

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування  
об'єднаних територіальних громад»

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю

281 Публічне управління та  
адміністрування

**Шаргала Олена  
Олександрівна**

---

**Керівник:** кандидат наук з  
державного управління,  
доцент Ковтун І.Б

---

**Рецензент:**

---

(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та  
ініціали)

## Хмельницький – 2020 рік

### АНОТАЦІЯ

**Шаргали Олени Олександрівни. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2020.

У магістерській роботі охарактеризовано особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

Результати проведеного дослідження демонструють необхідність вдосконалення процесу управління персоналом в органах місцевого самоврядування Чорноострівської об'єднаної територіальної громади. В роботі було запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування Чорноострівської об'єднаної територіальної громади.

Ключові слова: управління персоналом, органи місцевого самоврядування, об'єднана територіальна громада.

### SUMMARY

Shargali Olena Oleksandrivna. Personnel management in local governments of united territorial communities. - Manuscript.

Research to obtain a master's degree specialty 281 Public management and administration.

- Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, 2020.

In master's degree work the features of management a personnel are described in the organs of local self-government of the incorporated territorial communities

The results of the study demonstrate the need to improve the process of personnel management in local governments of the Chornoostrivka united territorial

community. The paper proposed recommendations for improving the personnel management system in the local self-government bodies of the Chornoostriivska united territorial community.

Key words: personnel management, local self-government bodies, united territorial community.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	6
1.1. Теоретичні підходи до розуміння поняття та змісту управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.....	6
1.2. Особливості управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧОРНОСТРІВСЬКОЇ ОТГ.....	15
2.1. Аналіз кадрового потенціалу органів управління Чорнострівської ОТГ.....	15
2.2. Оцінка ефективності управління персоналом Чорнострівської ОТГ.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧОРНОСТРІВСЬКОЇ ОТГ.....	29
3.1. Застосування сучасних технологій в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування Чорнострівській ОТГ.....	29
3.2. Використання зарубіжного досвіду в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.....	34
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**  
**ОТГ- Об'єднаних територіальних громад**

## ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що розпочаті в Україні реформи, спрямовані на створення сучасної системи місцевого самоврядування на основі європейських цінностей, розвитку місцевої демократії, наділення територіальних громад повноваженнями та ресурсами, повинні забезпечити місцевий економічний розвиток та надання населенню високоякісних та доступних публічних послуг. Ключовою у процесах забезпечення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території має стати роль об'єднаних територіальних громад.

Особливо актуальною в умовах децентралізації стає проблема забезпечення об'єднаних територіальних громад якісним персоналом, оскільки його професійний рівень є однією з передумов успішного розвитку громади. Людський фактор є одним із найважливіших ресурсів будь-якої організації, який суттєво впливає на успішність її діяльності. Тому першочерговим завданням об'єднаних територіальних громад має бути формування ефективних систем управління персоналом.

Доцільно зауважити, що проблеми управління персоналом досить часто є предметом досліджень провідних українських та зарубіжних вчених. Зокрема, ця проблематика досліджується у працях Т. Білоруса [1], Т. Витко [5], Н.Гавкалової [6], О. Гавриш [7], Н.Гончарук [8], Л. Гузар [9], Х. Дейнега [12], В. Олуйка [13] та ін. Проте, незважаючи на опрацьованість багатьох аспектів досліджуваної проблематики, питання особливостей управління персоналом саме в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад залишаються відкритими.

Об'єктом дослідження виступає діяльність Чорноострівської об'єднаної територіальної громади.

**Предмет дослідження** - управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

**Мета роботи** – з'ясування особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно було розглянути низку завдань, а саме:

- вивчити теоретичні підходи до розуміння поняття та змісту управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад;

- здійснити оцінку ефективності управління персоналом Чорнострівської ОТГ;

- запропонувати застосування сучасних технологій в управлінні персоналом в Чорнострівській ОТГ;

- розглянути можливість використання зарубіжного досвіду в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад;

- узагальнити матеріал та зробити висновки.

У магістерській роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність сформульованих висновків. Методологічну основу дослідження становлять системний та структурно-функціональний підходи до аналізу управлінських явищ і процесів.

Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано комплекс взаємопов'язаних наукових методів, зокрема:

- діалектичний метод наукового пізнання, методи аналізу і синтезу (під час визначення теоретичних підходів до системи управління персоналом місцевого самоврядування об'єднаної територіальної громади);

- метод системного узагальнення (для якісної характеристики системи управління персоналом об'єднаної територіальної громади);

–статистичний метод (у процесі обробки інформації для аналізу та оцінки показників сучасного стану управління персоналом Чорнострівської ОТГ);

–опитування (для отримання інформації з питань ефективності діяльності Чорнострівської ОТГ);

–використання методу системно-структурного аналізу дозволило розглянути основні сучасні технології в управлінні персоналом;

–метод моделювання (під час розгляду можливості впровадження зарубіжного досвіду управління персоналом в діяльності об'єднаних територіальних громад).

Інформаційною базою дослідження є закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали Чорнострівської об'єднаної територіальної громади, дослідницькі та аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що науково-практичні результати дійсного дослідження сприятимуть посиленню кадрового потенціалу Чорнострівської об'єднаної територіальної громади шляхом впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Основні положення і висновки дослідження були представлені та апробовані у вигляді доповіді на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції “Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні” (7 грудня 2020 року, м. Хмельницький).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1. Теоретичні підходи до розуміння поняття та змісту управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад

Для визначення поняття “управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад” проаналізуємо підходи до розуміння загальних понять “персонал”, «управління» та “управління персоналом”.

Загалом персонал – це особистий склад організації, який включає всіх найманих робітників, а також працюючих власників та співвласників [4, с. 19].

Зокрема, Л. Михайлова визначає персонал як особовий склад чи частину цього складу, яка є групою за професійними чи іншими ознаками, наприклад, виділяють персонал обслуговуючий, виробничий, управлінський [29, с. 15].

В. Веснін тлумачить управління як діяльність із упорядкування процесів, що тривають у природі, техніці та суспільстві, зниження невизначеності та приведення в потрібний стан із урахуванням тенденцій їх розвитку та зміни середовища (для різних її типів потрібні свої способи управління) [3]. Іншими словами, управління повинне забезпечувати впорядкованість відповідної системи, її цілісність, нормальне функціонування і розвиток.

Існує багато підходів до визначення поняття “управління персоналом”.

Зокрема, такі вчені, як Я. Крушельницька [25], О. Кириченко [21], визначають “управління персоналом” як цілеспрямовану діяльність керівників

та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації.

Дещо інший підхід пропонує М. Бутко, який визначає “управління персоналом” як практичну діяльність, спрямовану на визначення потреб організації в персоналі з урахуванням наявного кадрового складу, забезпечення організації якісним персоналом, регулювання процесів його раціонального використання, забезпечення організаційних, економічних і соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи з метою досягнення цілей організації [28, с. 311].

На думку А. Рачинського, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, а також методів управління персоналом. Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі [41, с. 288].

Для розуміння особливостей управління персоналом в публічному адмініструванні, необхідно визначити характерні властивості саме організацій публічного сектору. Так, публічний сектор включає державні установи та установи місцевого самоврядування. Враховуючи це, виділимо наступні характерні риси, що притаманні публічній організації: діє в інтересах громадськості, а не приватних осіб; послуги, що надаються, є безкоштовними для споживачів; бюджетне фінансування не залежить від результатів діяльності; конкуренція вважається недоцільною чи навіть забороненою; відсутність чітких, зрозумілих й адекватних критеріїв якості послуг, що надаються; сильний політичний вплив на діяльність; відсутність ясного і чітко сформульованого бачення щодо цілей діяльності, виходячи з якого можна було

б судити про успішність публічної організації; неможливість однозначного визначення «успіху чи неуспіху» в діяльності публічної організації; недостатня «активність» у діях, що веде до інерції, негнучкості у діях і низького рівня впровадження інновацій; домінування нематеріальних стимулів (престижність роботи, гарантія зайнятості, стабільність зарплати тощо) над матеріальними.

Основні наукові підходи щодо управління персоналу в публічних організаціях наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Основні підходи щодо визначення поняття «управління персоналом в публічних організаціях»

Автор	Визначення поняття
Н. Гавкалова	Управління персоналом в публічних організаціях полягає у забезпеченні оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організації професійного розвитку персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності персоналу в публічній організації
Т. Кіцак	Управління персоналом в публічній організації - встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій
Гончарук Н.Т.	Управління персоналом органів місцевого самоврядування - процес, який включає основні етапи: планування потреб у персоналі; здійснення конкурсного відбору; підвищення рівня професійної компетентності; оцінювання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності тощо.

Примітка. Систематизовано автором

Зокрема, Н. Гавкалова вважає, що сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у забезпеченні оптимального кількісно-якісного

кадрового складу, організації професійного розвитку персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності персоналу в публічній організації [6].

Сутність управління персоналом у публічних організаціях, на думку Н. Гавкалової, полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій.

Гончарук Н.Т. під управлінням персоналу органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад розуміє процес, який включає основні етапи: планування потреб у персоналі; здійснення конкурсного відбору; підвищення рівня професійної компетентності; оцінювання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності тощо [8, с. 8].

Доцільно зауважити, що чинний Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” № 2493-III від 07.06.2001 р. не містить прямих норм, що дають визначення поняття «управління персоналом органів місцевого самоврядування» [38]. Елементи цієї системи згадані лише опосередковано в окремих статтях цього закону, зокрема: прийняття на службу в органи місцевого самоврядування (ст. 10); ранги посадових осіб місцевого самоврядування (ст. 15); кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування (ст. 16); атестація посадових осіб місцевого самоврядування (ст. 17); інші питання проходження служби в органах місцевого самоврядування – організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, просування їх по службі тощо (ст. 19); підстави припинення служби в органах місцевого самоврядування (ст. 20).

Дослідивши проект нової редакції Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, нами з'ясовано, що він містить окремі статті, які регулюють діяльність системи управління персоналом органів місцевого самоврядування в Україні, зокрема: керівник служби в органах місцевого

самоврядування (ст. 9); служба персоналу в органі місцевого самоврядування (ст. 10); вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади службовця місцевого самоврядування (ст. 17); вступ на службу в органи місцевого самоврядування (ст. 18); порядок призначення на посаду службовця місцевого самоврядування (ст. 27); особова справа службовця місцевого самоврядування (ст. 33); ранги службовців місцевого самоврядування (ст. 34); оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування (ст. 37); підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування (ст. 38); просування службовця місцевого самоврядування по службі (ст. 40); підстави припинення служби в органах місцевого самоврядування (ст. 61); порядок припинення служби в органах місцевого самоврядування (ст. 61) [38].

Компаративний аналіз наведених законодавчих актів у частині управління персоналом дає підстави зробити висновок, що прийняття нової редакції закону є нагальною потребою і необхідністю для розвитку органів місцевого самоврядування, насамперед на рівні об'єднаних територіальних громад.

Слід зауважити, що при дослідженні проблем управління персоналом думки науковців щодо його об'єктів та суб'єктів різняться.

Зокрема, на думку В. Рудьова, об'єктами управління персоналом є організація загалом, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації [44, с. 4].

Суб'єктом управління персоналом в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції [44, с. 4].

Дещо інший підхід пропонує Л. Кібанов, який вважає, що об'єктом управління персоналом є окремий працівник, а також якась їхня сукупність, що виступає як трудовий колектив, динаміка його розвитку, структури та цільові

взаємозв'язки, політика щодо персоналу. Також об'єктом управління є технологія та методи управління. Суб'єктом управління персоналом є служба управління персоналом та залучені за видом діяльності вищі лінійні та функціональні керівники [52]. На нашу думку, підхід Л. Кібанова дає змогу чіткіше відокремити об'єкт та суб'єкт управління персоналом. Таким чином, управління персоналом можна охарактеризувати як систему, сукупність взаємопов'язаних елементів, яка включає об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему відповідних механізмів.

Основою цих відносин є принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання.

Ефективність формування та використання персоналу органів місцевого самоврядування, як зазначає Т. Покотило, залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу тощо [36, с. 45].

Використання методології сучасного управління персоналом в органах місцевого самоврядування є об'єктивною тенденцією, відповіддю на вимоги демократизованого суспільства щодо радикального підвищення результативності та ефективності надання послуг цими органами та зміни стилю відносин влади й громадян. Такий підхід, на думку Б. Колеснікова, дає можливість узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації посадових осіб місцевого самоврядування до зовнішніх умов, врахування особистого фактору в побудові системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Отже, в системі органів місцевого самоврядування персонал має бути основним внутрішнім елементом, а громада як споживач послуг органів місцевого самоврядування – зовнішнім. При цьому важливими, на нашу думку, завданнями з управління персоналом в органах місцевого самоврядування можуть бути такі: розробка оновленого законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування для забезпечення діяльності з розвитку управління персоналом; якісна укомплектованість служб (відділів) управління персоналом; методичне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення служб (відділів) управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Таким чином, дослідивши теоретичні напрацювання, а також відповідні законодавчі акти, управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад пропонуємо визначати як практичну діяльність, спрямовану на забезпечення органів місцевого самоврядування якісним персоналом, його адаптацію, професійну орієнтацію, навчання, оцінку, трудове переміщення, підготовку, забезпечення організаційних, економічних і соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

## **1.2. Особливості управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад**

В даний час реформа децентралізації, що проводиться в Україні, нашою хвилюються на такі складнощі, як:

– існування кадрів, які не можуть повною мірою відповідати новим цілям, що стоять перед Україною;

- «текучка» в органах влади, відсутність реального матеріального стимулювання і системи кадрового росту не дозволяють створювати реальний кадровий резерв і готувати компетентних фахівців в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громадах;

– відсутність єдиної підходу до культури управління в органах влади на всіх рівнях.

Ефективність діяльності органу місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громадах залежить від того, наскільки цілі органу влади і цілі працівника органу місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад збігаються.

Усе це викликано необхідністю науково обґрунтувати кадрову політику в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громадах, аналізувати всі аспекти, які притаманні усьому процесу служби.

Це відкриває можливості для вироблення наукових підходів до аналізу стану кадрів органу місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад: критеріїв, методів процедур оцінки якостей працівників, вимог, що пред'являються службовцю органу місцевого самоврядування.

Проте, в місцевих органах влади і управління відсутні технології оцінки кадрів, на основі яких можна було б визначити кваліфікаційний рівень керівника і фахівця. Нормативні документи не містять конкретних критеріїв, за якими можливо було всебічно аналізувати стан діяльності працівника органу місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

Спробуємо виділити особливості, що забезпечують успішність діяльності службовця органу місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад:

1. Соціально-психологічні властивості керівника, потребностно-мотиваційна система і емоційно-вольовасфера його особистості, відповідальність, доброзичливість, вимогливість, схильність до взаємодопомоги, схильність до співпраці, врівноваженість і стриманість.

2. Професійні навички: знання, як результат розумової діяльності, включеної в процес управління та засвоєння фактів, понять, законів і т. д., рівень знань, їх невинне поповнення, освоєння суті справи, всебічний аналіз ситуації, виділення ключової проблеми, здатність знайти конструктивне рішення ключової проблеми, стаж роботи.

3. Мотивація трудової діяльності до тих чи інших досягнень, стилю життя, побудові кар'єри, яка припускає взаємодію внутрішніх і зовнішніх збудників до дії.

Окремо слід зупинитись на делегуванні власних повноважень керівником підлеглому, оскільки управлінська філософія, заснована на принципах командування та контролю, на жаль, в теперішніх умовах не застосовується.

Отже, на сьогодні в системі органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, незважаючи на наявність мережі навчальних закладів з підготовки магістрів державного управління та державної служби, центрів підвищення кваліфікації, все ж таки відсутні дієві умови для забезпечення реалізації механізму ефективної сучасної інноваційної моделі державної кадрової політики та підготовки нової генерації управлінських кадрів. Завдяки постійній «текучці» в органах влади, відсутності реального матеріального стимулювання і системи кадрового росту існують складнощі у створенні реального кадрового резерву компетентних фахівців.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧОРНООСТРІВСЬКОЇ ОТГ

#### 2.1. Аналіз кадрового потенціалу органів управління Чорноострівської ОТГ

Чорноострівська селищна об'єднана територіальна громада створена 13 серпня 2015 року. У складі громади 21 населений пункт — 1 смт і 20 сіл, які входять до 9 старостинських округів. Адміністративний центр — смт Чорний Острів. Площа громади — 262,93 км<sup>2</sup>, населення — 12 583 мешканці (2019).

Система управління Чорноострівської ОТГ наведена на рис. 2.1.

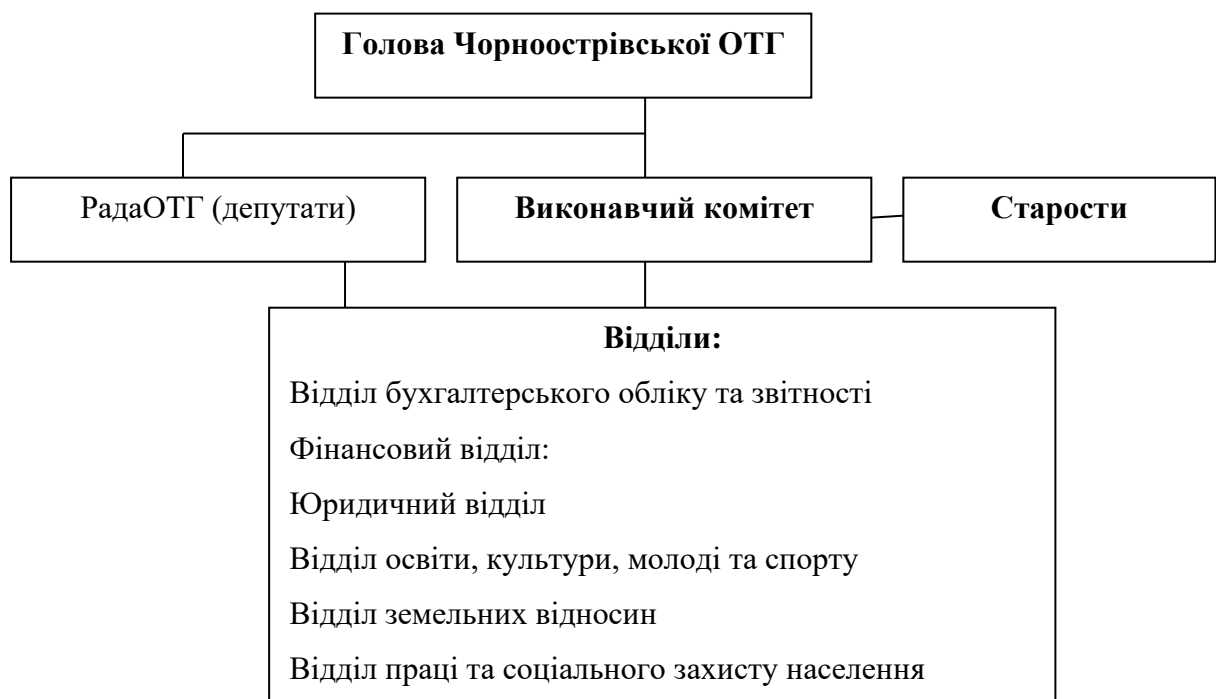


Рисунок 2.1. Система органів управління Чорноострівської ОТГ

Повноваження органів ОТГ доволі широкі: від розробки стратегії розвитку до організації благоустрою сіл і селищ, які входять до складу ОТГ.

Їх переважно визначено Законом №280/97-ВР (частина 4 статті 42), який передбачив, що голова:

- організує в межах, визначених законом, роботу відповідної ради та її виконавчого комітету. Здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету;
- підписує рішення ради та її виконавчого комітету. Забезпечує виконання рішень відповідної ради, її виконавчого комітету;
- вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради;
- вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради;
- вносить на розгляд ради пропозиції щодо структури виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету, їх штатів, встановлених відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України;
- скликає сесії ради, вносить пропозиції та формує порядок денний сесій ради і головує на пленарних засіданнях ради;
- забезпечує підготовку на розгляд ради проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання, рішень ради з інших питань, що належать до її відання; оприлюднює затверджені радою програми, бюджет та звіти про їх виконання;
- призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім керівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів;
- є розпорядником бюджетних коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним радою;
- представляє територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого

самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності, громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства;

- укладає від імені територіальної громади, ради та її виконавчого комітету договори відповідно до законодавства, а з питань, віднесених до виключної компетенції ради, подає їх на затвердження відповідної ради;

- видає розпорядження у межах своїх повноважень [38].

Зокрема рада затверджує бюджет ОТГ; утворює виконавчий комітет; встановлює місцеві податки і збори; визначає, яким буде соціально-економічний і культурний розвиток ОТГ, та ін.

Виконавчий комітет своєю чергою забезпечує виконання бюджету ОТГ; координує діяльність відділів, управлінь, комунальних підприємств, установ та організацій ОТГ; має право змінювати/скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь та їхніх посадових осіб тощо.

Відповідно до Закону №280/97-ВР повноваження виконавчого комітету поширюються на:

- сферу соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку;

- галузь бюджету, фінансів і цін;

- сферу управління комунальною власністю;

- галузь житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку (стаття 30);

- галузь будівництва;

- сферу освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту;

- сферу регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища;

- сферу соціального захисту населення;

- галузь зовнішньоекономічної діяльності;

- галузь оборонної роботи;

- сферу адміністративно-територіального устрою[38].

На старосту як посадову особу місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» покладені такі повноваження:

- 1) представляти інтереси жителів відповідного села, селища у виконавчих органах сільської, селищної, міської ради;
- 2) брати участь у пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради та засіданнях її постійних комісій;
- 3) право на гарантований виступ на пленарних засіданнях сільської, селищної, міської ради, засіданнях її постійних комісій з питань, що стосуються інтересів жителів відповідного села, селища;
- 4) сприяти жителям відповідного села, селища у підготовці документів, що подаються до органів місцевого самоврядування тощо[38].

Цей перелік не є вичерпним, Закон говорить, що староста може здійснювати інші повноваження, визначені цим та іншими законами.

Вихідна інформація для оцінки кадрового потенціалу наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Характеристика персоналу Чорноострівської ОТГ станом на 01.01.2020 р.

Посада	Чисельність	Освіта	Досвід роботи за фахом, років
1	2	3	4
селищний голова	1	вища	5
секретар ради	1	вища	10
перший заступник селищного голови	1	вища	7
керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1	вища	5
староста			
сіл Антонівка, Катеринівка	1	вища	2
села Осташки	1	вища	1
сіл Миколаїв, Манилівка	1	вища	2
села Захарівці, Крачки, Ляпинці	1	вища	2
села Рідкодуби, Лапківці	1	вища	2
села Грузевиця	1	вища	3

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
сіл Ставчинці, Польові Гринівці	1	середня спеціальна	2
сіл Везденьки, Малі Орлинці	1	вища	3
сіл Везденьки, Малі Орлинці	1	вища	2
начальник відділу бухгалтерського обліку та звітності, головний бухгалтер	1	вища	20
заступник начальника відділу бухгалтерського обліку та звітності	1	середня спеціальна	15
спеціаліст відділу бухгалтерського обліку та звітності	1	вища	10
спеціаліст відділу бухгалтерського обліку та звітності	1	вища	8
спеціаліст відділу бухгалтерського обліку та звітності	1	вища	9
спеціаліст відділу бухгалтерського обліку та звітності	1	вища	3
начальник фінансового відділу	1	вища	14
спеціаліст фінансового відділу	1	вища	18
спеціаліст юридичного відділу	1	вища	3
начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	1	вища	5
головний спеціаліст з питань культури, національностей, релігій та туризму	1	вища	4
головний спеціаліст з питань культури, національностей, релігій та туризму	1	вища	8
спеціаліст з питань освіти, молоді та спорту	1	вища	6
спеціаліст по інформаційній діяльності та обслуговуванню ПК	1	вища	11
спеціаліст по ЖКГ, транспорту та благоустрою	1	середня спеціальна	12
інспектор паспортист	1	середня спеціальна	17
діловод	1	вища	5
діловод	1	вища	7
діловод	1	середня спеціальна	9
Всього	33	-	-

З даних таблиці 2.1. помітно, що 27 із 33 працівників мають вищу освіту, їх питома вага складає 81,2%. Переважна більшість працівників мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування більше 5 років.

Специфіка діагностики кадрового потенціалу об'єднаної територіальної громади є такою, що визначити всі фактори та напрямки не представляється можливим, тому аналізуються лише основні показники та напрямки.

Розглянемо за допомогою графічного способу оцінювання кадрового потенціалу на прикладі відділу освіти, культури, молоді та спорту за відомою класифікацією здібностей і якостей службовців:

- інтелектуальні (свідчать про рівень професіоналізму);
- ділові (свідчать про організаторські здібності);
- психофізіологічні (свідчать про волю, темперамент, фізичний стан);
- комунікаційні (свідчать про стиль спілкування) на рівні параметрів певного стандарту (визначаються дослідницьким шляхом).

Побудуємо діаграми для працівників відділу (рис. 2.2 – рис. 2.4) в якій ряд 1 фіксує результати, які очікуються, а ряд 2 – актуальні результати, отримані після оцінювання службовця.

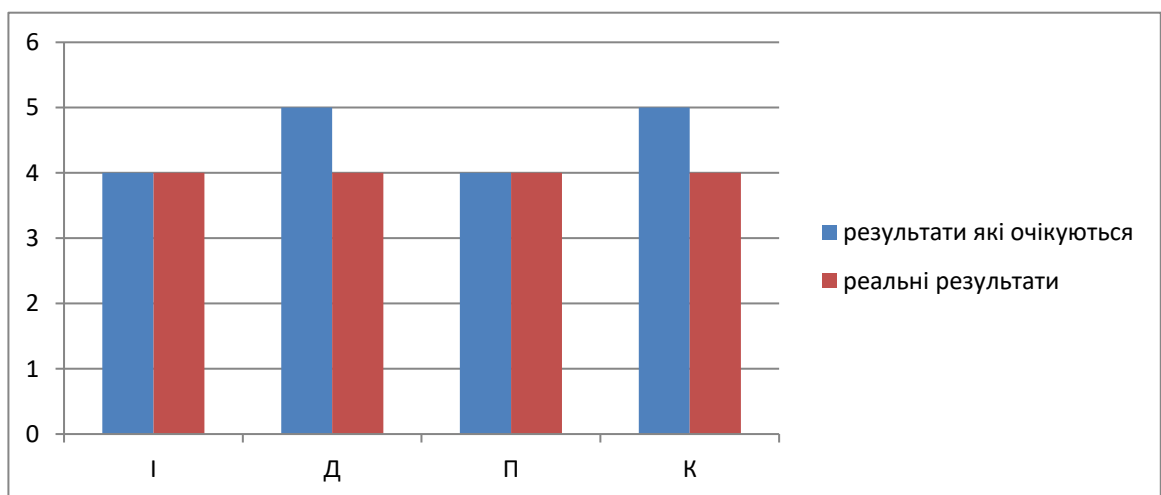


Рисунок 2.2 Порівняння актуальних здібностей і якостей начальника відділу освіти, культури, молоді та спорту з тими, що очікуються (І – інтелектуальні, Д – ділові, П – психофізіологічні, К – комунікаційні).

Аналіз даних рисунку 2.2 дозволяє відмітити недостатній рівень ділового та комунікаційного потенціалу начальника відділу освіти, культури, молоді та спорту та відповідність інтелектуальних і психофізіологічних якостей.

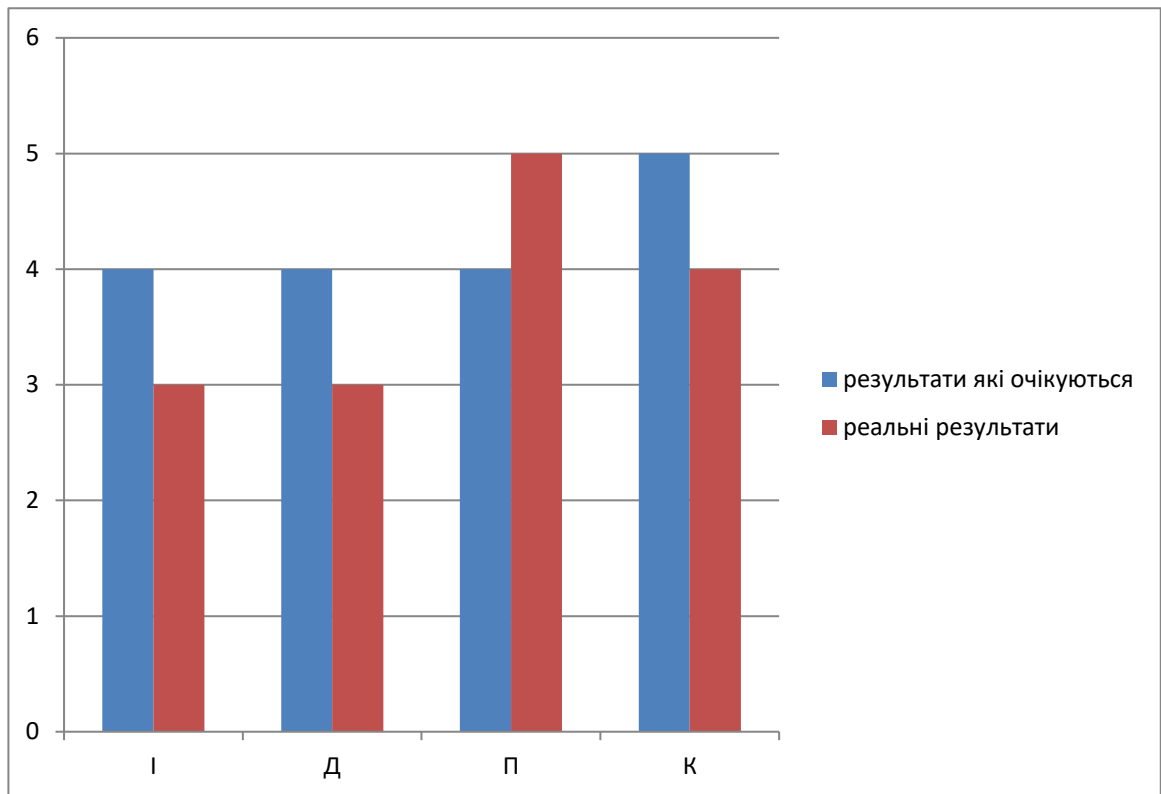


Рисунок 2.3 Порівняння актуальних здібностей і якостей головного спеціаліста з питань культури, національностей, релігій та туризму з тими, що очікуються

Щодо кадрового потенціалу спеціаліста з питань культури, національностей, релігій та туризму, то відмічається недостатній рівень інтелектуальних та ділових якостей та комунікаційних якостей працівника, при цьому реальний рівень психофізіологічних характеристик перевищує очікувані результати.

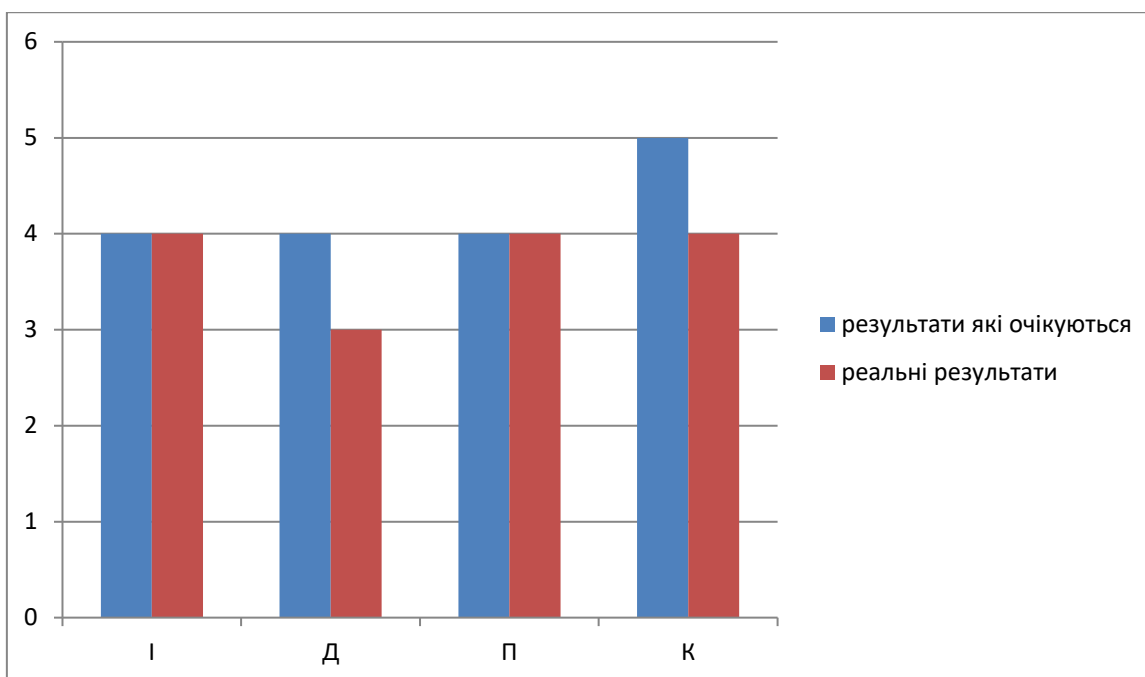


Рисунок 2.4 Порівняння актуальних здібностей і якостей головного спеціаліста з питань культури, національностей, релігій та туризму з тими, що очікуються

Аналіз діаграми 2.4 дозволяє зробити висновок про недостатній рівень ділових та комунікаційних якостей працівника.

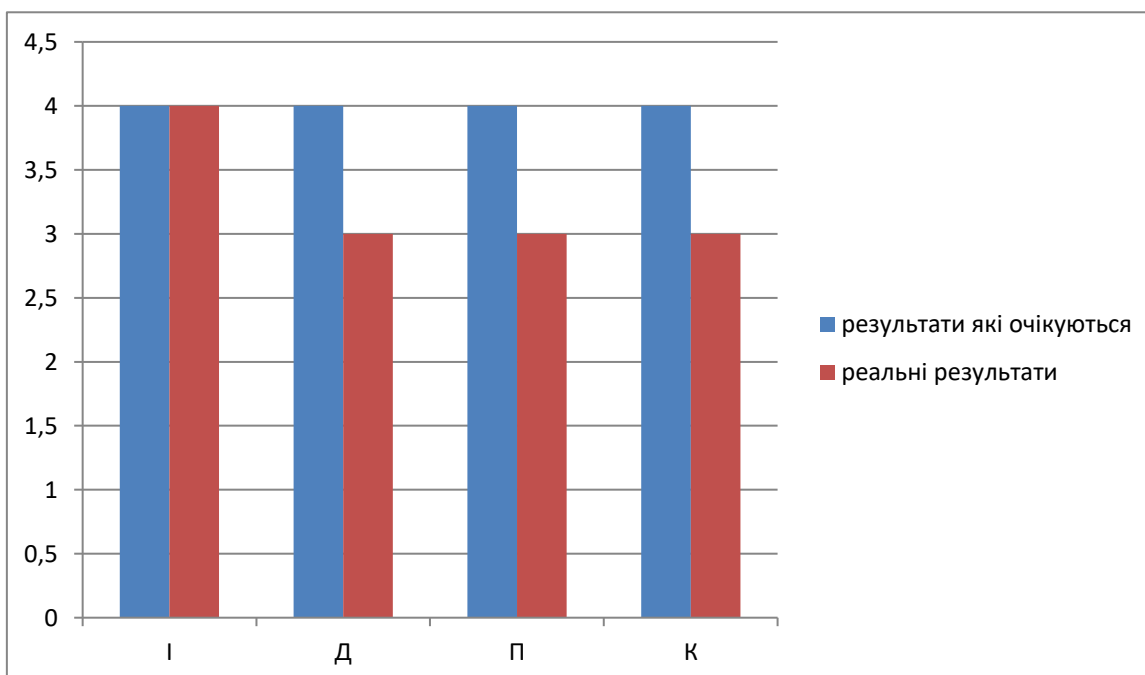


Рисунок 2.5 Порівняння актуальних здібностей і якостей спеціаліста з питань культури, національностей, релігій та туризму з тими, що очікуються

Порівнюючи актуальні здібності і якості спеціаліста з питань культури, національностей, релігій та туризму з тими, що очікуються (рис. 2.5), помітно, що у даного працівника недостатній рівень ділових, психофізіологічних та комунікаційних здібностей.

Оцінка кадрового потенціалу відділу освіти, культури, молоді та спорту Чорнострівської ОТГ узагальнена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Оцінка кадрового потенціалу відділу освіти, культури, молоді та спорту Чорнострівської ОТГ

Посада		І	Д	П	К
начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	Результати які очікуються	4	5	4	5
	Реальні результати	4	4	4	4
головний спеціаліст з питань культури, національностей, релігій та туризму	Результати які очікуються	4	4	4	5
	Реальні результати	3	3	5	4
головний спеціаліст з питань культури, національностей, релігій та туризму	Результати які очікуються	4	4	4	5
	Реальні результати	4	3	4	4
спеціаліст з питань освіти, молоді та спорту	Результати які очікуються	4	4	4	4
	Реальні результати	4	3	3	3
Загальна оцінка відділу	Результати які очікуються	4	4,25	4	4,75
	Реальні результати	3,75	3,25	4	3,75

Отже, аналізуючи кадровий потенціал даного підрозділу слід відмітити про недостатній рівень інтелектуальних, ділових та комунікаційних здібностей працівників. Щодо психофізіологічних здібностей працівників, то вони знаходяться на достатньому рівні.

Узагальнюючи отримані значення на рівні підрозділів, а потім і на рівні об'єднаної територіальної громади, отримаємо агреговані оцінки якості

кадрового потенціалу, які на діаграмі можна показати наступним чином (рис. 2.7).

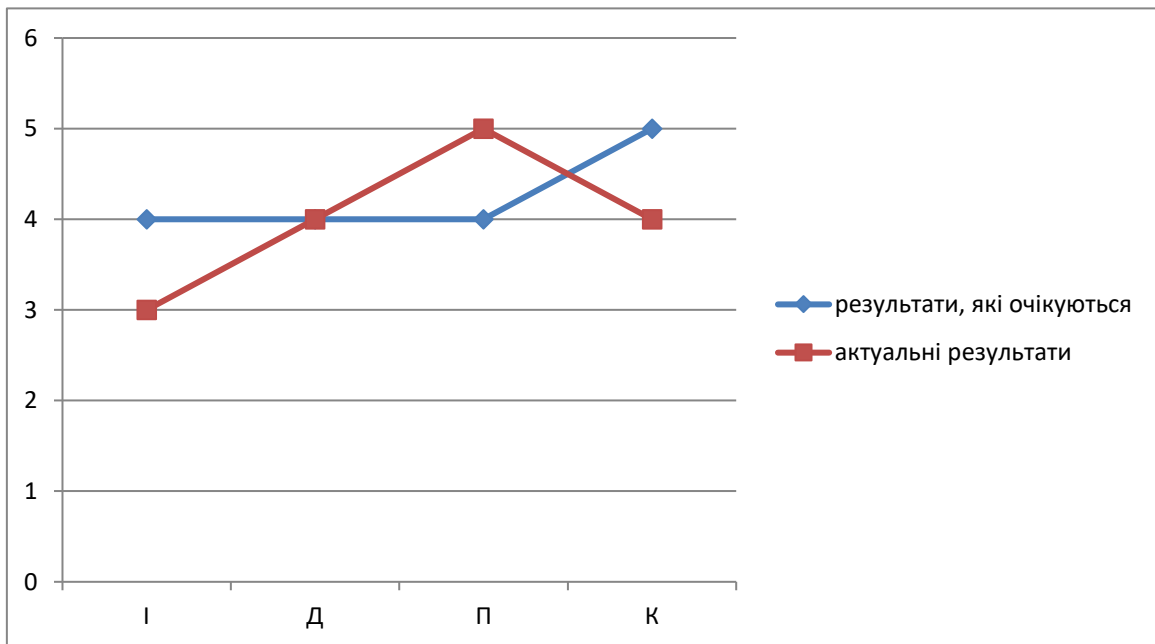


Рисунок 2.6 Порівняння очікуваного і актуального потенціалу Чорнострівської ОТГ

Аналіз даної діаграми вказує на недостатній рівень кадрового потенціалу Чорнострівської ОТГ з інтелектуальним і комунікаційним параметрами та перевищення кадрового потенціалу за психофізіологічним параметром.

## 2.2. Оцінка ефективності управління персоналом Чорнострівської ОТГ

Ефективність управління персоналом Чорнострівської ОТГ пропонується оцінити за допомогою методу анкетування.

Респондентів просили оцінити діяльність Чорнострівської ОТГ за шкалою від 0 до 5, де 5—найвища оцінка. У переважній більшості опитані представники органів місцевого самоврядування та експерти відзначили, що в цілому ефективність діяльності органів місцевого самоврядування

покращилася. Змінилися умови, в яких функціонують органи, і це зумовлено процесом децентралізації, який розпочався в країні.

На думку голови ОТГ, при оцінюванні діяльності потрібно брати до уваги зміни, які в них відбулися, тобто порівняти, що було до об'єднання, і чого вдалося досягти в процесі діяльності. Голова ОТГ оцінив свою діяльність на «4» (оскільки все ще існує простір для вдосконалення їх роботи).

Старости сіл, опитані методом телефонного інтерв'ю, загалом трохи краще, ніж посередньо, оцінюють ефективність своєї діяльності: за 7-бальною шкалою (де 7 – дуже висока ефективність) на 6-7 балів оцінили лише 19.0% респондентів, а найбільше – 52.6% – оцінили на 5 балів (рис. 2.7). Водночас, лише 3.7% представників оцінили на 1-3 бали. Загалом, середня оцінка – 5.5 балів.

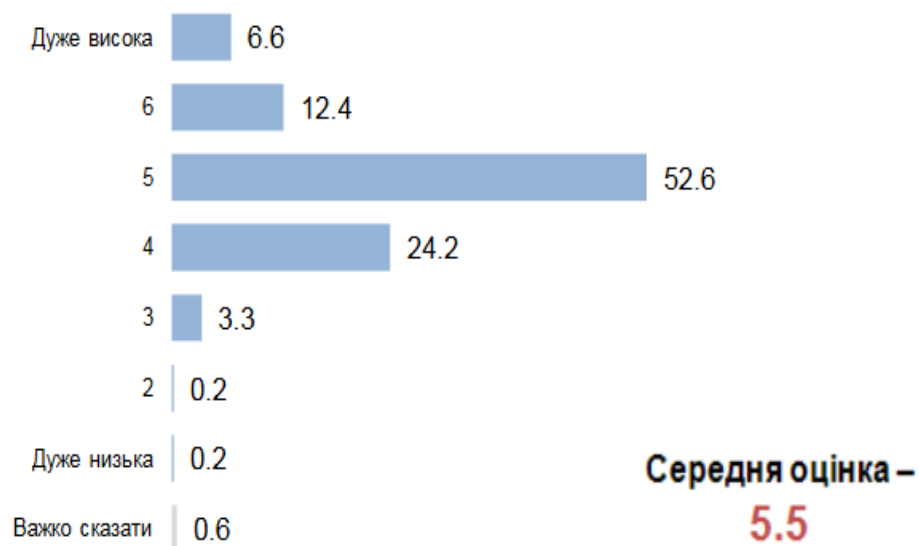


Рисунок 2.7 Оцінка ефективності управління персоналом  
Чорносотрівської ОТГ

Ефективність діяльності ОТГ також оцінювалася за окремими напрямками. Так, 92.5-99% представників ОТГ дають оцінку не нижче «достатнього» рівня, але «дуже добре» оцінюють не більше 23.4% (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 Оцінка Чорнострівської ОТГ за окремими напрямками (%)

За 5-бальною шкалою, де 5 – «дуже добре», середня оцінка кожної сфери коливається в межах 3.5-3.9, що означає, що в середньому оцінки трохи не дотягують до «досить хорошого рівня», але вочевидь є вищими за просто «достатній» рівень.

Наступним етапом в аналізі персоналу Чорнострівської ОТГ є оцінка мотивації працівників.

Слід відмітити, що для сільських громад, розташованих біля великих міст, питання мотивації і втримання працівників стає надзвичайно складним, оскільки вони не можуть конкурувати з містами. Одна справа ОТГ як органу місцевого самоврядування конкурувати на ринку праці між аналогічними громадами, друга справа – конкурувати з містом Хмельницький, де можливості для працевлаштування, отримання більшого розміру заробітної плати значно більші. Тому Чорнострівська ОТГ стикається з постійними процесами міграції працівників, більше того, мотиваційні ОТГ чинники сильно обмежені.

Серед чинників привабливості, на думку респондентів, у першу чергу важливими є хороші відносини в колективі (74.3% вважають фактор дуже важливим), можливість працювати з цікавими людьми (67.9%), хороша репутація роботодавця (65.8%), стабільність роботи (66.2%). До чинників «другої» черги доцільно зарахувати хороші відносини з керівником, високий рівень автономності, різноманітність завдань, можливість для професійного розвитку (по 44-54% вважають дуже важливими). Інші чинники вважають дуже важливими не більше третини респондентів (рис. 2.9).



\* Ті, хто на запитання відповіли «дуже важливий».

\*\* Середнє значення на шкалі від 1 до 5, де 1 означає «зовсім неважливий», а 5 – «дуже важливий».

Рисунок 2.9 Перелік чинників, які мають вплив на рівень привабливості роботи Черноострівської ОТГ

Водночас, на думку 83.8% респондентів, для «звичайних» працівників одним з топ-чинників є саме рівень зарплати. Також до топ-чинників для «звичайних» працівників належать хороші відносини в колективі (62.1%), стабільність роботи (39.1%) і можливості для професійного розвитку (33.8%).

Отже, в даному розділі ми провели аналіз системи управління персоналом Черноострівської ОТГ, за результатами зроблено наступні висновки:

- встановлено, що 27 із 33 працівників мають вищу освіту, їх питома вага складає 81,2%. Переважна більшість працівників мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування більше 5 років.

- прослідковується недостатній рівень за інтелектуальним і комунікаційним параметрами та перевищення кадрового потенціалу за психофізіологічним параметром;

- серед чинників мотиваційної привабливості, на думку респондентів, у першу чергу важливими є хороші відносини в колективі (74.3% вважають фактор дуже важливим), можливість працювати з цікавими людьми (67.9%), хороша репутація роботодавця (65.8%), стабільність роботи (66.2%). До чинників «другої» черги доцільно зарахувати хороші відносини з керівником, високий рівень автономності, різноманітність завдань, можливість для професійного розвитку (по 44-54% вважають дуже важливими).

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЧОРНООСТРІВСЬКОЇ ОТГ

### 3.1. Застосування сучасних технологій в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування Чорноострівській ОТГ

Нами запропоновано при управлінні персоналом Чорноострівської ОТГ використовувати нові технології. Так, наприклад, можна використати досвід ПАТ КБ «Приват Банк», який з метою адаптації і навчання працівників застосовує технологію коучингу.

Персональне тренування (коучинг) допомагає співробітнику виявити, що він хоче змінити, встановити ясні, конкретні і вимірні цілі для створення цих змін. Коуч як тренер пропонує "потрібні" питання і конструктивний зворотній зв'язок. Це дозволяє [18]:

- прояснювати пріоритети, вигоди і робити вибір;
- визначати наявні і необхідні ресурси, а також шляхи їх одержання;
- досягти результату, приймаючи найбільш зважені і конструктивні рішення.

Коучинг, як особливий вид підтримки людини або невеликого робочого колективу, може вирішувати одну або декілька з наступних задач:

- постановка "ясних" цілей і оптимальне їх досягнення;
- виявлення складаних ситуацій і "розплутування клубка" проблеми;
- підвищення своєї продуктивності (на робочому місці, у спілкуванні, у сім'ї і т.д.);
- одержання задоволення від своїх дій;
- розробка відповідальних рішень і нових стратегій досягнення результату.

Коуч-технологія роботи передбачає:

1. Встановлення цілей.
2. Оцінку можливостей і розробку програми дії.
3. Контроль і коригування.
4. Оцінку результатів.

Дану технологію в Чорнострівській ОТГ пропонується використовувати для старост сіл.

Наступною технологією, яку пропонується застосовувати є наставництво (менторство). Традиційно наставники завжди виступали як спонсори, від імені своїх "протеже", допомагаючи їм робити кар'єру, навчаючи їх правильному поведженню в організації. Зараз система наставництва набуває інших рис і трансформується в нові сфери. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навичок. Інакше кажучи, навчають тому, що знають самі. Перевагою цього методу є можливість менторства "без відриву від основного місця роботи", тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату "аудиторії" на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш "індивідуалізований", але часто вимагає більше сил і часу. У кожному відділі Чорнострівської ОТГ для молодих спеціалістів пропонується застосовувати технологію «наставництва».

Широкого поширення в Україні набуває HR-брендинг – комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй галузі.

Доцільним для українських територіальних громад виглядає впровадження таких технологій управління персоналом як jobshadowing, buddying, асесмент-центр, грейдинг, гейміфікація.

Технології jobshadowing і buddying використовують для адаптації персоналу.

Перший метод передбачає, що новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня,

обговорює з ним робочі ситуації і отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок.

Технологія *buddying* –це побудова рівних приятельських стосунків з колегою по роботі, які виявляються у підтримці, допомозі, в якійсь мірі керівництві і захисті однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі [20, с. 102].

Об'єктивно оцінити персонал можна за допомогою технології асесмент-центру, що являє собою комплексний метод оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді, заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності. Він дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, їхню кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам посадових позицій, а також виявити потенційні можливості фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій [7 с. 83].

Встановити оптимальний для кожного працівника рівень оплати праці допоможе технологія грейдингу, яка дозволяє шляхом ранжування посад за групами відповідно до їх значущості встановити належне винагородження персоналу. За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади з її значимістю на ринку. Тому метод грейдингу здійснює не тільки розподіл посад за значимістю, встановлення грейдів та їх тарифікацію, але й регулювання меж грейдів і тарифів відповідно до ринкового рівня оплати праці. Крім того, дана технологія дозволяє запровадити системний підхід до оцінювання посад, формування до них вимог, атестації працівників щодо рівня їх компетенцій та продуктивності, реалізації можливості кар'єрного зростання [9, с. 196].

Гейміфікація являє собою технологію, що базується на ігрових механізмах та дозволяє мотивувати і одночасно навчати персонал. Граючи в онлайн гру, працівники чітко бачать перед собою завдання, виконують їх і отримують відповідну винагороду. Такий метод націлений на покоління Y, яке характеризується залученням в цифрові технології і небажанням дорослішати. Мотивація цих людей з раннього дитинства будувалася не на обов'язку і

правильності, а на захопленості і винагороді. Гейміфікація в навчанні часто ґрунтується на принципах миттєвого зворотного зв'язку. Велика мета дробиться на безліч маленьких (нехай навіть віртуальних), користувач завжди помічає свій прогрес, навіть невеликий. Для співробітників даний метод часто є способом зняти ефект рутини і створити додатковий зміст в роботі.

Наступна технологія - Performance Management (в перекладі з англ. «менеджмент виконання») – це концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу організації. Performance Management як система керування складається з трьох елементів – вимірювання (підрахунок), зворотного зв'язку і позитивної винагороди (мотивування) [13, с. 303]. Хоча кожний з цих трьох елементів може існувати окремо, тільки при наявності всіх трьох можна здійснювати справжній Performance Management. Ці елементи повинні виконуватися систематично й у послідовності. Вимірювання означає, що в результаті аналізу діяльності співробітника збираються необхідні дані, щоб встановити мінімум, з якого заохочується робота. Щоб поліпшувати виконання роботи, менеджери повинні знати поточний стан виконання роботи своїх підлеглих. Між іншим, остаточна причина для вимірювання полягає в тому, щоб знати, кого і коли позитивно мотивувати. Розгляд зі службовцями зібраних даних – зворотній зв'язок, полягає в тому, щоб дозволити їм контролювати своє виконання роботи. Позитивне мотивування – відповідне визнання поліпшеного виконання роботи, що веде до вдосконалення. Не має значення, це матеріальна чи соціальна мотивація, намічена чи не намічена, але вона повинна вироблятися часто і повинна мати значення для підлеглого.

Філософія Performance Management полягає в тому, що все можна вимірити, а якщо щось можна вимірити, то це може бути поліпшено. Performance Management ще розглядають як сукупність ключових підсистем: лідерство, система керування, організаційна культура, підрахунок, залучення.

Assessment center (Центр оцінки) – це комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей

працівників. Технологія Assessmentcenter включає процедури моделювання певних ситуацій, у результаті яких спеціально підготовленими консультантами оцінюються певні навички і поведінка працівника. Розвиток технології Assessmentcenter пов'язано з необхідністю адекватної оцінки працівників на засадах компетенційного підходу.

Технологія Assessmentcenter використовується в процесі [27, с. 74]:

- відбору персоналу: оцінка спеціаліста при прийомі на роботу за компетенціями, які повинні відповідати корпоративній моделі компетенцій;
- навчання та розвитку персоналу: оцінка спеціаліста для отримання максимально об'єктивної оцінки компетенцій вже працюючих спеціалістів для подальшого покращення якості їх роботи;
- управління кар'єрою та наставництва;
- просування співробітників;
- отримання зворотного зв'язку від співробітників для розробки відповідної системи мотивації.

Метод HayGroup(TheGuideChartProfileMethod), більше відомий під назвою "Метод Хей", є одним із найпопулярніших методів оцінки посад у світі. Метод HayGroup розробив американський консультант Едвард Хей наприкінці 40-х років, узявши за основу факторну систему оцінки посад.

При використанні системи оцінки використовується уніфікований підхід, який передбачає дотримання таких обов'язкових умов [30, с. 88]:

- для оцінки посад застосовується єдиний набір факторів;
- в ході оцінки використовуються однакові правила визначення оцінок посади по кожному фактору;
- визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами.

Отже, використання сучасних технологій управління персоналом об'єднаних територіальних громад є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку кадрового потенціалу місцевого саврядування, а також його конкурентоздатності. Сучасні технології управління

також дозволяють виявити, використати і розвинути приховані можливості і потенціал працівників. Саме тому, їх впровадження має стати невід'ємною складовою стратегії розвитку територіальної громади. Крім того, керівництву ОТГ варто активніше використовувати нові методи, спираючись на досвід своїх колег з інших країн.

### **3.2. Використання зарубіжного досвіду в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад**

Незважаючи на певні реформи в країні, криза в кадровій сфері місцевого самоврядування значною мірою ще неподолана. Тому звернення до досвіду країн, що успішно подолали перехідний період, на нашу думку, дозволить визначити найбільш прийнятні напрямки подальшого реформування в сфері управління персоналом в об'єднаннях територіальних громадах відповідно до світових стандартів.

Варто зауважити, що у кожній країні спосіб організації децентралізованої влади пов'язаний з її історією, політичною і управлінською культурою, економікою, соціальним досвідом. Відповідні відмінності унеможливають розробку та впровадження загальної (універсальної) моделі управління персоналом в органах місцевого самоврядування, однак існує деяка подібність у підходах до вирішення низки проблем.

На нашу думку, найбільш корисним для нас буде досвід сусідньої Польщі.

Основні засади роботи з персоналом органів місцевого самоврядування Польщі визначені в законі «Про працівників самоврядування» від 21 листопада 2008 року. Закон визначає основні напрями управління персоналом в органах місцевого самоврядування, до яких належать добір працівників, їх соціальна атестація на посаді, кар'єрне переміщення по службі, присвоєння категрій рангів, оплата і стимулювання праці, мотивація та оцінка діяльності, підстави припинення служби та інше.

Згідно із законом «Про працівників самоврядування» добір здійснюється трьома способами: обрання, призначення та укладання трудового договору. Шляхом обрання призначаються на посаду маршалок та віце-маршалок, інші члени правління воєводства; староста, віце-староста та члени правління повіту; на рівні гміни – вїйт, бургомїстр та президент міста. Шляхом призначення – заступник вїйта, бургомїстра та президента міста, скарбник гміни, скарбник повіту, скарбник воєводства. Шляхом укладання трудового договору – інші працівники самоврядування. Працівники самоврядування призначаються на посади службовців, у тому числі керівні посади службовців, радників і асистентів, допоміжного персоналу і обслуги. Добір здійснюється на підставі професійно-ділових і особистісних якостей, компетентності та кваліфікації кандидата. Працівником самврядування може бути особа, яка має професійну кваліфікацію, необхідну для виконання службових обов'язків. До працівників, які призначаються на керівні посади службовців, додатково висуваються вимоги: мати вищу освіту і не менше ніж трирічний стаж або виконувати не менш ніж три роки господарську діяльність за фахом, що відповідає цій посаді [26, с. 117].

Якщо особа приймається в перше на посаду службовця, у тому числі на керівну посаду, не пройшла підготовчої служби та не здала екзамен, трудовий договір з нею укладається на строк до 6 місців з можливістю розірвання трудових відносин після попередження за два тижні.

Перед вступом на посаду працівник самоврядування, прийнятий на посаду службовця, у тому числі керівну посаду, у присутності керівника органу місцевого самоврядування чи його секретеря складає присягу. Складання присяги він підтверджує підписом. Відмова від складання присяги тягне за собою припинення трудових відносин.

Для працівників з якими укладений договір на визначений час організовується підготовча служба. Рішення про направлення на підготовчу службу і її сферу приймає керівник органу, беручи до уваги рівень підготовки працівника до виконання обов'язків за посадою або думку керівника

структурного підрозділу. Підготовча служба має за мету теоретичну і практичну підготовку працівника до належного виконання службових обов'язків. Вона триває не більше ніж три місяці і закінчується екзаменом. Позитивний результат екзамену, яким закінчується підготовча служба, є підставою для укладання нової трудової угоди перед якою працівник складає присягу.

Значна увага приділяється питанням оцінювання працівників самоврядування, прийнятих на посаду службовця, у тому числі на керівні посади. Оцінювання проводиться в письмовій безпосереднім керівником не рідше ніж один раз на 2 роки і не частіше ніж один раз на 6 місяців. Оцінка стосується виконання працівником обов'язків відповідно до займаної посади. Безпосередній керівник вручає оцінку працівнику і керівнику установи. Службовець може оскаржити оцінку у керівника установи протягом 7 днів з часу отримання оцінки, це оскарження має бути розглянуто протягом 14 днів. У разі відміни результату оцінки можна змінити або провести повторне оцінювання. У випадку негативної оцінки нове оцінювання працівника самоврядування проводиться не раніше, ніж через 3 місяці. Отримання негативної оцінки вдруге тягне за собою розірвання трудового договору за умови дотримання термінів повідомлення. Керівник одиниці самоврядування має окреслити в розпорядженні спосіб проведення періодичної оцінки, період, за який вона проводиться, критерії, на підставі яких проводиться оцінка, а також шкалу оцінки, беручи до уваги необхідність правильного проведення оцінки та специфіку функціонування одиниці.

Працівники самоврядування беруть участь у різних формах підвищення знань та професійної кваліфікації, на що у фінансових самоврядування мають передбачатися відповідні кошти [26, с. 117].

У Польщі головним навчальним закладом у системі підготовки посадовців є Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються впродовж 1,5 років, а після її успішного закінчення випускників забезпечують роботою в органах влади, де вони зобов'язані відпрацювати

щонайменше п'ять років. Підготовка фахівців для роботи в органах влади здійснюється і в недержавних Вищих школах державного управління.

Значна увага в законі приділена врегулюванню проблеми обмежень, пов'язаних з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби. Забороняються відносини безпосередньої службової підпорядкованості між подружжям та особами, які знаходяться у стосунках кровного юродства до другого ступеня чи у стосунках всиновлення, опіки чи піклування. Працівник самоврядування прийнятий на посаду службовця, у тому числі на керівну посаду, не може займатися іншими видами діяльності, пов'язаними із заняттями, що входять у коло службових обов'язків, викликаючи тим самим обґрунтовані підозри в упередженості або особистому інтересі. У разі підтвердження порушення будь-якої із заборон працівником трудові відносини розриваються без попереднього повідомлення або він він відкликається із займанолї посади.

Отже, управління кадровими процесами в Україні, виходячи із польського досвіду, повинно набути системності, яка передбачає наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх аспектів управління персоналом, її безперервність.

Також цікавим є досвід і інших країн. Сьогодні в зарубіжних країнах впроваджують на публічній службі місцевого самоврядування методи роботи у приватному секторі, а саме: бригадний характер роботи в процесі прийняття рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, визначення матеріального заохочення посадовців відповідно до кількості, якості та складності виконуваної роботи.

На сьогодні у світі існують різноманітні системи підготовки державних службовців, особливості побудови яких залежать від багатьох чинників. Наприклад, в унітарних державах домінують тенденції централізованої підготовки державних службовців, у федеральних – навчання значною мірою децентралізовано. Система навчання залежить також від типу державної служби – кар'єрної (Європа) чи контрактної (Північна Америка) [28, с. 495].

У Франції підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться в компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють п'ять регіональних інститутів державного управління. У Франції на кожного випускника після закінчення зазначеної школи (інституту) вже чекає посада іншої категорії. Крім того, проводиться рейтинг слухачів і залежно від місця в ньому випускнику надається право самому обирати посаду. Такий підхід до навчання державних службовців та їх працевлаштування вважаємо корисним і доцільним для запровадження, адже він підвищить мотивацію вітчизняних державних службовців здобувати спеціальну освіту у сфері державного управління [43, с. 329].

Підготовку посадовців у Греції покладено на Національний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектора, та посадовців місцевих урядів, які працюють на виборних посадах.

Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ Німеччини проводить підвищення кваліфікації державних службовців 8 федеральних органів влади, навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, а також надає консультативні послуги з добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Важливе місце в підготовці посадовців належить Федеральній вищій школі державного й муніципального управління та відповідним земельним вищим школам. Таким чином, базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки й підвищення кваліфікації – всі ці етапи в Німеччині об'єднані в єдину систему кар'єрного і професійного зростання.

Швейцарська школа державного управління готує студентів і аспірантів для роботи на найвищих посадах органів державного управління за таким спрямуванням: державне управління і маркетинг; державна політика Європи; державні фінанси; державне управління та політичні інститути країни; оцінка

державної та місцевої політики; державна екологічна політика; державна політика і людські ресурси; соціальна політика; державне управління та інформаційні системи.

Для вдосконалення вітчизняної процедури атестації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та приведення її у відповідність з європейськими стандартами доцільно скористатися наступним досвідом. Так, у більшості зарубіжних країн не обмежуються тільки періодичним проведенням атестації, а проводять щорічну оцінку діяльності посадовців за підсумками виконання планів роботи за рік. Зазначена форма, на наш погляд, стимулює зростання кваліфікації працівників, розвиток їх ініціативи і творчої активності. Атестація та оцінювання персоналу органів влади в зарубіжних країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур, і насамперед самих форм оцінювання, що забезпечені відповідними інструкціями.

Так, основою процесу атестації посадовців у Великій Британії є заповнення ними звітної анкети, що складається з особистих даних, мети та опису роботи за минулий та наступний рік, пропозицій щодо підвищення рівня кваліфікації, деталізації та оцінки особистих якостей, оцінки можливостей службового зростання, думки особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про звіт про нього.

У США під час проведення щорічного оцінювання діяльності цивільні службовці звітують про реалізацію поставленого перед ними на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. У разі невиконання частини завдань службовець має право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати такого оцінювання є основою для прийняття рішення щодо подальшого просування особи по службі або звільнення з посади, чи застосування певного виду покарань [45, с. 82].

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дозволяє задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі. Так, у Франції з моменту вступу на державну службу чиновник приблизно знає своє

професійне майбутнє: максимум через три роки, незалежно від оцінки роботи, підвищується його ешелон (ранг). З метою планування кар'єри державних службовців у Франції запроваджено «таблицю на просування», запис до неї проводиться за ініціативи службовців залежно від оцінки роботи й внутрішнього конкурсу [48].

Щодо кар'єрного зростання, то досить цікавим вважається досвід Німеччини. В даній країні передбачено підготовчу службу та випробувальний строк, протягом якого працівника не можуть підвищувати на посаді. За результатами складених іспитів відбувається службове зростання.

Наприклад, в Японії на законодавчому рівні закріплено право на підвищення на посаді за кожним державним службовцем. Рада зі справ персоналу проводить конкурсні іспити щороку для службовців звичайної категорії. Але, для претендентів на керівні посади існують певні обмеження. Наявність відповідної освіти виступає основним критерієм. Успішна здача іспитів не дає гарантії щодо призначення на посаду. Рішення про призначення приймається безпосередньо по закінченню випробувального строку, який складає шість місяців [6].

На нашу думку, щоб забезпечити відкриті та прозорі процедури прийому осіб на службу в органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад доречним для української державної кадрової політики було б впровадження практики призначення на посаду в Японії, коли забезпечується вільний доступ до участі у конкурсі всіх бажаючих.

Крім того, в часи модернізації системи підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, особливу увагу треба приділяти вивченню та імплементації у вітчизняну практику кращого зарубіжного досвіду. Так, доцільним застосування досвіду функціонування єдиної системи кар'єрного і професійного зростання Німеччини, відповідних навчальних закладів Франції та Польщі, після закінчення яких випускники мають право самостійно отримати місце роботи у органах місцевого самоврядування.

Слід також застосовувати досвід Великої Британії та США щодо процедур проведення оцінки службовців. Використовуючи зарубіжний досвід щодо атестації персоналу в органах місцевого самоврядування пропонуємо застосовувати результати атестації як чинник мотивації діяльності посадовців.

Отже, розглянутий досвід зарубіжних країн щодо відбору кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання службовців з урахуванням національних особливостей може бути запровадженим у діяльність вітчизняних органів місцевого самоврядування.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, щодо науково-теоретичного обґрунтування основ управління професійним розвитком персоналу органів місцевої влади та визначення пріоритетних напрямів з його вдосконалення шляхом узгодження Законами України та нормативними документами.

Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки.

1. Вивчено теоретичні підходи до розуміння поняття та змісту управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. На підставі чого, ми дійшли висновку, що управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад – це практична діяльність, спрямована на забезпечення органів місцевого самоврядування якісним персоналом, його адаптацію, професійну орієнтацію, навчання, оцінку, трудове переміщення, підготовку, забезпечення організаційних, економічних і соціальних умов для ефективної та продуктивної роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

2. Отже, на сьогодні в системі органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, незважаючи на наявність мережі навчальних закладів з підготовки магістрів державного управління та державної служби, центрів підвищення кваліфікації, все ж таки відсутні дієві умови для забезпечення реалізації механізму ефективної сучасної інноваційної моделі державної кадрової політики та підготовки нової генерації управлінських кадрів. Завдяки постійній «текучці» в органах влади, відсутності реального матеріального стимулювання і системи кадрового росту існують складнощі у створенні реального кадрового резерву компетентних фахівців.

3. Особливості управління персоналом Чорноострівської ОТГ. Чорноострівська ОТГ створена 13 серпня 2015 року. У складі громади 21 населений пункт — 1 смт і 20 сіл, які входять до 9 старостинських округів.

Адміністративний центр — с/т Чорний Острів. Площа громади — 262,93 км<sup>2</sup>, населення — 12 583 мешканці. В ході дослідження встановлено, що 27 із 33 працівників мають вищу освіту, їх питома вага складає 81,2%. Переважна більшість працівників мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування більше 5 років. Провівши аналіз кадрового потенціалу ми дійшли висновку про його недостатній рівень за інтелектуальним і комунікаційним параметрами та перевищення кадрового потенціалу за психофізіологічним параметром.

4. Здійснено оцінку ефективності управління персоналом Черноострівської ОТГ. В роботі було застосовано метод анкетування. У переважній більшості опитані представники органів місцевого самоврядування та експерти відзначили, що в цілому ефективність діяльності органів місцевого самоврядування покращилася. Змінилися умови, в яких функціонують органи, і це зумовлено процесом децентралізації, який розпочався в країні. Проведено аналіз мотиваційних чинників працівників Черноострівської ОТГ. Серед чинників привабливості, на думку респондентів, у першу чергу важливими є хороші відносини в колективі (74.3% вважають фактор дуже важливим), можливість працювати з цікавими людьми (67.9%), хороша репутація роботодавця (65.8%), стабільність роботи (66.2%). До чинників «другої» черги доцільно зарахувати хороші відносини з керівником, високий рівень автономності, різноманітність завдань, можливість для професійного розвитку (по 44-54% вважають дуже важливими). Інші чинники вважають дуже важливими не більше третини респондентів.

5. Запропоновано застосування сучасних технологій в управлінні персоналом в Черноострівській ОТГ. В ході дослідження встановлено, що для Черноострівської ОТГ характерним є дотримання консервативних правил і процедур управління персоналом, це в свою чергу, зумовлює гальмування процесів розробки і практичного використання сучасних методів: технологію коучингу, наставництво (менторство), HR-брендинг, технології jobshadowing, buddying, асесмент-центр, грейдинг, гейміфікація тощо.

6. Розглянуто можливість використання зарубіжного досвіду в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Незважаючи на певні реформи в країні, криза в кадровій сфері місцевого самоврядування значною мірою ще не подолана. Тому звернення до досвіду країн, що успішно подолали перехідний період, на нашу думку, дозволить визначити найбільш прийнятні напрямки подальшого реформування в сфері управління персоналом в об'єднаннях територіальних громадах відповідно до світових стандартів. На нашу думку, найбільш корисним для нас буде досвід сусідньої Польщі.

У Польщі освітня програма Національної школи державного управління ім. Леха Качинського має міждисциплінарний характер і фокусується переважно на розвитку практичних навичок. Основою програми є практичні заняття у формі навчальних сесій і науково-дослідних семінарів поряд із традиційними лекціями, які охоплюють лише 20% усіх занять. Статус студентів має більше спільного зі статусом працівника у сфері публічного управління, ніж із типовим студентом університету.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Білорус. –Режим доступу:  
[http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf).
2. Вагонова О.Г. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія / О.Г.Вагонова, О.В.Горпинич, С.М. Ісіков, Л.В.Касьяненко; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». –Дніпро : НТУ «ДП», 2019. –59с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Москва : Проспект, 2008. С. 2.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. С. 36.
5. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами / Т. Витко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип. 1 (4). – С. 260–269.
6. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми // Ефективна економіка. 2016. Вип. 6. URL :<http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018>.
7. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко.-Київ :НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

9. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні / Л. Гузар // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 35. – С. 196–202.
10. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №4. – С. 70-73.
11. Дворецька Г. В. Соціологія праці / Г. В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2005. – 203 с.
12. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні / Х. М. Дейнега // Економіка та держава. – 2011. – № 1. – С. 151–153.
13. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за заг. ред. В.М. Олуйка. – К.: НАДУ, 2008. – 418 с.
14. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу. Аналітична доповідь. Авт.: Жаліло Я.А., Шевченко О.В., Романова В.В. та ін. Національний інститут стратегічних досліджень. – К.: 2019. – 115 с.
15. Дзюндзюк В. Б. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях / В. Б. Дзюндзюк, М. С. Мартинюк // Державне будівництво. – 2009. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48)
16. Драган І. О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду / І. О. Драган // Державне управління: удосконалення та розвиток : електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1.
17. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади / В.Ф.Золотарьов // Державне будівництво. – 2014. – No 1. // [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=DeBu\\_2014\\_1\\_24](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=DeBu_2014_1_24)

18. Карелова Л.В. Формування персоналу в системі органів виконавчої влади України / Л.В.Карелова [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10klvvvu.pdf>

19. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип. 37. – Львів : ЛРІ НАДУ, 2013. – 470 с.

20. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL : [http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/\\_book-721.html](http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.html).

21. Кіцак І. Б. Управління персоналом органів місцевого самоврядування: підходи до визначення поняття // Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матер.наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 303—306.

22. Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців / Т. Кіцак // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип. 18/19 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – 560 с.

23. Колесніков Б. П. Шляхи підвищення ефективності роботи кадрових служб в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. С. 178—183.

24. Крушельницька Я. В. Управління персоналом. URL : <http://library.if.ua/books/45.html>.

25. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління / В. А. Ландсман // Держава та регіони. – Серія: Державне управління. – 2013. – № 1 (41). – С. 117–121.

26. Лобза А.В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід /А.В. Лобза, К.А. Юрченко // Молодий вчений. –2015. –№26. –С. 74-80.
27. Менеджмент для публічної влади : навч. посіб. /за заг. ред. д-ра екон. наук.проф. М. П. Бутка. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2011. 360 с.
28. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. С. 12.
29. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія / М.А. Міненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 404 с.
30. Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка / авт .кол. : І.В.Козюра, А.О.Краснейчук, Ю.Г.Іванченко та ін. ; за заг .ред. Ю.П.Сурміна, І.В.Козюри. –К. : НАДУ , 2019. –52 с.
31. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.
32. Осипенко А.М. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах / А.М. Осипенко // Управління розвитком. –2014. –№3. –С. 87-89.
33. Охріменко І.М. Проблематика кадрового забезпечення в системі органів державної влади та місцевого самоврядування / І.М.Охріменко, Я.В.Лепетуха / [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://legalactivity.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1388%3A041216-16&catid=167%3A2-1216&Itemid=208&lang=ru](http://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1388%3A041216-16&catid=167%3A2-1216&Itemid=208&lang=ru)
34. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку // Демократичне врядування. 2010. Вип. 5. URL :[http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf).

35. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 187.

36. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України No 2493-III від 07.06.2001 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

37. Про службу в органах місцевого самоврядування : проект нової редакції Закону України (номер реєстрації 2489 від 30.03.2015 р.). URL : <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=54569&pf35401=425713>.

38. Пустовіт Т. О. Мотивація праці як елемент кадрової політики: зарубіжний досвід / Т. О. Пустовіт // Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (3 квітня 2009 р., м. Львів) : у 2 ч. – Ч. 1 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева ; Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України ; Державна установа “Інститут економіки та прогнозування” Національної академії наук України ; Львівська обласна державна адміністрація. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – 572 с.

39. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади(теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ : НАДУ, 2009. 316 с.

40. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : Вид-во НАДУ, 2008. С. 9.

41. Реформування державної кадрової політики в Україні : навч.-метод. посіб. /ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; Нац. акад. держ.упр. при Президентові України ; Нац. агентство України з питань держ. служби ; Центрадапт. держ. служби до стандартів Європ. Союзу. Київ : НАДУ, 2015. 408 с.

42. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. С. 12.

43. Скляр Є.П. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу / Є.П. Скляр, А.О. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. –2013. –№205. –С. 82-85.

44. Стельмащук Л. С. Особливості кар'єрного просування державних службовців у США / Л. С. Стельмащук // Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26 березня 2010 р. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2010. – 372 с.

45. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / І. Г. Сурай // Університетські наукові записки : часопис Хмельн. ун-ту управління та права. – 2008. – Вип. 3. – С. 329-330.

46. Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад / В.Таран [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Taran.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Taran.pdf)

47. Тени и друзья: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>.

48. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. –2014. –Вип. 24.4. –С. 389-397.

49. Указ Президента України Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

50. Управление персоналом организации : учебник / под ред. Л. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 56.

51. Чорнострівська об'єднана територіальна громада. Офіційний сайт. URL :<https://chornostrivska-otg.gov.ua/>

52. Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект / В. М. Щегорцова. // Державне будівництво. – 2011. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2011\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32)