykolaiv.gov.ua/viddil_kadrovoji_roboti_ta_derzhavnoji_sluzhbi) – Назва з екрана.
76. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні / А. Жуковська // Галицький економічний вісник (проблеми мікро- та макроекономіки України). – 2009. – № 1. – С. 51–56.

Наукове видання

**Вагонова** Олександра Григорівна  
**Горпинич** Олександр Володимирович  
**Ісіков** Сергій Михайлович  
**Касьяненко** Лілія Володимирівна

**ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ**

Монографія

Видано в редакції авторів