

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____

к.ю.н., доц. Гулевська А.Ю.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Виконала:

студент гр. ПУА-212м _____

К.М. Велика

Керівник:

к.ю.н., доц. _____

О.В. Косяк

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____

к.ю.н., доц. Гулевська А.Ю.

«__» _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПУА – 212 м, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Великої Катерини Миколаївни

1. Тема: Удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування

затверджена наказом по інституту № 02-30 від 20.10.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 13.01.2024 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

1. Визначити сутність управління персоналом в межах органів публічної влади й самоуправління

2. Дослідити принципи управління персоналом в публічній владі

3. Надати характеристику методам формування персоналу в органах публічної влади

4. Надати характеристику Тернівській міській Раді

5. Визначити особливості управління персоналом у межах Тернівської міської Ради

6. Оцінити результативність управління персоналом у межах Тернівської міської Ради

7. Узагальнити зарубіжний досвід управління персоналом в органах публічної влади

9. Запропонувати заходи з подальшого удосконалення управління персоналом у межах Тернівської міської Ради

Дата видачі завдання 04.09. 2023 р.

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

О.В. Косяк
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

К.М. Велика
(прізвище та ініціали)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав.кафедрою _____

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
підготовки кваліфікаційної магістерської роботи
студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання
гр. ПУА-212м П.І.Б Великою Катериною Миколаївною
на 2023-2024 навчальний рік

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми кваліфікаційної магістерської роботи, збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної магістерської роботи	04.09.23-17.10.23		
2.	I атестація I розділ кваліфікаційної магістерської роботи	23.10.23-28.10.23		
3.	II атестація II розділ кваліфікаційної магістерської роботи	20.11.23-25.11.23		
4.	III атестація III розділ кваліфікаційної магістерської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	18.12.23-23.12.23		
5.	Доопрацювання кваліфікаційної магістерської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	25.12.23-06.01.24		
6.	Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи	08.01.24-13.01.24		
7.	Подача кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру	за 3 дні до захисту		
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	15.01.24-20.01.24		

Керівник _____ (П.І.Б) “ ” _____ 20__ р.

Студент _____ (П.І.Б.) “ ” _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 80 с., 6 таблиць, 7 рисунків, 44 джерела літератури

Метою кваліфікаційної магістерської роботи виступає удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Тернівської міської ради.

Об'єктом дослідження виступає наявна система управління персоналом в Тернівській міській раді.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління персоналом в Тернівській міській раді.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновки про важливість запровадження в межах Тернівської міської ради системи оплати праці за знання, формувати філософію організації, яка б виховувала у працівників почуття необхідності у навчанні та професійному розвитку.

Грамотно розроблена система управління трудовою кар'єрою персоналу дозволить Тернівській міській раді: підвищити продуктивність праці працівників за рахунок підвищення їх мотивації; організувати безперебійний процес заміщення ключових посад; забезпечити раціональне використання кадрового потенціалу.

ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	11
1.1. Поняття персоналу як стратегічного ресурсу органів місцевого самоврядування	11
1.2. Особливості сучасного етапу розвитку функцій управління персоналом	16
1.3. Підходи до організації роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування	21
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТЕРНІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	27
2.1. Основні принципи та система місцевого самоврядування на рівні Тернівської міської територіальної громади	27
2.2. Аналіз особливостей динаміки, складу та структури персоналу Тернівської міської ради	43
2.3. Оцінка результативності управління персоналом в межах Тернівської міської ради	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	58
3.1. Напрямки модернізації системи управління персоналом в Тернівській міській раді	58
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення роботи з персоналом в Тернівській міській раді	64
3.3. Формування системи управління трудовою кар'єрою та навчання персоналу Тернівської міської ради.....	71
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	77
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	при цифрах
В		
відносний, відносне	відн.	при цифрах
виробництво	вир-во	при цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	при цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
розділ	розд.	при цифрах та у примітках
район	р-н	по тексту
редакція, редактор	ред.	по тексту
рис.	рис.	по тексту
С		
сторінка	стор.	при цифрах и у примітках
Т		
таблиця	табл.	по тексту
тисяч гривень	тис. грн.	при цифрах и у примітках

ВСТУП

Інноваційна трансформація України змінила вимоги до працівників та підвищила важливість творчого ставлення до роботи. Необхідність розвитку інноваційних технологій в усіх сферах бізнесу підвищила вимоги не лише до професійно важливих знань, умінь, навичок, компетенцій та якостей, а й до людської компетентності.

У сучасних умовах ефективність організації залежить не тільки від кількості та якості персоналу, але й від якості реалізації ключових процесів управління людськими ресурсами. У цьому контексті перехід до управління людськими ресурсами з системним використанням нових технологій мотивації персоналу, оцінки, підбору та адаптації людських ресурсів є своєчасним і виправданим.

Загальновідомо, що успіх соціально-економічних та політичних перетворень в Україні залежить від ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Тому пріоритетним завданням є формування в органах місцевого самоврядування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток держави. Це доводить актуальність проблеми вдосконалення процесів управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування.

Основною проблемою в Україні сьогодні є те, що існуюча адміністративна система та її підсистеми не гарантують ефективного виконання державою своїх зобов'язань перед громадянами. Це пов'язано з відсутністю дієвих механізмів управління людськими ресурсами для добору кадрів, які працюють в органах місцевого самоврядування, оцінки їхньої діяльності та класифікації посад. Як наслідок, знижується рівень професіоналізму в системі державної служби та погіршується якість надання публічних послуг громадянам.

Децентралізація та адміністративна реформа в Україні призвели до формування та модернізації нових якісних управлінських структур у

регіонах, які потребують удосконалення управління людськими ресурсами в органах місцевої влади. Необхідні такі заходи: створення або реструктуризація служб управління персоналом, оптимізація та структурування функцій, впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами, створення нових моделей оцінки та професійного розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Різні аспекти управління розвитком персоналу в органах місцевого самоврядування досліджувалися в наукових працях В. Авер'янова, В. Алексєєва, Г. Атаманчука, Є. Бородіна, О. Васильєвої, С. Газарян, В. Голуб, І. Грицяка, Н. Гончарук, В. Князева, В. Куйбіді, О. Лебединської, Н. Липовської, В. Олуйка, Р. Плюща, А. Серанта, С. Серьогіна, Л. Прокопенка та інші.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи виступає удосконалення системи управління людськими ресурсами на прикладі Тернівської міської ради.

Дослідження включає наступні завдання:

- дослідження концептуальних підходів до визначення поняття "людські ресурси";
- визначення сутності та завдань управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;
- дослідження основ кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- аналіз основних принципів та інститутів місцевого самоврядування на рівні м. Тернівка
- аналіз формування місцевих бюджетів територіальних громад в умовах децентралізації;
- аналіз соціально-економічного розвитку об'єднаних громад;
- впровадження інноваційних технологій для ефективного управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;
- використання міжнародного досвіду для підвищення якості систем

управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування;

- розвиток систем оцінювання персоналу: оцінка компетенцій та результативності.

Об'єктом дослідження виступає наявна система управління персоналом в Тернівській міській раді.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління персоналом в Тернівській міській раді.

У магістерській роботі використовувалися теоретичні та емпіричні методи. Емпіричними методами при написання магістерської роботи є аналіз та синтез - метод порівняння та аналізу даних Тернівської міської ради.

Інформаційною базою магістерської роботи виступають матеріали підприємства - фінансова звітність, положення, паспорт громади за 2020-2022 роки.

Теоретичною і методологічною базою дослідження магістерської роботи виступають наукові праці, розробки вітчизняних і закордонних авторів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття персоналу як стратегічного ресурсу органів місцевого самоврядування

Проведення в Україні реформи місцевого самоврядування, що є складовою адміністративної реформи, пов'язані з низкою протиріч і не вирішених остаточно проблем. Тему кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування включено сьогодні до федерального порядку денного. В даний час в Україні продовжується формування нової системи органів місцевого самоврядування, які найбільшою мірою покликані орієнтуватися на реальне і стійке зростання рівня життя населення, на підвищення його соціальної активності, а також на найбільш повну реалізацію творчого потенціалу самоврядування та самоврядування та всіх членів місцевої спільноти.

Формування та розвиток кадрового потенціалу муніципальної служби має контролюватись у трьох основних напрямках:

- кількісному, пов'язаному із змінами у складі персоналу в цілому;
- структурне, в якому зміни, що відбуваються в структурі кадрового потенціалу, пов'язані з оптимізацією відносин між різними категоріями співробітників;
- якісному, пов'язаному з підвищенням професіоналізму співробітників, розширенням можливостей кар'єри, покращенням умов їх роботи тощо.

Існує також значний зв'язок кадрового потенціалу муніципальної служби з діяльністю органів влади та управління, що, з одного боку, проявляється в її безпосередньому впливі на ефективність муніципальної служби в цілому, оскільки вона є її основною рушійною силою, і з іншого,

використання явних і прихованих повноважень кадрового потенціалу державних службовців можна тільки у тих об'єктивних межах, які можна визначити безпосередніми функціями та організацією діяльності державних властей.

Формування та розвиток кадрового потенціалу є важливим компонентом для підвищення ефективності управління і являє собою динамічний процес, схильний до постійних змін.

Зовнішні фактори, що впливають на відтворення кадрового потенціалу службовців, включають:

- соціально-економічний розвиток суспільства;
- економічні, соціокультурні, соціально-демографічні та міграційні процеси, що відбуваються в країні;
- специфікація сфери державного управління;
- стан муніципальної системи вищої професійної освіти;
- рівень престижу муніципальної служби у суспільстві тощо.

Серед внутрішніх чинників формування кадрового потенціалу муніципальної служби можна назвати:

- кадрова політика (в галузі залучення, відбору та розстановки, формування та розвитку кадрового резерву, безперервної професійної освіти, оцінки та мотивації співробітників тощо);
- трансформаційні процеси, що відбуваються у соціально-професійній структурі кадрового персоналу муніципальної служби внаслідок її реформи;
- фінансові, ресурсні, організаційні та інші можливості муніципальної влади;
- духовно-моральні та культурні цінності муніципальних службовців;
- баланс інтересів співробітників з інтересами та потребами соціального розвитку тощо.

На нинішньому етапі реформи муніципальної служби проблема формування його кадрового потенціалу, що відповідає сучасним вимогам, що постійно ускладнюються, до професійних і особистих якостей

співробітників, як і раніше актуальна і вимагає подальшого розвитку наукового підходу до її вирішення.

У той самий час важливо, щоб серед основних принципів реформи муніципальної служби зберігався принцип соціального та професійного попиту його кадровий потенціал. Іншими словами, розвиток та здійснення змін у діяльності служби повинні відповідати набору очікувань та вимог, які пред'являються суспільством представникам муніципальної влади.

Можна говорити про відповідність кадрового потенціалу муніципальних службовців з принципом соціального та професійного попиту, якщо він має сукупний набір якостей та можливостей, які він надає як суб'єкт управління, зосереджуючись на проблемах об'єкта управління, а також на прагненні зберегти та розвинути соціально-професійний потенціал кожного співробітника [5].

Рішення завдань щодо формування та розвитку кадрового потенціалу муніципальної служби передбачає застосування дослідницького підходу для оцінки поточного стану кадрового потенціалу муніципальної служби, тобто проведення соціально-статистичних досліджень, а також управлінського підходу до розробки стратегій її розвитку із застосуванням сучасних соціальних технологій.

Розробляючи пропозиції щодо підвищення ефективності управління кадровими процесами у формуванні та регулюванні кадрових потужностей муніципальної служби за допомогою сучасних соціальних технологій, необхідно, перш за все, забезпечити аналіз існуючої практики, виділити проблемні галузі та обґрунтувати внесення необхідних змін та їх технологічне забезпечення.

Дослідження кадрового потенціалу, а також функціональних та структурних характеристик його формування та регулювання формується у контексті розвитку муніципальної служби. Цей аналіз має включати загальну діагностику та оцінку стану нинішнього кадрового потенціалу муніципальної служби, а також розгляд існуючих на даний час проблем для подальшої

обробки стратегії її розвитку.

Важливо відзначити, що місцеві органи влади виступають як основні виконавці муніципальних послуг для населення території та є ключовим чинником у створенні необхідних умов підтримки життя місцевого суспільства.

Особливість цієї категорії співробітників муніципальних органів влади полягає не тільки в їхньому правовому статусі, але і в тих вимогах, які пред'являються до них для ефективного виконання функціональних обов'язків в умовах конкретної територіальної освіти.

Тим не менш, аналіз кадрового потенціалу в муніципальній службі та вивчення практики управління професійно-посадовим та професійно-компетентнісним розвитком муніципальних службовців, вказують на недостатній рівень професіоналізму значної частини муніципального корпусу працівників, які працюють у нових умовах. У разі вирішення сучасних проблем у межах реалізації питань місцевого значення відповідно до вимог федерального законодавства, і навіть низький рівень управлінського на кадрову ситуацію визначають необхідність підвищення якості управління. Якість управління кадровими процесами у місцевих органах влади не повною мірою відповідає вимогам реформаційних процесів. На формування кадрового корпусу впливають об'єктивні та суб'єктивні фактори, елементи адміністративно-бюрократичних відносин [1].

До таких негативних чинників, як закритість української управлінської системи, її надмірна вертикальність і авторитарність, зумовленим специфікою історичних традицій державності, додаються недоліки кадрової політики вітчизняних управлінських структур.

Сучасна практика функціонування вітчизняної системи управління та, найголовніше, її муніципальний рівень свідчить про необхідність кардинальних заходів з погляду її оптимізації.

Розвиток кадрового потенціалу муніципальної служби, що відповідає потребам та масштабам конкретних змін суспільства, є ключовим

структурним компонентом механізму реалізації Стратегії соціально-економічного розвитку України. Держава пов'язана з суспільством, і тому майже всі її громадяни певною мірою залучені до управління. У суспільстві здійснюються процеси підготовки персоналу органів місцевого самоврядування. І який людський потенціал суспільства, такий значною мірою персонал місцевих органів влади. Тим не менш, недостатньо обґрунтовані критерії для всебічної оцінки рівня кадрового потенціалу знижують заходи, що вживаються з розвитку інституту муніципальної служби. Крім того, спостерігається відсутність концептуальної основи сучасних кадрових технологій професійного розвитку та засвоєння муніципальними службовцями професійних та етичних цінностей, норм та правил кадрової культури.

У той самий час визначення ефективності роботи муніципальних службовців, як основа визначення кадрового потенціалу, безумовно, одна із найскладніших і невирішених проблем. Складність визначення ефективності роботи муніципальних службовців обумовлена низкою об'єктивних причин: специфіка роботи, методологічна неопрацьованість кількісного та якісного виміру результатів та витрат на управлінську роботу та, насамперед, відсутність єдиного підходу у визначенні його ефективності.

Отже, підвищення ефективності кадрової політики, оптимізації прийнятих рішень місцевих органів влади необхідно забезпечити моніторинг стану кадрового потенціалу з урахуванням системного підходу з урахуванням як кількісних, і якісних показників. Важливим етапом є система навчання службовців установ публічної влади. Цей процес створює надзвичайно високий попит на експертів, які здатні професійно оцінити проблему та розробити рішення у рамках інтеграції муніципальної служби та соціального розвитку суспільства [2].

Таким чином, сучасні соціально-психологічні чинники кадрового потенціалу поділяються на внутрішні та зовнішні, на кшталт виникнення та впливу. Формуючи комплекс поведінкових ініціатив та мотиваторів, ці

фактори сприяють побудові найбільш ефективної роботи з кадровим потенціалом.

1.2. Особливості сучасного етапу розвитку функцій управління персоналом

Основні тенденції у розвитку функції управління людськими ресурсами можна звести до наступних груп змін:

1. Перехід від " управління кадрами " до управління людськими ресурсами. В "управлінні кадрами" фахівці-"кадровики" часто навіть не поінформовані про ділову стратегію компанії та зв'язок між діяльністю організації та плануванням персоналу дуже слабкий. Функція управління людськими ресурсами, навпаки, виконує інтегруючу роль і є частиною стратегії. Основні зрушення у цьому напрямі можна описати як перехід від вертикального управління та централізованої кадрової функції та планування персоналу як реакцію на виробничі плани до горизонтального управління, децентралізованої кадрової функції та планування людських ресурсів, інтегрованих з корпоративним плануванням.

2. Перехід від інструменталізму кадрової функції до стратегічної ролі управління людськими ресурсами. Акцент зміщується з підбору та розміщення кадрів на включення функції управління людськими ресурсами у формуванні та реалізації стратегії організації.

Наприклад, якщо стратегія компанії наголошує на якості продукту, і потреба у трудових ресурсах може бути легко задоволена на зовнішньому ринку праці, найбільш значущим інструментом кадрової політики буде стратегія підбору та мотивації кадрів. Якщо ж цілі компанії сфокусовані навколо недорогого стандартного продукту і ринку праці є значні ресурси некваліфікованої робочої сили в – ретельне управління і контроль використанням робочої сили в. Коли метою є цінова конкуренція продуктів невисокої якості, а ринок праці неспроможна задовольняти потреби у робочої

сили, потрібна більш інтервенціоністська стратегія – стратегія розвитку людських ресурсів з акцентом на тренінг. Якщо ж стратегія полягає у створенні нових ринків для нових продуктів з високими цінами, єдиною можливістю може бути звернення до внутрішнього ринку праці.

3. Перехід від виконання фрагментарних кадрових функцій до залучення у управління людськими ресурсами лінійного управління. Управління людськими ресурсами несе з собою нову важливу функцію – надання допомоги лінійному менеджменту у розвитку та кращому використанні людських ресурсів, що перебувають у його веденні. Частиною цієї функції є активне залучення лінійного менеджменту в управління людськими ресурсами та розвиток людського потенціалу організації та надання йому допомоги у цій роботі. Фахівець з управління людськими ресурсами має бути висококваліфікованим радником та консультантом вищого та лінійного менеджменту, який допомагає їм вирішувати спільні проблеми. Тому фахівці з управління людськими ресурсами часто стають внутрішніми консультантами у підборі кадрів, їх мотивації, розвитку кар'єри, проведенні організаційно-культурних змін.

4. Професіоналізація функції управління людськими ресурсами. Стратегічний та інтегральний характер функції управління людськими ресурсами, залучення лінійного керівництва до її реалізації, а також підвищення її консультативного характеру призводить до необхідності її професіоналізації. Якщо раніше начальником відділу кадрів могла бути практично будь-яка внутрішньо дисциплінована людина (часто з відставних військових), здатна керувати невеликим штатом службовців невисокої кваліфікації, то сьогодні зростаюча роль управління людськими ресурсами, підвищення його статусу до завдання вищої ланки управління, ускладнення техніки підбору, розстановки, розвитку, мотивації, просування та використання людського потенціалу робить цю професію однією з найважливіших для виживання та успіху компанії.

5. Посилення акценту управління змінами. Оскільки гнучкість і

здатність до змін становлять сьогодні ключові характеристики бізнесу, а основним бар'єром (як і фактором змін) є люди, однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами стає активне управління змінами та організаційний розвиток. Як правило, здатність до змін пов'язана з вищим рівнем освіти, ширшою кваліфікацією, здатністю перевчитися, рівнем творчості та інноваційності персоналу. Це ставить більш складні завдання для техніки та методів оцінки та підбору, тренінгу та розвитку працівників.

6. Інтернаціоналізація функції управління людськими ресурсами. Глобалізація бізнесу, активніші міжнародні зв'язки, а також міжнародна спеціалізація та інтеграція роблять необхідним розвиток багатонаціональних колективів з різними системами цінностей та культур. Все більш важливим стає формування невеликої динамічної елітної групи фахівців-космополітів з розвиненими комунікаційними та лінгвістичними даними, здатними працювати в міжнародних колективах та в різних країнах.

7. Розширення та поглиблення соціального партнерства та трудових відносин. Партнерство означає визнання взаємозалежності, солідарності, соціальних інтересів різних громадських груп, їх права брати участь у політичних та економічних процесах, ухваленні управлінських рішень. Управління людськими ресурсами відіграє найважливішу роль розвитку цього процесу та використання його як інструменту підвищення ефективності управління праці. Партнерство та участь покращує трудові відносини та психологічний клімат в організаціях. Співробітники виявляють більше розуміння проблем організації, стають активнішими у підвищенні продуктивності та розподілі доходів, зазнають суттєвих змін трудові відносини.

У зв'язку зі зростанням ролі соціального партнерства дедалі більше поводить зрушення традиційних переговорів між профспілками і підприємцями до системи спільних консультацій. Якщо перша система за своєю природою носить конфліктний характер і орієнтована на поділ створеного багатства, система спільних консультацій ставить основний

акцент на те, як ефективніше використовувати ресурси та створити більше багатства, збільшивши прибуток за рахунок продуктивності. Принцип розподілу закладено у більш прогресивної системі мотивації, розробленої разом, і протягом тривалого часу взагалі може бути предметом переговорів.

8. Зміна принципів та системи мотивації. Мотивація еволюціонує від зрівняльних принципів, оплати посаду і явку працювати, до принципу оплати результат і конкретний внесок у досягнення цілей організації.

Найбільш важливими засадами мотивації сьогодні є:

- створення атмосфери взаємної довіри, прозорість, зворотний зв'язок;
- збереження зайнятості;
- рівні можливості для зайнятості, підвищення за посадою та компенсації на базі досягнутих результатів;
- захист здоров'я, забезпечення нормального робочого середовища;
- забезпечення підвищення кваліфікації та розвитку;
- справедливе розподілення доходів від підвищення продуктивності.

Фіксована частина компенсаційного пакета частина дедалі більше зменшується, хоча залишається достатньою залучення працівників із високим потенціалом. Змінна частина заробітної плати зростає і стає все більш важливою для задоволення основних потреб людини і більш гнучкою, що дозволяє винагороджувати її навіть за короткострокову ефективність.

9. Перехід від підвищення кваліфікації до людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів сьогодні є одним із найважливіших компонентів та завдань управління ними. Традиційний тренінг чи підвищення кваліфікації вже не забезпечують вирішення нових завдань.

Основними організаторами процесу стратегічного планування, " штабом " всієї роботи є органи муніципального управління. На відміну від решти учасників процесу, вони не можуть дозволити собі нецілеспрямованого та непослідовного ставлення до формування та реалізації планів міського розвитку. У мінімальному варіанті вони взагалі можуть виконати всю роботу з планування самостійно, не залучаючи до неї

нікого більше. Це звузить можливості муніципального управління та розвитку, але, мінімальний рівень, проте, забезпечить.

Наскільки сьгоднішні органи муніципального управління готові до цієї роботи, і що має бути зроблено підвищення рівня цієї готовності?

Реально, муніципальне управління в Україні здійснює свої перші кроки. Традиції, що склалися наприкінці минулого - початку нинішнього століття, перервані революцією 1917 і подальшим знищенням муніципальної школи, що проявила себе в перше післяреволюційне десятиліття [5]. Радянська система організації територіального управління передбачала необхідності муніципального управління, оскільки у межах органи територіального управління були прямим продовженням державної системи.

Зміна суспільно-політичних та законодавчих умов наприкінці 80-х – першій половині 90-х років заклала основи для формування нової системи організації влади та управління на місцевому рівні. Але швидкість і характер цих змін були і не могли бути забезпечені такими ж швидкими і радикальними змінами професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування. Радянська система підготовки кадрів для територіального управління була зруйнована, але нової школи, що відповідає сьгоднішнім реаліям та завданням, не сформувалося. Одночасно досить помітно змінився якісний склад працівників органів муніципального управління: за період реформ у них прийшло багато людей, у професійному плані не підготовлених і часто не мали жодного управлінського досвіду.

З цих обставин, індивідуальний склад органів державного управління дуже неоднорідний. Вони працюють фахівці, які мають різні управлінські формації, серед яких можна назвати такі найбільші типи:

- фахівці, які прийшли з органів радянського територіального управління, які відтворюють професійні засади та норми радянської школи державного управління;

- фахівці, які прийшли працювати в органи муніципального управління за час реформ, які освоювали та розвивали муніципальне управління як нову

сферу діяльності; про їхню роботу не можна говорити як про сформовану систему принципів і норм, характерних для професійної школи, їхній досвід – це переважно досвід перехідного періоду, досвід освоєння нових завдань і методів роботи;

- фахівці, які професійно підготовлені та отримали досвід управлінської роботи в інших сферах управління: що прийшли з виробництва, з державних органів управління, які мають досвід роботи в бізнес-структурах тощо. та відтворюючи досвід, норми та навички управління, що існують у цих сферах, пристосовуючи (або не пристосовуючи) їх до завдань муніципального управління;

- співробітники, що не має чіткого професійного інтересу, які потрапили до органів муніципального управління не з професійних чи цивільних підстав: прийшли на "теплі місця", престижну роботу, які не знайшли себе в інших сферах діяльності тощо.

1.3. Підходи до організації роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування

Оскільки організація роботи з персоналом – одне з ключових завдань, вирішення яких визначає розвиток управлінських систем, робота з персоналом Адміністрації виявляється одним із найважливіших ресурсів, що визначають її діяльність та, відповідно, можливість міського розвитку. В умовах зростання ролі органів місцевого самоврядування у вирішенні проблем, з якими стикаються жителі муніципальних утворень, Адміністрація гостро потребує ініціативних та кваліфікованих співробітників, які володіють сучасними управлінськими технологіями, здатних самостійно ставити завдання, знаходити нові ресурси муніципального розвитку, співпрацювати з широкими. знаходити ефективні управлінські рішення, оцінювати реальні наслідки їхнього здійснення.

Кадрова політика Адміністрації має будуватися відповідно до

пріоритетних позицій стратегічного управління, які вимагають:

- пріоритет роботи з базовими, системоутворюючими процесами та проблемами перед рішеннями поточних завдань,
- необхідності звернення до нетрадиційних ресурсів управління,
- необхідності жорсткої взаємопов'язання окремих управлінських рішень у рамках єдиної системи управлінської діяльності,
- побудови окремих дій з точною фіксацією їх хронотопу та передбачуваних результатів.

Відповідно, основні орієнтири кадрової політики Адміністрації пов'язані з:

- пріоритетом власне управлінських проблем, виходом за межі галузей муніципального господарства та підходом до міста як загалом, постановкою завдань, пов'язаних з життєдіяльністю не окремих галузей, але міста загалом, побудовою кооперативних відносин між роботами, пов'язаними з різними галузями, що забезпечують життєдіяльність міста;

- орієнтацією на розвиток, формування та освоєння нових професійних підходів та технологій, проясненням цілей, стратегій та завдань роботи, технологізація управлінської діяльності;

- орієнтацією на зміни, освоєння нових напрямів діяльності, пошук нестандартних рішень та нових ресурсів управління та розвитку;

- прив'язкою кадрової політики до конкретних завдань, які вирішує Адміністрація, узгодження всіх кроків щодо розвитку персоналу зі стратегією діяльності Адміністрації в цілому: кожна акція, пов'язана з підвищенням кваліфікації, зміною посадової позиції, прийняттям на роботу тощо. має працювати на реалізацію загальної стратегії Адміністрації;

- програмуванням роботи, постановкою окремих завдань у зв'язку з побудовою роботи в цілому, аналізом результатів та наслідків виконання завдань.

- розширенням участі мешканців у муніципальному управлінні, освоєнням інструментів та технологій професійної роботи, здатних

забезпечити цю участь, підвищенням відкритості та прозорості діяльності муніципального управління для громадян.

Ситуація організації управління персоналом Адміністрації сьогодні визначається трьома основними групами факторів:

- відсутністю підготовлених фахівців з управління персоналом в органах муніципального управління,
- невиразність самої постановки питання про управління персоналом як спеціалізованої галузі діяльності,
- необхідністю залучати до процесу муніципального управління широкі верстви населення муніципальних утворень.

Ці фактори роблять осмисленим розподіл управління персоналом за двома ступенями, на яких може здійснюватися ця робота:

- За спеціалізованим підрозділом (наприклад, Управлінням Справами та його кадровою службою) закріплюються спільні функції – від ведення кадрової документації до спеціалізованої взаємодії із зовнішніми організаціями, здатними допомогти у роботі з персоналом, наприклад, консультаційними та навчальними організаціями, які можуть залучатися до вирішення конкретних питань . Крім того, до завдання цього підрозділу має входити консультаційно-методична підтримка інших підрозділів Адміністрації в галузі управління персоналом, а також забезпечення взаємодії між цими підрозділами, пов'язаної із завданнями управління персоналом (наприклад, переміщення співробітників між різними підрозділами для їхнього навчання та розвитку).

- За основними підрозділами Адміністрації закріплюються завдання організації управління персоналом, пов'язаного з їхньою основною діяльністю.

Ступінь можливості поєднання кадрової політики Департаменту з його безпосередньою діяльністю визначається прозорістю та організованістю цієї діяльності. Практична реалізація цього положення означає необхідність будувати роботу з використанням програмно-функціональних технологій, що

дозволяють зробити її максимально доступною для аналізу та розуміння. Програмно-функціональна організація роботи передбачає точну фіксацію цілей, для досягнення яких спрямовані конкретні програми діяльності, завдань, у яких розгортаються ці цілі, набору і плану дій у вирішенні цих завдань, механізмів контролю над реалізацією програми, можливої корекції, оцінки результатів. Виділення та розмежування етапів розгортання конкретних програм та проектів дає можливість прив'язувати завдання та організацію роботи з розвитку персоналу до цих етапів, одночасно забезпечуючи цілеспрямоване опрацювання самих цих програм та проектів.

У зв'язку з розробкою програм роботи Департаменту має бути сформована участь співробітників Департаменту у спеціалізованих курсах підвищення кваліфікації (як предметної, так і управлінської). Найкращий результат дають курси, сформовані на проблемно-проектній основі, в рамках яких слухачі мають можливість працювати на заздалегідь сформоване власне завдання. Будучи організовано командним чином, така робота одночасно дає можливість значно підвищити рівень командності управлінської діяльності.

Окремі проектно-орієнтовані курси підвищення кваліфікації мають збиратися до блоків, орієнтованих вирішення завдань професійної перепідготовки співробітників Департаменту. Ця робота має бути побудована так, щоб вона вирішувала завдання розвитку діяльності Департаменту, а не будувалася на суто навчальних принципах. Це необхідно робити, будуючи робочі взаємодії з навчальними закладами (міськими та іногородніми). Визначати цілі курсів, на які вирушають співробітники Департаменту, має сам Департамент. Необхідно, взаємодіючи з навчальними закладами, будувати спеціалізовані навчально-проектні програми, які працюють на розв'язання задач розвитку діяльності Департаменту.

Спеціальної уваги вимагають програми підбору та атестації персоналу. Формування таких програм має бути пов'язане з регламентацією та нормуванням діяльності Департаменту. Для цього необхідно побудувати опис функціональної структури діяльності Департаменту та структури

діяльності, пов'язаної з певними робочими місцями, сформувані вимоги, яким повинні задовольняти працівники, які мають конкретні функціональні обов'язки, побудувати технологію оцінки персоналу.

Як ефективну форму підбору персоналу та роботи з ним розглядається формування груп кадрового резерву. Запуск такої роботи дозволяє розширити можливості використання потенціалу як працівників, що вже працюють, так і нових учасників роботи. Існуюча практика показує, що проведення конкурсів у групі кадрового резерву із запрошенням городян, які не працюють в Адміністрації, дає можливість значно розширити ареал потенційних співробітників, побудувати форми спільної роботи зі спеціалістами, які не прагнуть працювати в Адміністрації, але зацікавлені у співпраці з нею та готові на себе ті чи інші завдання міського розвитку, зробити роботу Адміністрації більш відкритою для міської спільноти. Включення до групи кадрового резерву учнів вузів дає можливість краще зрозуміти роботу муніципального управління, а Адміністрації – оцінити особистісні і ділові якості потенційного співробітника, як він увійде у її штат.

До арсеналу сучасних методів роботи з персоналом входять планування кар'єри співробітників, розвиток їхньої мотивації та організаційної культури. Все це дозволяє максимально використовувати особистісний та професійний потенціал співробітників, сформувані стійкий соціально-психологічний клімат та, зрештою, підвищити ефективність роботи. Ці напрями діяльності розглядаються як важливі та перспективні. Оскільки муніципального управління поки немає широкої практики використання цих методів, їх освоєння сприймається як напрям розвитку роботи з персоналом Департаменту.

Важливий момент, пов'язаний з організацією роботи з персоналом у Департаменті, полягає в кооперації цієї роботи з іншими підрозділами Адміністрації: формування та реалізація кадрової політики – завдання, важливе для всіх, та відповідні питання зручніше та правильніше вирішувати на рівні Адміністрації в цілому. Розподіл роботи з персоналом за рівнями,

пов'язаними зі специфікою розв'язуваних завдань, та формування кадрової політики Адміністрації загалом – важливий ресурс для підвищення ефективності її діяльності. Лише на рівні взаємодії між різними підрозділами Адміністрації можуть вирішуватись, наприклад, такі завдання як формування міжпредметних робочих груп для розробки комплексних (міжгалузевих) програм діяльності, організація внутрішніх стажувань співробітників та спільних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, формування міжгалузевої кооперації тощо.

Основні складові (етапи) організаційного проекту розгортання програми мають забезпечити вирішення наступних завдань:

- виділення тих ділянок діяльності Департаменту, де можлива її реорганізація за програмно-функціональною технологією та здійснення цієї реорганізації;

- формування власних програм підвищення кваліфікації працівників Департаменту, які використовують можливості різних курсів (предметних та управлінських), пропонованих міськими та іногородніми навчальними закладами, стикування можливостей курсів підвищення кваліфікації із завданнями побудови програм діяльності Департаменту, використання можливостей курсів, організованих на проблемно-проектній основі, опрацювання завдань організації діяльності Департаменту та відпрацювання технологій командної управлінської діяльності;

- розробка програм підбору та атестації персоналу, що спираються на сучасні технології роботи з персоналом;

- формування групи кадрового резерву, що включає як співробітників Адміністрації, так і зовнішніх їй людей;

- організація спільної роботи з формування кадрової політики з іншими підрозділами Адміністрації, розподіл роботи з персоналом за рівнями, пов'язаними зі специфікою розв'язуваних завдань, та формування на цій основі кадрової політики Адміністрації в цілому.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТЕРНІВСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Основні принципи та система місцевого самоврядування на рівні Тернівської міської територіальної громади

Тернівську міську територіальну громаду створено 24 листопада 2021 року. Рішенням сесії Тернівської міської ради № 1 від 24.11.2021 року розпочато процедуру реорганізації сільських рад шляхом приєднання до Тернівської міської ради Дніпропетровської області. Тернівська територіальна громада була утворена внаслідок об'єднання двадцяти сільських рад.

Територія Тернівської громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Павлоградського району Дніпропетровської області.

Центром територіальної громади є місто Тернівка, Павлоградського району, Дніпропетровської області. Чисельність населення Тернівської громади становить 23360 чоловік, з них: міське населення - 11433, сільське населення - 11927 осіб. Площа територіальної громади - 618,8 км².

Тернівська міська ТГ є органом місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду міста Тернівка, у межах повноважень, визначених чинним законодавством. Порядок діяльності Ради, її органів, депутатів, посадових осіб та виконавчого апарату визначається Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні»[10], «Про статус депутатів місцевих рад»[14], «Про службу в органах місцевого самоврядування»[13], «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про запобігання корупції», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», іншими законодавчими актами та Регламентом [15].

Регламент засідань міської ради приймається міською радою з метою визначення та закріплення порядку скликання і проведення засідань міської ради, принципів формування робочих груп, порядку здійснення окремих видів діяльності ради, її органів, делегатів та апарату, а також функцій робочих груп та апарату, що впливають з їх повноважень. Регламент міської ради затверджується рішенням міської ради, яке приймається більшістю від загального складу ради шляхом відкритого голосування, не пізніше другої сесії. Зміни та доповнення до регламенту вносяться міським головою, постійними комісіями та депутатами. До прийняття регламенту роботи ради наступного скликання діє регламент роботи ради попереднього скликання.

Система місцевого самоврядування - це сукупність органів та різних форм організації, за допомогою яких відповідна територіальна громада або її складові частини вирішують важливі регіональні проблеми та здійснюють завдання і функції місцевого самоврядування [17].

Відповідно до статті 5 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", система місцевого самоврядування включає

- Районні громади;
- сільські, селищні та міські ради;
- сільські, селищні, міські голови;
- виконавчі органи сільських, селищних, міських рад;
- старости;
- Районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси;
- сільська, селищна, міська територіальна громада;
- органи самоорганізації населення.

Висвітлення та поширення інформації про діяльність Ради, президії та постійних комісій може здійснюватися шляхом публікації звітів про пленарні засідання Ради, оприлюднення рішень в газетах, на офіційному веб-сайті Ради та в інший спосіб, визначений Радою.

Діяльність Ради здійснюється відповідно до річної програми роботи Ради, що затверджується на пленарному засіданні. План роботи включає

напрями діяльності Ради та її органів протягом року, визначає основні питання, що виносяться на розгляд пленарного засідання, заходи з підготовки та реалізації рішень Ради, а також визначає відповідальних за їх виконання. Проект плану роботи Ради готується під керівництвом голови Ради на основі пропозицій постійних комісій, депутатів і груп, делегатів та районних державних адміністрацій.

Загальними принципами місцевого самоврядування в Україні є принципи, закріплені в Конституції України та Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні", які визначають демократичну організацію місцевого самоврядування як органу публічної влади.

Відповідно, згідно зі статтею 4 Закону України "Про місцеве самоврядування", Тернівська міська рада здійснює свою діяльність на основі таких принципів:

- 1) народовладдя;
- 2) законності;
- 3) гласності;
- 4) колегіальності;
- 5) поєднання місцевих та державних інтересів;
- 6) виборність;
- 7) правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність у межах повноважень, передбачених законом;
- 8) державна підтримка та гарантії діяльності місцевого самоврядування;
- 9) судовий захист права на місцеве самоврядування;
- 10) підзвітність і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування перед виборцями.

Ці загальні принципи формують "правовий каркас" демократичної концепції місцевого самоврядування, яка ґрунтується на гарантуванні рівних прав громадян на місцеве самоврядування. У сукупності вищезазначені принципи відображають сутність місцевого самоврядування як специфічної

форми організації публічної влади [10]. Закріплені в Конституції України принципи місцевого самоврядування відповідають міжнародним стандартам, зокрема Європейській хартії місцевого самоврядування.

Принципи місцевого самоврядування, що містяться в Європейській хартії місцевого самоврядування, застосовуються до всіх категорій органів місцевого самоврядування, що існують на території кожної Договірної держави. Однак кожна Договірна Сторона може під час здачі на зберігання своєї ратифікаційної грамоти або документа про приєднання чи визнання визначити категорії місцевих або регіональних органів влади, які вона має намір обмежити або виключити зі сфери застосування Хартії. Інші типи місцевих або регіональних органів влади також можуть бути включені до сфери застосування цієї Хартії шляхом подальшого повідомлення про це Генерального секретаря Ради Європи. Водночас, слід враховувати, що Закон України "Про місцеве самоврядування" набув чинності на етапі становлення органів місцевого самоврядування і відповідно принципи в ньому викладені більш детально. Європейська Хартія також була розроблена у зв'язку з давно сформованою системою місцевого самоврядування в європейських країнах і набула статусу міжнародного договору.

Представницькі органи місцевого самоврядування - сільські, селищні, міські голови та виконавчі органи - діють відповідно до розподілу повноважень, у порядку і межах, визначених законом. Склад рад та порядок їх діяльності визначаються Конституцією України та іншим законодавством, а також статутами територіальних громад області.

Сесії ради складаються з пленарних засідань ради та засідань постійних комісій ради. Постійні комісії або робочі групи Ради можуть збиратися під час перерви у пленарному засіданні Ради за рішенням Ради, якщо питання є невідкладним або якщо пленарне засідання Ради пов'язане з прийняттям рішень, проведенням виборів, призначенням або затвердженням кадрів. Засідання Ради скликаються за необхідності, але не рідше одного разу на квартал. Перша сесія новообраної міської ради скликається головою міської

виборчої комісії протягом одного місяця після обрання ради.

З метою підготовки пропозицій щодо порядку проведення першої сесії та питань, що виносяться на обговорення, діючий секретар Ради організовує формування підготовчої делегатської групи з числа новообраних делегатів. Порядок організації роботи підгрупи визначають самостійно.

Перше засідання міської ради відкриває і веде голова міської виборчої комісії до оголошення результатів голосування та обрання депутатів міської ради та міського голови. Наступні сесії міської ради скликаються міським головою в міру необхідності відповідно до чинного законодавства, але не рідше одного разу на квартал, а із земельних питань - не рідше одного разу на місяць.

Розпорядження міського голови про скликання сесії доводиться до відома депутатів та мешканців не пізніше ніж за 10 днів до сесії, а у виняткових випадках - не пізніше ніж за один день до сесії, із зазначенням часу скликання, місця проведення та питань, що виносяться на розгляд міської ради.

У порядку денному зазначаються доповідач та співдоповідач з кожного окремого питання.

Чергові сесії міської ради - це сесії, на яких обговорюються питання, передбачені робочою програмою. Позачергова сесія - це сесія, яка скликається для розгляду питань, не передбачених відповідними планами роботи, або для розгляду невідкладних питань. Проекти рішень, інші документи та матеріали, що стосуються питань, які мають розглядатися Радою, доводяться до відома делегатів не пізніше ніж за два дні до відкриття сесії, а у виняткових випадках (питання порядку денного) - в день проведення сесії.

Пленарне засідання відкриває і веде міський голова або секретар міської ради. Крім того, у випадках, передбачених статтею 13.2 Регламенту, засідання відкриває один з членів групи, який представляє очолювану депутатом групу, а за рішенням ради - один з депутатів, який доповідає

депутатам про питання порядку денного, прийняте до розгляду, та прийняте по ньому рішення.

Пленарне засідання починається з того, що голова оголошує кількість присутніх членів.

Рада обирає секретаря, який веде протокол засідання.

Організаційно-кадрове забезпечення проведення засідання здійснює відділ організаційного та кадрового забезпечення.

Порядок денний та питання, запропоновані міським головою або секретаріатом ради, затверджуються радою.

Питання, включені до затвердженого порядку денного, можуть обговорюватися в будь-якій послідовності, переноситися або вилучатися з порядку денного. Під час сесії до порядку денного можуть бути внесені додаткові питання, якщо матеріали мають необхідні погодження.

Голова міської ради має право:

- 1) забезпечує дотримання всіма присутніми на сесії особами положень цього регламенту;
- 2) веде засідання міської ради та слідкує за дотриманням кворуму на засіданні та процедур, прийнятих делегатами;
- 3) організовує обговорення питань;
- 4) надає слово доповідачам, співдоповідачам та делегатам, які виступають під час сесії, надає слово працівникам міської ради для довідкової інформації та забезпечує рівні можливості для участі делегатів у дебатах;
- 5) за згодою ради надавати слово запрошеним на засідання особам;
- 6) зачитує письмові запити, думки та запитання делегатів, а також висловлює усні запити, запитання, пропозиції та думки делегатів з питань ведення сесії, передбачені цим Регламентом;
- 7) проводить голосування делегатів з питань, що потребують прийняття рішення міською радою, та оголошує результати голосування;
- 8) проводить голосування делегатів з питань, що потребують

прийняття рішення міською радою, та оголошує результати голосування;

9) вживає заходів щодо підтримання порядку в залі засідань ради та за згодою ради має право попросити осіб, запрошених на засідання, залишити зал засідань у разі грубого порушення порядку

10) дає доручення постійним комісіям та делегатам щодо забезпечення роботи асамблеї;

11) дає доручення виконавчому органу асамблеї щодо забезпечення порядку в асамблеї.

Виконавчий орган асамблеї забезпечує депутатів довідковими матеріалами про обраних делегатів. У довідці про депутатських делегатів зазначаються прізвище, ім'я та по батькові депутатського делегата, дата народження, освіта, професія, посада, місце роботи, партійність та адреса депутатського делегата. Інші документи, що стосуються першої сесії Ради, надсилаються делегатам Ради у строки, визначені цим Регламентом [18].

До порядку денного першої сесії Ради вносяться такі питання:

- інформація голови територіальної виборчої комісії про результати виборів делегатів Ради та затвердження її повноважень;
- обрання Голови Ради.
- обрання заступника голови Ради.
- перша сесія може складатися з двох пленарних засідань, у разі необхідності.

Інформація про скликання сесії ради публікується в газеті та на офіційному веб-сайті ради.

Якщо міський голова відмовляється або не може скликати засідання Ради, Рада скликається Генеральним секретарем Ради.

1. за дорученням міського голови;
2. якщо міський голова не скликає раду протягом двох тижнів без поважних причин (частина 7 статті 46 Закону "Про місцеве самоврядування в Україні"); або
3. якщо рада не скликається у встановлений законом термін.

Пропозиції та зауваження, внесені депутатами під час сесії міської ради і подані в письмовій формі на ім'я голови, розглядаються радою або депутатською комісією за дорученням ради чи надсилаються на розгляд підзвітним і підконтрольним органам та посадовим особам, які зобов'язані розглянути пропозиції та зауваження у встановлений радою строк.

Роль місцевого бюджету в підсистемі фінансового регулювання зумовлене функціонуванням системи контролювання розподільних відносин у суспільстві та суб'єктів господарювання. Тому, розглянемо детальніше показники місцевого бюджету Тернівської ТГ за 2018-2022 роки (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Показники місцевого бюджету за 2018-2022 роки Тернівської територіальної громади, тис.грн.

Найменування показника	Рік			
	2018	2019	2020	2022
Доходи	17582,4	29423,3	20983,7	39161,6
Видатки	10129,1	17328,9	28982,8	36757,8
Податкові надходження	14664,7	15447,2	19196,8	20952,2
Неподаткові надходження	1452,6	5918,6	588,2	3772,3
Міжбюджетні трансферти	1465,1	8057,5	1198,7	1443,7

Хочемо звернути увагу, що на офіційному сайті Тернівської міської ТГ були відсутні дані за 2021 рік, у зв'язку з реформуванням місцевого самоврядування. Відповідно до даних показників, ми проаналізували бюджет місцевого самоврядування до реформування та після (рис.2.1).

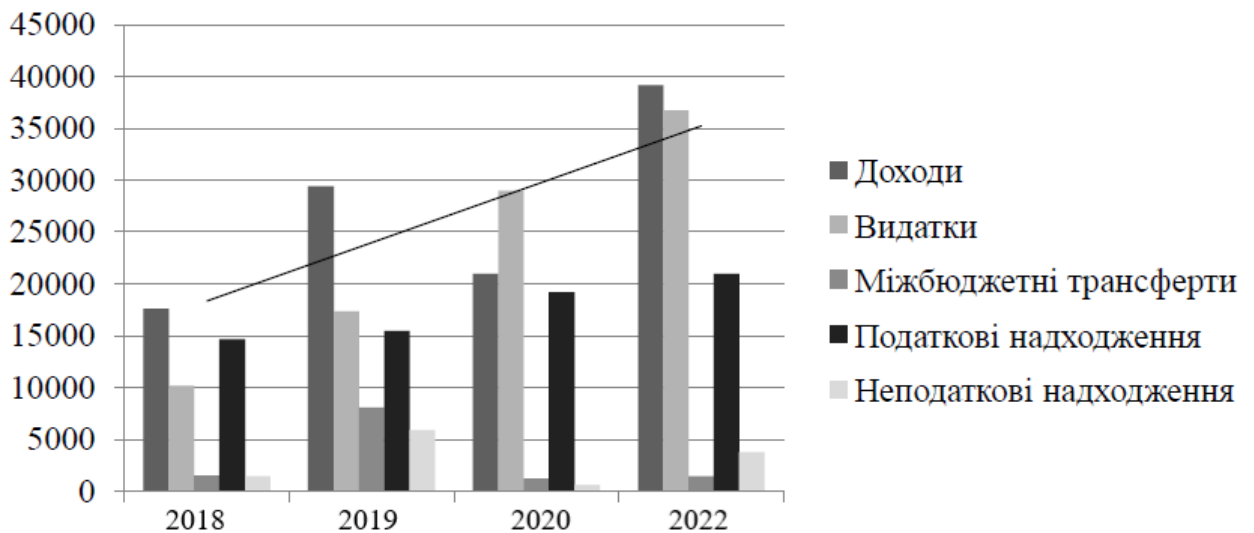


Рис. 2.1. Аналіз місцевого бюджету за 2018-2022 роки на прикладі Тернівської територіальної громади, тис. грн.

На рис. 2.1 можемо спостерігати, що починаючи з 2018 року з кожним наступним роком доходи і видатки бюджету зростають і доходи більші за видатки, що є хорошим показником для спроможної територіальної громади. Це свідчить про те, що громада може функціонувати самостійно за рахунок власних коштів і здатна забезпечити фінансовими ресурсами і на наступний рік.

Відповідно до бюджетних трансфертів (надходжень від держави) можемо спостерігати значне коливання показників протягом усіх років. До прикладу, 2018 та 2020 рік став найменш привабливим для виконання держаних програм, а у 2022 році міжбюджетних трансфертів надійшло у 1,5 рази більше а ніж за попередні роки. У 2022 році протягом 1 кварталу видатки зменшилися у 3 рази порівняно з попередніми роками.

Власні доходи Тернівської ТГ формуються за рахунок податкових та неподаткових надходжень. Податкові надходження зростають, а це свідчить про активну та ефективну роботу податківців, що не можемо сказати про неподаткові. До прикладу, у 2020 році не виконання планових показників становило по таких податках:

- акцизний податок - 91,5 % в сумі - 307,9 тис. грн;
- транспортний податок - 39,1% в сумі складає 29,3 тис. грн.

- державне мито - 72,5% в сумі - 3,8 тис. грн;
- плата за надання адміністративних послуг - 92,4% в сумі - 55,5 тис.грн.

Однак, протягом 2018-2022років спостерігається тенденція зростання місцевого бюджету. Значне коливання надходжень міжбюджетних трансфертів та неподаткових надходжень не свідчить про зменшення надходжень грошових коштів до бюджету. Навпаки, це свідчить про раціональне використання фінансових ресурсів й збільшення податкових надходжень до місцевого бюджету.

Важливим елементом, що визначає рівень соціально-економічного розвитку території є аналіз темпів приросту показників місцевого бюджету. Тому, розглянемо та проаналізуємо основні показники за останні п'ять звітних років, що наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Темпи приросту показників місцевого бюджету Тернівської територіальної громади за 2018 - 2022 роки,%

Найменування показника	Роки			
	2018	2019	2020	2022 (1 квартал)
Доходи	30,4	67,3	-28,6	86,6
Видатки	151,7	71	67,2	27
Податкові надходження	48	5,3	24,2	9,1
Неподаткові надходження	79	307,4	-90	541,3
Міжбюджетні трансферти	-47	450	-85,1	20,4

Для визначення темпу приросту показників місцевого бюджету Тернівської ТГ у 2018 році стали такі базові показники за 2016 рік: доходи - 13489,0 тис.грн; податкові надходження - 9913,7тис. грн;бюджетні трансферти - 2763,7тис.грн.; видатки - 4023,4 тис.грн.; неподаткові надходження - 811,6 тис. грн. [3].

Протягом 2018-2019 років спостерігається тенденція зростання доходів

місцевого бюджету. У 2022 році показники приросту доходів досягнули найвищого значення - 86,6% на відмінну від 2020 року, який досягнув мінімального рівня доходів бюджету -28,6%.

Найбільше видатків було використано у 2018 році - 151,7%. На відмінну попередніх років у 2022 році був дефіцит видатків, проте, не перевищував доходи. У 2018-2022 роках спостерігається значне коливання податкових надходжень, що свідчить про нестабільне економічне становище громади.

Неподаткові надходження у 2020 році становлять - 90% , що є результатом невиконання планових показників до надходжень місцевого бюджету. Проте, у 2019 та 2022 році неподаткові надходження перевищили податкові, що становлять в 2019 році - 307,4% та в 2022 році 541,3%.

У 2019 та 2020 році ми спостерігаємо скорочення надходжень міжбюджетних трансфертів, що сприяли до надмірного використання власних доходів. А в 2019 році було виділено 450% міжбюджетних трансфертів, адже показники цього року свідчать про зростання економічного рівня Тернівської територіальної громади.

Отже, проаналізувавши показники темпів приросту за місцевого бюджету можна зробити висновок, що місцевий бюджет протягом останніх п'яти років змінювався відповідно до потреб місцевої громади. Це свідчить про раціональну економічну політику органів влади, а також ефективне використання фінансових надходжень до місцевого бюджету.

Отже, відповідно до проведеного аналізу, можна зробити висновок, що Тернівська територіальна громада перебуває на початковому етапі становлення економічного розвитку. Щодо надходжень до місцевого бюджету та видатків спостерігається різноплановість та наявність позитивного досвіду розвитку всієї територіальної громади.

Розглянемо «Програму соціально-економічного розвитку Тернівської міської громади на 2022 рік».

Програма соціально-економічного розвитку територіальної громади

спрямована на конкретні цілі, які розподілені за наведеними вище напрямками. Проаналізувавши дану програму, ми можемо зробити такий висновок що місцевий уряд зосереджений на покращенні благоустрою міста (ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів, охорона навколишнього середовища, забезпечення жителів транспортними послугами, капітальний ремонт доріг).

Комунальна власність також є не менш важливим структурним елементом і потребує місцевої підтримки в її розвитку, тому що на даний час утримання об'єктів комунальної власності забезпечує міська рада. Комунальне підприємство зорієнтоване на функціонування ресурсного центру підтримки ОСББ, підвищення якості надання житлово-комунальних послуг, проведення роз'яснювальної та претензійної роботи з боржниками для підвищення рівня оплати житлово-комунальних послуг населенням.

Важливим чинником розвитку також є співпраця на міжрегіональному та міжнародному рівні. Метою територіальної громади є збереження експортного потенціалу підприємства Тернівської міської ради, розширення міжрегіональних зв'язків, формування позитивного іміджу в регіоні.

Для розвитку підприємницького середовища характерним є створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, надання підприємцям безкоштовні консультації та адміністративні послуги, розширити кількість сфер реалізації підприємницької діяльності у територіальній громаді.

Головна ціль напряму фізичного виховання та спорту полягає у всебічному розвитку особистості та формування здорового способу життя, досягнення фізичної та духовної досконалості людини, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного міжнародного іміджу держави.

Отже, можемо зробити висновок, що Тернівська територіальна громада розвивається у різних напрямках це можна спостерігати у Програмі соціально-економічного розвитку Тернівської міської територіальної громади. Даною

Програмою місцева влада показує стратегічні цілі реалізації соціально-економічного розвитку, прагнення досягнути кращого та комфортного рівня життя, удосконалити інфраструктурний розвиток міста, створення потужної економічної громади в умовах сталого розвитку та формування позитивного іміджу.

Проте для повноцінного функціонування Тернівської територіальної громади потрібно вирішити низку проблем, які уповільнюють можливість активного соціально-економічного розвитку:

1. Надання якісних адміністративних послуг жителям громади. У зв'язку з низькою якістю доріг та громадським транспортом для людей віддалених сіл задовольнити свої потреби є найбільшочішою темою в сьогоднішній час, адже усі державні послуги надаються лише у Тернівській міській територіальній громаді, тому ми пропонуємо альтернативу. Для вирішення даної проблеми розробити електронний сервіс, за допомогою якого жителі зможуть користуватись послугами дистанційно та безкоштовно, а також збільшити кількість працівників у приймальних центрах надання адміністративних послуг.

2. Низький рівень якості життя. На жаль, проблема подолання бідності є і буде актуальною для нашої держави, адже на це впливає АТО - Операція Об'єднаних сил, яка потребує чи немалих коштів на утримання армії, Covid-19 не передбачуваний вірус, який призвів до економічної кризи. Через глобальні проблеми зріс рівень смертності навіть у Тернівській територіальній громаді та знизив показники соціально-економічного рівня життя.

3. Подолання безробіття. Відповідно за статистичними даними з 2020 року по вересень 2022 року зроблено такий аналіз по безробіттю у Тернівській ТГ (рис.2.2).

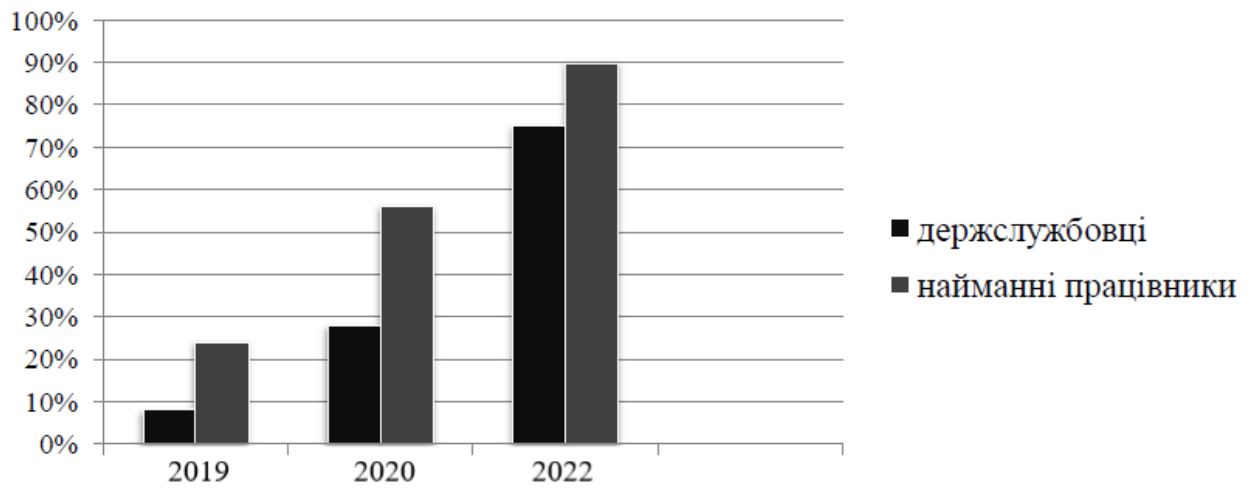


Рис. 2.2. Аналіз безробіття протягом 2020 - 2022 роки Тернівської ТГ, %

На жаль, ми можемо спостерігати, що у зв'язку з децентралізацією, кількість безробітних людей збільшилась у півтора рази (детальні статистичні дані наведені у табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Статистичні дані про кількість безробітних за 2020-2022 роки у Тернівській ТГ, %

Рік	Працівники місцевого самоврядування	Найманні працівники
2020	8%	24%
2021	28%	56%
2022	75%	81%

Також, ми проводили опитування на базі Тернівської міської територіальної громади, яка сформувалась 12 червня 2021 року, у складі якої 39 населених пунктів, 1 місто (Тернівка), 1 селище міського типу (Лозове) і 37 сіл. 80 жителів громади різних вікових категорії переважно 18-55 років стали учасниками опитування за власним бажанням. Усі вони відповідали на запитання «Чи відомо Вам щось про реформу децентралізації, і що реформування відбулось і в Тернівському районі?». Розглянемо результати опитування на рис. 2.3.

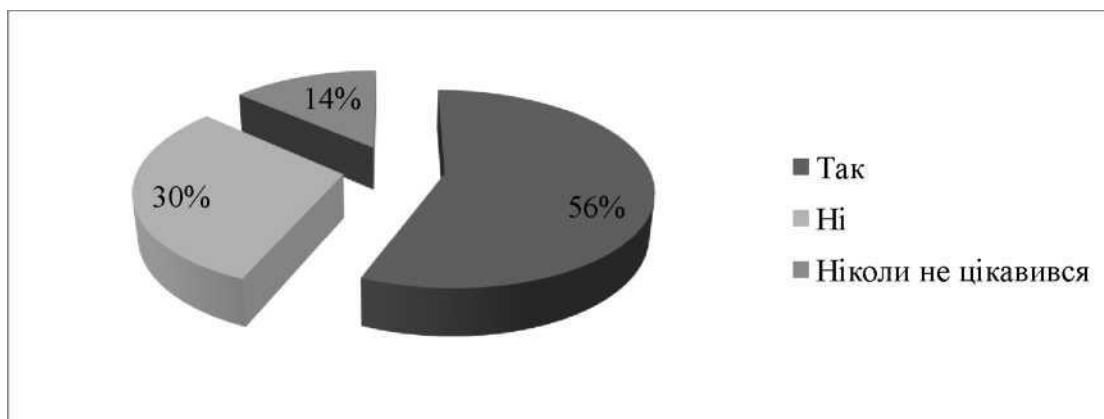


Рис. 2.3. Рівень обізнаності жителів Тернівської міської територіальної громади про реформування Тернівської ТГ та реформу децентралізації,%

Станом на вересень 2022 року, через рік після реформи, 30 % громадян не знали про реформування, це стали учасники віком 18-25 роки. Найкомпетентнішою у цьому питанні стала вікова категорія 26-55 років, яка становила 56%. Ніколи не цікавились -14% опитуваних. Проте, вікова категорія різна, але хочемо зауважити, що більшість з них це жителі сіл та

селищ.

Жителі громади віком 45 років сподіваються на кращі зміни у місцевій владі, а також на чесне виконання своїх повноважень та наполегливу працю, оскільки під час реформування територіальної громади відбулись значні зміни в управлінській структурі місцевого самоврядування. На даний час там працюють молоді, освічені, перспективні громадяни, які вміло та ефективно виконують свої повноваження.

На жаль довіру в респондентів віком 46 - 55 місцева влада не викликала. Переважна кількість жителів віддає перевагу рівню життя, яке було у часах СРСР. Проте, хочемо зазначити, що такі великі розбіжності в опитуванні (рис. 2.4) виникли через вплив зовнішніх політичних, економічних факторів, а також вірусу Covid-19, операцій об'єднаних сил, які призвели до економічної кризи, нестабільного стану в країні, що в свою чергу стало причиною зневіри та не довіри до влади як в країні так і в місцевому самоврядуванні. Завдяки підтримці жителів громади, місцеве самоврядування прикладають усі зусилля для соціально-економічного розвитку Тернівської територіальної громади.

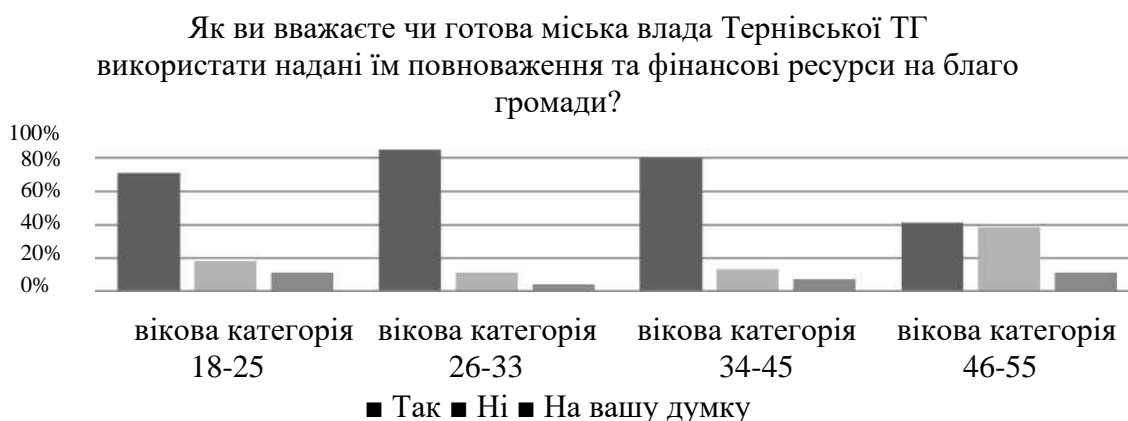


Рис. 2.4. Результати опитування жителів громади щодо ефективності управління територіальною громадою

Відповідно до даного опитування жителів громади чи відчули вони зміни після реформування. В середньому 89% відгукнулись позитивно (рис. 2.5), адже за останній рік було виконано чи не мало роботи, проектів та

програм, які профінансувались за місцевий бюджет, наприклад Програма благоустрою міста, капітальний ремонт доріг, підтримка малого та середнього бізнесу та інші.

Чи відчувались зміни після реформи децентралізації?

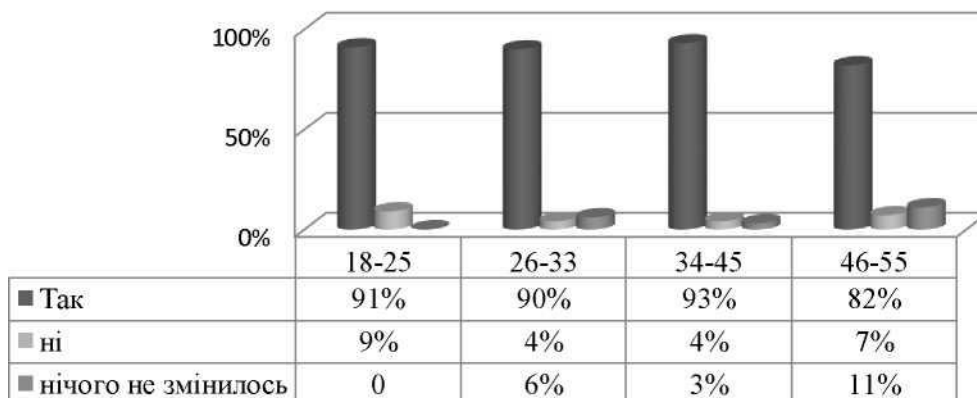


Рис. 2.5. Результати опитування жителів щодо наслідків впровадження реформи децентралізації

Отже, на основі проведеного опитування, ми можемо погодитись з думкою громади, що після реформи децентралізації, місцеве самоврядування працює набагато ефективніше, прозоріше та в межах своїх повноважень про це свідчить соціально-економічне становище громади в даний час. Реформа децентралізації позитивно вплинула на розвиток територіальної громади тому, що після реформування пройшов один рік та за такий короткий термін спостерігаються відмінні результати соціально-економічного розвитку територіальної громади та активність, підтримка самих жителів.

2.2. Аналіз особливостей динаміки, складу та структури персоналу Тернівської міської ради

Кадри є основою ефективної роботи органів місцевого самоврядування. Формування професійної та добре підготовленої групи працівників, здатної ефективно вирішувати питання місцевого значення, має важливе значення для розвитку місцевого самоврядування в місті. Здатність ставити чіткі цілі, визначати пріоритети та впевнено їх досягати залежить від професіоналізму

та компетентності фахового персоналу Тернівської міської ради, а також керівника виконавчого органу.

Загальна чисельність працівників Тернівської міської ради становить 227 осіб:

73 - керівний склад;

131 - професійний персонал;

23,5 осіб. - Обслуговуючий персонал.

На рис. 2.6 наведено дані у відсотках.

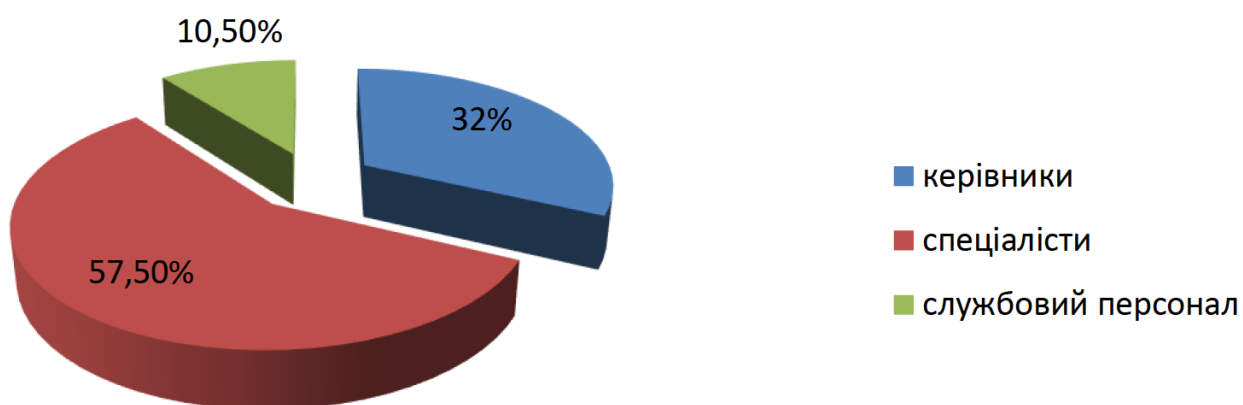


Рис. 2.6. Кількісний склад Тернівської міської ради

Професійно-громадська організація Тернівської міської ради має ієрархічну структуру посад в органах місцевого самоврядування.

Від наявності компетентних посадових осіб у міській раді залежать результати вирішення муніципальних проблем, точність поставлених завдань та їх вирішення у сферах бюджетного планування, управління комунальною власністю, соціально-економічного розвитку міста, будівництва та соціальної підтримки населення.

Аналіз якісного складу кадрів за статтю, віком, рівнем освіти і кваліфікації, стажем роботи та стажем роботи за фахом становить значний суспільний інтерес.

Соціальне значення оптимального складу персоналу за статтю, віком та рівнем кваліфікації полягає у досягненні кращих демографічних умов, створенні сприятливого мікроклімату в трудовому колективі, досягненні

взаєморозуміння між керівництвом і персоналом, а також у задоволенні працівниками своїх трудових і життєвих інтересів.

Щоб більш детально проілюструвати склад Тернівської міської ради, розглянемо дані, наведені в таблицях 2.4-2.6.

Таблиця 2.4

Структура посадових осіб Тернівської міської ради за гендерною ознакою

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	42	18,4%
Жінки	186	81,6%
Всього	228	100%

Аналіз кількості працівників Тернівської міської ради за статтю показує, що жінки становлять понад 81,00% від загальної кількості працівників, тоді як чоловіки - близько 18%, що свідчить про відтік чоловіків в інші сфери діяльності.

Таблиця 2.5

Співвідношення посадових осіб Тернівської міської ради за гендерною ознакою на керівних посадах

Гендерна ознака	Кількість осіб	(%)
Чоловіки	16	38%
Жінки	57	31%
Всього	73	32%

Цей аналіз показує, що жінок-менеджерів менше, ніж чоловіків.

Таблиця 2.6

Розподіл працівників Тернівської міської ради за віком

Найменування груп посад	Кількість осіб	Кількість осіб у віці, років				
		До 30	30-39	40-49	50-59	Понад 60
Всього	228	7	61	117	42	1
Керівники	73	-	12	45	16	-
Спеціалісти	131	7	48	58	18	-
Службовий персонал	24	-	1	14	8	1

Аналіз вікового розподілу працівників показує, що

3,2% від загальної кількості працівників - молодше 30 років;
27% від загальної кількості працівників у віці від 30 до 39 років; та
51% від загальної кількості працівників у віці від 40 до 49 років; 51%
від загальної кількості працівників у віці від 40 до 49 років;
18,4% від загальної кількості працівників у віці від 50 до 59 років;
0,4% від загальної кількості працівників у віці 60 років і старше.

Аналіз вікового складу працівників показує, що в Тернівській міській раді переважають працівники середнього та старшого віку. Це пов'язано, в основному, з високими кваліфікаційними вимогами та відповідальністю.

Розглянемо розподіл працівників Тернівської міської ради за рівнем освіти.

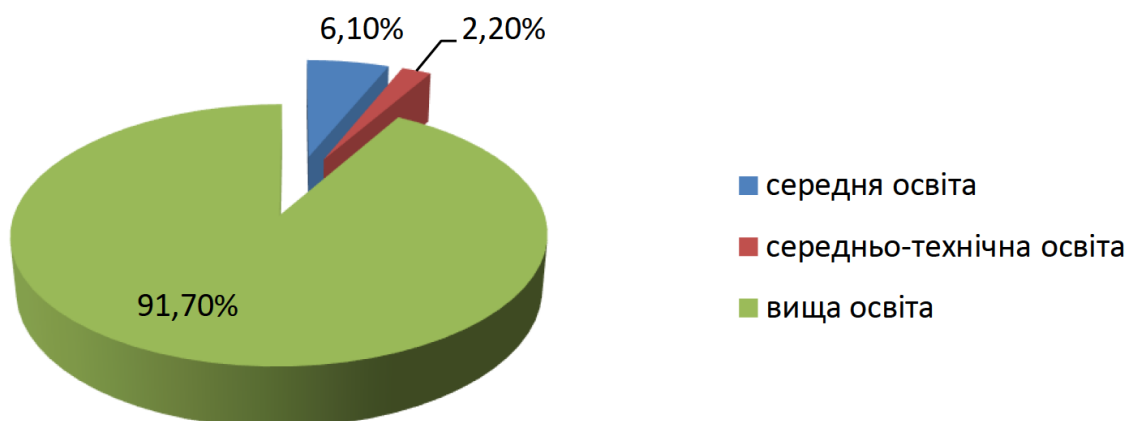


Рис. 2.7. Розподіл працівників Тернівської міської ради за рівнем освіти

Така висока частка високоосвічених чиновників пояснюється тим, що донедавна основною вимогою до кандидатів на заміщення вакантних посад на місцевій державній службі була наявність вищої освіти. У наступному розділі проаналізовано розподіл посадових осіб міських рад за стажем роботи.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу Тернівської міської ради за стажем роботи

Стаж	Кількість осіб	(%)
До 1 року	16	7
Від 1 до 3 років	23	10,1
Від 3 до 5 років	37	16,2
Від 5 до 10 років	48	21
Від 10 до 15 років	54	23,7
Більше 15 років	50	22

З табл.2.7 видно, що найбільша кількість працівників мають стаж роботи від п'яти до десяти років, від десяти до п'ятнадцяти років та понад п'ятнадцять років.

Соціально-професійні характеристики працівників Тернівської міської ради свідчать про те, що

1. у відсотковому відношенні жінок серед депутатів міської ради більше, ніж чоловіків;
2. висока частка працівників середнього та старшого віку; та
3. значно вища частка працівників зі стажем роботи в міській раді понад 10 років.

2.3. Оцінка результативності управління персоналом в межах Тернівської міської ради

Реформа місцевої автономії та організації регіональної влади в Україні в контексті децентралізації стикається з низкою проблем, які можуть бути вирішені шляхом передачі значної частини повноважень щодо прийняття рішень органам місцевого самоврядування.

Серед основних з цих проблем можна виділити наступні:

- зниження якості та доступності публічних послуг;
- погляди місцевих політиків на соціально-економічний розвиток не узгоджуються з інтересами місцевих громад;
- закритість та непрозорість діяльності місцевих органів влади;
- надмірна централізація повноважень адміністративних органів;
- надмірна централізація фінансових та матеріальних ресурсів.

Вищезазначені проблеми зумовлені досить низьким професійним рівнем посадових осіб та непрестижністю їхніх посад.

Про це свідчить висока плинність кадрів в органах місцевого самоврядування.

Плинність кадрів - це рух персоналу в конкретній організації, що відбувається або через те, що працівники незадоволені будь-яким елементом виробничого процесу, або через те, що керівництво незадоволене роботою чи поведінкою працівників [48].

З точки зору менеджменту, плинність кадрів - це втрата людських ресурсів, зусиль, часу та навичок для відновлення ефективної роботи колективу.

З психологічної точки зору, плинність кадрів - це зміна складу організації, коли на місце звільненого працівника приходять новий персонал.

Трудові ресурси займають особливе місце на підприємствах. Трудові ресурси виступають як персонал на рівні підприємств, установ та організацій, пов'язуючи фінансові та матеріальні фактори виробництва.

Трудові ресурси - це компетентні суб'єкти-працівники підприємства, фірми чи організації.

Персонал є найскладнішим об'єктом управління в організації:

- на відміну від інших факторів виробництва, він живий;
- здатний до самостійного прийняття рішень;
- має здатність критикувати;
- негативно оцінює запропоновані вимоги; здатний самостійно приймати рішення; здатний до критики; негативно оцінює запропоновані вимоги;
- особисті інтереси;
- гостро реагує на вплив керівництва, що може призвести до неоднозначних реакцій.

У зв'язку з найманням та звільненням працівників, персонал організації перебуває в постійному русі. Відбувається процес метаболізму колективу,

який називається плинністю кадрів. Існують об'єктивні та суб'єктивні причини звільнення, включаючи біологічні причини (погіршення здоров'я), виробничі причини (скорочення штату), соціальні причини (вихід на пенсію), особисті причини (сімейні обставини) та державні причини (військова служба).

У цьому документі проаналізовано плинність кадрів у виконавчих органах Тернівської міської ради за період 2018-2022 рр. на прикладі Тернівської міської ради.

Так, у 2018 році відбулося 18 призначень на вакантні посади, 14 звільнень, переважно за згодою сторін, та 20 переведень; у 2019 році - 62 призначення, 29 звільнень та 47 переведень, що майже в 3,5 рази більше; у 2020 році - 28 призначень, 20 звільнень та 38 переведень. У 2021 році - 39 призначень, 43 звільнення та 40 переведень. 2022 року - 35 призначень, 23 звільнення та 43 переведення.

Аналіз 2018-2022 років показує, що особливостями кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є виборний характер посад та регулярна плинність кадрів. Зазвичай після чергових виборів міського голови склад апарату суттєво змінюється і відбувається черговий виток плинності кадрів.

Як видно з таблиці, найбільша плинність кадрів припадає на період з 2019 по 2021 рік, коли політична ситуація в місті спричинила низку змін голів міських рад.

Коефіцієнт плинності кадрів - це показник кількості звільнених працівників у відсотках (%) від кількості персоналу організації, розрахований за певний період часу.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів у виконавчих органах Тернівської міської ради за формулою:

$$К.п.к=(К.з \ Ч.п)*100\%, \quad (2.1)$$

К.п.к. - кількість плинності кадрів;

К.з - кількість звільнених працівників;

Ч.п. - чисельність персоналу.

Плинність кадрів у міських радах з 2018 по 2022 рік становила: 2018 рік - 7%; 2019 рік - 14%; 2020 рік - 10%; 2021 рік - 19%; 2022 рік - 10%.

На публічній службі оптимальною вважається плинність кадрів у межах від 3% до 5% від загальної чисельності персоналу на рік, що є природним показником плинності кадрів, який забезпечує оновлення організації.

Виходячи з вищезазначеного, можна зрозуміти, що плинність кадрів у виконавчих органах Тернівської міської ради за період 2018-2022 років була досить високою.

При розгляді роботи органів місцевого самоврядування висока плинність кадрів є індикатором дисфункції та негативно впливає на якість роботи та імідж організації.

Плинність кадрів можна розділити на наступні категорії:

1. внутрішня - мобільність персоналу пов'язана з трудовою мобільністю всередині організації
2. зовнішня - рух персоналу між організаціями, між галузями та між секторами економіки.

Як видно з ДОДАТКУ А, у період 2018-2022 років у Тернівській міській раді відбулися значні внутрішні переведення: шість у 2018 році, 15 у 2019 році, 19 у 2020 році, 28 у 2021 році та 27 у 2022 році.

Відбувається своєрідна "плинність". Для того, щоб оптимально використовувати цей рух персоналу, необхідно розуміти особливості цього процесу. Крім того, використання ротації персоналу в основному здійснюється відповідно до рішень місцевих органів влади. Існує кілька ризиків, пов'язаних із застосуванням ротації, до яких, в основному, відносяться

- ризик втрати хороших працівників. При переведенні працівника на нову роботу/посаду працівник може відчувати себе "не на своєму місці", а знання, отримані з досвідом, можуть не знадобитися на новому робочому

місці;

- часті переведення на інші обов'язки/посади можуть негативно впливати на моральний клімат в організації, оскільки це може призвести до зниження мотивації та зацікавленості в ефективній роботі.

З вищесказаного можна зробити наступні висновки: для того, щоб набути необхідних компетенцій, необхідно знайти середину між регулярністю ротацій і постійністю місця роботи.

До ризиків ротацій можна віднести наступні.

- зниження продуктивності персоналу в прагненні до ефективності та результативності в період адаптації до нових обов'язків;

- конфлікти та суперечки на робочому місці;

- фінансові та часові витрати на навчання переміщеного персоналу та на реалізацію самої схеми ротації.

Що стосується причин плинності кадрів в органах місцевого самоврядування, то чинне законодавство чітко регламентує трудову діяльність службовців, встановлюючи при цьому низку вимог до них, які можуть бути пов'язані з конкретними питаннями (зайняття іншою оплачуваною або підприємницькою діяльністю; входження до складу правління підприємства чи організації, що має на меті одержання прибутку, виконання інших керівних входять до складу органу чи керівного органу або наглядової ради), обмеження щодо спільної роботи близьких осіб, а також вимоги щодо етичної поведінки (заборони) на свободу дій.

Відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування за порушення службової дисципліни є вищою, ніж в інших сферах професійної діяльності, а розмір матеріального заохочення - нижчим.

Розмір оплати праці муніципальних службовців залежить від рівня посади, стажу роботи та присвоєного рангу, а не від результатів діяльності чи соціально-економічного розвитку країни, що допускає рівну винагороду за нерівну працю, тобто нерівність [42].

З метою зменшення плинності кадрів у Тернівській міській раді

рекомендується наступне

- після чергових виборів усі новообрані працівники міської ради повинні пройти обов'язкове навчання у сфері управління персоналом та адміністрування;

- щорічно проводити моніторинг плинності кадрів на основі запропонованої формули плинності.

- щорічний моніторинг задоволеності персоналу та причин звільнення.

- підвищення якості підбору персоналу.

- впровадження заходів з адаптації та наставництва персоналу.

- забезпечення стимулів для визнання цінності кожного співробітника.

- впровадження заходів, спрямованих на розвиток людських ресурсів та згуртування колективу.

- регулярний аналіз робочого навантаження, управлінських та організаційних процесів.

У всіх сферах діяльності органів місцевого самоврядування існує проблема вдосконалення кадрової роботи та управління людськими ресурсами. Питання авторитету та ефективності органу влади нерозривно пов'язане з професіоналізмом його працівників та якістю людських ресурсів.

Сьогодні питання взаємодії держави та місцевого самоврядування набуває особливого значення для розуміння всіх аспектів взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з позицій наукового аналізу та взаємозв'язку між державою та суспільством.

У період становлення системи місцевого самоврядування на основі альтернативних виборів багато службовців були прийняті на роботу в органи місцевого самоврядування без спеціальної підготовки та без урахування їх знань у сфері місцевого самоврядування, що було зумовлено відсутністю законодавства про службу в органах місцевого самоврядування.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 564 від 7 липня 2010 року, службовцям органів місцевого самоврядування надається можливість пройти спеціалізоване навчання з адміністративного

менеджменту, що дає змогу отримати необхідні знання в економічній, правовій та соціальній сферах, набути управлінських навичок та вміло застосовувати їх на практиці.

Наприклад, 56 працівників Тернівської міської ради скористалися своїм правом пройти навчання з адміністративного менеджменту (2018-2022 рр.)

Нещодавно Національне агентство з питань державної служби затвердило Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування, які значно знижують вимоги до освіти та досвіду роботи для зайняття посади в органах місцевого самоврядування. Для адміністративних посад бажано мати ступінь магістра, який не обов'язково має бути за спеціалізацією державної служби, тоді як для професійних посад достатньо ступеня бакалавра [45].

Це може призвести до зменшення кількості осіб, які бажають навчатися в галузі управління та адміністрування або на державній службі, що, в свою чергу, призводить до зменшення кількості компетентних кадрів, враховуючи плінність кадрів.

Це не призводить ні до ефективної роботи, ні до змін у структурі управління, яка все ще базується на бюрократичних засадах і комунікується переважно через команди зверху вниз. Лояльність, стабільність, визначеність та структури управління залишаються атрибутами, які найбільше цінуються керівництвом. Працівники покладаються на своїх безпосередніх керівників, які "краще знають", що робити, і тому головне, що вони роблять у своїй роботі, - це догоджають своєму "босу". Вони чекають на накази чи дозволи, не проявляючи ініціативи.

Навчання в галузі публічного управління та адміністрування надає працівникам всі навички адміністративної системи та дозволяє їм брати на себе ініціативу в прийнятті рішень.

Кадрове забезпечення в демократичному суспільстві є важливим елементом управління країною в цілому. Видатний французький дослідник Б.

Грене з приводу питання управління зазначає: "Навіть за наявності найдосконаліших структур і найсучасніших засобів праці неможливо досягти очікуваних результатів, якщо державна служба неадекватно укомплектована або, що ще гірше, якщо на ній працюють низькокваліфіковані працівники" [12].

Високий професіоналізм муніципальних службовців забезпечується безперервністю процесу професійного розвитку. Відповідно до Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування", одним з основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування є постійне вдосконалення своїх посадових обов'язків та професійних якостей [18].

Система підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування - це комплекс пов'язаних за цілями, ресурсами і термінами реалізації заходів, дій і завдань, спрямованих на оновлення теоретичних і практичних знань посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до зростаючих вимог національних стандартів і навчальних програм.

Проаналізуємо стан підвищення кваліфікації у виконавчих органах Тернівської міської ради.

Як видно з аналізу, в середньому за рік підвищення кваліфікації проходять лише 10% службовців.

Такий низький рівень підвищення кваліфікації пояснюється відсутністю кореляції між рівнем знань працівників, їхніми досягненнями, частотою підвищення кваліфікації та умовами оплати праці. Як наслідок, працівники органів місцевого самоврядування мають низьку мотивацію до навчання, вдосконалення та оновлення своїх знань, умінь і навичок. Положення про систему професійного навчання не передбачає адміністративної відповідальності посадових осіб, які ухиляються від підвищення кваліфікації, а також відповідальності керівника організації (міського голови) за незабезпечення підвищення кваліфікації своїх підлеглих.

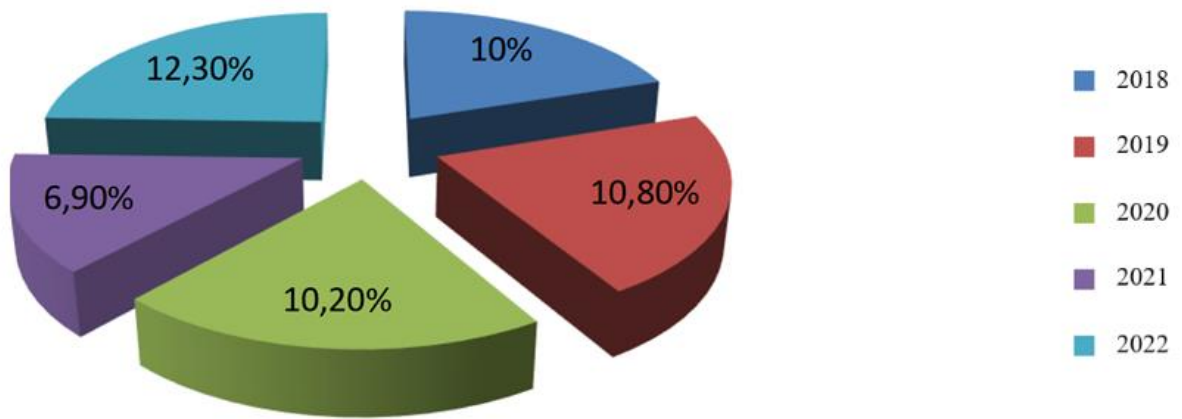


Рис.2.8. Підвищення кваліфікації в виконавчих органах Тернівської міської ради в 2018 - 2022 роках.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 106 від 06 лютого 2022 року "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад", кожен працівник повинен щорічно проходити курс професійного розвитку обсягом не менше 1 кредиту ECTS (30 годин). Кожен службовець повинен щороку проходити курс професійного розвитку обсягом не менше 1 кредиту ECTS (30 годин). Це означає, що всі посадові особи повинні проходити навчання без відриву від роботи щороку. Наразі підвищення кваліфікації проходять 10% службовців, але з 2020 року майже 100% службовців муніципальних виконавчих органів повинні будуть проходити підвищення кваліфікації щороку [35].

Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється за такими напрямками:

- короткострокові тематичні семінари та тренінги;
- тематичні постійно діючі семінари;
- навчання за спеціалізованими програмами;
- стажування в органах місцевого самоврядування;
- самоосвіта, тобто самостійне навчання.

Підвищення кваліфікації за професійною програмою спрямоване на оновлення та вдосконалення знань державних службовців, які займають посади у відповідних органах і на яких поширюється дія Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" та Закону "Про державну службу", а також тих, які зараховані до кадрового резерву [18].

Програми підвищення кваліфікації розробляються виходячи з конкретних завдань, передбачених досвідом, набутим посадовими особами, рівнем їхньої кваліфікації та особливостями професійно-кваліфікаційних характеристик.

Тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами та планами, складеними на основі типових рекомендацій та програм, розроблених Нацдержслужбою України та Державною академією державного управління при Президентові України. Програма семінару визначає тривалість навчання та кількість акредитованих кредитів.

Організуються короткострокові тематичні семінари, на яких вивчаються актуальні питання державного управління, нове законодавство, досвід державної служби в інших країнах тощо.

Стажування в органах місцевого самоврядування Стажування в органах місцевого самоврядування організовується з метою набуття практичного досвіду та перевірки ділових якостей і професійного рівня претендентів на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування. Стажування проводиться з відривом від основного місця роботи. Керівник структурного підрозділу, в якому проходить стажування, затверджує індивідуальний план стажиста. На час стажування за стажистом закріплюється відповідальна особа, як правило, керівник структурного підрозділу, в якому проводиться стажування. Стажування відкрите для працівників, які бажають претендувати на вищі посади, а також для працівників, які вперше претендують на посади в органах місцевого самоврядування. Якщо такі особи беруть участь у конкурсі на заміщення вакантної посади, перевага надається проходженню стажування.

Висновок до розділу 2

Проаналізувавши показники темпів приросту за місцевого бюджету можна зробити висновок, що місцевий бюджет протягом останніх п'яти років змінювався відповідно до потреб місцевої громади. Це свідчить про раціональну економічну політику органів влади, а також ефективне використання фінансових надходжень до місцевого бюджету.

Дослідження управління інформаційно-комунікативним забезпеченням діяльності Тернівської міської ради виявило як позитивні, так і негативні сторони функціонування інформаційно-комунікативного забезпечення.

Тернівська територіальна громада знаходиться на початковому етапі формування спроможної та ефективної громади, адже незважаючи на досягнення які здобула в умовах децентралізації все рівно залишається низка проблем, які уповільнюють ефективність соціально-економічного розвитку громади. Для вирішення основних проблем визначено що соціальне інвестування частини видатків місцевого бюджету у співпраці з приватним сектором є ефективним інструментом соціально-економічного розвитку. Такий підхід дозволить раціонально розпоряджатися бюджетними коштами та спрямовувати їх на основні потреби мешканців. В результаті, органи місцевої влади, спрямувавши кошти в соціальний об'єкт, отримають довгостроковий соціальний та економічний ефект, оскільки 30% чистого прибутку використовуватиметься на реалізацію громадських проектів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Напрямки модернізації системи управління персоналом в Тернівській міській раді

На наш погляд, найперспективнішими формами оновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування може стати використання нових методів відбору на вакантні посади муніципальної служби та формування молодіжного кадрового резерву в органах місцевого самоврядування.

Як метод відбору, який не застосовується в органах місцевого самоврядування м. Тернівка, але процедура даного методу відбору докладно описана в методичних рекомендаціях щодо підбору кадрів до органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області, нами пропонується залучення кандидатів на вакантні посади муніципальної служби шляхом триступінчастого. Суть технології полягає в тому, що підбір кадрів на посади муніципальної служби проводитиметься у три етапи.

На першому етапі здійснюється пошук кандидатів із застосуванням процедур підбору кадрів, формується попередня база даних про кандидатів, здійснюється збір інформації від кандидатів.

На другому етапі після формування попередньої бази кандидатів на вакантну посаду, які відповідають необхідним вимогам, проводиться попередній відбір, який може включати наступну послідовність дій:

- вивчення відомостей, що містяться у стандартних формах, анкетах та резюме. Відомості, подані громадянином під час вступу на муніципальну службу, перевіряються у встановленому федеральними законами порядку. У разі встановлення в процесі перевірки обставин, що перешкоджають надходженню громадянина на муніципальну службу, зазначений громадянин інформується в письмовій формі про причини відмови;

- збирання, перевірка інформації про кандидата з колишнього місця роботи або навчання;

- попередня співбесіда кандидата із керівником кадрової служби органів місцевого самоврядування.

Попередній відбір, як правило, здійснюється працівниками підрозділу муніципальної служби із залученням, у разі потреби, керівника підрозділу органу місцевого самоврядування, в якому є вакантна посада муніципальної служби, для заміщення якої проводиться добір кандидатів.

На наступному етапі кандидати, які пройшли попередній відбір, залучаються кадровою службою органу місцевого самоврядування до основних заходів щодо відбору кадрів, спрямованих на оцінку професійних та особистісних якостей кандидатів, їх відповідність кваліфікаційним вимогам.

Оцінку кандидатів проводять за такими критеріями:

1. професійні знання;
2. професійні навички;
3. особистісні якості;
4. ставлення до роботи;
5. комплексні, професійно значущі психофізіологічні якості;
6. загальнокультурні якості особистості.

Оцінка кандидатів може здійснюватися будь-яким методом відбору персоналу, який не суперечить законодавству України, у тому числі можуть використовуватись такі методи: анкетування; тестування; групові дискусії; вирішення проблем; рішення кейс-дача; інші методи оцінки.

Застосування всіх перерахованих методів оцінки не є обов'язковим. Вибір оптимального методу оцінки кандидата здійснюється кадровою службою органів місцевого самоврядування.

Підсумки оцінки кандидата зазвичай використовуються для проведення наступного відбіркового заходу - співбесіди з кандидатом.

Співбесіди з кандидатами на посади муніципальної служби, як

правило, проводиться проводиться вищим керівником у формі індивідуального інтерв'ю.

Друга пропозиція автора стосується формування молодіжного кадрового резерву в органах місцевого самоврядування.

Питання формування в органах місцевого самоврядування перспективного кадрового резерву за участю молоді є актуальним на сьогодні з кількох причин. Насамперед, це розвиток кадрового резерву як технології на муніципальній службі. По-друге, наразі актуальною є проблема пошуку талановитих.

молодих людей у різних сферах та їх подальшого професійного розвитку та їх роботи у муніципалітетах.

Кадровий потенціал, який формується з молодих людей, необхідний для впровадження та реалізації інноваційних технологій у діяльність муніципальних органів, апарату управління.

Технологія включення молоді до кадрового резерву муніципальної служби має бути заснована на наступних напрямках етапах: відбір; формування бази даних; розробка та впровадження різних програм навчання та стажувань; системи атестації, ротації усередині кадрового резерву; надання можливості переходу з одного кадрового резерву до іншого.

У зв'язку з цим суттєвим напрямком у роботі з молодіжним кадровим резервом є, наприклад, запрошення до органів місцевого самоврядування на стажування студентів вищих професійних навчальних закладів.

Кваліфікаційні вимоги до кандидатів на включення до кадрового резерву муніципальної служби за цим напрямом повинні ґрунтуватися на певних критеріях, наприклад:

1. лідерський потенціал;
2. рівень організаційних, комунікативних і творчих здібностей;
3. високі результати та досягнення в освітній чи професійній галузі;
4. високий рівень мотивації до роботи в органах місцевого самоврядування;

5. громадянська відповідальність.

Додатковим напрямом у формуванні молодіжного кадрового резерву можуть стати: навчальні семінари; курси підвищення кваліфікації; участь молодих резервістів у різних форумах, міських конкурсах, круглих столах з урахуванням державних міжвідомчих об'єднань тощо.

Таким чином, застосування цих заходів удосконалення кадрової політики органів місцевого самоврядування практично має вплинути підвищення ефективності кадрової політики муніципальної освіти і підняти престиж професійної діяльності муніципального службовця.

У попередньому розділі було проаналізовано основні показники складу виконавчого апарату Тернівської міської ради. Аналіз показав, що плінність кадрів у міській раді є дуже високою, а рівень професійного розвитку - низьким.

Всіма кадровими завданнями та управлінням персоналом міської ради займається відділ кадрової роботи та нагород управління організаційно-кадрової роботи міської ради. У Додатку 2 описані всі завдання та функції, які виконує відділ відповідно до Положення про відділ організаційної роботи з персоналом міської ради.

Склад відділу кадрів та нагород департаменту організаційної роботи та персоналу міської ради складається з трьох осіб - начальника відділу (згідно з посадовою інструкцією, на нього покладено основну відповідальність за організаційну роботу) та двох провідних спеціалістів (згідно з посадовою інструкцією, на них покладено основну відповідальність за кадрову роботу), і, зважаючи на значне навантаження, додаткову штатну одиницю слід ввести додаткову штатну одиницю та створити кардинально інший відділ міської ради, а саме відділ управління персоналом.

Сьогодні, коли формується новий підхід до управління людськими ресурсами, необхідно відійти від стереотипу "кадровика", який складався роками, і створити служби, які готують низку взаємопов'язаних напрямів підбору, формування, використання та стабілізації людських ресурсів. Для

того, щоб досягти якісного управління людськими ресурсами, кадрові служби повинні бути перетворені на служби управління людськими ресурсами, в яких працівники кадрових служб навчаються новітнім технікам і методам управління людськими ресурсами.

Донедавна в органах місцевого самоврядування не існувало самого поняття "управління людськими ресурсами". Це відображало слабку методологічну розробленість питання, що було безпосередньо пов'язано зі статусом самої служби та її специфікою як суспільно корисної сфери діяльності.

Посадові інструкції в органах місцевого самоврядування визначають низку вимог до персоналу. Перш за все, вони повинні бути нейтральними, неупередженими та дисциплінованими, діяти в рамках нормативно-правових актів. Це значною мірою характеризує управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Управління персоналом можна розглядати як внутрішню якість системи (служби в органах місцевого самоврядування), основними елементами якої є суб'єкт - керуючий елемент (міський голова та кадрові служби) та об'єкт - керований елемент (персонал міської ради), які завжди взаємодіють на основі самоорганізації.

Управління людськими ресурсами функціонує одночасно як організаційна система, як процес і як структура. Це сукупність відносин, механізмів, форм і методів (об'єднуючий організм), які впливають на формування, розвиток і затребуваність професійної компетентності персоналу [49].

У Розділі 2 цієї магістерської роботи було розглянуто структуру та кількісний склад Тернівської міської ради. У подальшому бажано було б розглянути збільшення чисельності персоналу за період 2018-2022 років.

Як видно з табл. 3.1, чисельність персоналу Тернівської міської ради постійно зростає, що призводить до збільшення обсягів кадрової роботи та документообігу у відділах організаційної та кадрової роботи міської ради. Це

впливає на всю організаційну систему, яка побудована таким чином, щоб забезпечити своєчасне та ефективне виконання всіх процесів в організації. Тому слід звернути увагу на необхідність зосередити увагу на створенні служб управління людськими ресурсами в міських радах.

Ще одним аргументом на користь створення кадрової служби може бути те, що, згідно з Типовим положенням про службу управління персоналом державної установи, "чисельність працівників служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом" [36].

Таблиця 3.1.

Зміни у структурі за 2018-2022 роки

Структура	2018	2019	2020	2021	2022
Виконком	65	77-81	83	92	96
Самостійні структурні підрозділи	126,5	131,5	134,5	130,5	130,5
Всього:	191,5	212,5	217,5	222,5	227,5
Збільшення штатних одиниць за рік у порівнянні з попереднім		+21	+5	+5	+5

До обов'язків HR-спеціаліста входить не лише підготовка кадрової документації, а й низка інших важливих обов'язків:

- Організація підбору персоналу
- вибір кадрової політики для забезпечення ефективного використання людських ресурсів
- Забезпечення організації кваліфікованими працівниками;
- Швидка адаптація нових працівників до робочого місця
- Прогнозування та визначення кадрових потреб
- Вирішення трудових спорів і конфліктів; планування соціального розвитку колективів;
- оцінка результатів праці працівників, проведення конкурсів та атестацій;

- організація навчання та професійного розвитку працівників
- розробка мотиваційних програм.

Оскільки обов'язки фахівця з управління персоналом є численними, пропонується створити відділ, який би дозволив спеціалісту більш детально займатися кожним з цих напрямків.

Проаналізувавши запропоновані напрямки вдосконалення організаційної структури, можна зробити висновок, що вони є достатньо ефективними. В результаті створення служби управління персоналом в Тернівській міській раді будуть усунуті недоліки в управлінні персоналом, а кваліфікація персоналу, відповідального за управління персоналом, буде приведена у відповідність до обсягу завдань, що вирішуються, що дозволить досягти необхідного рівня управління персоналом для забезпечення діяльності організації.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення роботи з персоналом в Тернівській міській раді

Аналіз показав, що Тернівська міська рада потребує вдосконалення методів управління персоналом, переважно адміністративних та соціально-психологічних. Запропоновані заходи мають кілька цілей:

1. загальною метою заходів є ефективне використання людських ресурсів міської ради та підвищення ефективності роботи установи
2. конкретними цілями заходів, що розробляються, є покращення способу управління людськими ресурсами міської ради та підвищення ефективності діяльності організації.

Вирішення нових викликів, що постають перед управлінням людськими ресурсами, зумовлює необхідність змін у способах здійснення кадрової роботи. Тому для вдосконалення роботи з людськими ресурсами у виконавчих органах Тернівської міської ради пропонується проектний підхід, при якому в обмежений термін реалізуються проекти, спрямовані на зміну та

підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Проект - це діяльність, що має початок і кінець, спрямована на досягнення певних результатів або цілей та створення унікального продукту або послуги в умовах обмежень у часі та ресурсах, вимог до якості та прийняттого рівня ризику.

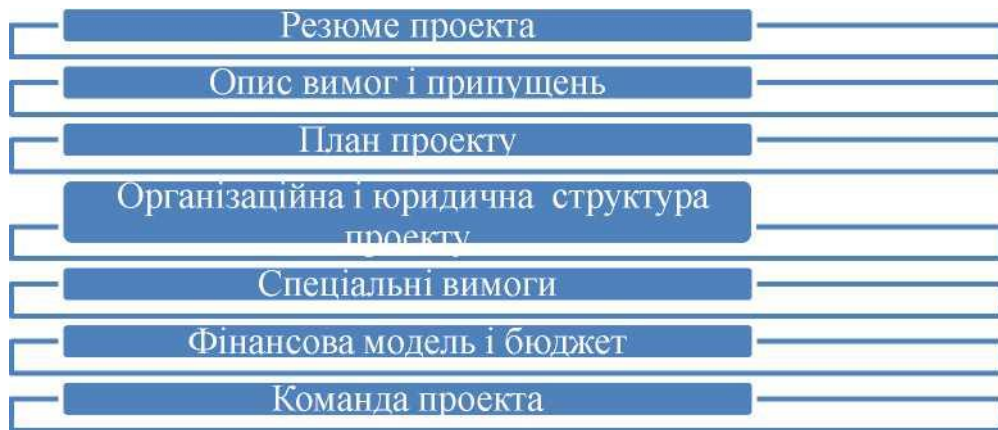


Рис. 3.1. Структура плану проекту.

Всі перераховані вище групи є однаково важливими. Фінансове та проектне планування мають бути синхронізовані. Фінансовий план повинен розраховувати можливі інвестиції та бюджет проекту. Обидва плани повинні мати можливість вносити зміни в рамках затвердженого процесу. Команду проекту очолює співробітник, який називається менеджером проекту і відповідає за досягнення запланованих результатів проекту. Ця особа наділена спеціальними повноваженнями для вирішення завдань в рамках проекту і може керувати працівниками та менеджерами з різних функціональних підрозділів, які беруть участь у проекті, під час його реалізації.

Основними обов'язками керівника проекту є:

- підготовка паспорту проекту (з визначенням фінансових та натуральних показників, ресурсів та графіків робіт);
- підготовка системи управління проектом;
- підготовка плану управління проектом;

- підготовка плану управління проектом;
- підготовка плану управління проектом
- налагодження системи управління проектом;
- спільно з лінійним керівником приймання рішення про склад команди проекту;
- організація роботи згідно з паспортом проекту;
- керування та перерозподіл навантаження учасників проекту.
- подання регулярних звітів про хід виконання проекту та досягнення його цілей;
- після завершення проекту готувати пропозиції щодо вдосконалення структури проектної діяльності в організації; набувати досвіду та вдосконалювати систему управління проектами.

Таблиця 3.2.

Резюме проекту

Назва проекту	Модернізація HR-менеджменту в Тернівській міській раді.
Передумови проекту	Плинність кадрів та ротація в виконавчих органах Тернівської міської ради
Мета	1. Оптимізація і стабілізація кадрового складу 2. Створення ефективної системи мотивації 3. Збільшити зацікавленість до підвищення кваліфікацій
Периметр проекту	Виконавчі органи Тернівської міської ради
Учасники проекту	1. Куратор проекту 2. Керівник проекту 3. Команда проекту
Критерії оцінювання	.Результати опитування та анкетування персоналу .Результати моніторингу.

Щоб реалізувати проект, потрібно зібрати команду. Ми пропонуємо наступну команду (табл.3.3).

Очікувані результати:

- зменшення плинності кадрів у виконавчих органах Тернівської міської ради;
- підвищення мотивації персоналу;
- підвищення рівня професійного розвитку;
- підвищення задоволеності колективу роботою;

- налагодження комунікації між вищим керівництвом та персоналом.

Основою вдосконалення системи управління людськими ресурсами організації є підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійної компетентності шляхом створення можливостей для професійного розвитку. Необхідно розвивати відносини між персоналом і керівництвом, наприклад, шляхом інформування персоналу про цілі муніципалітету, кадрову політику, результати щорічних оцінок і атестацій. Персонал повинен усвідомлювати взаємозв'язок між професійними вимогами, цілями організації та професійними навичками як засобом досягнення особистих цілей.

Таблиця 3.3.

Склад команди проекту

Роль	Завдання
Керівник проекту	1. Підбирає команду, направляє її діяльність і піклується про те, щоб члени команди розкрили свій потенціал. 2. Формулює цілі команди і розподіляє завдання між її членами. 3. Складає план діяльності і стежить за його виконанням, приймає рішення про внесення змін. 4. Попереджає або вирішує конфліктні ситуації.
Куратор проекту	1. Контролює і координує виконання календарних планів і графіків робіт. 2. Готує звіти, пропонує рішення в разі необхідності внесення змін в план. 3. Взаємодіє з іншими учасниками проекту.
Бухгалтер	1. Розраховує витрати на проект. 2. Здійснює контроль фінансових ресурсів проекту. 3. Відповідає за фінансову звітність. 4. Оформлює закупівлю товарів.
Спеціалісти	1. Відповідають за просуванням проекту в межах організації, формуючи сприятливу громадську думку про проект і його внесок у вирішення проблем. 2. Взаємодіють з персоналом, проводять опитування та анкетування. 3. Проводять моніторинги та групові дискусії.

Для вдосконалення системи управління людськими ресурсами можна запропонувати наступне

1. розробити програми мотивації персоналу.

Для того, щоб підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу, необхідно розробити відповідні мотиваційні системи, які можна ефективно

використовувати. Ставити перед підлеглими конкретні завдання і вимагати їх виконання під суворим контролем не є першочерговим завданням. Важливо згуртувати команду, надихнувши її новими ідеями та запаливши пристрастю. Водночас, щоб мотиваційні програми працювали і були максимально ефективними, кожного працівника потрібно розглядати як особистість з його потребами, прагненнями і надіями. Наразі існує багато різних методів мотивації, як матеріальних, так і нематеріальних. Тому загальний результат залежить від правильного поєднання та використання цих методів.

2. розробка адаптивних систем.

Адаптацію не можна розглядати як просте освоєння нової роботи. Вона також включає в себе пристосування нових членів команди до соціальних кодексів поведінки в колективі, побудову співпраці між працівником і командою та забезпечення максимально ефективної роботи.

Нові працівники повинні дізнатися про своє місце роботи, посадові обов'язки, вимоги до роботи, колектив, документообіг в організації, розподіл обов'язків між заступниками міського голови тощо. Все це неможливо вивчити без зовнішньої допомоги.

Функції адаптивного управління можна розподілити наступним чином:

- призначення відповідального за адаптацію у відділі кадрів;
- виділення фахівців з адаптаційного менеджменту в самостійні департаменти або підрозділи, діяльність яких курує відділ кадрів;
- розвиток наставництва.

1. удосконалення системи професійного розвитку.

Для підвищення якості та ефективності професійного розвитку муніципальних службовців можна запропонувати наступні пропозиції:

- розглянути можливість розробки навчальної програми у сфері публічного адміністрування для посадових осіб (виборних та патронатних) протягом першого місяця після їх обрання та вступу на посаду;

- запровадити структуроване навчання без відриву від роботи для посадових осіб, які вперше виконують обов'язки в органах місцевого

самоврядування;

- регулярно оцінювати потреби в темах і форматах навчання;
- запровадити тематичні навчальні програми;
- вивчити можливість проведення центрами підвищення кваліфікації навчання без відриву від роботи в міських радах та об'єднаних територіальних громадах, щоб більше працівників могли підвищити кваліфікацію. Це особливо важливо, якщо навчання організовано для міської ради або ОТГ.

Після того, як працівники завершили навчання на робочому місці, слід організувати каскадне навчання для передачі набутого досвіду та знань.

2. вдосконалити процес оцінювання діяльності.

Основною метою атестації персоналу має бути оцінка результатів роботи персоналу, визначення його відповідності займаній посаді, виявлення недоліків у рівні підготовки, перевірка сумісності з колективом, удосконалення управління персоналом, підвищення відповідальності та виконавської дисципліни, покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Метою оцінки не повинно бути вирішення питань особистої ворожнечі та звільнення "небажаних" працівників.

1. зміцнення духу підприємництва

Зазвичай працювати в команді нелегко. Більше того, чим більша команда, тим складніше налагодити комунікацію. Оскільки всі люди - індивідуальності, у великому колективі може бути важко знайти спільну мову, окрім питань, пов'язаних з роботою. У будь-якому випадку, співробітники повинні бути терплячими, шукати компроміси та обговорювати спірні питання. Якщо психологічне середовище в організації не є комфортним, ефективність роботи працівників значно знижується. У стані стресу важко сконцентруватися і працювати на благо громади. Саме тому далекоглядні лідери повинні приділяти увагу поширенню взаєморозуміння в колективі.

Тімбілдінг - це один з варіантів досягнення взаєморозуміння в команді. Тімбілдінг - це заняття або гра для персоналу, яка дозволяє кожному співробітнику краще пізнати себе, навчитися справлятися з особистим стресом і залишати емоційні проблеми позаду, коли він приходить на роботу. Тімбілдінг також дозволяє співробітникам краще пізнати один одного і поліпшити міжособистісну комунікацію. Сучасні тімбілдингові ігри також дозволяють співробітникам розвивати навички співпраці та взаємопідтримки, перебуваючи при цьому в атмосфері справжнього розслаблення. У цих іграх атмосфера розслаблення та азарту стимулює команду. Дружні стосунки створюються між командами, коли всі разом працюють над вирішенням проблем, що виникають під час тімбілдингу.

Також корисно зміцнювати дух підприємництва, організовуючи заходи, засновані на спільних інтересах, наприклад, корпоративні вечірки або екскурсії.

Таким чином, в системі управління людськими ресурсами дуже важливо добре розуміти людей, знати і розуміти їхні потреби. Це допомагає зрозуміти, що всі люди різні і цікаві по-своєму, і що деякі з них потребують більшого керівництва і контролю, ніж інші. Поставити себе на місце іншої людини - також дуже корисна техніка. Тому HR-відділ повинен:

- знаходити індивідуальні підходи до мотивації персоналу;
- вміти формулювати плани та програми дій;
- сприяти створенню позитивних звичок у співробітників;
- може планувати мотиваційні заходи для будь-якої події;
- фіксувати та аналізувати мотиваційні заходи, що стосуються конкретних груп працівників; аналізувати, перевіряти результати та вносити зміни, якщо це необхідно.

У роботі важливо залучати працівників до процесу прийняття рішень, обмінюватися інформацією, уважно їх вислуховувати, давати їм час на адаптацію і дозволяти висловлювати протилежні погляди.

3.3. Формування системи управління трудовою кар'єрою та навчання персоналу Тернівської міської ради

Акцент на навчанні персоналу, плануванні кар'єри та залученні працівників є ознакою інноваційного стратегічного управління персоналом в організаціях. Водночас, кадрове планування, навчання та освіта, постановка реалістичних цілей та визначення лідерських позицій мають фундаментальне значення для розвитку кар'єри. Важливо, щоб стратегії розвитку персоналу були узгоджені із загальною стратегією організації.

Тому в процесі формування системи управління трудовою кар'єрою персоналу адміністративно-управлінському персоналу Тернівської міської ради необхідно враховувати, що кар'єра - це взаємодія трьох факторів: особистості людини, професійного середовища, в якому вона працює і розвивається, та позапрофесійного середовища, в якому вона живе і відпочиває.

Структура системи управління персоналом та трудовою кар'єрою Тернівської міської ради повинна включати такі основні параметри:

1. простір руху: характеризує потенціал просування працівників по службі. Визначається організаційною структурою, штатним розкладом та формою самої кар'єри.

2. причина або обґрунтування переміщення, що дає можливість заповнити вакансію. Це також може бути створення нової посади "для конкретної людини", яку необхідно звільнити з посади, яку вона зараз займає.

3. 3. 3. Напрямок руху. Сюди входить вертикальна мобільність і горизонтальна мобільність до перспективних груп.

4. профілі переміщень, включаючи вертикальні переміщення з меншою відповідальністю. Слід підкреслити, що цей варіант можливий у великих організаціях зі стабільною ієрархією та великою кількістю однорідних посад, і що кар'єру можна будувати на рівні ієрархічних позицій в одному і тому ж

профілі діяльності.

5. частота зміни роботи і швидкість просування по службі забезпечуються термінами повторного відбору працівників на посади і залежать від бар'єрів, встановлених у міжпозиційній ієрархії, і функціональних меж між відповідними професіями

6. "Рівень активності організації щодо розвитку кар'єри характеризується кількістю заходів, що проводяться організацією для активізації всіх основних характеристик кар'єри як однієї з систем розвитку працівників" [38, с. 348]. Насамперед, цей параметр залежить від правового регулювання, розміру організації та динаміки її розвитку.

При створенні системи управління трудовою кар'єрою працівників Тернівської міської ради необхідно створити систему підготовки кандидатів на керівні посади.

- Надавати кандидатам на керівні посади якомога більше самостійності у прийнятті рішень та покладати на них певні обов'язки;

- Надати можливість отримати теоретичні знання та практичний досвід для виконання різних управлінських функцій шляхом горизонтальних переміщень та спеціальних програм перепідготовки; та

- Розвиток навичок управління людськими ресурсами та міжособистісної комунікації;

- розвинути навички застосування системного підходу до аналізу техніко-економічних програм; та

- Пояснення важливості всіх елементів людських ресурсів.

Технологічний потенціал має велике значення в системі управління кар'єрою. Тому технологічний потенціал реалізації кар'єри працівників Тернівської міської ради можна представити як сукупність конкретних соціальних технологій, розроблених відповідно до функцій планування та управління, можливість використання яких визначається конкретними управлінськими завданнями та умовами, що реально існують в організаційному середовищі. Серед технологій розвитку кар'єри можна

виділити прогнозування просування по службі, техніки самооцінки кар'єрних можливостей, розвитку потреби в участі в кар'єрних процесах, самоорганізації кар'єрного зростання, економії часу на досягнення кар'єрних цілей і подолання кар'єрних криз.

Прогнозування кар'єри як технологія передбачає побудову моделі майбутньої кар'єри та детальне наповнення кожного етапу реальними завданнями та досягненнями. Ця технологія передбачає використання прийомів самооцінки, самоаналізу та самоменеджменту для підтримки кар'єрного мислення. При складанні кар'єрних прогнозів важливо використовувати пошукові та дослідницькі прогнози, які аналізують найбільш типові варіанти кар'єри, а також моделюють власний кар'єрний розвиток. Також можна використовувати методи нормативного прогнозування, що ґрунтуються на принципах, які визначають, як і коли можна досягти кар'єрних цілей.

Мистецтво самооцінки кар'єрних можливостей ґрунтується на знанні того, як оцінювати особисті, ділові та професійні якості, а також на самооцінці. Ефективність самооцінки кар'єрних можливостей загалом залежить від ставлення суб'єкта кар'єри до успіху. Самосприйняття успіху досягається шляхом розвитку здатності до рефлексії та прийняття критики з боку робочого середовища. Важливим елементом мистецтва самооцінки є вміння оцінювати результати роботи по відношенню до себе, порівнювати самооцінки з оцінками інших і відповідно коригувати кар'єрні цілі.

Розвиток потреби в участі в кар'єрному процесі як навички допомагає суб'єктам кар'єри сформувати позитивне ставлення до кар'єри в цілому. Бажання брати участь у кар'єрних процесах ґрунтується на природному прагненні людини реалізувати свій потенціал. В основі цієї методики лежить принцип, що характеризує "жагу до діяльності", тобто активність, бажання не зупинятися на досягнутих результатах і прагнення до конкуренції. Таку

поведінкову природу поведінки суб'єкта кар'єри можна порівняти з досягненням індивідом рівня самореалізації як найвищої форми задоволення потреб в ієрархії потреб Абрахама Маслоу.

Самоорганізація кар'єрного зростання як технологія - це процес спонтанного впорядкування функціональних зв'язків і цільових завдань у практичній діяльності. Суть цієї технології полягає у розвитку здатності спрямовувати свою енергію в конструктивне русло і досягати професійних, ділових, особистих та інших цілей в ситуаціях організаційної невизначеності. Кожне таке завдання попередньо обґрунтовується і фіксується у вигляді переліку можливих результатів. Це тип програмування діяльності, заснований на найвищій особистій організованості та дисципліні.

Економія часу в досягненні кар'єрних цілей як техніка базується на розвитку навичок саморегуляції та самооцінки в реалізації кар'єрних цілей. Фіксуючи і детально обґрунтовуючи часові рамки досягнення цілей, суб'єкт кар'єри може реально визначати кожен етап свого розвитку. На практиці економія часу виражається в умінні аналізувати і порівнювати кількість часу з кількістю витрачених ресурсів, які можна визначити за термінами набуття нових знань і досвіду. Таким чином, чим більш насиченим є службовий та особистий час, чим більше уваги працівник приділяє особистому розвитку, тим ефективнішою стає його кар'єра.

Подолання кар'єрної кризи як технологія базується на розробці системи заходів, спрямованих на подолання наслідків кар'єрної кризи. Залежно від ступеня кризи, на початкових етапах застосовуються техніки зняття стресу і напруги, засновані на антистресових вправах, таких як імаготерапія (лікування позитивними образами), медитація, візуалізація та автономне тренування (дихальні вправи).

Важливо підкреслити, що в процесі функціонування системи управління кар'єрою персоналу в Тернівській міській раді необхідно враховувати вплив особистісних факторів працівників. При цьому особистісні фактори, що впливають на кар'єру, можна поділити на фактори,

що сприяють кар'єрі, та фактори, що перешкоджають кар'єрі. До факторів, що сприяють кар'єрі, відносяться високий рівень самоефективності у сфері діяльності, внутрішній контроль (внутрішня відповідальність за свою діяльність), емоційна стабільність і розвиток "кар'єрного інсайту" (ступінь усвідомлення своїх сильних і слабких сторін). До факторів, що перешкоджають кар'єрі, належать низька самоефективність у сфері діяльності, екстернальний локус контролю (схильність приписувати відповідальність ззовні), емоційна нестабільність та нерозвиненість кар'єрного інсайту.

Водночас, успішне планування кар'єри забезпечується принципом ефективності, доступними та відкритими механізмами заміщення вакансій та знанням "портфеля" власних ресурсів.

Що стосується навчання персоналу, то при розробці та впровадженні навчальних програм у Тернівській міській раді важливо враховувати чотири ключові моменти: планування, методологію, логістику та оцінку.

1. працівники повинні бути залучені до планування та реалізації навчальної програми. Незалежно від того, чи беруть вони безпосередню участь у навчанні, чи ні. Таким чином, навіть нові члени команди можуть брати участь у плануванні навчання.

2. логістика - ключ до організації всього, що забезпечує проведення тренінгу, можливо, не найцікавіша частина тренінгу, але вона є абсолютно необхідною. Увага до деталей з боку лідерів громади може зробити значний внесок в успіх навчальної програми. Зокрема, важливими питаннями є розташування (місце проведення), умови (організація навчання, комфорт тощо) та матеріали (навчальні матеріали, звичайно, залежать від характеру, методу та доступності тренінгу).

Методологія розробки навчальної програми обговорюється в Розділі 1. Оцінювання. Навчальні програми повинні бути динамічними, постійно змінюватися, щоб підвищити їхню ефективність і відповідати мінливим потребам організації. Такого динамізму можна досягти шляхом регулярного і

ретельного аналізу та оцінки того, що і як робиться.

Основними формами оцінювання програми є

1. відгуки працівників про окремі сесії та навчальну програму в цілому. Без високого рівня довіри до організації отримати відверті відгуки може бути складно. Найкращими способами отримання відвертого зворотного зв'язку є групові дискусії та індивідуальні інтерв'ю. Вони дозволяють обмінюватися думками та думками з колегами. Вони дозволяють давати і брати, а також дають вам можливість впорядкувати свої ідеї, вислухавши інших.

2. відгуки учасників, людей, з якими вони працюють, членів громади тощо про спроможність організації у сферах, охоплених навчальною програмою

3. спостереження та нагляд за персоналом у робочих ситуаціях. 4. наскільки легко персонал може адаптуватися до навичок, ідей та поглядів, представлених на початковому тренінгу.

Висновки до розділу 3

Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновки про важливість запровадження в межах Тернівської міської ради системи оплати праці за знання, формувати філософію організації, яка б виховувала у працівників почуття необхідності у навчанні та професійному розвитку.

Грамотно розроблена система управління трудовою кар'єрою персоналу дозволить Тернівській міській раді: підвищити продуктивність праці працівників за рахунок підвищення їх мотивації; організувати безперебійний процес заміщення ключових посад; забезпечити раціональне використання кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами дослідження були зроблені наступні висновки.

Основним потенціалом організації є її персонал. Незалежно від того, які нові ідеї, новітні технології чи найсприятливіші зовнішні умови існують, без висококваліфікованого та залученого персоналу з високим рівнем активності та залученості важко досягти результатів. Саме люди виконують роботу, генерують ідеї та підтримують життєдіяльність організації. Без людей організація не може існувати, а без компетентного персоналу організація не може досягти своїх цілей.

Управління людськими ресурсами - це про людей та їхні стосунки в організації.

Об'єктами управління людськими ресурсами є окремі працівники і трудовий колектив в цілому, динаміка їх розвитку, структури і взаємовідносини, прийоми і методи управління.

Суб'єктами управління є відділи управління персоналом, вищі лінійні та функціональні керівники організації.

Все це робить актуальною розробку нової моделі розвитку та використання людських ресурсів. Її головною особливістю є орієнтація на висококваліфіковану та проактивну робочу силу, інтегровану в систему управління виробництвом. Це вимагає безперервних процесів збагачення знань і розвитку навичок, гнучкої організації праці, делегування відповідальності згори донизу і партнерських відносин між учасниками основної діяльності організації. Ця модель відома як HR-менеджмент (управління людськими ресурсами).

Основною метою управління персоналом є забезпечення якісного та раціонального формування, розвитку та використання людських ресурсів з метою досягнення економічної ефективності організації та задоволення особистих потреб працівників.

У другому розділі магістерської роботи проаналізовано структуру та

склад виконавчих органів Тернівської міської ради та зроблено наступні висновки:

- організаційна структура Тернівської міської ради відповідає лінійно-функціональній структурі;

- організаційна структура Тернівської міської ради відповідає лінійно-функціональній структурі;

- у середньому на кожну професійно-технічну посаду припадає два керівники;

- кількість жінок перевищує кількість чоловіків на 63,4%;

- частка керівників є вищою серед чоловіків, ніж серед жінок;

- найбільша частка персоналу - у віці від 40 до 49 років;

- майже 92% працівників мають вищу освіту;

- найбільша частка працівників міської ради працює на посаді від 10 до 15 років;

- у період з 2019 по 2022 рік плинність кадрів є досить високою: 62 призначення та 29 звільнень у 2019 році; 28 призначень та 20 звільнень у 2020 році; 39 призначень та 30 звільнень у 2021 році; 35 призначень та 23 звільнення у 2022 році;

- з 2019 по 2022 рік спостерігається висока плинність кадрів: 47 у 2019 році, 38 у 2020 році, 40 у 2021 році та 23 у 2022 році;

- лише 10% працівників проходять професійний розвиток.

У магістерській роботі на основі отриманих результатів сформульовано пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення кадрової роботи у виконавчих органах Тернівської міської ради, зокрема:

1. створити в міській раді відділ на заміну відділу кадрів з принципово іншою функцією - надання послуг з управління людськими ресурсами;

2. розробити програми мотивації персоналу;

3. розробити систему адаптації;

4. удосконалити систему підвищення кваліфікації;

- розглянути можливість розробки навчальної програми у сфері

"публічної служби" для державних службовців (виборні посади, патронатна служба) протягом першого місяця після їх обрання/призначення.

- запровадити структуроване навчання без відриву від роботи для нових працівників органів місцевого самоврядування.

- регулярно оцінювати потреби в темах і форматах навчання.

- проводити тематичні навчальні програми.

- розглянути можливість надання центрам підвищення кваліфікації можливості проводити навчання без відриву від роботи в міських радах та ОТГ, щоб більше працівників могли підвищити кваліфікацію. Це особливо актуально, якщо навчання організовується для делегатів.

5. проводити щорічний моніторинг плинності кадрів

6. щорічний моніторинг задоволеності персоналу та причин звільнення;

7. покращити якість підбору персоналу; та

8. впроваджувати заходи, спрямовані на розвиток персоналу та згуртування колективу.

9. регулярний аналіз робочого навантаження, управлінських та організаційних процесів.

На державному рівні для покращення управління людськими ресурсами можна запропонувати наступне:

1. незавершеність регулювання конкурсу на заміщення вакантних посад створює протиріччя між професіоналізмом та політичною заангажованістю, що дозволяє керівникам здійснювати призначення на власний розсуд. Тому доцільно розглянути можливість створення неупередженої та незаангажованої національної організації для проведення конкурсів на вакантні посади та розробити єдиний нормативний документ, що регулюватиме проведення конкурсів на всій державній службі.

2. внести зміни до наказу Національного агентства з питань державної служби про затвердження Типової професійно-кваліфікаційної характеристики посад державних службовців місцевого самоврядування, яким значно знижено вимоги до освітнього та професійного рівня державних

службовців місцевого самоврядування. Це може призвести до зменшення кількості компетентних службовців з потенційно негативними наслідками.

Таким чином, перспективні напрями співпраці з посадовими особами місцевого самоврядування визначаються насамперед напрямом та специфікою процесу децентралізації в Україні. Децентралізація призводить до суттєвих змін у повноваженнях та компетенціях посадових осіб органів місцевого самоврядування. Оскільки помилки в управлінні персоналом найчастіше виникають у процесі найму (відбору), оцінка рівня професійної мобільності має стати основою для подальшого професійного оцінювання службовців, а також їх прийняття на службу в органи місцевого самоврядування. Важливо забезпечити надійне управління кадровим процесом в органах місцевого самоврядування, щоб уникнути повторення помилок і прорахунків у цій сфері в адміністративних органах влади незалежної доби.

Система місцевого самоврядування в Україні повинна характеризуватися базовими принципами та елементами управління. Їх досконале застосування здатне підвищити професійний рівень окремих осіб, результативність діяльності місцевих державних службовців та ефективність роботи органів місцевого самоврядування. Основним ресурсом системи управління місцевим самоврядуванням є професійно мобільні державні службовці з високими ціннісними орієнтаціями та компетентністю. Ми наголошуємо на важливості професійного середовища у процесі професійного розвитку людських ресурсів, у тому числі службовців органів місцевого самоврядування. Тому вже недостатньо вимагати від органів місцевого самоврядування кращих умов праці для своїх працівників, але й розуміти, що мають робити самі органи місцевого самоврядування для того, щоб працівники, які там працюють, працювали краще.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456 - VI. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” 7 червня 2001 р. № 2493-III / Офіційна сторінка Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>
3. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І.. Джерела доходів та місцевих бюджетів. 2019. С. 3.
4. Наказ про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання від 04.12.2006. №367. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/rada/show/v0367665-06#Text>
5. Постанова КМУ Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» від 26.04.2003. №621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-п>
6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України від 02.12.2012. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1602-14#Text>
7. Про місцеве самоврядування в Україні від 1997 року. № 280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#top>
8. Про співробітництво територіальних громад від 17.06.2014 . № 1508VII. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1508-18#Text>
9. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2019-2021 роки від 11. 07. 2018. № 546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2018-п#Text>
10. Ситник Н.С. Бюджетна система в таблицях і схемах: навч. Посібник. Львів: 2017. С. 119-137.
11. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації

системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. - Івано-Франківськ: 2012. С. 193.

12. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали / М. Білинська, В. Сороко, В.Читга. // - К.: НАДУ, 2013. - 52с.

13. Воронько О. Кадрова політика - універсальний важіль державного будівництва / О. Воронько // Вісник НАДУ. - 2009. - № 2. - С. 141-152.

14. Авшенюк Н.М. Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринків освітніх послуг. Теорія і практика управління соціальними системами: монографія. Київ: 2015. 69-77 с.

15. Баймуратов М.А. Муніципальна влада: актуальні проблеми встановлення і розвитку в Україні: монографія. Одеса: 2003. 115 с.

16. Батанов О.І. Конституційно - правовий статус територіальних громад в Україні: монографія. Київ: 2003. 77 с.

17. Бондар В.П. Система контролю якості аудиторських послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 1. С. 139-142.

18. Брус С.І. Розвиток ринку лізингових послуг в Україні. *Фінанси України*. 2008. № 11. С. 75-85.

19. Бутко І.І. Деякі проблеми становлення і розвитку територіального самоврядування в Україні. *Місьцеве та регіональне самоврядування в Україні*. 1992. №3. С.8

20. Етапи та концептуальні підходи до управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/9459230/page:2/>.

21. Європейською хартією місцевого самоврядування / Виправлений текст офіційного перекладу Європейської хартії місцевого самоврядування відповідає тексту, опублікованому в "Офіційному віснику України" від 03.04.2015 № 24 на заміну тексту, опублікованому в "Офіційному віснику України" від 04.06.2013. № 39. URL: https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/994_036#Text

22. Зміст і особливості формування та реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44838/2/%D0%AF%D1%86%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD_original_16022022_075915.pdf.
23. Кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15944/3/20200521_konf_P041-042.pdf.
24. Методичні рекомендації сфері місцевого економічного розвитку «Порядок розроблення стратегії розвитку територіальної громади». 2019. С. 12. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/metodyka_mer_new.pdf
25. Наказ про затвердження Методики впровадження двоетапного перевезення твердих побутових відходів від 30.11.2006 N 396. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0396667-06#Text>
26. Про добровільне об'єднання територіальних громад від 05.02.2015 .№157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
27. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні *Указ Президента України; Концепція* від 22.07.1998 № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>
28. Про місцеве самоврядування в Україні від 1997 року. № 280/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#top>
29. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf.
30. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ефективність державного управління: Зб.наук.пр. 2015. Вип. 43. С.295-361
31. Охлупіна К.Л. Адаптація персоналу. URL: <http://staffcapital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>.
32. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний

посібник. Авт.кол.С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро ГРАНІ 2019 URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-vorganah-publichnoyi-vlady.pdf>

33. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрямреалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> 1

34. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посіб. К. Знання, 2005. С. 355.

35. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців. Наказ Нацдержслужби України №189 від 25. 10.2013 р. URL: http://nads.gov.ua/control/publish/article?art_id=797361.

36. Кальниш Ю. Особливості кадрового забезпечення політичної реформи в Україні. Політична реформа - гарантія демократичного розвитку українського суспільства. Наук.-метод. матер. на допомогу лекторам / за заг. ред. В. Лугового, В. Князева. К.: УАДУ, 2003. 160 с.

37. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. Вісник УАДУ. 2001. № 4. С. 380-385.

38. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.

39. Ноздріна Л.В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с

40. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

41. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу. Тернопіль. ТНЕУ 2015. С.8384.
42. Витко Т.Ю. Добір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку. Вісник державної служби України. 2010.
50. Прядко В. В., Пірен М. І. Кадрова політика - найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник НАДУ. 2015. № 3. С. 78-83.
51. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: file:///D:/%D0%A3%D0%9F%D0%95%D0%9F/2022-2023/%D0%B4%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%202022/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf.