

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри

публічного управління та державної служби

к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-1-23

О. С. Мартиненко

Науковий керівник

д.держ.упр., проф .

В. М. Мартиненко

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	7
1.1 Сутність і зміст управління персоналом публічної служби в органах місцевого самоврядування	7
1.2 Сучасні методи управління персоналом публічної служби у органах місцевого самоврядування	16
РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	26
2.1 Нормативно-правове регулювання питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування	26
2.2 Аналіз організації та основні проблеми управління персоналом публічної служби в органах місцевого самоврядування (на прикладі Безлюдівської селищної ради)	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	43
3.1 Світові тенденції розвитку управління персоналом в органах публічної влади	43
3.2 Запровадження сучасних кадрових технологій в управління персоналом публічної служби органів місцевого самоврядування	50
ВИСНОВКИ	58
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	60

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ДК –	Державний класифікатор
МС –	міське самоврядування
НАДС –	Національне агентство України з питань державної служби
ОМС –	органи місцевого самоврядування
ОЕСР –	Організація Економічного Співробітництва і Праці
ШІ –	штучний інтелект
E-learning –	електронне навчання
GenAI –	генеративний штучний інтелект
HCM –	Human Capital Management (англ.) – технологія управління людським капіталом
HR –	Human Resources (англ.)– людські ресурси
IT –	інформаційні технології
ML –	машинне навчання

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах динамічних змін у системах управління персонал набуває особливу цінність. У зв'язку з цим раціональне використання людських ресурсів стає одним з найважливіших завдань в управлінні органами публічної влади, а управління персоналом – найважливіших сфер публічної служби.

З початком проведення реформ державного управління, місцевого самоврядування і децентралізації влади роль органів місцевого самоврядування значно зросла. Тому якість їхнього персоналу почала значно пливати на результативність перетворень, які відбуваються на місцевому рівні, в територіальних громадах і трудових колективах. Це спонукало кадрові служби органів місцевого самоврядування почали змінювати підходи до організації власної діяльності, здійснюючи активний пошук і впровадження нових технологій роботи з людськими ресурсами, орієнтованими на розвиток професійних і особистісних якостей, адміністративних і техніко-технологічних навичок фахівців, які б дозволяли їм успішно працювати в нових умовах і забезпечувати досягнення цілей розвитку владних інституцій.

Активні дослідження управління персоналом в публічній службі України провадили Н. Гавкалова, Н. Гончарук, О. Кириченко, Я. Крушельницька, В. Мартиненко, О. Михайлова, Т. Покотило, А. Рачинський, С. Серьогін та ін. науковці. Використанню кадрів та організації управління персоналом в органах місцевого самоврядування присвятили свої доробки В. Данюк, Л. Івашова, В. Ільченко, В. Савченко, А. Шаповал та ін. Однак, не зважаючи на значну кількість досліджень, зміни, які відбуваються з персоналом органів місцевого самоврядування під впливом реалізації реформ і розвитку технологій, продовжують бути недостатньо дослідженими. Тому тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне

обґрунтування підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом публічної служби в органах місцевого самоврядування.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі *завдання*:

- розкрити сутність і зміст управління персоналом публічної служби в органах місцевого самоврядування;
- з'ясувати сучасні методи управління персоналом публічної служби у органах місцевого самоврядування;
- дослідити нормативно-правове регулювання питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати організацію та основні проблеми управління персоналом публічної служби в органах місцевого самоврядування (на прикладі Безлюдівської селищної ради Харківського району Харківської області);
- підготувати пропозиції щодо удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування на основі узагальнення світових тенденцій розвитку управління і вивчення сучасних технологій управління персоналом публічної служби.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом публічної служби України.

Предмет дослідження: управління персоналом публічної служби в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Під час виконання магістерської роботи використовувалися такі методи: системного аналізу (уточнення понятійного апарату; дослідження нормативно-правового регулювання питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування і стану управління персоналом у Безлюдівській селищній раді); узагальнення (систематизація зарубіжного досвіду використання сучасних технологій управління персоналом в публічній службі); методи моделювання, індукції та дедукції (визначення тенденцій розвитку управління персоналом в органах публічної влади; розробка пропозицій щодо удосконалення управління персоналом в органах місцевого

самоврядування).

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання органами місцевого самоврядування рекомендацій щодо зміни змісту, форм і методів роботи служб управління персоналом і перетворення їх на HR-підрозділи, запровадження у практику здобутків кадрового менеджменту, сучасних технологій управління кадровим капіталом, краудсорсингу та ін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

1.1 Сутність і зміст управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Динамічні зміни, які відбуваються в системі публічного управління України, значно впливають на процеси, що стосуються організації публічної служби та роботи фахівців, які на професійній основі реалізують цю діяльність. Як відомо, термін «публічна служба» охоплює професійну політично нейтральну діяльність осіб, які обіймають адміністративні посади в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [43]. У вітчизняному законодавстві цей термін не застосовується. Вважається, що він є узагальнюючим для двох видів служби, орієнтованої на задоволення суспільно значущих інтересів і потреб у державі: державної служби і служби в органах місцевого самоврядування (далі – ОМС).

Уведення терміну «публічна служба» в теорію й практику управління підкреслює зміни, які відбуваються в українській системі управління, що зазнає суттєвих трансформацій у поглядах на людину як професіонала і громадянина. У першу чергу, це виявляється у впровадженні принципів клієнтоорієнтованого управління в діяльність органів державної влади і ОМС та змін у процесах розвитку персоналу і стимулювання його професійного зростання.

Клієнтоорієнтоване управління передбачає максимальне наближення послуг та діяльності владних інституцій до споживача. Отже, роль ОМС та їх персоналу значно зростає. Саме кількість і якість останнього, його моделі управління та розвитку визначають спрямованість та динаміку змін в управлінні громадами.

В академічному словнику української мови поняття «персонал» розглядається як «...особовий склад, колектив працівників будь-якої установи, підприємства тощо» [26]. Така ж думка висловлюється і в науковій літературі, присвяченій цій проблематиці. Зокрема, В. Никифоренко до поняття «персонал» відносить увесь склад організації, тобто всіх постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці [22].

За різними підходами до класифікації посад персонал органів місцевого самоврядування можна охарактеризувати за різними критеріями.

Розглядаючи службу в ОМС як професійну діяльність громадян України, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування і забезпечують реалізацію завдань і функцій, спрямованих на забезпечення інтересів і потреб територіальних громад, згідно з повноваженнями, передбаченими законодавством, можна виділити виборні й призначувані посади.

Зокрема, відповідно до статті 3 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [41] до виборних посад відносять тих осіб, які обираються на місцевих виборах (голови відповідних рад), а також тих, які обираються чи затверджуються відповідною радою (наприклад, секретарі рад, заступники голів відповідних рад, голови виконкомів тощо). Призначуваними називають осіб, які призначаються головою відповідної ради за результатами конкурсного відбору чи іншої визначеної законодавством процедури.

У Типовому положенні про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [38] питання персоналу викладено більш конкретно і визначено, що до персоналу належать службовці місцевого самоврядування, виборні посадові особи місцевого самоврядування, працівники патронатної служби, працівники органів місцевого самоврядування, які виконують функції з обслуговування.

За професійно-кваліфікаційними характеристиками, які висуваються до посадових осіб місцевого самоврядування, визначених у наказі Національного агентства України з питань державної служби (далі –НАДС) від 07.11.2019 р.

№ 203-19 [37], виділяють посадових осіб обласних, міських, районних (районних у містах), сільських, селищних рад, що впливає з визначення обсягу робіт, функцій і повноважень, які закріплюються у вимогах до їх компетентностей і змісту з посадових інструкцій.

Також у цих органах влади посади персоналу за змістом і обсягом управлінської праці можна поділяти на три категорії:

- категорія I – керуючі справами; керівники та заступники керівників виконавчих органів;
- категорія II – керівники та заступники керівників структурних підрозділів апарату, секретаріату ради, виконавчих органів;
- категорія III – спеціалісти.

За характером управлінської діяльності вирізняються посади:

- керівників (реалізують безпосередньо управлінські функції, здійснюють управлінські впливи);
- службовців (спеціалісти виконавчих органів, що реалізують організаційно-розпорядчі функції);
- радників (патронатні особи, які виконують консультативно-дорадчі функції).

За вимогами до реалізації професійної діяльності згідно з Класифікатором професій ДК 003-2010 [31] персонал поділяється на керівників, професіоналів, фахівців, допоміжний персонал.

У науковій та навчальній літературі у розрізі загальної структури персонал органу місцевого самоврядування розглядається більш широко. Зокрема, структура містить додаткові ознаки, пов'язані з виконуваними функціями і повноваженнями в органах влади, зокрема: професія (наприклад, економіст, юрист, бухгалтер, інспектор з охорони праці і техніки безпеки, адміністратор тощо), кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

За таким підходом структура персоналу конкретного органу місцевого самоврядування буде містити широкий опис складових, у поєднанні як формальних, так і неформальних характеристик. А саме:

- організаційної структури персоналу, тобто визначення участі персоналу у процесах виробництва (зважаючи на специфіку цілей і призначення діяльності органів місцевого самоврядування – у процесах ухвалення управлінських рішень, надання адміністративних послуг, створення умов для розвитку окремих сфер чи територіальної громади в цілому);
- функціональної структури – розподілу управлінських функцій між керівництвом і структурними підрозділами;
- штатної структури – опису кількісного складу персоналу, розміру оплати праці та фонду заробітної плати працівників;
- соціальної структури – характеристики груп персоналу за змістом виконуваної роботи, рівнем здобутої освіти, кваліфікацією, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, спрямованістю мотивації, рівнем життя і статусом, рівнем зайнятості тощо;
- рольової структури – визначення складу і розподілу творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками органу місцевого самоврядування [47].

Для реалізації значної кількості суспільно значущих цілей і завдань, задоволення інтересів і потреб територіальної громади діяльність органів місцевого самоврядування потребує залучення значної кількості фахівців, які для реалізації багатогранних цілей місцевого розвитку мають володіти спеціальними компетенціями у сфері публічної служби. Тому правильна організація управління персоналом має велике значення для ефективної роботи та є запорукою успіху цих владних інституцій.

Досліджуючи наукову категорію «управління персоналом», учені наголошують на можливості застосування системного і функціонального підходів до трактування цього поняття, а також його розгляду як функції управління та процесу.

Наприклад, Я. Крушельницька та О. Кириченко визначають «управління персоналом» як цілеспрямовану діяльність керівників і спеціалістів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, що

включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації [15].

А. Мосумова [19, с. 37–39] наголошує, що особливих відмінностей функціональних процесів управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має. Дослідницею визначено такі головні й важливі процеси управління персоналом в публічних організаціях, як:

- аналіз кадрових процесів та їх планування;
- підбір та відбір персоналу;
- адаптація персоналу;
- оцінювання та контроль дій персоналу,
- мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня;
- трудові відносини, якість життя, умови праці;
- вивільнення персоналу.

На думку Т. Покотило [24, с. 187], ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від ефективності реалізації таких принципів управління персоналом, як: системне управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації тощо.

Низка вчених наголошують на важливості стратегічного управління персоналом. Так, А. Рачинський у своїх дослідженнях розробив авторський підхід до стратегічного управління персоналом як механізму реалізації структурних змін у діяльності органів державної влади за умов кризи, а також уточнив методологічні засади становлення стратегічного підходу до управління персоналом у таких органах, критерії розробки та запровадження ціннісних стратегій у діяльність їх персоналу. Цей підхід також можна використовувати й

у практиці роботи органів місцевого самоврядування [46].

Ю. Кормишкін та В. Уманська теж вважають, що сучасне управління персоналом має стратегічну перспективу, яка визнає, що працівники організації є ресурсом, який дає змогу досягти цілей організації. Науковці пропонують розглядати «механізм управління персоналом як упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом [17]». У своїх дослідженнях вони наводять низку особливостей, які має управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вони наведені у таблиці 1.1 [17].

Таблиця 1.1 – Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування [17]

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

Науковці також наголошують, що органи місцевого самоврядування завжди мають знаходити найефективніші способи найму на роботу, заохочення,

винагородження, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників. Це має важливе значення для ефективної, раціональної та злагодженої роботи органу місцевого самоврядування, що забезпечує високоякісні та орієнтовані на громадян послуги.

Інший підхід до розгляду поняття «управління персоналом» пропонують А. Табачник і Г. Карпенко [45], які досліджують його з точки зору системного підходу. Вчені пропонують трактувати це поняття як «сукупність взаємопов'язаних, організованих певним чином елементів, які відрізняються функціональними цілями та діють автономно для досягнення мети [1]».

Системний підхід до вивчення цього поняття дозволив О. Крушельницькій та Д. Мельничук виокремити низку таких функцій [16, с. 17]:

- організаційної, яка передбачає планування потреб і джерел кадрів;
- соціально-економічної, пов'язаної з забезпеченням переліку умов і факторів найбільш ефективного використання персоналу;
- відтворюваної, що передбачає забезпечення розвитку персоналу.

Як відомо, система управління завжди містить керуючу і керовану підсистеми та сукупність взаємозв'язків між ними. Таким чином до *суб'єктів управління* персоналом в органах місцевого самоврядування можна відносити управління (відділи, служби, окремих працівників) з питань розвитку персоналу, керівника органу влади в цілому і керівників структурних підрозділів. *Об'єктами управління* персоналом є окремі працівники, структурні підрозділи чи трудовий колектив у цілому, динаміка змін у його функціонуванні та розвитку, структурно-функціональна взаємодія учасників управлінського процесу, система їх відносин, ролей, технології та методи роботи з кадрами.

Щоденна реалізація повноважень, завдань і функцій з управління персоналом в органах місцевого самоврядування покладаються саме на спеціально створювані підрозділи – служби управління (розвитку) персоналом, діяльність яких регулюється і регламентується положеннями Закону України

«Про службу в органах місцевого самоврядування» [41], Типовим положенням про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [38], іншими нормативно-правовими актами.

Основна мета діяльності цих підрозділів полягає у ефективному використанні трудових ресурсів органів влади в поточних процесах і на перспективу. З огляду на це система управління персоналом органів місцевого самоврядування [46] може включати такі підсистеми управління:

- підсистему нормативно-правового забезпечення (Конституція України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби, акти інших державних органів);
- підсистему науково-методичного забезпечення (охоплює всі ланки підготовки, спеціалізації й підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та включає рекомендації НАДС, мережу закладів вищої освіти, інститутів підвищення кваліфікації, галузевих закладів вищої і післядипломної освіти, що ліцензовані для підвищення кваліфікації службовців);
- підсистему інформаційного забезпечення (передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронне урядування, єдина інформаційна комп'ютерна система «Кадри», публічні електронні послуги та ін.);
- підсистему соціально-психологічного забезпечення (включає впровадження психологічного тестування в процесі відбору персоналу на державну службу, визначення потреб у навчанні тощо).

Системний підхід до розуміння складових системи управління персоналом органу місцевого самоврядування спонукає до врахування не тільки елементів внутрішнього середовища, а й врахування низки тенденцій у змінах зовнішнього середовища. Наприклад, В. Никифорова вказує, що цей процес потребує інтеграції кадрової політики органу місцевого самоврядування зі стратегією його розвитку та постійної адаптації структури, функцій і компетентностей працівників до змін у зовнішньому середовищі, визначення

можливостей задовольняти запити і потреби споживачів послуг [22].

Іншим підходом до розгляду управління персоналом органів місцевого самоврядування є процесний підхід. Він дозволяє виокремити такі етапи, які в практичній діяльності є окремими напрямками роботи фахівців:

- планування потреб у персоналі;
- здійснення конкурсного відбору (що поєднує набір та відбір персоналу);
- визначення правил і засад його належного функціонування, мотивації та оцінювання результативності праці, її справедливої оплати;
- адаптація до нових умов, процесів, людей;
- підвищення рівня професійної компетентності шляхом навчання і саморозвитку;
- оцінювання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності фахівців;
- просування по службі, переведення, звільнення тощо [10].

Успішне управління персоналом потребує комплексного підходу до розробки кадрової політики в органах місцевої влади. Її сучасними тенденціями є:

- зосередження уваги на особистості працівника як активного елемента системи управління;
- вміння використовувати людський капітал для вирішення цілей та завдань, які поставлені перед організацією;
- формування ефективної моделі поведінки між керівництвом та підлеглими в органах влади;
- здійснення раціональної перепідготовки / перенавчання працівників за кошти організації, а також розвиток альтернативної освіти;
- інвестування ресурсів у підготовку не скільки вузькоспеціалізованих працівників, а розвиток гнучкості й мобільності у фахівців для підвищення їхньої як конкурентоспроможності на ринку праці та більш повної реалізації потенціалу органу влади.

Практичне впровадження такого підходу потребує застосування нових інструментів та методів управління персоналом, які будуть розглянуті в наступному підрозділі.

1.2 Сучасні методи управління персоналом публічної служби у органах місцевого самоврядування

Організація сучасної системи управління персоналом в органах влади ґрунтується на використанні фундаментальних і новітніх принципів теорії кадрового менеджменту. Він передбачає організацію роботи керівників з персоналом на перспективу, в умовах ризику, з урахуванням динаміки змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Одним із популярних сьогодні напрямів кадрового менеджменту є HR-менеджмент – комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації, ефективне використання потенціалу фахівців для досягнення власних і стратегічних цілей організації [49].

Дослідження Н. Цигилик дозволяє визначити сучасні орієнтири, щодо того, якою, на думку фахівців-практиків, має бути система HR-менеджменту в органах місцевого самоврядування для забезпечення високого рівня ефективності діяльності їх персоналу [50]:

- швидко реагувати на будь-які зміни, які відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі владної інституції;
- організовувати роботу щодо чіткої постановки завдань перед персоналом;
- вірно визначати потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу;
- забезпечувати якісну оцінку результатів роботи персоналу;
- визначати вірні критерії для оцінки ефективності персоналу та

корегувати їх при необхідності;

- постійно моніторити та поповнювати кадровий резерв;
- забезпечувати максимально ефективні заходи щодо адаптації персоналу;
- забезпечувати якісну комунікацію з приводу питань управління персоналом;
- удосконалювати заходи щодо справедливої мотивації персоналу залежно від зовнішніх та внутрішніх впливів на організацію, обирати найефективніші в кожній конкретній ситуації;
- забезпечувати високий рівень кадрової безпеки;
- контролювати стан психологічного клімату на робочому місці персоналу і не допускати булінгу або мобінгу;
- проводити роботу щодо подолання кваліфікаційної асиметрії персоналу;
- взаємодіяти з вищими навчальними закладами для підбору персоналу;
- взаємодіяти з Національним агентством України з питань державної служби для узгодженого реформування галузі;
- моніторити ризики, які загрожують ефективному управлінню персоналом та вчасно їх усувати.

Тому головним завданням HR-менеджерів стає побудова системи управління персоналом, яка найкраще дозволяє реалізувати творчі ініціативи працівників на всіх рівнях ієрархії. У зв'язку з цим важлива роль відводиться методам залучення персоналу.

Першим етапом в HR-циклі є *пошук та рекрутинг* персоналу. Основна характеристика рекрутингу наведена в таблиці 1.2. Рекрутинг забезпечує чітке розуміння запиту та можливість надати необхідний персонал органам місцевого самоврядування [27].

Таблиця 1.2 – Характеристика рекрутингу

Види 1	Характеристика 2	Переваги 3	Недоліки 4
Внутрішній	пошук кандидата всередині організації. Це важливий елемент розвитку співробітника	Великий обсяг інформації про працівника, якого переводять, про його професійний потенціал (зони розвитку, сильні сторони та спосіб роботи) Короткий період адаптації працівника, менші пошукові зусилля	Відсутність можливостей порівняти потенціал співробітника з компетенціями інших потенційних кандидатів
Зовнішній	пошук кандидата на посаду поза штатом ОМС	Більший вибір потенційних кандидатів, і як результат - можливість прийняти на роботу людину, яка найбільше відповідає вимогам на цю посаду	Процедура вимагає більше зусиль і довша, ніж внутрішній відбір, може бути пов'язана з більш високим ризиком вибору неправильної особи, зокрема, у разі неякісної процедури відбору

У процесі відбору працівників варто розумітися на поняттях внутрішнього та зовнішнього рекрутингу. Тобто, можна взяти на роботу людей уже адаптованих в колективі або відібрати працівників поза межами територіальної громади.

В Україні високий рівень мобільності населення, а тому, бажані кандидати на посаду можуть змінити місце проживання і переїхати до територіальної громади із яскравим брендом та гарними умовами роботи. В даному напрямі, важливо співпрацювати із вищими навчальними закладами, якщо мова йде про відбір молодих працівників, а також доцільно конкретизувати вимоги до вакансій у лаконічному стилі.

Важливим етапом рекрутингу є пошук кандидатів. Для того, щоб розширити можливість залучення більшої кількості кваліфікаційних кадрів та популяризувати вакансію, необхідно звертати увагу на додаткові місця розміщення вакансії, це зокрема: <https://www.work.ua/>, <https://rabota.ua/ua>, <https://www.olx.ua/> та на офіційні сторінки організації в соціальних мережах. Також зовнішні ресурси можуть бути розширені за допомогою Центру

зайнятості, оголошень у місцевих засобах масової інформації, роботи з профільними навчальними закладами тощо.

Одним із методів відбору та оцінки персоналу, який дозволяє безпосередньо обмінятися необхідною інформацією між двома сторонами – потенційними учасниками трудових відносин, є *співбесіда*. Цей метод дозволяє також здійснити зріз індивідуальних особливостей людини, виявити його моделі поведінки в різних умовах і обставинах, пов'язаних з роботою.

Можна використовувати такі типи співбесід (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види бесід як сучасні методи залучення персоналу [27; 46]

Назва	Характеристика
Структурована співбесіда	проводиться за стандартним зразком; чітка послідовність заздалегідь підготовлених питань з точним формулюванням; важливо все: як кандидат буде свою історію, наскільки добре володіє мовою, чи вміє швидко переключати увагу; універсальний метод, який широко використовується в практиці підбору персоналу.
Співбесіда за компетенціями	питання побудовані таким чином, щоб пропонувати розгорнуту відповідь; кандидата просять описати одну-дві історії на певну тему з минулого професійного досвіду
Стрес-інтерв'ю	Для кандидата створюються стресові умови, наприклад, у швидкому темпі задаються питання на різні теми, навіть занадто особисті, одне і те ж питання повторюється кілька разів.
Проективне інтерв'ю	Кандидату ставлять різні відкриті запитання «не про нього», наприклад, що спонукає людей працювати ефективно? Досить ефективним є допоміжний прийом для прогнозування моделі поведінки, мотивації, внутрішніх цінностей кандидата.
CASE-інтерв'ю	«Кейси» можна встановлювати на наявність креативності, вміння мислити нестандартно. Зручно оцінювати навички, моделі поведінки, а також складні речі, такі як здатність до навчання, стійкість тощо.

Новопризначеним працівникам, як правило, бракує практичного досвіду роботи в органах місцевого самоврядування, що призводить до зниження рівня продуктивності та якості виконання поставлених громадою завдань. Натомість залучити висококваліфікованих працівників із досвідом роботи на посадах місцевого самоврядування часто неможливо через відсутність достатніх фінансових ресурсів для стимулювання їхньої праці. Цю проблему можна вирішити шляхом якісної та системної адаптації тих, хто вперше працює.

Застосування таких практик допомагає швидко адаптувати працівника до нових умов праці, що суттєво підвищує результативність та позитивно впливає на функціонування органу влади.

Адаптація персоналу – це процес, спрямований на оптимальне входження нового співробітника в трудовий колектив з метою підвищення ефективності його роботи, як на етапі вступу на службу, так і в майбутньому [47].

Адаптація працівника до нових умов праці залежить від різноманітних умов його майбутньої посади – середовища, робочого місця, робочої сили, а також умов, які безпосередньо з ними не пов'язані. Наявність значної кількості таких умов призводить до існування різних видів адаптації: професійної, психофізіологічної, соціально-психологічної, організаційно-адміністративної, економічної, санітарно-гігієнічної.

Результатом процесу адаптації має бути не тільки набуття новим працівником необхідних для роботи знань, а й створення сприятливого морально-психологічного стану його входження у колектив. Працівник повинен почати усвідомлювати себе не як чужорідне тіло в колективі, а як повноправний і корисний член колективу.

Найпопулярнішою формою адаптації працівників на сьогоднішні є *метод наставництва*. Наставництво – навчання на робочому місці, спрямоване на тривале оволодіння та розвиток професійних знань, навичок та особистих якостей новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування, необхідних для виконання посадових обов'язків. Воно здійснюється у формі консультацій, порад і роз'яснень, наданих наставником, закріпленого за конкретною особою [48]. Наставництво може бути встановлено тривалістю до 3 місяців залежно від складності передбачених за посадою обов'язків та рівня професійної компетентності новопризначеного фахівця і може проходити одночасно з випробувальним терміном.

Сучасним напрямом використання цього методу є використання *баддінгу*. Його суть полягає в тому, що поради, рекомендації, інформація та відгуки передаються двосторонньо, без розрізнення між «старшим» і

«молодшим», тим, хто навчає, і тим, хто навчається. Баддінг часто називають неформальним наставництвом. Однак якщо наставництво спрямоване на розвиток персоналу, то баддінг спрямований насамперед на психоемоційну підтримку новачка.

Начальник структурного підрозділу визначає (на громадських засадах) «бадді» для початківця. «Бадді» робить все, щоб новачкові було комфортно. Для бадді існує такий алгоритм його взаємодії з новачком. У перші тижні «бадді» зазвичай регулярно спілкується з «новачком», щоб переконатися, що з ним все гаразд і він успішно адаптується. В результаті новий працівник не відчувається «чужим», знає, до кого звертатися з будь-яких питань, швидко вливається в колектив і знайомиться з правилами. Цю практику доповнює досвід органу влади щодо запровадження чітко спланованого «продуктивного робочого дня» для новопризначених посадових осіб. У результаті в перший робочий день новачок не відчуває себе покинутим і раціонально використовує робочий час. Відбувається налагодження його комунікацій [48].

Поміж сучасних методів розвитку персоналу для органів місцевого самоврядування слід виділити – *E-learning*. *E-learning* – це швидкий і ефективний спосіб одержання необхідних для роботи знань, який передбачає інтенсивне впровадження відео, аудіо, мультимедіа, комп'ютерних симуляцій та їх комбінацій [48].

Використовувати *E-learning* можна за допомогою освітньої платформи у сфері професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, голів сільських, селищних, міських рад, їх заступників – Управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua/>).

Перевагами використання *E-learning* для органів місцевого самоврядування полягають у наступному:

- підвищення кваліфікації, надання цінних, вузькоспеціалізованих знань відбувається без відриву працівників від основного місця роботи;
- вибір системи електронного навчання дозволяє оптимізувати фінансові витрати на освіту персоналу;

- електронна освіта дає можливість індивідуальних занять, самостійного вивчення матеріалу в необхідному обсязі;
- у процесі навчання учасники можуть консультуватися з бізнес-тренерами та коучами в режимі онлайн.

Якісне впровадження системи E-learning у діяльність органів місцевого самоврядування дозволяє домогтися високих результатів продуктивної діяльності, вирішити питання підвищення кваліфікації та освітньо-інтелектуального рівня людських ресурсів.

Застосування в органах місцевого самоврядування різних методів розвитку персоналу не так жорстко регламентується законодавством, ніж у органах державної влади. Тому є можливість застосування більш широкого інструментарію для професійного і особистісного розвитку потенціалу працівників. З огляду на це, в органах місцевого самоврядування хоча й з певними обмеженнями можуть використовуватися різні методики й інструменти широко відомі в бізнес-середовищі.

С. Мішиною та О. Мішиним на основі дослідження наукової літератури зроблена спроба узагальнити найбільш відомі інноваційні методи й інструменти управління персоналом (табл. 1.4) [21].

Таблиця 1.4 – Перелік інноваційних методів і методик управління персоналом за функціональними сферами управління персоналом [21]

Функціональна сфера управління персоналом	Перелік інноваційних методів управління персоналом	Зміст методу чи методики управління персоналом
1	2	3
Підбір, відбір персоналу	Хедхантинг	процес цілеспрямованого пошуку фахівців з високою кваліфікацією
	Лізинг персоналу	оренда тимчасових співробітників у сторонньої організації
	Аутстафінг	вивід персоналу за штат організації-замовника і оформлення його у штат організації-провайдера
	Скринінг	швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками, ключовими вимогами загального характеру
	Temporary staffing	тимчасовий персонал для виконання

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
		невідкладних робіт
	Executive Search	цілеспрямована стратегія пошуку фахівців на високі управлінські позиції та рідкісних спеціалістів, чия роль є критичною для організації
	On-line рекрутмент	пошук працівників за допомогою інтернет ресурсів
Адаптація персоналу	Shadowing («стеження»)	спостереження за роботою досвідченого працівника під час виконання ним своїх обов'язків
	Buddying	нова форма наставництва, за якої наставник і учень перебувають у рівних позиціях і обопільно навчаються
	Тренінги	спланований процес зміни ставлення, знань чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду
Оцінка персоналу	Ділові ігри	імітація або спрощене відтворення реальної ситуації на робочому місці
	Кейс-метод	техніка навчання щодо використання реальних ситуацій
	Ассесмент-центр	техніка спостереження за поведінкою працівників під час ділових ігор
	Організаційні (копоративні) тести	процес оцінки компетентностей та особистісних якостей працівників або претендентів на роботу
Мотивація персоналу	Грейдинг	сучасна система оцінювання або ранжування посад персоналу за грейдами – важливими цінностями для організації
	Безтарифні системи оплати праці	організація оплати праці, що ґрунтується на принципі часткового розподілу зароблених колективом коштів між працівниками згідно з прийнятими співвідношеннями (коефіцієнтами) в оплаті праці різної якості
	Гейміфікація	інтеграція ігор у робочі процеси для підвищення участі чи залученості працівників
	«Соціальна карта співробітника»	персональні картки працівників, які містять інформацію про заходи соціальної підтримки чи допомоги працівникові організації
Навчання персоналу	Баскет-метод	навчання персоналу на основі імітації ухвалення рішень у ситуаціях, які часто зустрічаються
	Екшн-навчання	вирішення реальних проблем на практиці у процесі діяльності організації
	Кейс-навчання	навчання на основі опису реальних ситуацій з практики організації
	Дистанційне навчання (Skype-навчання, вебіари)	інформаційних технологій та методик викладання, які передбачають здобуття освіти без фізичної присутності здобувачів у

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
		навчальному закладі
	Майстер-класи	вдосконалення практичної майстерності за допомогою залучення фахівця, який досяг певного рівня професійної майстерності
	Відеонавчання	навчання за допомогою запису відео занять
	Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	розповідь про цікаві події або матеріали, які викликають інтерес до навчання
	«Корпоративний on-line університет»	система внутрішньоорганізаційного навчання, яка ґрунтується на єдиній концепції та методології, розробленій для всіх рівнів керівників і спеціалістів відповідно до ідеології і стратегії розвитку організації та завдань окремих структурних підрозділів з використанням віртуальних сервісів
	«Віртуальна школа»	заклад освіти, в якому навчальний і педагогічний процес здійснюється онлайн
Управління діловою кар'єрою	Коучинг	партнерське навчання, яке допомагає зосередитися на досягненні конкретної мети
	Secondment (своєрідне тимчасове «відрядження» на інше місце роботи)	метод ротації персоналу як всередині організації, так і поза її межами для отримання певних навичок і знань
	«Кар'єрний портал»	використання інтернет-ресурсів інтегрованих з соціальними мережами з питань кар'єрного розвитку і використання блогів, веб-тестів, веб-ігор на професійну тематику
	«Ярмарка вакансій»	ознайомлення зі специфікою роботи за конкретною професією (посадою)

На думку дослідників «застосування наведених інноваційних методів та інструментів управління персоналом дозволяє HR-менеджерам здійснювати ефективний відбір персоналу, його адаптацію з мінімальними витратами часу і коштів, розробляти дієві мотиваційні механізми за результатами об'єктивної оцінки персоналу, організовувати результативний процес навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє зростанню задоволеності персоналу власною кар'єрою і роботою в організації [21]».

Безумовно, що не всі запропоновані методи й інструменти можуть бути використання в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування, зважаючи на законодавчо визначені вимоги щодо вступу і проходження в них

служби, оцінки роботи персоналу. Але цікавими й перспективними щодо застосування є методи адаптації, навчання персоналу, його управління діловою кар'єрою. Саме їх пристосування до умов використання в системі місцевого самоврядування сприятиме постійному її вдосконаленню за рахунок залучення та «вирощування» власних лідерів і талантів, спроможних вирішувати складні питання місцевого розвитку в складних умовах сучасного функціонування, працювати на перспективу, використовуючи прогресивні та інноваційні HR практики.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

2.1 Нормативно-правове регулювання питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Нормативно-правове регулювання питань управління персоналом в ОМС в Україні здійснюється низкою законодавчих і нормативних актів, таких як:

- Конституція України [14];
- Виборчий кодекс України [3];
- Кодекс законів про працю України [11];
- Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [41];
- Закон України «Про запобігання корупції» [29];
- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій» [28];
- Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» [42];
- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [40];
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [33];
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Стратегії реформування системи державного управління в Україні на 2022-2025 рр.» [35] та іншими нормативно-правовими актами, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами

Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Національного агентства України з питань державної служби як центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби і надає рекомендації щодо врегулювання питань служби в ОМС.

Ці та інші нормативно-правові акти розкривають основні засади формування і функціонування ОМС, а також визначають питання, пов'язані із управлінням персоналу, використанням його потенціалу.

У будь-якій сфері діяльності управління здійснюється на основі певних принципів. Принципи управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

Існують різні підходи визначення цих принципів управління, але найбільш поширеним є перелік, наведений в таблиці 2.1. [46].

Таблиця 2.1 – Принципи управління персоналом

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішенні поставлених перед організацією завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з персоналом
Добір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом

В ОМС перелік принципів значно ширший. Зокрема, у ст. 4 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [41] зазначено такі з них:

- служіння територіальній громаді;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- верховенства права, демократизму і законності;
- гуманізму і соціальної справедливості;
- гласності;
- пріоритету прав та свобод людини і громадянина;
- рівних можливостей доступу громадян до служби в ОМС з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки;
- професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі;
- підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків;
- дотримання прав місцевого самоврядування;
- правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування;
- захисту інтересів відповідної територіальної громади;
- фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету;
- самостійності кадрової політики в територіальній громаді [41].

Їх реалізація суттєво впливає на організацію управління персоналом в ОМС і залежить від повноти визначення цих питань у чинному законодавстві.

На жаль, прийнятий 2 травня 2023 року новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [41] набере чинності лише через 6 місяців після скасування режиму воєнного стану в державі. Це певним чином обмежує можливості ОМС забезпечувати ефективне управління персоналом.

Так, наприклад, Я. Жовнірчик [5] вказує на низку проблем якості персоналу ОМС, причиною яких є саме недостатня увага, застарілість і несвоєчасність змін до нормативно-правового врегулювання питань управління персоналом. Зокрема, автор вказує на:

- слабку інтелектуальну складову керівного та виконавчого персоналу

виконавчих органів місцевих рад;

- дефіцит компетентності значної частини службовців на всіх рівнях муніципального управління;
- недостатню професійну підготовку персоналу, що не дає змогу повноцінно виконувати належні йому функції та обов'язки;
- нездатність значної частини персоналу обґрунтовувати оптимальні та реальні рішення, прогнозувати тенденції робити та робити достовірні аналітичні оцінки [5, с. 105].

Виокремлення цих проблем свідчить про недостатнє приділення уваги професійним якостям претендентів на заняття посад в ОМС ще на етапі відбору персоналу та створення умов для його розвитку під час проходження служби. А отже, низьку якість роботи або малу спроможність її забезпечити саме у служб управління персоналом.

Якщо проаналізувати вимоги, які висуваються до депутатів місцевих рад, то вони є мінімальними. Згідно зі ст. 70 Конституції України [14] і ст. 193 Виборчого кодексу України [3] депутатом, сільським, селищним, міським головою може стати громадянин України, якому виповнилося 18 років і який має право голосу. Тобто жодних інших кваліфікаційних чи особистісних вимог не висувається.

Згідно з Типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посадових осіб місцевого самоврядування [37] до претендентів на посади керівників (керуючого справами, керівника/директора департаменту, відділу, головного бухгалтера/бухгалтера) висуваються вимоги наявності вищої освіти не нижче ступеня магістр, спеціаліст, вільного володіння державною мовою. А також стаж роботи на службі в ОМС, на посадах державної служби або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності повинен становити не менше 2 років.

Для обіймання посади головного державного соціального інспектора/державного соціального інспектора, державного реєстратора, адміністратора достатньо мати вищу освіту не нижче ступеня магістра, спеціаліста, бакалавра

(за рішенням суб'єкта призначення), вільно володіти державною мовою. А також мати стаж роботи не менше 1 року [37].

На посадах спеціалістів, провідних і головних спеціалістів, спеціалістів I і II категорій, спеціалістів можуть працювати особи, які мають вищу освіту не нижче ступеня бакалавра, вільно володіють державною мовою. Додаткових вимог до стажу роботи не висувається [37].

Очевидно, що визначення здатності фахівця розумітися на засадах управлінської діяльності у системі місцевого самоврядування (далі – МС), долучатися до процесів ухвалення рішень, обізнаності щодо діяльності органів самоорганізації населення не вважається обов'язковими. Лише під час проходження конкурсу перевіряється знання законодавства.

У період воєнного стану конкурси на заміщення вакантних посад в органи місцевого самоврядування не проводяться. Тому такі низькі вимоги до професійної компетентності фахівців у подальшому можуть позначатися на якості й результативності роботи ОМС, а також рівневі задоволеності громадян від взаємодії з ними. Адже набувати професійні знання, уміння та навички службовець починає саме зі вступу на посаду, і його розвиток залежить від власної потреби чи бачення шляхів удосконалення свого потенціалу і позиції/зацікавленості керівника ОМС, активності й професіоналізму фахівців служби управління персоналом.

Якщо ж проаналізувати Положення про службу органу місцевого самоврядування в реально функціонуючих ОМС, то варто зазначити, що більшість виконуваних ними функцій – це кадрова робота: оформлення документів, підготовка звітів, робота з кадровим резервом, планування потреби в кадрах, підвищення їх кваліфікації тощо [34].

Саме тому запровадження нового законодавства про службу в органах місцевого самоврядування є вкрай важливим і своєчасним кроком до вирішення низки проблем, що накопичилися.

Досліджуючи новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», науковці і практики відмічають його прогресивний характер,

орієнтацію на розбудову сучасної служби місцевого самоврядування у єдиному контексті зі змінами у сфері державної служби, щоб забезпечити їх гармонізацію.

В основі положень нового закону – управління кадровими ресурсами і розвиток потенціалу служби, підвищення статусу фахівців, престижності служби, якості навчання і розвитку компетентностей, установлення гідної оплати праці, продовження застосування підходу щодо конкурсного заміщення вакантних посад, а також, на відміну від органів державної влади, збереження можливості вступу на посаду з кадрового резерву [20].

Щоб підвищити якість управління, прозорість управлінських процесів, забезпечувати можливість уникати заангажованості, встановлюється принцип політичної неупередженості службовців, упорядковується процес проведення відкритих конкурсів шляхом зобов'язання ОМС публікувати оголошення про проведення і результати конкурсу.

Також значна увага приділяється питанням матеріальної мотивації шляхом встановлення категорій посад, затвердження схем посадових окладів, визначення розмірів надбавок. Засоби нематеріальної мотивації посадових осіб теж набувають важливості, тому вишукуються можливості і формується спроможність бути реалізованими через складання індивідуальних траєкторій професійного розвитку, цілеспрямованої роботи з кадровим резервом, зміни підходів до управління персоналом та оцінювання його роботи [20].

Питанням навчання, підвищення кваліфікації працівників ОМС теж приділено неабияку увагу не тільки в перспективі уведення закону, а й уже в період сьогодення.

Зокрема, у серпні 2023 року Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби ухвалено Стратегію професійного навчання цих категорій осіб до 2027 року [36], а вже у грудні 2023 року розпорядженням

Кабінету Міністрів України затверджено план заходів щодо розвитку запропонованої у Стратегії системи навчання [32]. При цьому варто зауважити, що система навчання стає все більш уніфікованою конкретною, орієнтованою на розвиток чи вдосконалення різноманітних компетентностей, необхідних чи корисних посадовим особам у практичній діяльності.

В Україні продовжує функціонувати низка закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за різними освітньо-професійними програмами для здобувачів першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів вищої освіти, діють заклади післядипломної освіти (у тому числі й Вища школа публічного управління), 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації, діяльність яких координується НАДС [20]. Щорічно між цими закладами відбувається конкурс загальних і короткотермінових програм підвищення кваліфікації публічних службовців.

Також для визначення корисності навчання, ефективності та якості організації процесу навчання, змісту програм, створення/не створення умов для задоволення професійних і особистісних інтересів розвитку фахівців ОМС НАДС утретє проводить вивчення їхніх потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. За даними агентства у різних закладах освіти станом на серпень 2024 року вже пройшли навчання 2522 посадові особи ОМС [20].

Аналіз проведених досліджень показує цікавий факт у мотивації службовців ОМС: власне бажання навчатися і розвиватися, щоб якісно виконувати роботу притаманне до 90% опитаних, що значно переважає формальну потребу раз на 5 років підвищувати кваліфікацію [36]. Також викликають інтерес і інші мотиви, які спонукають посадових осіб МС підвищувати власний професійний рівень. До них можна віднести такі:

- бажання надавати якісні послуги у громаді або ефективно здійснювати депутатські повноваження (позитивну відповідь надали від 74,4% до 90,7% ;
- бажання дізнатися нове (від 75,2% до 82,5%);

– розібратися в невідомому (від 75,6% до 83,3).

Отже, навчання і розвиток є важливими рушійними силами для вдосконалення як посадових осіб, так і ОМС в цілому. І ці мотиваційні чинники мають активно використовуватися службою управління персоналом, функціональні обов'язки яких в умовах реформування місцевого самоврядування і державного управління суттєво змінюються.

Якщо проаналізувати оновлене «Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування» [38], то в ньому поєднується конкретизація уже виконуваних і нових видів роботи, пов'язаної з добором і проходженням служби з акцентом на адаптації нових працівників; веденням кадрової документації; плануванням і організацією навчання не тільки службовців, а й осіб, що обіймають виборні посади, в т. ч. депутатів, а не тільки голів і секретарів відповідних рад; посиленням ефективності управління персоналом на основі визначення організаційних параметрів формування служби управління персоналу, здійснення моніторингу оцінювання якості роботи персоналу, його навчання, досягнення цілей розвитку тощо.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення питань управління персоналом в ОМС оновлюється, і все більше уваги в ньому приділяється не тільки процедурним аспектам організації діяльності служби, а і якості її взаємодії з персоналом.

Ці заходи передбачають зобов'язання служби управління персоналом організовувати адаптацію фахівців, їх розвиток шляхом проведення цілеспрямованих заходів з навчання, стажування, пропагування самовдосконалення, організації праці, формування психологічного клімату і безконфліктного середовища, оцінювання якості й ефективності роботи посадових осіб, проведення аналізу програм їхнього навчання, визначення його результативності тощо.

2.2 Організація управління персоналом публічної служби у Безлюдівській селищній раді

Забезпечення ефективності управління та розвитку персоналу значно залежить не тільки від законодавчо визначених умов для організації діяльності служби, а й від того середовища, в якому відбувається його практичне застосування, людей, які виконують відповідні функції. Для того, щоб оцінити ефективність реалізації державної політики у сфері управління персоналом органів місцевого самоврядування, важливо дослідити, як вона втілюється в конкретних громадах. Проведемо такий аналіз на прикладі Безлюдівської селищної ради Харківського району Харківської області.

Безлюдівська селищна об'єднана територіальна громада Харківського району Харківської області, була створена 04 грудня 2020 року шляхом об'єднання Безлюдівської, Васищівської і Хорошівської селищних рад, а також Котлярівської і Лизогубівської сільських рад Харківського району Харківської області згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 р. № 725-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Харківської області», постанови Центральної виборчої комісії від 08.08.2020 р. № 160 «Про перші вибори депутатів сільських, селищних, міських рад територіальних громад і відповідних сільських, селищних, міських голів 25 жовтня 2020 року». Територія ради поділена на 4 старостинські округи: Васищівський, Котлярівський, Лизогубівський, Хорошівський. За результатами виборів були сформовані відповідні представницькі й виконавчі органи Безлюдівської селищної ради.

Метою діяльності селищної ради як представницького органу територіальної громади визначено задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних із отриманням життєво необхідних послуг.

Основними завданнями селищної ради є зміцнення засад конституційного ладу України; забезпечення реалізації конституційних прав людини і

громадянина; створення умов для забезпечення життєво важливих потреб та законних інтересів населення; розвиток місцевої демократії.

До складу Безлюдівської селищної ради входить 24 депутати, за якими відповідно до виборчих округів і згідно з рішенням ради закріплено територію обслуговування [44]. Депутатами обрано 7 жінок, що становить 29% від загальної кількості депутатів, 17 чоловіків (71%) (рис. 2.1).

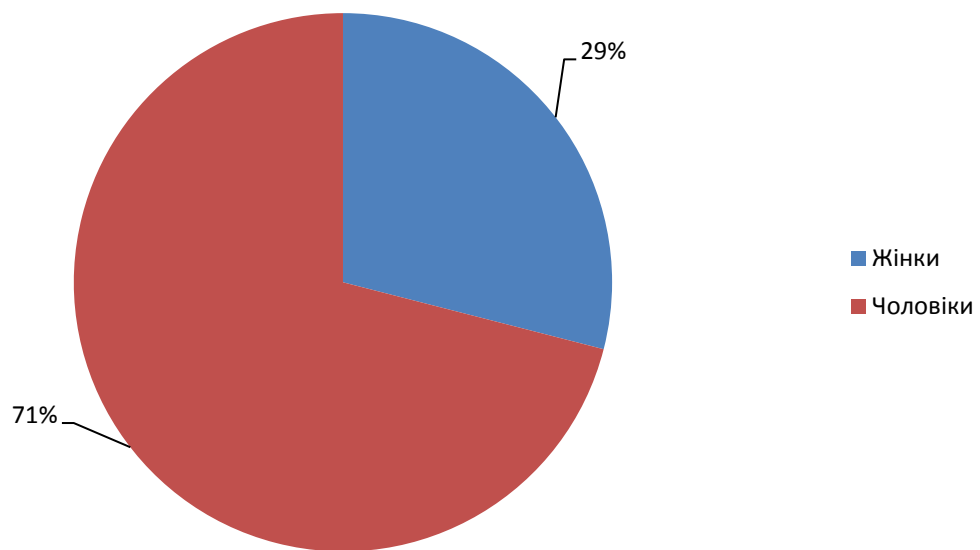


Рисунок 2.1 – Співвідношення чоловіків і жінок серед депутатського корпусу
Безлюдівської селищної ради

Депутати є представниками 4 політичних партій:

- «Блок Світличної «Разом!» (9 депутатів або 37,% від загальної кількості обраних депутатів);
- «Опозиційного блоку – За життя» (7 депутатів (29%));
- «Блоку Кернеса – Успішний Харків» (5 депутатів (21%));
- «Слуга народу» (3 депутати (12,5%)) (рис. 2.2).

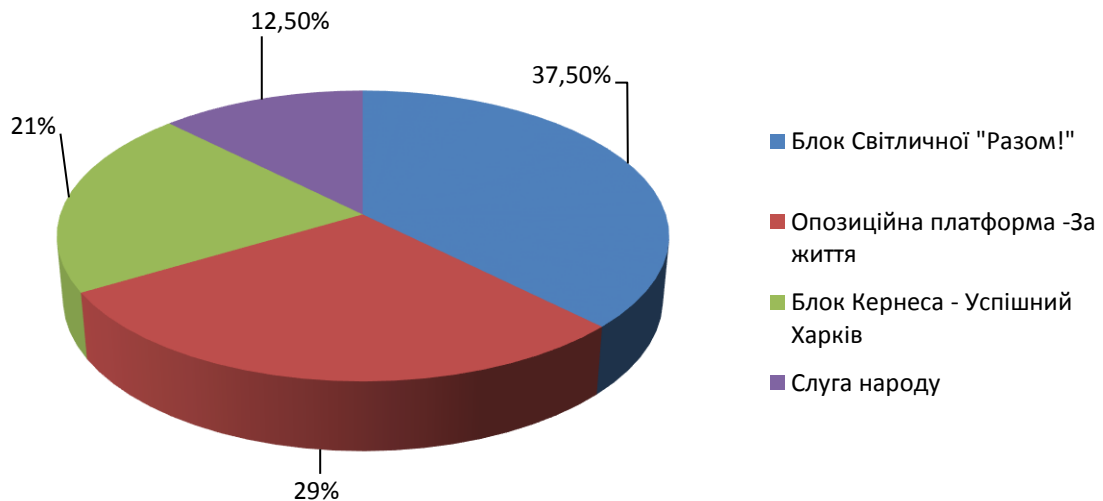


Рисунок 2.2 – Політична приналежність депутатів Безлюдівської селищної ради

Для реалізації передбачених законодавством повноважень і вирішення питань місцевого значення у структурі ради створено 5 постійних комісій:

- з питань бюджету, економіки, фінансів та комунальної власності;
- з питань земельних відносин та екології;
- з питань спільної власності територіальних громад, житлово-комунального господарства та цивільного захисту;
- з питань охорони здоров'я, соціального захисту населення, освіти, спорту і культури;
- з питань депутатської діяльності, депутатської етики, правопорядку, законності та зав'язків з громадськими організаціями.

Для забезпечення виконання рішень, ухвалених депутатами Безлюдівської селищної ради сформовано виконавчий комітет у складі 19 осіб та виконавчі органи ради. Загальну організаційну структуру Безлюдівської селищної ради наведено на рисунку 2.3.

Штатним розписом Безлюдівської селищної ради передбачено штатну чисельність працівників у кількості 94 одиниці. З них – 28 обіймають посади керівників, 49 – спеціалістів, 17 – допоміжного персоналу (рис. 2.4).

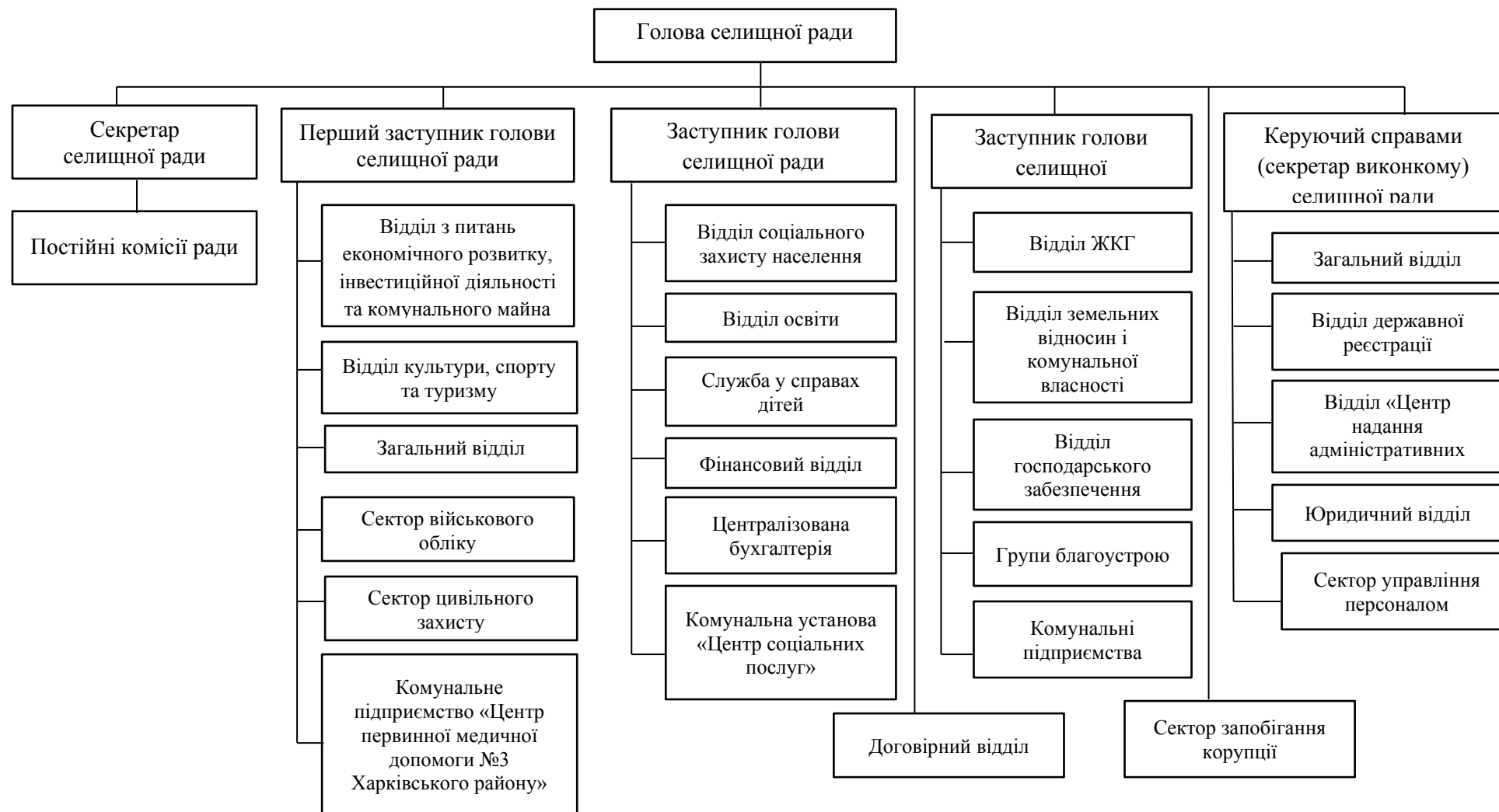


Рисунок 2.3 – Організаційна структура Безлюдівської селищної ради

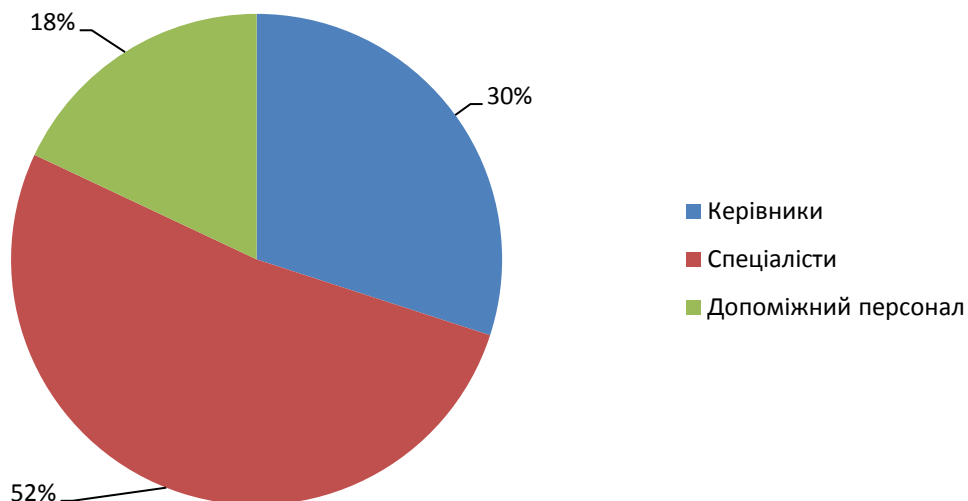


Рисунок 2.4 – Склад посад персоналу Безлюдівської селищної ради станом на травень 2024 року

Управління персоналом публічної служби у Безлюдівській селищній раді Харківського району Харківської області покладається безпосередньо на керівника цього органу влади. Але для реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування та організації кадрової роботи в установі в цілому в структурі апарату селищної ради створено сектор управління персоналом.

До штатного розпису сектору входить 2 одиниці – завідувач сектору та головний спеціаліст.

Відповідно до затвердженого Положення про цей підрозділ (далі – сектор) він підзвітний і підконтрольний селищній раді, селищному голові, секретарю селищної ради, заступникам голови селищної ради та секретарю виконавчого комітету [34].

Основні завдання сектору полягають у наступному:

- реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування та з питань кадрової роботи;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту, в основу якого покладено принципи демократичного добору та

просування по службі посадових осіб за їх діловими якостями та професійною компетентністю;

- забезпечення безперервного навчання працівників, ефективного їхнього навчання на службі і заохочення до службової кар'єри;
- документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин [34].

Для практичного втілення у життя цих завдань на сектор управління персоналом виконує такі види робіт:

- розробляє річні та квартальні плани роботи з кадрами, визначає щорічну та перспективну потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечує укладання відповідних угод із вищими навчальними закладами;
- надає практичну і методичну структурним підрозділам виконавчих органів селищної ради з питань організації роботи з кадрами;
- веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад керівного складу та працівників апарату селищної ради;
- проводить роботу з формування кадрового резерву в апараті селищної ради. Аналізує та узагальнює практику формування кадрового резерву всіма виконавчими органами селищної ради, вносить пропозиції щодо її удосконалення;
- у взаємодії зі структурними підрозділами вивчає особисті, професійні та ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад у виконавчих органах селищної ради, попереджає про встановлені законом обмеження, пов'язані з прийняттям на службу та проходженням служби в органах місцевого самоврядування, ознайомлює їх із Загальними правилами поведінки державного службовця, контролює добір та розстановку кадрів в апараті селищної ради та її виконавчих органах;
- приймає від претендентів на зайняття посад у виконавчих органах

селищної ради відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації проведення конкурсного відбору на службу в органах місцевого самоврядування;

- розглядає та вносить селищному голові пропозиції щодо стажування кадрів на посадах у виконавчих органах селищної ради, готує документи для організації стажування, здійснює контроль за його проведенням;

- готує матеріали про призначення на посади та звільнення з посад керівників комунальних підприємств і установ, що знаходяться в комунальній власності Безлюдівської селищної рад;

- в межах своєї компетенції бере участь у формуванні структури і штатного розпису виконавчих органів селищної ради, надає методичну допомогу іншим структурним підрозділам щодо розробки посадових інструкцій;

- надає організаційну і методичну допомогу з питань організації роботи атестаційної комісії та проведення щорічної оцінки виконання службових обов'язків і завдань посадовими особами виконавчих органів селищної ради та ін. [34].

У цілому положенням визначено 22 напрями діяльності, за якими сектор організовує свою роботу.

Аналіз звітності дозволяє визначити такі акценти в роботі сектору. Переважно протягом року основна увага у діяльності підрозділу спрямовується за такими напрямками:

- підготовка розпоряджень з різноманітних кадрових питань у тому числі відпусток;
- встановлення і уточнення даних про вислугу років, стаж роботи;
- впорядкування особових справ і трудових книжок працівників;
- збір та узагальнення інформації для підготовки звітів і документації з державної звітності;
- оформлення листків непрацездатності;
- підготовка та проведення конкурсів для зайняття вакантних посад;

- видача довідок, посвідчень тощо.

Найбільшу питому вагу роботи фахівців сектору управління персоналу має підготовка розпоряджень селищного голови з кадрових питань. Динаміку цієї роботи можна визначити за даними, наведеними у таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2 – Документи підготовлені фахівцями сектору управління персоналу у 2022–2023 рр. [7; 8]

Назва документа	2022, од.	2023, од
Розпорядження з кадрових питань	245	305
Розпорядження про відпустку	180	180
Розпорядження про відпустку без збереження заробітної плати	39	39
Всього розпоряджень:	464	524
Листи тимчасової непрацездатності	37	55
Видача посвідчень	83	-
Підвищення кваліфікації	26	25
Всього документів	610	604

Аналіз також свідчить, що у 2023 році кількість підготовлених розпоряджень зросла на 11,5%. Усі вони стосуються організації роботи з кадрових питань. Також варто відзначити зростання захворюваності персоналу, адже службою управління персоналу було оформлено на 18 (32,7 %) більше лікарняних.

Велика увага у роботі сектору управління персоналом приділяється професійному розвитку фахівців. Надається перевага цільовому призначенню та короткотерміновому підвищенню кваліфікації. Зокрема, у складних мовах воєнного стану обрано два ключових напрями:

- навчання у сфері цивільного захисту;
- короткострокові програми професійного розвитку на базі Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного інституту імені В. Н. Каразіна.

Динаміку цього процесу наведено на рисунку 2.5.

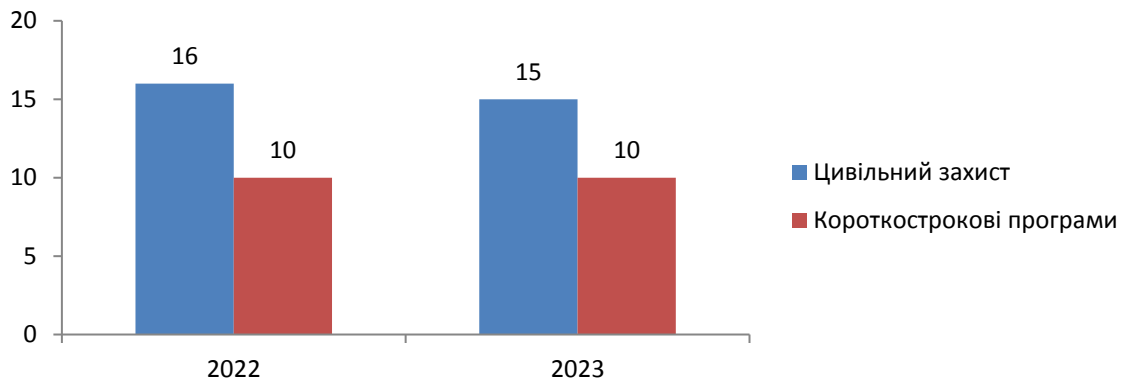


Рисунок 2.5 – Напрями підвищення кваліфікації фахівців Безлюдівської селищної ради у 2022-2023 рр.

Таким чином, аналіз структури, функцій та результатів діяльності сектору управління персоналом у 2022-2023 рр. засвідчує, що переважаючими напрямками діяльності сектора були: виконання роботи з документального забезпечення роботи з кадрами, їх обліку, аналізу кількісно-якісних характеристик, організації та контролю кадрових процесів у апараті та виконавчих органах селищної ради, підвищення кваліфікації фахівців. У той же час варто наголосити, що недостатньо використовуються сучасні інструменти професійного розвитку, мало уваги приділяється кадровому резерву, питанням перспективного планування та організаційного розвитку Безлюдівської селищної ради і її підрозділів. Тому перспективними напрямками удосконалення діяльності цього підрозділу можна вважати такі:

- розробка стратегії розвитку персоналу;
- планування службової кар’єри працівників;
- проведенню більш глибоких досліджень особистих, професійних, ділових якостей осіб, які обіймають та претендують на зайняття керівних посад, перебувають у кадровому резерві;
- розвиток мотивації і управління конфліктами;
- формування сприятливого психологічного клімату і попередження професійного вигорання тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Світові тенденції розвитку управління персоналом публічної служби в органах влади

Розвиток технологій і бурхливі геополітичні процеси призводять до суттєвих змін в управлінні персоналом не тільки у бізнес-середовищі, а й системах публічного управління провідних держав світу. А це спонукає до перегляду компетентностей і підходів до організації праці персоналу і в ОМС України.

Людиноорієнтований підхід до управління персоналом продовжує залишатися трендовою концепцією, яка спонукає до змін у процесах і технологіях управління людськими ресурсами. Це змушує органи влади зосереджуватися на визначенні місії, конкретизації цілей, принципів і цінностей як основи корпоративної культури влади в цілому, так і органів місцевого самоврядування відповідної громади. Також змінюються підходи до визначення функціонального складу управління персоналом. Надзвичайно актуальним постає стратегічне планування персоналу, тобто пошук і залучення талановитих фахівців, здатних забезпечувати розвиток територіальної громади. Задля цього у відповідному ОМС мають бути створені надзвичайно сприятливі умови, щоб фахівці, які володіють сучасними інформаційно-аналітичними, комунікативними, маркетинговими, управлінськими та іншими технологіями виявили бажання працювати не лише в мегаполісах, а й невеликих містах, селищних громадах і селах.

Зменшення людських ресурсів через демографічну кризу в світі, а в Україні ще й через війну, спонукає приділяти більшу увагу їх *стратегічному плануванню*. Як відомо, ефективне планування неможливе без моніторингу динаміки кількісно-якісного складу персоналу, його потреб розвитку і спроможності органів публічної влади їх задовольнити. Саме відсутність

моніторингу, формальне його виконання або неналежний аналіз динаміки змін призводить до того, що органи публічної влади постійно спізнюються з рішеннями і не працюють на перспективу, виявляючись не готовими до впроваджуваних новацій. І якщо організації в бізнес-сфері в таких випадках можуть залучати експертів, фрілансерів, тимчасових працівників, наймати людей на умовах контракту, то в органах публічної влади такі форми зайнятості неможливі або обмежені через законодавчо унормовані правила добору, вступу й перебування на посаді, а також заходи безпеки, зумовлені міркуваннями захисту державної таємниці, особливо у воєнний час. Саме тому формування стратегій розвитку галузей, регіонів, територій і громад та завчасне набуття у відповідності до напрямів потенційного розвитку нових компетентностей посадовими особами стають надзвичайно актуальними.

Важливістю також набуває і оцінка результативності персоналу або як визначено в деяких дослідженнях – *управління ефективністю персоналу*, що передбачає постійне узгодження й аналіз рівня досягнення особистих та організаційних цілей діяльності, визначення результатів і корисного ефекту від застосування фахівців, регулювання і вдосконалення системи мотивації тощо.

У цьому контексті завжди цікавим є позитивний досвід зарубіжних країн щодо організації ефективного управління персоналом.

Останнім часом у діяльності закордонних органів публічної влади значну увагу почали приділяти питанням *мобільності персоналу*.

Під мобільністю мається на увазі переміщення публічних службовців між робочими місцями, організаціями чи парними секторами, що у подальшому допомагає досягати стратегічні цілі шляхом опанування трудовими ресурсами нових навичок і компетенцій, визначення нових пріоритетів, створюючи при цьому необхідні умови для активного їх залучення до розбудови власної кар'єри. Мобільність може набувати різних форм: від короткострокових програм обміну до довгострокової роботи на посаді, тісно пов'язаної з розвитком кар'єри. При цьому мобільність не розглядається як самоціль. Цей інструмент може використовуватися у поєднанні зі стратегічним плануванням діяльності і сприяти утримувannya нових і перспективних фахівців у органах влади, поширенню норм законодавства, реалізації стратегічних цілей та командних форм роботи.

Утім, як і кожен процес, використання мобільності має бути обґрунтованим і збалансованим. Оскільки дослідження засвідчують, що занадто багато мобільність може заважати роботі та дестабілізувати команди, а надто низька мобільність може призвести до організаційного застою. Тому поєднання стратегічного планування з мобільністю може допомагати встановлювати її «ідеальний» рівень, необхідний для підтримки організаційних цілей [58, с. 14].

У сучасних умовах мобільність персоналу розглядається як елемент гнучкості публічної служби – здатність переміщувати потрібних людей з правильними навичками у правильні ролі, щоб відповідати вимогам моменту, і бути добре підготовленим до вимог майбутнього. Ця якість добре зарекомендувала себе під час пандемії COVID-19. Саме пандемія дала можливість перевірити режими мобільності адміністративних послуг в органах влади практично всіх країн світу, і побачити, які нові інструменти і стратегії під час кризи дають можливість працівникам швидко переорієнтовувати свою діяльність шляхом запровадження нових форм організації роботи. Такою формою стала, наприклад, дистанційна організація діяльності з використанням сучасних комунікаційних технологій.

У той же час мобільність, особливо внутрішня, значно залежить від інституціональних засад організації публічної служби кожної держави і тих обмежень чи правил, які існують для вступу і просування на посадах. Наприклад, в органах влади, у яких просування по службі ґрунтується на кар'єрному зростанні, велика увага зосереджується на прийомі нових службовців, виявленні їх потенційних якостей і подальшому кар'єрному розвитку на основі внутрішньої мобільності, що відбувається протягом усього періоду їхньої роботи. У таких системах доволі часто використовуються регулярні та навмисні перепризначення на посади як частина планування кар'єри та/або управління нею в межах певної галузі (корпусу). 14 країн Організації Економічного Співробітництва і Праці (далі – ОЕСР) застосовують такий підхід в межах однієї організації, тоді як лише 7 з цих країн здійснюють перепризначення між суб'єктами публічної служби – Австралія, Коста-Ріка, Іспанія, Японія, Корея, Нідерланди та Нова Зеландія [58].

Наприклад, австралійська система мобільності публічних службовців допомагає працівникам, керівникам і фахівцям служб управління персоналом

використовувати мобільність як стратегічний інструмент регулювання трудових ресурсів. Рамкова програма кар'єрного розвитку передбачає застосування мобільності для досягнення таких цілей:

- вирішення стрибків попиту;
- розв'язання складних проблем;
- розвиток працівників.

Практичне втілення кожного з варіантів відбувається на основі окремих методичних документів, у яких визначено дії службовців, керівників органів влади, служб управління персоналом та HR-практиків [58].

В Ірландії застосовується центральна політика мобільності для всіх категорій працівників: від канцелярського службовця до директора офісу. Наприклад, коли посада помічника секретаря стає вакантною, то оголошення стосується усіх осіб на рівні секретарів не залежно від рівня органу влади. Такі посади вважаються заповненими через мобільність, оскільки участь у конкурсі може взяти будь-яка особа на рівні секретаря не важливо з уряду, офісу, відділу тощо [58].

Існує й інший підхід щодо мобільності – позиційні системи розвитку кар'єри, що передбачають відкрите наймання безпосередньо на певну посаду. Вони використовуються скандинавським країнам (Норвегія, Данія, Швеція, Ісландія, Естонії та Швейцарії).

Значна увага в управлінні та розвитку персоналу публічної служби зарубіжних країн продовжує приділятися його навчанню. Це зумовлено тим, що публічні службовці у процесі своєї діяльності постійно стикаються з новими викликами і загрозами, політичними проблемами, кризами, досвіду вирішення яких вони не мають. Саме завдяки навчанню впроваджуються інновації, відбувається адаптація та розвивається стійкість у фахівців. Ролі й завдання публічних службовців суттєво змінюється, вимагаючи нових навичок і компетенції. Тому навчання стає «частиною роботи» на публічній службі.

Зважаючи на це, в органах влади зарубіжних країн розвивається *культура навчання* публічних службовців як інструмент розвитку персоналу, що ґрунтується на тому, що навчання службовців заохочується, йому створюються умови, воно стимулюється. Таким чином формується середовище, в якому навчання не лише сприймається позитивно, а й пов'язується з кар'єрним

зростанням і просуванням, є необхідним і очікуваним. Відбувається перехід від формального навчання (часто на початку кар'єри) до використання усіх можливостей сучасного світу для розвитку: неформальна, інформальна, адаптивна освіта та інші форм здобуття знань.

Культура навчання просувається як серед службовців, так і керівників, що сприяє формуванню більш стійкого і гнучкого професійного середовища, посилює здатність вирішувати складні й різнобічні проблеми в системі публічного управління. При цьому лідерство відіграє значну роль у створенні культури навчання. Організації, які повідомили, що їх керівники вищої ланки дійсно цінують і підтримують навчання та розвиток працівників як пріоритет, мають значно вищі рейтинги та показники ефективності, залученості персоналу [52].

Тому в більшості країн світу продовжує використовуватися комбінована система навчання публічних службовців, у якій функціонують національні школи публічного управління (чи національні школи урядування) або створено центральний орган влади (агенція), яким координується навчання та вивчаються пропозиції щодо його розвитку. Також фахове навчання своїх спеціалістів здійснюють окремі центральні органи влади.

Наприклад, у Норвегії кожна окрема організація може вільно працювати над узгодженими національними планами навчання публічних службовців у спосіб, який їй підходить, в тому числі шляхом отримання доступу до програм навчання керівників через Норвезьке агентство громадськості та фінансового менеджменту.

В Іспанії працює Національний інститут публічного управління для фахівців публічної служби, але окремі міністерства також організовують власні спеціалізовані програми навчання, пов'язані з набуттям необхідних компетентностей у кожній галузі.

У Великобританії запроваджено Державну навчальну програму кампусу, яка охоплює програми підготовки всіх міністерств, об'єднує їх і робить більш доступними для всіх.

Але створювані системи і стратегії навчання, впровадження культури навчання забезпечує успіх тільки тоді, коли існує чітке розуміння того, як навчаються дорослі відповідно до виконуваної роботи, чи відбувається це

навчання з/без відриву від роботи, які професійні інтереси мають бути задоволені.

Навчання дорослих має низку особливостей, які потребують врахування при його організації:

- фактичний вплив навчання на роботу дорослих значною залежить від визнання організацією зусилля працівників щодо навчання та розвитку індивідуальних компетенцій [54];
- дорослі можуть навчатися на своїх робочих місцях для розвитку власних професійних інтересів та себе;
- дорослі роблять свідомими рішення щодо того, чи варто формально брати участь у навчанні, а також як і коли вчитися [53];
- дорослі «не дуже схильні вивчати те, про що вони не можуть зрозуміти сенс чи його вплив на власну життєву ситуації» [55].

При цьому необхідно враховувати, що крім формально визначених підходів, навчання має багато форм, які можуть мати різні результати та цілі, різну корисність для окремих типів учасників навчання. Воно може бути активним і навмисним через формальні курси. А може відбуватися на основі організації спільної роботи не у формальній аудиторії, а через семінари та дискусії, чи навіть шляхом навчання на практиці або спостереження за іншими [51]. І для дорослих вибір форми навчання має надзвичайно важливе значення, оскільки враховується не тільки сукупність отримуваних знань, а й відчуття комфорту при їхньому набутті, культура взаємодії.

Останнім часом дослідники все більше звертають увагу на популярність та швидке зростання *штучного інтелекту* (далі –ШІ) та інших технологій, можливість їх використання для роботи в органах публічної влади. Адже за оцінками фахівців ШІ здатен скоротити витрати часу на окремі завдання до 70%. Тому в управлінні персоналом ШІ може стати надійним помічником спеціаліста, який допомагатиме шукати рішення під кожен проблему, відповідати на складні запитання, будувати ефективні стратегії та виконувати низку інших завдань. Тому на ринку послуг щорічно з'являється все більше додатків та програм для HR і рекрутерів [57]. Ідею застосування ШІ також можна використовувати й у практиці роботи органів публічної влади для вирішення як стандартизованих завдань – консультування, вирішенні складних

питань кадрового законодавства, а також організації електронного навчання.

Сьогодні результатом навчання новим технологіям, зумовленого потребою реагування на пандемію COVID-19, є нові тенденції в управлінні персоналом – організація гібридної та віддаленої роботи, автоматизації окремих процесів. Вони призвели не тільки до більшої гнучкості в роботі, збільшення продуктивності, економії витрат на утримання приміщень, можливостей оперативно скликати й проводити наради, обмінюватися інформаційними матеріалами, отримувати їх із єдиних баз даних, здійснювати віддалені перевірки документів та персональних даних, а й спонукали до удосконалення обліку виконуваної роботи, оцінці її результативності, висуненні додаткових вимог до професійної відповідальності, етики, виконавської дисципліни фахівців.

Наведені тенденції є загальними і розкривають можливість і здатність органів публічної влади вирішувати такі завдання управління персоналом, які є надзвичайно актуальними сьогодні [12]:

- підвищувати рівень сприйнятливості та вміння персоналу адаптуватись до змін;
- забезпечувати підвищення продуктивності роботи персоналу;
- організовувати ефективне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, його розвиток;
- стимулювати появу у працівників творчих ідей, спрямованих на вдосконалення діяльності органів публічної влади;
- підвищувати якість професійної діяльності;
- формувати в трудових колективах органів публічної влади сприятливий соціально-психологічний клімат;
- спрямовувати діяльність керівників на розвиток нових здатностей фахівців;
- підвищувати згуртованість колективу;
- зосереджувати увагу на інтересах і потребах як органів влади, так і працівників;
- дбати про розвиток мобільності, гнучкості персоналу та вміння працювати з новими технологіями та ін.

3.2 Запровадження сучасних кадрових технологій в управління персоналом публічної служби органів місцевого самоврядування

Світ усе більше технологізується і спонукає розглядати можливість застосування сучасних технологій у різних сферах управління органами публічної влади України.

Зазвичай, кадрові технології поділяють на три групи:

- технології, орієнтовані на забезпечення збору максимально достовірної інформації про людину (до них відносять атестацію, кваліфікаційні іспити, моніторинг професійної діяльності тощо);
- технології організації кількісно-якісних характеристик персоналу (тобто відбір, формування резерву, кадрове планування, професійний розвиток). Їхня сукупність формує основу для розвитку кадрової культури керівника і фахівців кадрових служб;
- технології отримання високих результатів (сукупного ефекту) від спільних та узгоджених дій персоналу органів влади (відбір персоналу, ротація, управління кар'єрою тощо) [13].

Кадрові технології тісно взаємопов'язані між собою і реалізуються в єдиному комплексі. На публічній службі вони є найважливішим засобом управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, досягнення їх цілей, запорукою ефективного функціонування та розвитку.

У сучасних умовах підходом, який спричиняє кардинальні перетворення в управлінні персоналом органів публічної влади є HR-менеджмент, в основі якого – комплекс заходів і стратегій, орієнтованих на ефективне управління людськими ресурсами, максимальний розвиток і використання потенціалу працівників. Він включає сукупність технологій і практик, що використовуються для залучення, утримання, мотивації та розвитку працівників організацій. HR охоплює всі етапи життєвого циклу їхнього перебування в організації: від рекрутингу та адаптації до розвитку кар'єри та завершення співпраці [49].

Також термін «HR-технологія» розглядається як можливість застосування програмного забезпечення та відповідного обладнання для автоматизації

кадрової роботи в органах влади, обчислення заробітної плати службовців тощо. В сучасних умовах збільшується кількість кадрових інформаційних систем, які полегшують проведення комплексної перевірки претендентів на зайняття певних посад в органах державної влади чи місцевого самоврядування, дослідження їх репутації, достовірності висвітлюваних і поширюваних даних. Для полегшення адаптації фахівців до нових умов роботи чи процесів використовуються різні ігри-симулятори, щоб розвинути чи вдосконалити необхідні навички. Корисними є сучасні технології й для організації робочих зустрічей, нарад, навчання чи підвищення кваліфікації працівників, проведення яких сьогодні майже не уявляється без використання дистанційних форматів у режимі відеоконференцій. Значна кількість цих технологій уже використовуються органами місцевого самоврядування в Україні.

До важливих особливостей HR-менеджменту можна віднести також активну позицію фахівців структурних підрозділів з управління персоналом, які дбають про постійне підвищення компетенцій та професійних навичок не тільки службовців органів влади, а й власних [23].

Огляд зарубіжних практик організації управління персоналом засвідчує, що діяльність самих служб теж зазнає кардинальних змін. Вона виявляється у зміні ставлення до працівників не як до ресурсу, що використовується, а як до капіталу, який потребує примноження, вдосконалення та розвитку. Зокрема, суттєві зміни підходів у ставленні до працівників органів публічної влади розпочалися у процесі подолання пандемії COVID-19. Служби управління персоналом владних інституцій почали більше, ніж будь-коли, приділяти увагу психоемоційному станові публічних службовців, рівневі їх задоволеності роботою на основі висновків про те, що у професійній діяльності зросла кількість стресових ситуацій, які призводять до виснаження і вигорання.

Щоб забезпечити ефективну роботу фахівців, органи влади також почали активно використовувати *human capital management* (HCM), тобто технології управління людським капіталом. В основу цих технологій покладене розуміння того, що службовці перебувають у стані більшого стресу, ніж будь-коли раніше, а це означає, що їхні навички, відпрацьовані до автоматизму, і досвід роботи безпосередньо впливають на продуктивність праці, рівень задоволеності й

залученості громадян. Тому багато агентств почали вживати заходів для покращення надання послуг і змінили своє ставлення до співробітників на більш турботливе й підтримуюче, як і до споживачів послуг [56].

Дослідження свідчать, що сучасні системи НСМ включають інструменти інформування служб управління персоналом про результативність організаційної взаємодії та передбачають надання рекомендацій працівникам про навчання і розвиток, щоб вони могли удосконалювати свою роботу. Ці інструменти підтримують кожну стадію циклу кадрової роботи (від найму і до виходу на пенсію чи звільнення працівника), водночас скорочуючи кількість часу, який служба персоналу витрачає на адміністративну та юридичну роботу за рахунок автоматизації значної кількості процесів. Натомість працівники служби мають можливість зосереджувати свою роботу на дослідженні психічного здоров'я співробітників, визначенні їхніх потреб у мотивації (наприклад, виявленні ефективності винагород, які використовуються), визнання, навчання та розвитку кар'єри. Саме ця інформація про працівників дає службам уявлення про наявний рівень прихильності до роботи саме в цій організації, дозволяє вживати заходи, щоб службовці їхніх організацій залишалися залученими, мотивованими та продуктивними.

Розвиток технологій трансформує HR. Сучасні технології дозволяють фахівцям відділів управління персоналом легше збирати та передавати інформацію та спілкуватися з працівниками. А системи НСМ використовують технології комбінуючи різні способи для підтримки функцій управління персоналом. Для цього використовуються різні програми. Розглянемо деякі з них.

Хмара. Багато служб управління персоналом досі працюють на застарілих технологіях, за яких, наприклад, основні функції з підбору персоналу, нарахування заробітної плати та отримання пільг виконуються в ізольованих системах. Однак, застосувавши хмарну платформу, органи влади можуть з'єднати ці колись розрізнені системи одна з одною та зі спільними джерелами даних, гарантуючи, що зарплата, пільги та рекомендації щодо навчання працівників підтримуються точною та актуальною інформацією. Сучасні системи НСМ дозволяють службі управління персоналом легко керувати всім життєвим циклом співробітника в одному місці, скорочуючи час, витрачений на

перехресні посилання на дані з різних програм. Хмарна інфраструктура виступає основою для рішень HCM і дозволяє використовувати інші новітні технології [56].

Прикладний штучний інтелект, генеративний штучний інтелект і машинне навчання (ШІ) вже з'явився на робочих місцях агентств через різні додатки та програми, такі як Microsoft 365. Сучасна система HCM включає ШІ, генеративний ШІ (GenAI) і машинне навчання (ML) більш цілеспрямовано, щоб надати інформацію про робочу силу та підвищити ефективність роботи. При відповідному застосуванні штучний інтелект і машинне навчання можуть оптимізувати робочі процеси або рекомендувати можливості для навчання, щоб підтримувати зацікавленість персоналу. Результати застосування GenAI у практиці роботи публічних службовців засвідчують, що ця технологія дає можливість працівникам краще розуміти свої потреби та варіанти удосконалення для реалізації безпосередніх функцій управління, пов'язаних з роботою, так і для власного професійного розвитку. HR також може використовувати цифрових помічників на базі штучного інтелекту, голосових помічників і чат-ботів, щоб допомогти працівникам надавати відповіді на прості й типові запити, дозволяючи членам HR-команди приділяти час для вирішення більш складних завдань з вищим рівнем невизначеності [56].

Програми з низьким кодом/без коду. Реконфігурація організаційних діаграм, моделювання робочої сили та налаштування нових процесів у відповідь на зміни в політиці, правилах і вимогах зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності органів публічної влади традиційно вимагають співпраці та узгодженості між програмним забезпеченням різних підрозділів і навіть систем. Це спонукає відділи інформаційного забезпечення або ІТ-технологій створювати нові протоколи для роботи системи кадрового забезпечення. Але сучасні рішення HCM є гнучкими і, якщо використовувати додатки з низьким кодом або без коду, кадрові служби можуть вносити необхідні зміни самостійно, не додаючи ще одне завдання до довгого списку, якими вже керує ІТ. Це дає змогу командам кадрових служб ефективно й незалежно керувати організаційними змінами, дозволяючи ІТ-командам перенаправляти свій час на інші, більш нагальні питання. Але в той же час вимагає і від фахівців кадрових служб постійно вдосконалювати свої вміння і навички, стежити за

технологічними новаціями і визначати важливість і можливість їхнього застосування для HR [56].

Звітність і аналітика. Для розуміння динаміки кадрових процесів, які відбуваються в системі публічної служби дуже важливим є збір та узагальнення інформації. Точна, своєчасно зібрана та надана інформація, отримана з одного джерела, покращує якість звітності й аналітики, а отже, й продуктивність роботи фахівців та ефективність рішень, які ними ухвалюються. Тому хмарне розміщення інформації при використанні технології HCM дозволяє фахівцям служб управління персоналом легше знаходити дані та гарантує, що інформація, яку вони використовують, є актуальною. AI та ML можуть ще більше прискорити процес, швидко перетворюючи необроблені дані на ідеї.

Іншим способом, за допомогою якого сучасні системи HCM підтримують прийняття рішень, є моделювання робочої сили та планування сценаріїв, які стають дедалі важливішими для органів влади, які працюють в умовах невизначеності і орієнтуються на забезпечення безперервності управлінських процесів і операцій. Моделювання робочої сили допомагає керівникам і службам управління персоналом зрозуміти, як вони можуть організувати, підвищити кваліфікацію та перекваліфікувати свої трудові ресурси, щоб переконатися, що фахівці, з потрібним набором компетентностей залучені до роботи у їхніх органах влади (структурних підрозділах), розуміють свої ролі, функції, значення. Тому прогностична аналітика з підтримкою ІІІ також може допомогти органам влади планувати майбутні потреби у персоналі відповідної кількості та якості. А планування сценаріїв допомагає заздалегідь підготуватися до низки глобальних змін чи кризових ситуацій, таких як старіння робочої сили, економічні зміни чи навіть поширення світових загроз (як, наприклад, пандемія COVID-19) [56].

Отже, технологія управління людським капіталом має унікальне значення для удосконалення HR. Вона допомагає фахівцям з управління персоналом збільшувати здатність вирішувати ключові проблеми та покращувати процес прийняття рішень. За допомогою відповідних інструментів кадрові команди отримують можливість приймати більш обґрунтовані рішення, формувати кваліфіковану робочу силу, залучати мотивованих працівників із розумінням своєї місії у владі, стратегічним баченням шляхів розвитку, створювати

корпоративну культуру не тільки прозорості та підзвітності, а й толерантності, підтримки, взаєморозуміння та допомоги.

Безумовно, що запровадження таких технологій у практику роботи органів місцевого самоврядування України не може відбуватися одномоментно, а потребує ґрунтовної підготовки. А саме:

- дослідження кадрової, техніко-технологічної, фінансової спроможності і готовності органів влади впровадити НСМ технологію;
- визначення складу фахівців, які мають бути залучені в органи публічної влади до розробки плану впровадження НСМ технології, їх пошук та мотивування (у разі потреби);
- пошук органів місцевого самоврядування серед партнерів, які впровадили НСМ технологію у практику роботи, ознайомлення з їхнім досвідом (як перевагами, так і недоліками), залучення іноземних фахівців для дослідження та консультування вітчизняних фахівців;
- визначення обсягу робіт, які мають бути виконані в українських умовах, включаючи як розробку регламентуючих нормативно-правових актів, так і проведення фінансових і матеріально-технічних робіт;
- добір і стажування фахівців у зарубіжних органах місцевого самоврядування, навчання персоналу у вітчизняних органах влади;
- упровадження і оцінка результативності використання нових технологій, корегування роботи у разі потреби;
- поширення досвіду у разі позитивних змін і зрушень у культурі управління персоналом.

Однак зміни щодо удосконалення діяльності служб управління персоналом стосуються не тільки внутрішніх процесів та організації кадрової роботи.

У результаті реформи децентралізації органи влади все більше дбають про підвищення конкурентоспроможності територій, намагаються знайти партнерів для залучення ресурсів, організовують гнучкі та інноваційні комунікації з громадянами, використовуючи новітні технології, залучають населення до процесів підготовки і реалізації управлінських рішень, розробки та реалізації проєктів, орієнтованих на підвищення якості життя громад. Усі ці процеси дозволяють розширювати можливості влади вирішувати важливі

суспільно-політичні питання, розв'язувати соціальні проблеми громадян, підвищувати якість їхнього життя. Для цього останнім часом активно використовуються технології краудсорсингу.

Органи публічної влади реалізують технологію краудсорсингу за допомогою створення інтернет-майданчиків для діалогу між громадянським суспільством та інститутами влади, використовуючи можливості громадянського суспільства, розширюючи форми й види участі громадян, залучаючи їх до управління для поліпшення якості життя населення. Громадяни, експертні групи та громадські організації здатні набагато ефективніше й оперативніше реагувати на різноманітні соціально-економічні виклики та продукувати нові підходи до розв'язання проблем [2].

Представникам служб управління персоналом органів місцевого самоврядування теж важливо долучатися до роботи таких груп чи брати участь у аналізі пропозицій та обговоренні електронних петицій, які надходять. Це дозволить визначати не тільки фахову готовність/неготовність працівників органів влади вирішувати нагальні проблеми громадян, про які йдеться у повідомленнях, а й визначати компетенції, які мають бути сформовані у найближчу чи віддалену перспективу, а тому обов'язково враховані при плануванні заходів щодо підвищення кваліфікації та розвитку персоналу.

Таким чином, можна відзначити, що в сучасних умовах до претендентів, які виявляють бажання працювати в службах управління персоналом органів місцевого самоврядування, можуть висуватися низка таких нових вимог:

- однаково володіти як адміністративними, так і технічними навичками;
- високий рівень інтелекту, вміння досягати результату, вміння працювати з людьми
- готовність до безперервного навчання на курсах або в спеціальних установах [13].

У той же час змін має зазнати і діяльність служб управління персоналом. А саме:

- має бути збільшена можливість впливати на формування структури і штату працівників як в органі влади в цілому, так і безпосередньо в підрозділах;

- при відборі на посади мають надаватися переваги досвіду роботи, практичним умінням та навичкам порівняно з формальними вимогами при проведенні конкурсу;
- для стимулювання працівників до реалізації власного потенціалу мають поєднуватися різні види мотивації та враховуватися ключових показників ефективності та результативності їхньої діяльності;
- кадровий резерв в органах влади має набувати статусу реального ресурсу розвитку органу влади і допомагати швидкому залученню кандидатів на посади, тому це питання має бути нормативно визначеним.

ВИСНОВКИ

1. Установлено, що поняття «управління персоналом публічної служби органів місцевого самоврядування» в науковій літературі розглядається з точки зору функціонального та системного підходів, як процес та функція управління. З упровадженням клієнтоорієнтованої моделі публічного управління в практику роботи владних інституцій в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування більша увага зосереджується на питаннях підбору працівників, розвитку їх особистісних якостей і дослідженні трудового потенціалу завдяки підвищенню кваліфікації, удосконаленню системи заохочень та винагород.

2. Визначено, що сучасні методи управління персоналом ОМС запозичені з кадрового менеджменту. Запровадження їх у практику роботи ОМС сприяє швидшому реагуванню на зміни, удосконаленню добору і підбору персоналу, його оцінці, виявленню ефективності використання кадрового резерву, підвищенню адаптивності працівників, удосконаленню комунікацій та психологічного клімату. До найбільш використовуваних технологій належать: рекрутинг, баддінг як різновид наставництва, E-learning, хедхантинг, аутстафінг, гейміфікація, аутсорсінг та ін.

3. З'ясовано, що нормативно-правове регулювання відносин у сфері управління персоналом ОМС недостатньо чітко регламентує процеси добору, підбору, проходження, мотивації, оцінки та розвитку персоналу; є застарілим; ґрунтується на висуненні мінімальних вимог до претендентів на посади і тому не сприяє відбору талановитих, відповідальних, патріотичних, креативних. Новоприйнятий закон, що набирає чинності після припинення режиму воєнного стану, є більш прогресивним, ґрунтується на засадах розвитку людських ресурсів і кадрового потенціалу фахівців.

4. Виявлено, що працівниками сектору управління персоналом Безлюдівської селищної ради значна кількість часу спрямовується на

документальне забезпечення роботи з кадрами, їх облік, аналіз кількісно-якісних характеристик, а також організацію та контроль кадрових процесів у апараті та виконавчих органах селищної ради, підвищення кваліфікації фахівців. Однак при цьому недостатньо використовуються сучасні інструменти професійного розвитку, мало роботи проводиться з кадровим резервом, недостатньо уваги приділяється стратегічному плануванню ресурсів, організаційному розвитку селищної ради та її підрозділів.

5. Обґрунтовано доцільність при впровадженні людиноцентричного підходу до управління персоналом продовжувати приділяти велику увагу стратегічному плануванню людських ресурсів, удосконаленню оцінювання персоналу з точки зору управління його ефективністю, розвивати мобільність, гнучкість, культуру навчання, здатність працювати з новими сучасними технологіями, у тому числі штучним інтелектом.

6. Запропоновано широко впроваджувати у практику роботи органів місцевого самоврядування технології людського капіталу, що включають:

- здатність комплексно використовувати хмарні сервіси й роботу з даними для організації роботи з персоналом, що дозволить раціоналізувати діяльність різних суміжних підрозділів;
- використовувати штучний інтелект для моделювання процесів та їхніх наслідків;
- формувати програми розвитку персоналу відповідно до потреб фахівців з урахуванням результатів консультування споживачів;
- формувати звітність і упорядковувати роботи з даними, здійснювати власне удосконалення завдяки відкритим кодам;
- забезпечувати поліпшення взаємодії зі споживачами послуг завдяки використанню краудсорсингу та ін.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Бахур Н. Використання інструментів краудсорсингу в розвитку територіальних громад. *Центр регіональних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень України*: веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/bakhur.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).
3. Виборчий кодекс України: Закон України від 19.12.2019 р. № 396-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
4. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. *Кращі практики управління персоналом*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).
5. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.
6. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом. Київ: НАДС, 2021. 15 с.
7. Звіт по роботі сектора управління персоналом Безлюдівської селищної ради за 2022 рік. *Безлюдівська селищна рада*: офіційний веб-сайт. URL: https://khbsr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/01/img_0002.pdf (дата звернення: 01.12.2024).
8. Звіт по роботі сектора управління персоналом Безлюдівської

селищної ради за 20223 рік. *Безлюдівська селищна рада*: офіційний веб-сайт. URL: <https://khbsr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/ot.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

9. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. URL: http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.html (дата звернення: 01.12.2024).

10. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 4 (57). Ч. 1. С. 135–144.

11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

12. Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 867–873.

13. Компанієць І. О. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 101–106.

14. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

15. Крушельницька Я. В. Управління персоналом. URL: <http://library.if.ua/books/45.html> (дата звернення: 01.12.2024).

16. Крушельницька О. В., Мельничук В. П. Управління персоналом. Кив: Кондор, 2005. 296 с.

17. Кормишкін Ю. А., Уманська В. В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24–34.

18. Лісогор Л. С., Нестеренко В. В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 20–30.

19. Матвеев П. М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 14. С. 87–92.

20. Місце служби в органах місцевого самоврядування у реформі державного Управління. *Лабораторія законодавчих ініціатив*: веб-сайт. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-sluzhby-v-organah-misczevogo-samovryaduvannya-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/> (дата звернення: 01.12.2024).

21. Мішина С., Мішин О. Інноваційні методи управління персоналом. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали міжнарод. науково-практ. конф., 31 трав.– 1 черв. 2018 р.: тези допов. Харків.: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2018. С. 318–319.

22. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

23. Основні функції HR-менеджменту. *Hurma*: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-funktsiyi-ta-instrumenty/> (дата звернення: 01.12.2024)

24. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.

25. Положення про сектор управління персоналом Безлюдівської селищної ради: рішення V сесії VIII скликання Безлюдівської селищної ради від 09.02.2024 р. URL: <https://khbsr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/sektor-upravlinnya-personalom-1.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

26. Поняття «персонал». Академічний тлумачний словник української мови. В 11 т. URL: <https://sum.in.ua/s/personal> (дата звернення: 01.12.2024).

27. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

01.12.2024).

28. Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій: Закон України від 17.11.2020 р. № 1009-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

29. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців: Наказ Національного агентства з питань державної служби від 25.10.2013 р. № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

31. Про затвердження Національного класифікатора професій України: національний класифікатор ДК 003:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

32. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

33. Про затвердження положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 р. № 564. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/243532378> (дата звернення: 01.12.2024).

34. Про затвердження положення про сектор управління персоналом Безлюдівської селищної ради: Рішення Безлюдівської селищної ради V сесії VIII скликання від 09.02.2021 р. URL: <https://khbsr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/sektor-upravlinnya-personalom-1.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

35. Про затвердження Стратегії реформування системи державного управління в Україні на 2022–2025 рр.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

36. Про затвердження Стратегії розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: Рішення Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби від 22 серпня 2023 року. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

37. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07.11.2019 р. № 203-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#n11> (дата звернення: 01.12.2024).

38. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства

України з питань державної служби від 19.02.2024 р. № 26-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

39. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Дата оновлення: 18.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.05.2024).

40. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

41. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

42. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11.07.2002 р. № 93-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

43. Публічна служба. Адміністративне право. Загальна частина: курс лекцій. URL: https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec5.html (дата звернення: 01.12.2024).

44. Список депутатів Безлюдівської селищної ради VIII скликання, які закріплені за виборчими округами. *Безлюдівська селищна рада*: веб-сайт. URL: <https://khbsr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/untitled-1.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

45. Табачник А., Карпенко Г. Особливості управління в місцевих органах влади. *Соціальний світ. Соціальні дослідження та поведінкові науки*. 2023. № 13. С. 45–52.

46. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

47. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за

заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

48. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1828> (дата звернення: 22.05.2024).

49. Що таке HR-менеджмент. *Hurma*: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-funktsiyi-ta-instrumenty/> (дата звернення: 01.12.2024).

50. Цигилик Н. В. Вибір системи HR-менеджменту для забезпечення високого рівня ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 4 (78). С. 11–16.

51. Adult Learning and COVID-19: How much informal and non-formal learning are workers missing? *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*. Paris: OECD, 2021. 286 p.

52. Crowley E., Overton L. Learning and skills at work survey. *Chartered Institute of Personnel and Development*. London, 2021. 126 p.

53. Decisions of adult. *Kantar Public and Learning and Work Institute*. 20218. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/742108/DfE_Decisions_of_adult_learners.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

54. Desjardins R. The Political Economy of Adult Learning: Alternative strategies, policies, Bloomsbury, 2017. 144 p.

55. Illeris K. Workplace learning and learning theory. *Journal of Workplace Learning*. 2003. May. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620310474615/full/html?fullSc=1> (дата звернення: 01.12.2024).

56. Jacobs N. Four Human Capital Management Technologies That Drive

Employee Engagement. Government Technology Insider: веб-сайт. URL: <https://governmenttechnologyinsider.com/four-human-capital-management-technologies-that-drive-employee-engagement/> (дата звернення: 01.12.2024)

57. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? Hurma: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/> (дата звернення: 01/12/2024).

58. Public Employment and Management 2023: towards a more flexible public service. OECD, 2023. 121 p.