

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Кадрова політика публічних інституцій за
умов соціально-економічних трансформацій в
Україні»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне управління
та адміністрування денної форми
навчання
Денис КУЗЬМЕНКО

Керівник: доцентка кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидатка наук з державного
управління, доцентка
Людмила ТРЕБИК

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Кузьменко Д. О. Кадрова політика публічних інституцій за умов соціально-економічних трансформацій в Україні. – Рукопис.

В процесі дослідження вирішено актуальне завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад формування сучасної кадрової політики у системі публічного управління та надання практичних рекомендацій для реалізації ефективного інструментарію з управління персоналом у період соціально-економічних трансформацій.

Доведено, що ефективна реалізація управлінського інструментарію у практику діяльності органів державної влади на місцях та інституцій місцевого самоврядування територіальних громад дозволить вирішити сучасні проблеми кадрової політики у період військової агресії на території України. Реформування державної кадрової політики на місцях слід здійснювати на засадах соціального партнерства, динамічності прийняття управлінських рішень, диференціації векторів соціально-економічного розвитку, що з забезпечить конструктивізм комунікації органів державної влади на місцях та інститутів управління територіальних громад.

Запропоновано інтегровану модель реалізації кадрової політики в умовах соціально-економічних трансформацій в Україні у межах якої визначено формат консолідації діяльності органів державної влади на місцях, органів місцевого самоврядування та публічних інституцій фінансово-господарського напряму діяльності у сфері надання послуг населенню щодо ефективності функціонування системи управління персоналом через застосування важелів адміністративного, фінансового, мотиваційного, соціального та комунікативного впливу.

Ключові слова: управління персоналом, трансформація, публічна сфера, публічні інституції, кадрова політика, соціально-економічний розвиток, виконавчі органи місцевого самоврядування.

SUMMARY

Kuzmenko D. O. Personnel policy of public institutions under the conditions of socio-economic transformations in Ukraine. - Manuscript.

In the process of the research, an urgent task was solved, which consists in substantiating the theoretical foundations of the formation of modern personnel policy in the system of public administration and providing practical recommendations for the implementation of effective tools for personnel management in the period of socio-economic transformations.

It has been proven that the effective implementation of management tools in the practice of local state authorities and institutions of local self-government of territorial communities will allow solving modern problems of personnel policy during the period of military aggression on the territory of Ukraine. The reform of the state personnel policy on the ground should be carried out on the basis of social partnership, the dynamism of management decision-making, the differentiation of the vectors of socio-economic development, which will ensure the constructivism of the communication of state authorities on the ground and institutes of management of territorial communities.

An integrated model of the implementation of personnel policy in the conditions of socio-economic transformations in Ukraine is proposed, within which the format of the consolidation of the activities of local state authorities, local self-government bodies and public institutions of the financial and economic direction of activity in the field of providing services to the population regarding the effectiveness of the functioning of the personnel management system through application of levers of administrative, financial, motivational, social and communicative influence.

Keywords: personnel management, transformation, public sphere, public institutions, personnel policy, socio-economic development, executive bodies of local self-government.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ЗА УМОВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	9
1.1. Сутність та основний зміст кадрової політики публічних інституцій як об'єкту державного впливу	9
1.2. Світовий досвід функціонування системи управлінських підрозділів по роботі з персоналом.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	29
2.1. Оцінка реалізації кадрової політики на рівні місцевого самоврядування у час військової агресії на території України.....	29
2.2. Аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПЕРІОД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	47
3.1. Функціонування моделі кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних трансформацій в Україні.....	47
3.2. Ефективність реалізації управлінського інструментарію у кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування.....	57
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Соціально-економічний розвиток, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, а також процеси децентралізації вимагають підготовки нового покоління службовців та керівників органів державної влади. Проведення структурних реформ у системі державного управління України в період сучасних соціально-економічних змін, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної економічної стратегії на період до 2030 року», сприяє досягненню професійного рівня працівників державних установ як невід’ємної складової загального кадрового потенціалу.

Виклики сучасності вимагають формування професійних інституцій державної служби, які створюють умови для свого ефективного функціонування завдяки кваліфікованому управлінському персоналу, здатному системно реалізовувати державну політику та своєчасно реагувати на виклики глобалізації. Аналіз сучасних тенденцій управління персоналом у державних установах стає все більш актуальним, і вагомим аргументом на користь цього дослідження є розробка нових кваліфікаційних вимог до персоналу державних установ в Україні, особливо щодо їх професійної компетентності.

Сьогодні в Україні гостро постала проблема кадрового забезпечення системи публічного управління, оскільки ще повною мірою не створені сприятливі умови для ефективного використання та розвитку людського потенціалу. В рамках управлінської науки ефективність використання кадрового потенціалу державних установ ще не має системного дослідження, що обґрунтовує необхідність комплексних наукових досліджень у цій сфері. Недостатня кількість висококваліфікованих державних службовців висуває на перший план завдання формування кадрового складу управлінського персоналу, який має глибокі знання та вміння, готовий ефективно виконувати завдання та функції держави.

Практичне значення проблеми, що розглядається, актуалізується усвідомленням того, що державна кадрова політика сьогодні має стати основоположним фактором підвищення ефективності державного управління. Існуючі інструменти управління персоналом мають бути спрямовані на вирішення поточних проблем та підвищення їх ефективності за рахунок комплексних підходів. В таких умовах зростає актуальність розробки в Україні системної кадрової стратегії, яка забезпечує орієнтацію управлінської діяльності на досягнення довгострокової ефективності державного управління.

Інноваційні процеси в епоху сучасних соціально-економічних змін у системі державного управління вимагають підвищення ефективності кадрової політики. У сучасних умовах зростає потреба в кадрах з професійними навичками, які дозволяють ефективно впроваджувати нові управлінські підходи в умовах трансформації державної соціально-економічної політики. Вже сьогодні підвищення ролі розвитку кадрового потенціалу державних органів усвідомлюється шляхом виявлення ряду факторів, що впливають на професіоналізм персоналу.

Це зумовлює формування професійних вимог до персоналу та формування його професійної компетентності для виконання завдань державного управління. Важливе значення сьогодні набуває подолання несприятливих соціально-економічних тенденцій у діяльності державних органів щодо реалізації кадрового потенціалу та проблеми постійної інертності чиновників щодо потреб суспільства.

Теоретико-методологічні засади функціонування сфери кадрової політики публічних інституцій досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме К. Ващенко, Ю. Ковбасюк, О. Крюков, О. Поступна, В. Шведун, Т. Веблен, М. Вебер, В. Парето, А. Сміт, Т. Шульц, Дж. Коулман та інші.

Враховуючи значимість праць перелічених фахівців у галузі управління персоналом, слід визнати, що науково-теоретичні основи кадрової політики в

органах державного управління, як правило, недостатньо обґрунтовані. Розвиток управління персоналом в системі державного управління є складною, комплексною проблемою, а питання обґрунтування ефективної реалізації кадрової стратегії в Україні досліджено недостатньо, що й визначило вибір теми, об'єкта та предмета дослідження.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних аспектів щодо оптимізації організації роботи комунальних закладів охорони здоров'я в Україні.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність та основний зміст кадрової політики публічних інституцій як об'єкту державного впливу;
- вивчити світовий досвід функціонування системи управлінських підрозділів по роботі з персоналом;
- оцінити стан реалізації кадрової політики на рівні місцевого самоврядування у час військової агресії на території України;
- провести аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- запропонувати оптимальну модель кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних трансформацій в Україні;
- визначити ефективність реалізації управлінського інструментарію у кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є кадрова політика в системі публічного управління на сучасному етапі.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти реалізації кадрової політики публічних інституцій у період соціально-економічних трансформацій в Україні.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Для вирішення завдань магістерської роботи було використано такі методи загального та спеціального наукового пізнання, а саме: *аналізу, синтезу* – для визначення основних складових управління персоналом та формування ефективного кадрового забезпечення в Україні; *порівняльного аналізу* – для вивчення світового досвіду функціонування системи управлінських підрозділів по роботі з персоналом; *структурно-функціонального аналізу* – при оцінці реалізації кадрової політики на рівні місцевого самоврядування у час військової агресії на території України; *метод моделювання* – для формування моделі кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних трансформацій в Україні.

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в практичному значенні при визначенні перспективних напрямів формування та реалізації кадрової політики публічних інституцій за умов соціально-економічних трансформацій в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ЗА УМОВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Сутність та основний зміст кадрової політики публічних інституцій як об'єкту державного впливу

Обмірковуючи походження розвитку наукового мислення у сфері управління людськими ресурсами, необхідно зважати особливості ситуації та особливості сприйняття людьми цієї ситуації. Ці чинники визначають підходи, які використовуються у діяльності з управління персоналом. Науковий напрямок, який отримав назву «управління персоналом», виникає на стику кількох наук: загальної теорії управління, психології, прикладної соціології, індустріальної соціології, етики, економіки бізнесу та підприємництва, трудового права, дослідження конфліктів.

Виклики сьогодення вимагають формування в Україні професійного інституту публічної служби, який створює умови для його ефективного функціонування завдяки кваліфікованим кадрам, здатним правильно реалізовувати державну політику та своєчасно реагувати на трансформаційні виклики. Дослідження сучасних тенденцій управління професійним персоналом органів публічної влади стає дедалі актуальним. Це зумовлює визначення професійних вимог до кадрів та формування їхньої професійної компетентності для виконання завдань публічної служби.

На погляд М. С. Булкат, управління в науковому розумінні цього поняття сприймається як владно-організуючий вплив на громадську діяльність з метою впорядкування, координації та спрямування її, тому таке управління носить соціальний характер, де як суб'єктом і, в переважній більшості об'єктом управління є окремі особи чи їх групи [9, с. 31-32].

Система теоретико-методичних підходів до розуміння та визначення поняття, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління

персоналом, а також організаційно-практичних підходів до проектування механізму його реалізації в умовах конкретного підприємства відображені у концепціях управління людськими ресурсами [29, с. 121].

Кисіль Л. Є. розглядає менеджмент як форму практичної діяльності, пов'язану з процесом прийняття рішень щодо оптимального використання ресурсів (капіталу, матеріалів, людей) для виконання поставлених завдань, що забезпечують постійний розвиток організації; це вид людської діяльності, що є системою функцій (планування, прогнозування, організація, координація, облік, контроль, мотивація). Ці функціональні компоненти управління виражають його суть [30, с. 87].

Письменна О. О. вважає, що управлінські рішення в рамках управління персоналом реалізуються у всіх без винятку структурних сферах, і від їх обґрунтованості та ефективності багато в чому залежить продуктивність праці. У таких умовах взаємозв'язок та взаємозалежність загальної системи менеджменту та управління персоналом досить високі, тому на розвиток підходів та концепцій управління персоналом істотно впливають загальні тенденції розвитку менеджменту [53, с. 21]. При цьому зміст управлінської діяльності із забезпечення персоналу набуває нової якості проведеного процесу; це безпосередньо стосується процесу кадрового забезпечення та зрештою всієї системи публічного управління [10, с. 39].

За визначенням Л. В. Балабанової та О. В. Стельмашенко, управління персоналом – це процес планування кадрового забезпечення, підбору персоналу, його відповідної підготовки до виконуваної роботи, навчання та мотивації персоналу до ефективної роботи, а також оцінки результатів діяльності спрямованої на ефективне використання найманої праці задля досягнення цілей підприємства і самореалізації співробітників; це комплекс організаційних, соціокультурних та економічних заходів, що проводяться з метою ефективного використання та реалізації трудового потенціалу кожного працівника [4, с. 58-59].

Авторський колектив О. Г. Дейнека, Ю. В. Григор'єва, О. М. Синікова під управлінням персоналом визначають задоволення потреб підприємства у кадрах відповідної кваліфікації як результат процесу цілеспрямованого впливу на соціально-економічні зв'язки підприємства з виробничим середовищем. Результатом даного процесу є забезпечення зайнятості, зниження безробіття та підвищення ефективності використання трудових ресурсів [22, с. 127-128].

Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. розглядають управління персоналом на основі застосування методів управління економічного, соціально-психологічного та організаційного характеру з метою ефективного використання та забезпечення розвитку людських ресурсів у рамках реалізації особистих цілей та завдань організації [67, с. 147-150]. Аналогічним є трактування визначення управління персоналом І. П. Трегулової, яка трактує його як складну систему взаємозалежних економічних, соціальних та організаційних заходів, що забезпечує формування комплексу заохочувальних заходів відповідно до цілей та завдань організації [70, с. 162-163].

Л. В. Волянська-Савчук та М. В. Мацишина трактують управління персоналом у ширшому сенсі, зокрема, як діяльність учасників системи управління питаннями праці з погляду формування, розвитку та реалізації концептуальних принципів кадрової роботи, виконання стратегії роботи з персоналом, застосування методів керування людськими ресурсами. Зазначена діяльність сприймається як вплив взаємозалежних заходів (організаційних, економічних, соціальних), вкладених у правильне використання трудового потенціалу [14, С. 40-41].

У дослідженнях Т. В. Вишні управління персоналом визначається як сукупність заходів щодо планування та комплектування персоналу, розвитку професійної кар'єри, аналізу ефективності роботи співробітників, оцінки витрат функціонування кадрової системи, дослідження ринку праці, внутрішні та зовнішні фактори діяльності персоналу, створення відповідного

організаційного клімату, усунення конфліктів, забезпечення налагодженої взаємодії між структурними підрозділами та їх учасниками [13, с. 297].

Рябцева О. Є. та Рябцев О. О. розглядають управління персоналом як комплекс заходів управлінського впливу, спрямованих на кількісне та якісне формування кадрової системи, організацію розвитку їхньої професійної кваліфікації, забезпечення раціонального рівня мобільності та повного ефективного використання навичок співробітників у процесі діяльності установи [65, с. 106].

При вивченні поняття «управління персоналом» В. Г. Никифорова вивчає наукові аспекти організаційно-економічного характеру, фактори адміністративно-управлінського впливу, внутрішньо-особистісні та групові чинники, технологічні, правові засоби та методи формування поведінки персоналу підприємства з метою підвищення ефективності роботи установи [42, с. 39-40].

Калинець К. С., досліджуючи категорію «управління персоналом», пропонує розглядати її як елемент соціального управління, що включає в себе управління людьми та їх колективами, однак такий загальний характер не допускає практичного застосування через відсутність деталізації керування конкретним об'єктом управління, даному випадку персоналом [28, с. 331].

У таких умовах змінюється вектор в управлінні персоналом: компанії повинні насамперед забезпечити якісне відтворення людського капіталу, створити сприятливі умови для його зростання, тим самим підвищуючи продуктивність та ефективність суб'єкта господарювання загалом. Персонал стає головним ресурсом, здатним забезпечити виконання та своєчасне реагування на зовнішні зміни та виклики, саме тому спостерігається значущість людського капіталу у забезпеченні ефективності економічної діяльності та поширенні концепції управління людським капіталом [53, с. 28-29].

Василик А. В. наголошує, що запорукою успішного управління людськими ресурсами в організації є: розробка стратегії «управління талантами» у конкретній організації; створення спеціальних розвиваючих програм та заходів, мотивація, створення умов, середовища та культури спільної діяльності. Для досягнення лідируючих позицій організації мають дотримуватись таких основних правил:

- збалансовувати стратегії управління людськими ресурсами та інші компоненти корпоративної стратегії;
- побудувати систему управління талантами;
- створювати умови для розвитку та кар'єрного зростання, інвестувати в перепідготовку та перекваліфікацію;
- застосовувати більше аналітичних методів в управлінні людськими ресурсами;
- забезпечувати лояльність працівників;
- використовувати соціально-психологічні методи в управлінні персоналом;
- розвивати інноваційні та інформаційні технології підготовки кадрів [11, с. 311].

Р. Коц'янова підкреслює, що не існує універсальної моделі управління персоналом чи управління людськими ресурсами, тому організація завжди повинна виходити зі своїх конкретних внутрішніх та зовнішніх умов у даній системі управління [74, с. 87]. Зокрема, Редьква О. проаналізувала та згрупувала чинники, що впливають на управління персоналом, а саме: зовнішнє середовище, бізнес-середовище, ендогенні фактори, екзогенні фактори, чинники, що впливають на заробітну плату, специфічне зовнішнє середовище, фактори фонового середовища, фактори непрямого впливу, фактори прямого впливу (рис. 1.1.).

Т. Сіващенко підкреслює, що управління персоналом – це діяльність, спрямована на підвищення ефективності роботи як компанії, так і

співробітників, а забезпечення досягнення завдань та цілей підприємства можливе за умови поліпшення використання персоналу [68].



Рис. 1.1. Чинники, що впливають на управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [64]

Шаповал О. А. розглядає управління персоналом як одну з функцій процесу управління на підприємстві, що реалізується у вигляді впливу суб'єкта (керівництва) на об'єкт (працівників, персонал, колективи) управління. Автор не визначив необхідність управління ефективністю використання персоналу та зосередився лише на визначенні ролі управління персоналом на підприємстві [72, с. 511].

При цьому Р. М. Наборка дійшов висновку, що управління персоналом та ефективність використання персоналу – поняття взаємопов'язані. Використання персоналу для підприємства спрямовано на створення необхідних умов розвитку потенціалу працівників і досягнення основних цілей у вигляді застосування певних заходів [41, з. 130-133].

В. І. Чобіток та А. В. Волощенко сформуливали напрямки системи управління персоналом підприємства та виділили такі підсистеми: визначення умов праці; правове регулювання; поширення інформації; керування методами мотивації; управління розвитком персоналу;

встановлення трудових відносин; підбір персоналу до роботи; безпосереднє керівництво; удосконалення організаційної структури; маркетинг; управління соціальним розвитком [71, с. 314-317]. На думку І. В. Ганзи, управління персоналом є одним із важливих факторів розвитку підприємства, тому розглядається як діяльність, що дозволяє організувати роботу співробітників, досягти цілей підприємства, кожного підрозділу, колективу [15, с. 98-103].

Вчені О. В. Пожуєв та О. В. Тереннік проаналізували економічну ефективність управління персоналом, за якої відбувається процес досягнення мети, виконання завдань організації за умови раціонального розподілу, використання трудових ресурсів та за допомогою реалізації заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємства та трудового колективу [55, с. 84-86]. Управління персоналом у роботі Ю. Г. Лелі розглядається як інструмент розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливості ринкової економіки та який дозволяє оцінити ефективність використання, розвиток трудового потенціалу [38, с. 96-98].

В роботі Т. М. Ніщенко зазначено, що управління персоналом здійснюється всередині організаційних структур, з урахуванням використання принципів і методів, які забезпечують ефективне управління персоналом. Основною метою управління персоналом є пошук, підбір та прийняття кваліфікованих співробітників [43, с. 190-192].

Олійник О. С. показує, що управління персоналом визначає розвиток співробітників, спрямоване на дослідження їх потреб та оцінку трудового потенціалу, досягнення цілей компанії відповідно до сформованої стратегії розвитку. Управління персоналом – складний процес, що враховує побажання, прагнення, цілі, плани співробітників, використовує мотиваційні чинники. Під ефективністю використання персоналу визначається комплекс заходів, направлених у раціональне використання працівників з урахуванням чинників технічного, економічного і матеріального характеру. Коментуючи дослідження автора, слід зазначити, що управління персоналом охоплює

процес використання та розвитку персоналу та впливає як на фінансовий стан підприємства, так і на розвиток співробітників [44, с. 37-39].

У сучасних умовах розвитку національної економіки кадрова політика є важливою складовою загальної стратегії компанії та її основною конкурентною перевагою. Це пов'язано з тим, що ефективна діяльність компанії в умовах ринкової конкуренції залежить не тільки від якісних та кількісних характеристик співробітників, а й від ефективності методів та механізмів їхнього управління [7, с. 12].

У приватному секторі функції управління персоналом дедалі частіше виконують підрозділи управління персоналом, що є центрами відповідальності за кадрову роботу та в яких розробляється комплекс соціально-економічних аспектів використання людського капіталу організації [32, с. 326]. Метою публічного управління є, за допомогою свого кадрового складу, підтримати стійкий динамічний розвиток кожного окремого економічного суб'єкта, усунути існуючі відхилення від поставлених цілей та правил та повернутися у правильний стан.

На думку Євдокимова П. В., зміст кадрового забезпечення в органах публічного управління полягає у діяльності уповноважених органів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування публічного управління соціальними, технічними та біологічними об'єктами, що відбувається в умовах ринкової економіки, з урахуванням демократичних принципів побудови держави, пріоритетного захисту прав, свобод та законних інтересів особистості, шляхом укомплектування організаційних структур системи публічного управління кадрами відповідної професії та кваліфікації, створення мотивації до ефективної роботи, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального рівня мобільності кадрів, а також їх соціальної захищеності [25, с. 36].

О. В. Банчук-Петросова вважає, що особливістю сучасної державної кадрової політики України є те, що держава та особистість виступають

партнерами у професійній та трудовій діяльності, де визначальним принципом є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та національних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості [5]. Мельник І. М. стверджує, що державна кадрова політика – це політика у сфері публічної служби, головною метою якої є підвищення кадрового потенціалу та створення ефективного державного апарату, здатного ефективно виконувати завдання та функції української держави за допомогою сумлінного здійснення посадовими особами покладених на них повноважень. Метою є визначення стратегічного бачення освіти, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, а також цілей та пріоритетів кадрової діяльності [40].

В.Я. Малиновський розуміє кадрову політику як один з найважливіших напрямів публічного управління, який орієнтований на кадрові потреби публічної адміністрації і полягає у стратегічній діяльності з цілепокладання, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку та використання людських ресурсів як визначального фактору ефективності системи органів публічного управління [39, с . 478].

О. І. Пархоменко-Куцевіл визначає кадрову політику у сфері публічної служби як науково обґрунтовану діяльність, що включає підбір, розстановку, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, розвиток кадрів публічної служби, формування кадрового резерву [48, с. 190].

В Україні ефективність використання кадрового потенціалу органів державної влади досі системно не вивчалася, що потребує комплексних наукових досліджень у цій галузі. Практична значимість проблеми, що розглядається, посилюється розумінням того, що державна кадрова політика сьогодні має стати основним фактором підвищення ефективності публічного управління. В таких умовах зростає актуальність завдань розробки ефективної кадрової стратегії, що забезпечує орієнтацію управлінської діяльності на довгострокову результативність публічного управління.

Управління персоналом є комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників з метою створення оптимальних умов для творчої, ініціативної та усвідомленої роботи з метою досягнення високого кінцевого результату. Виробнича система, її сутнісні та особистісні компоненти перебувають під впливом багатьох факторів. Зміна техніки та технологій, що визначає вимоги до працівників, напрями їх спеціальної підготовки, рівень кваліфікації тощо. Менеджменту необхідно впливати на структуру робочих місць, а також на чисельність і склад працівників.

1.2. Світовий досвід функціонування системи управлінських підрозділів по роботі з персоналом

На сучасному етапі ефективне управління персоналом вимагає розуміння всіх питань, пов'язаних із функціонуванням компанії, а також адаптації стратегії та кадрової політики до потреб стратегії організації. Необхідно ознайомитись з питаннями управління персоналом у міжнародних компаніях та висвітлити проблеми, з якими співробітники відділів кадрів стикаються у своїй повсякденній роботі.

Сьогодні недостатньо просто шукати людські ресурси, займатися лише управлінням персональними даними, створенням та веденням файлів співробітників, необхідно мати ділову проінформованість, розуміти механізми, що забезпечують ефективність компанії та мати необхідні знання у галузі комплексного управління. Кадровий контроль спрямований на раціоналізацію зайнятості та скорочення випадковості праці за рахунок координації планування, контролю та ефективної звітності [37].

Сучасний фахівець з управління людськими ресурсами міжнародної компанії повинен мати великі знання і компетенції, які дозволяють йому виступати в ролі консультанта з управління людськими ресурсами і допомагати раді директорів у прийнятті стратегічних рішень, що впливають на глобальне функціонування міжнародної компанії. Ця роль, звичайно,

складніша в міжнародних компаніях, де крім знання різних кадрових інструментів та процесів необхідно продемонструвати знання культури відповідної країни, ринкового середовища та менталітету співробітників [63, с. 560].

Хоча управління людськими ресурсами раніше було другорядним завданням у багатьох організаціях, його важливість значно зросла за останні два десятиліття (рис. 1.1).

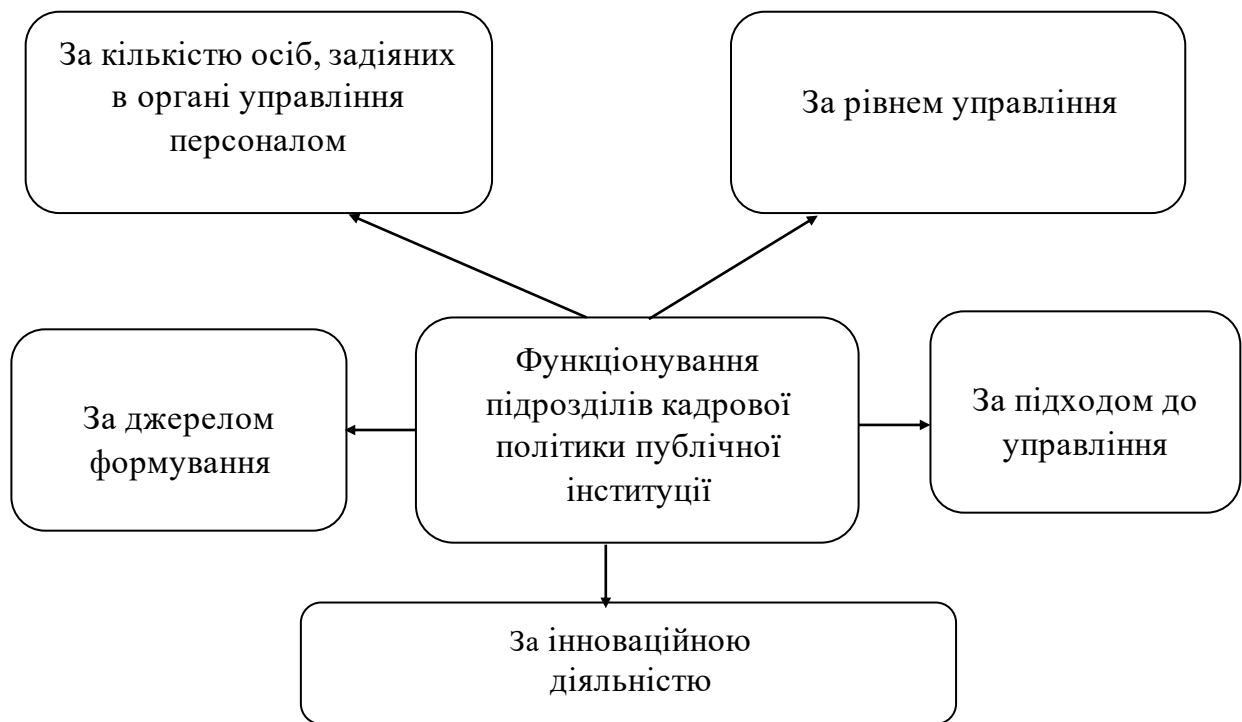


Рис.1.1. Типологізація підрозділів кадрової політики публічної інституції

Примітка. Складено за Медвецькою Т. В. [40]

Це пов'язано з ускладненням юридичної діяльності, визнанням того, що людські ресурси є цінним засобом підвищення ефективності, і навіть усвідомленням витрат, що виникають в процесі неправильного управління ними. Фахівці з кадрів міжнародної компанії також відіграють надзвичайно важливу роль як внутрішні консультанти, хоча слід підкреслити, що вони, звичайно, повинні мати відповідний рівень підготовки, знань, компетентності та досвіду для ефективного виконання цієї ролі.

Сьогодні цей підхід очевидний у визначенні ролей, які виконуються в рамках сучасної функції управління персоналом, включають роль

стратегічного партнера, роль внутрішнього постачальника послуг широко визначених клієнтів і роль внутрішнього консультанта. Коли йдеться про виконання ролі стратегічного партнера слід підкреслити, що менеджери з персоналу часто представлені у радах директорів міжнародних компаній і, відповідно, займають дуже високі позиції організаційних структурах цих компаній, тобто вони зазвичай підпорядковуються безпосередньо керівникам.

Слід зазначити, що на якість діяльності та сприйняття компанії в контексті більш менш привабливого роботодавця впливають не тільки HR-менеджери, але і всі співробітники. Проте варто враховувати обсяг завдань, покладених на посаду, рівень повноважень та прийняття рішень, а не лише звертатися до номенклатури посади, саме їхній підхід та рівень компетентності, знань та цілеспрямованості безпосередньо впливають на решту співробітників цієї міжнародної компанії [51, с. 88]. Завдяки їм реалізується надання програм навчання та розвитку, системних рішень, привабливих соціальних пакетів, а також прозорих та функціональних процесів.

Нині дедалі більше підприємств, незалежно від своїх розмірів, вирішують вийти межі своєї країни. Причиною цього може бути пошук нових клієнтів, постачальників, підрядників або така ситуація виникає у разі злиття або поглинання іншими компаніями. Управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях стає однією з найбільших проблем для практиків та теоретиків управління людськими ресурсами у XXI столітті. Це пов'язано з тим, що рішення та дії набагато складніші, ніж у вітчизняної компанії, яка працює на тому ж місцевому ринку, з якого вона виникла.

Міжнародним компаніям необхідно враховувати безліч відмінностей у навколишньому середовищі, як на рівні окремих місцевих підрозділів у різних регіонах світу, так і на глобальному рівні, що стосується всієї міжнародної організації. У результаті управління людськими ресурсами у міжнародних умовах слід розглядати зі стратегічної точки зору. На початку

XXI століття реалізація функції людських ресурсів у міжнародних компаніях все більше розумілася в цілому і набували довгострокового виміру, у зв'язку з чим заговорили про стратегічне управління людськими ресурсами, новітні підходи та принципи діяльності.

Провідні дослідники у сфері управління людськими ресурсами зазначають, що суть управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях має обмежуватися урахуванням відмінностей у зовнішньому середовищі іноземних суб'єктів. Надзвичайно важливо звернути увагу на світові тенденції, що відбуваються в даний час, а саме поглиблення та активізацію зв'язків між різними сферами, диверсифікацію праці, розробку нових, гнучких форм та умов зайнятості, а також технічний прогрес, створення нових форм організації та очікування поведінки з високою соціальною відповідальністю [76; 77].

Діяльність в галузі управління людськими ресурсами повинна дозволити компанії забезпечити глобальну конкурентну перевагу, мати відмінну адаптивність, забезпечувати короткострокову адаптацію до нових умов і давати міжнародній компанії високу здатність до передачі знань та навичок [75, с. 99-100]. Щоб стратегія управління людськими ресурсами внесла істотний внесок у конкурентну перевагу компанії за рахунок створення унікального людського капіталу та його ефективного використання, вона має бути інтегрована в інші елементи стратегічної конфігурації міжнародної компанії, а також необхідно враховувати специфічні фактори, що виникають на міжнародних ринках.

Під управлінням людськими ресурсами розуміється сукупність рішень і дій, пов'язаних з людьми, які є безпосередньою кадровою практикою в довгостроковій перспективі, спрямовані на досягнення цілей міжнародної компанії та потреб її співробітників і мають фундаментальне, далекосяжне значення успіху цієї організації [1]. Кадрові підрозділи визначають модель цінностей для співробітників, щоб вони знали, що вони важливі для міжнародної компанії та створюють додаткову цінність своєю роботою,

представляють інтереси співробітників у спілкуванні з начальством, підтримують працівників в адміністративному порядку та забезпечують придбання працівниками навичок, які дозволяють розвивати потенціал міжнародної компанії.

Координація роботи з персоналом приносить велике особисте задоволення менеджерам з персоналу, хоча функції спеціаліста з кадрів є найбільш важливими у їх роботі, оскільки допомагають встановити зв'язок між поведінкою співробітників та діями інвесторів. Кадрові підрозділи також мають дбати про свій професійний розвиток, відвідуючи навчальні курси та галузеві конференції, маючи доступ та використовуючи професійну літературу, здійснюючи моніторинг ринку кадрових послуг та роботодавців, які здійснюють підбір співробітників [3, с. 55-56].

Цей підрозділ міжнародної компанії повинен гарантувати, що підбір співробітників, їх розвиток, система винагороди та комунікації всередині компанії забезпечують необхідні навички для забезпечення задоволеності клієнтів, а це, у свою чергу, дозволило б їм завоювати їх довіру. Необхідно мати актуальні знання про переважаючі тенденції та можливі загрози, наприклад, у вигляді надто високої плинності кадрів. В іншому випадку фахівці не зможуть виконувати перераховані вище завдання, а відсутність відповідних знань стане серйозною перешкодою на шляху формування іміджу спеціаліста з управління персоналом. Управління людськими ресурсами є стратегічним, скоординованим підходом до управління людьми, які працюють у ньому і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення його цілей.

Для цього необхідно правильно використовувати потенціал співробітників: знання, навички, навіть емоційний потенціал, що, своєю чергою, вимагає розробки ефективної системи управління. В даний час люди в організації сприймаються як стратегічний ресурс, який забезпечує можливість отримання та підтримки конкурентної переваги. Це можливо, насамперед, завдяки їх навичкам, кваліфікації, а також креативності та

гнучкості у своїх діях [6]. Людські ресурси є основною складовою міжнародної компанії, відношення до людей, їх якостей та характеристик як до капіталу допомагає формувати кар'єру та розвивати кваліфікацію співробітників відповідно до потреб та цілей компанії.

Функція людських ресурсів у так званих групах капіталу міжнародного характеру, які інтегрують у свої структури іноземні компанії шляхом поглинань та злиття здійснюється виключно через управління людськими ресурсами. Ця функція необхідна для підтримки бажаного рівня внутрішньої організаційної соціальної інтеграції та забезпечення внутрішньої згуртованості об'єднаних структур міжнародної компанії. Крім того, функція людських ресурсів створює соціокультурну основу, необхідну для досягнення бізнес-цілей відповідної групи в цілому та транснаціональних економічних суб'єктів, що діють у її рамках.

При наймі персоналу в міжнародну компанію дуже важливо розробити прозорі процедури відбору та підбору кадрів, розробити критерії профілю ідеального кандидата та ретельно продумати сферу діяльності та обов'язки кандидата. Звичайно, варто намітити можливий кар'єрний розвиток, щоб у працівника було ясне уявлення про те, як він може розширити свої компетенції, навички, в яких програмах навчання він може взяти участь, чи просуватимуть його по службі [47, с. 56-57]. Це багато в чому дозволяє уникнути можливого розчарування нових співробітників через відсутність можливостей кар'єрного зростання, що відповідають їхнім ідеям та амбіціям (Додаток А).

Що стосується ефективності роботи міжнародної компанії, варто задуматися про те, якими мають бути основні показники ефективності та як вони вимірюються. Для працівника вони повинні бути ясними і точними, які не викликають жодного сумніву, адже тільки тоді працівник буде повністю залучений до виконання завдання і, отже, для покращення показників. Ефективність співробітників міжнародної компанії можна перевірити по

досягненню поставленої мети. Це гарна основа для розробки системи мотивації, приваблива для працівника та ефективна для організації.

Ще одна функція співробітників міжнародної компанії, пов'язана з управлінням змінами, надзвичайно важлива у ситуації, коли організація перебуває у процесі реструктуризації. Тоді основна роль управління людськими ресурсами полягає у ефективній комунікації, оскільки у співробітників виникають негативні асоціації зі змінами і вони пов'язані зі значним стресом, втратою чи зниженням довіри до керівників. Тому чітка комунікація на всіх рівнях є ключовим елементом [12, с. 99]. Ефективне управління міжнародною компанією має стосуватися моніторингу та контролю за дотриманням правових і формальних норм і правил у сфері встановлення, тривалості та припинення трудових відносин, правильного режиму роботи працівника відповідно до чинного законодавства та розрахунку винагороди.

Для того щоб оцінити підхід до виконання кадрової функції, необхідно визначити значущість функції міжнародної компанії у досягненні довгострокових цілей організації, професійне завдання та посада директора або менеджера з персоналу, а також розподіл повноважень та відповідальності щодо здійснення функції управління персоналом. Винятково важливе значення має стратегія управління людськими ресурсами компанії, яка відображає комплексне, внутрішньо несуперечливе бачення функцій персоналу, що враховує загальну стратегію компанії, її організаційну структуру та культуру і є спільним знаменником для всієї цієї галузі, системи та рішення. Безпосередні керівники міжнародної компанії мають право вирішувати кадрові питання своїх прямих підлеглих.

Досить поширеною практикою є надання безпосередньому керівнику повноважень оцінювати своїх безпосередніх підлеглих та нагороджувати їх преміями чи винагородами. Великі міжнародні компанії з іноземним капіталом найчастіше виконують кадрову функцію на високому рівні, використовуючи комплекс інструментів, тим самим знижуючи витрати на

оплату праці. Існує характерна залежність, а саме те, що компанія отримує більш високу віддачу від інвестицій при реалізації функції управління персоналом, якщо співробітники мають високу кваліфікацію у просторі гнучких, мережових віртуальних організаційних структур та взаємин.

Шлях до ефективної організації управління людськими ресурсами у міжнародній компанії непростий, оскільки потребує як правильного формулювання цілей та розробки плану дій, так і створення умов для його послідовної реалізації. Виникає необхідність визначити кілька завдань, які мають передувати реалізації проєктів щодо вдосконалення кадрової системи, а саме: визначення ринкових напрямів, на які орієнтовані кадрові процеси, та прийняття рішень про те, які послуги пропонувати клієнтам у галузі кадрів та дізнатись про можливі резерви, що слід активувати організації, щоб підвищити ефективність кадрових процесів.

Також важливою є розробка інструментів удосконалення організації кадрової діяльності та порівняльного аналізу рішень порівняно з іншими конкурентними компаніями, а також організації бухгалтерського обліку з погляду витрат на робочу силу. Важливим питанням сучасного управління людськими ресурсами міжнародної компанії є якісна зміна організації підтримки співробітників, що полягає у її побудові на надання послуг клієнтам, включаючи співробітників, акціонерів та зовнішніх замовників. Роль висококваліфікованих та ділових кадрових фахівців знову є серйозною проблемою в сучасних глобальних організаціях, особливо в міжнародних компаніях.

Щоб задовольнити цю вимогу, вони повинні пропонувати консалтингові послуги в галузі ефективного управління людськими ресурсами, шукати інноваційні мотиваційні рішення, впроваджувати нові та існуючі процеси, формувати розвиток співробітників та організації, підтримувати рішення та функції вищого керівництва. Існує думка, що управління персоналом міжнародної компанії має бути орієнтоване на створення цінності для зацікавлених сторін [53, с. 86-87]. Це означає, що

основним критерієм оцінки ефективності діяльності у сфері кадрових функцій є вимірний внесок, зроблений у задоволення потреб реципієнтів.

Необхідно звернути увагу на проблему міжнародної адаптації, що виникає в міжнародних компаніях і доводиться займатися фахівцям у галузі управління людськими ресурсами. У зв'язку з динамічною зміною бізнес-реальності перед відділами управління людськими ресурсами міжнародних компаній стоїть ще одна серйозна проблема підготовки та розвитку менеджерів [72, с. 33-34]. Нова реальність змусила змінити погляд на стандартні процеси управління персоналом. Міжнародні компанії підходять до питання окупності інвестицій у програми навчання та розвитку інакше, ніж у останнє десятиліття, і краще розуміють свою роль.

Міжнародні компанії все частіше намагаються розробляти та пропонувати індивідуальні програми навчання та розвитку менеджерів, покликані забезпечити суттєво сильну базу наступників на ключових позиціях усередині компанії. Однак слід мати на увазі, що будь-яке навчання має супроводжуватися одночасним набуттям практичного досвіду у структурах цієї організації [34, с. 118-119]. Сьогодні вони також починають чіткіше відокремлювати програми навчання від програм освіти менеджменту, приділяючи більше уваги узгодженню стратегії розвитку людських ресурсів міжнародної компанії із загальною стратегією компанії та більш впевнено підходячи до програм електронного навчання.

Усі програми навчання, освіти та розвитку пов'язані зі стратегією міжнародної компанії, оскільки лише тоді вони ефективні, сприяють формуванню позитивного іміджу організації, утриманню талановитих співробітників та забезпеченню конкурентоспроможності. В освіті відсутня стандартизація, особливо у глобальному контексті, що ускладнює рекрутерам точну оцінку рівня кваліфікації працівників, особливо з-за кордону. Нові технології, які дозволяють спілкуватися через нові канали, такі як електронна пошта, мобільні телефони, Інтернет та відеоконференції, спростили для міжнародних компаній створення транскордонних команд, у яких колеги

можуть постійно спілкуватися один з одним, незважаючи на іноді значні проблеми, пов'язані з відстанню [36, с. 71-72]. Щоб не залишитися осторонь, необхідно не лише враховувати нові тенденції, а й розуміти їх та враховувати під час планування підготовки менеджерів та їх розвитку.

Складність і різноманітність перелічених вище питань, безсумнівно, є серйозною проблемою для сучасних підрозділів управління людськими ресурсами міжнародної компанії. У центрі уваги проблема непрацездатності та звільнень, які на даний момент є найважливішими проблемами кадрової служби компанії. Управління людськими ресурсами має бути інтегровано у загальне управління ризиками компанії, безперервність бізнесу та планування. Коли люди зустрічаються лише віртуально, а не особисто, важко створити атмосферу довіри та співробітництва, і ймовірність виникнення непорозумінь зростає.

Безпосередньою проблемою відділу кадрів міжнародної компанії є те, що йому доводиться надто багато концентруватися на адміністративних питаннях та політиці витрат, що полягає у складанні великої кількості збірників, звітів та аналізів. Це досить поширено в компаніях, керованих власником, тобто тільки те, що створює/пропонує керівництво/власник, є правильним і буде передано на реалізацію. Така ситуація, безумовно, впливає на ротацію фахівців, які очікують на незалежність, більшу свободу дій та прийняття рішень, а також можливості реалізації власних ідей. Зрозуміло, що це негативно впливає на загальний імідж компанії на ринку праці та ускладнює залучення нових компетентних кандидатів.

Міжнародні компанії відіграють важливу роль у розробці сучасних стратегій та методів управління людськими ресурсами. Сучасні підрозділи, що займаються управлінням людськими ресурсами, повинні забезпечувати свій професійний імідж шляхом постійного вдосконалення своїх компетенцій, оновлення знань, а також постійного моніторингу сучасних тенденцій та найкращих практик у галузі управління людськими ресурсами, використання сучасних системних рішень. Численні дослідження

підтверджують тенденцію до зміни ролей менеджерів та фахівців з управління людськими ресурсами в міжнародній компанії та підвищення їхнього професіоналізму.

Однак перехід від беззастережного визнання важливості стратегічного управління людськими ресурсами до роботи з персоналом міжнародної компанії практично завжди недостатньо успішний. Це складність нових завдань, відсутність відпрацьованих технологій стратегічного керування персоналом. Важливо, щоб люди, які працюють у сфері кадрової політики, навчилися виходити зі своїх нинішніх ролей та брати активну участь в організаційних змінах, концентруватися на стратегічних цілях міжнародної компанії, проявляти ініціативу, креативність та мислення без стереотипів. Крім того, вони повинні систематично здійснювати діяльність, яка не лише надасть докази ефективної роботи, а й надасть конкретну інформацію, яка підтримуватиме процеси прийняття рішень, пов'язаних з діяльністю міжнародних компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка реалізації кадрової політики на рівні місцевого самоврядування у час військової агресії на території України

Формування демократичної правової держави та соціально орієнтованої ринкової економіки неможливе без ефективного функціонування місцевого самоврядування - спеціального інституту, що найбільш тісно поєднує волю держави та інтереси місцевого співтовариства. В теперішніх умовах значно зростає роль і значення теоретичних та практичних досліджень проблем місцевого самоврядування як загалом так і економічних засад його функціонування зокрема.

Органи місцевого самоврядування найбільш близькі до населення та вирішують найгостріші проблеми. Тому визначення поняття та ролі місцевого самоврядування на основі виділення його інтегруючих ознак та елементів має особливе як теоретичне так і практичне значення у здійсненні пріоритетного спрямування соціально-економічної політики України та сталого комплексного розвитку територій. Місцеве самоврядування є самостійним у межах своїх повноважень, при цьому, органи місцевого самоврядування самостійно керують місцевою власністю, формують, затверджують та виконують місцевий бюджет, встановлюють місцеві податки та збори, а також вирішують інші питання місцевого самоврядування [49, с. 221] .

В даний час місцеве самоврядування має велику вагу у виконанні завдань з реалізації кадрової політики, а виникнення сучасного місцевого самоврядування можна спостерігати ще в середні віки, але його роль була іншою, ніж сьогодні. У тодішні часи воно ототожнювалося з певним ступенем незалежності, який імперії надавали підлеглим країнам, воно було

більше схоже на територіальну автономію. У теперішньому вигляді діяльність місцевого самоврядування полягає у наданні організованим соціальним групам вирішувати актуальні для них проблеми безпосередньо або через демократично обране та функціонуюче представництво.

Самоврядування відбувається всередині держави, а це значить, що його діяльність має відношення лише окремих частин кадрової політики і має не відхилятися від національного законодавства та інтересів громадян усієї країни в цілому, зокрема в період військової агресії на території України. Спільнота місцевого самоврядування бере участь у здійсненні державних повноважень при вирішенні власних та громадські завдань [20], а деякі завдання місцеве самоврядування виконує від свого імені та під свою відповідальність.

Незалежність місцевого самоврядування визначається конституційним принципом унітарної держави, а це зазначає, що регіональне самоврядування має автономією, тобто має правом видавати власні регіональні закони. Визначаються такі напрями незалежності органів місцевого самоврядування, а саме: забезпечується юридична відокремленість, право власності та інші майнові права, а ще можливість судового захисту незалежності їхніх посад та повноважень, забезпечення самостійності здійснення законодавчо встановлених функцій у сфері публічного управління.

Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування можливий лише у формах, встановлених відповідним законом, та не порушує обсягу наданої незалежності, що особливо важливо у період військової агресії на території України. Діяльність місцевого самоврядування було спрямовано насамперед на регулювання та управління чималою частиною громадських справ, безпосередньо пов'язаних із задоволенням колективних потреб суспільства. Органи місцевого самоврядування, найближчі до громадянина, зобов'язані надавати ефективне надання послуг населенню за рахунок функціонування ефективного кадрового потенціалу [66, с. 232].

Зміни, що відбуваються у структурі публічного управління, які полягали у впровадженні децентралізації, дозволили адаптувати кадрову політику до вимог єдиної, демократичної держави, соціалізувати виконавчі функції держави, підвищити політичну відповідальність місцевих громад та зміцнити територіальну ідентичність, що особливо важливо у період військової агресії на території України. Це сприяло зниженню рівня бюрократизму та безгосподарності у використанні державних коштів, створенню нових правових та організаційних засад місцевого та регіонального розвитку, підвищенню ефективності управління державними фінансами у територіальній системі, тим самим знижуючи ступінь ірраціональності державного сектору в централізованій державі.

Діяльність органів місцевого самоврядування у правовому та системному відношенні свідчить про їхню сутність у функціонуванні держави, задоволенні соціальних потреб, які в іншому випадку мали б забезпечуватися лише державною місцевою адміністрацією. Теперішні моделі державного устрою ґрунтуються на принципі субсидіарності, тобто розподілу завдань між різними суб'єктами, залишаючи за собою лише ті, які не можуть бути виконані самими громадянами чи їхніми громадами [21, с. 30]. Це означає, що держава передає частину державних повноважень нижчим рівням управління і виконує покладені нею завдання абсолютно самостійно, тобто від свого імені та під свою відповідальність.

Зміни, що відбулися в Україні у період військової агресії на території України в державному секторі, виявились у прагненні більш ефективно задовольняти колективні потреби. Найефективніше задоволення колективних потреб досягається як з допомогою децентралізації завдань, і з допомогою застосування ефективніших методів управління завданнями і публічними установами. В даній ситуації особливого значення набуває питання ефективної кадрової політики та здійснення змін у кадровій сфері. Відповідні зміни зазвичай зачіпають юридичне чи економічне становище органів місцевого самоврядування [49].

Однак важко говорити про підвищення ефективності їх функціонування, якщо ці зміни не враховуватимуться в контексті управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами залежить від багатьох факторів, пов'язаних з внутрішньою ситуацією, а також з середовищем, що постійно змінюється. Людські ресурси відіграють сьогодні найважливішу роль, адже ефективність праці людей залежить від оптимального використання відповідних ресурсів та виконання суспільних завдань, покладених на керівництво місцевого самоврядування.

Для зменшення масштабів кадрових проблем публічних органів слід зробити зміни у вибір рівня втручання, тобто за високого рівня неефективності державної діяльності необхідно подолати перелічені чинники згаданих проблем (рис. 2.1). В основі цього міркування лежать припущення про діяльність місцевого самоврядування, здатне забезпечити ефективність та економічність виконання покладених на нього завдань.

Хоча кадрова політика в органах місцевого самоврядування ніколи не була найважливішим аспектом їхнього функціонування, існують важливі аргументи на користь необхідності вирішення цієї проблеми. Управління персоналом в організаціях місцевого самоврядування добре описано у роботах зарубіжних авторів, особливо представників англосаксонської культури. У наукових працях з місцевого самоврядування ця тема рідко обговорюється, а скоріше стосується аспектів діяльності людей у державному секторі з юридичної, а не з управлінської точки зору та, як правило, загалом чи фрагментарної форми.

Виконання функцій у таких галузях, як освіта чи соціальне забезпечення, місцевими підрозділами управління людськими ресурсами спрямовані на те, щоб доповнювати, а не суперечити один одному. Однак у деяких сферах існує тісне співробітництво між органами місцевого самоврядування, що дозволяє підвищити ефективність процесів розвитку або знизити витрати на надання послуг. Важливим елементом теми місцевого

самоврядування є громадська та громадянська особистість, що надається територіальним об'єднанням самоврядування.



Рис. 2.1. Напрями проблематики кадрової політики в публічних інституціях

Примітка. Складено автором.

Публічно-правова суб'єктність дозволяє самоврядуванню встановлювати правовідносини з державними органами, а цивільно-правова суб'єктність дає органам самоврядування право вільно розпоряджатися майном від свого імені [30, с.95].

Кадрова політика органів місцевого самоврядування й надалі розвиватиметься з розвитком демократії у суспільному житті та зі ступенем децентралізації. Зміни завдань також впливають із чинної політичної доктрини, рівня суспільного добробуту та так званого суспільного договору, що визначає сферу соціального забезпечення держави щодо місцевої громади. Незалежний інституційний потенціал кадрової політики надає органам місцевого самоврядування продуктивно здійснювати покладені на них завдання та ефективно підтримувати соціально-економічний розвиток громад.

Успіх у виконанні завдань та задоволенні потреб мешканців тісно пов'язаний з ефективністю управління. Мається на увазі знання та вміння керувати ресурсами: фінансовими, людськими, матеріальними, просторовими процесами та інформацією з метою оптимального їх використання для досягнення запланованого. Нестабільне адміністративне середовище, що є особливо актуальним у період військової агресії на території України, а також зростаючі очікування та соціальні запити впливають на функціонування місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність удосконалення структури та функціонування апаратів, зокрема шляхом пошуку моделі професійного публічного службовця. Для визначення значення підрозділу кадрової політики можна констатувати, що це підрозділ, який виконує певні завдання у суспільних інтересах, використовуючи наявні у його розпорядженні ресурси, у тому числі людей, тобто посадових осіб.

2.2. Аналіз організаційного супроводу формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Розглянутий орган місцевого самоврядування (Теофіпольська селищна рада) є представницьким органом місцевого самоврядування, який має право представляти Теофіпольську селищну територіальну громаду. До складу територіальної громади входять старостинські округи: Базалійський, Волицький, Волицько-Польовий, Воронівецький, Гаврилівський, Гальчинецький, Карабіївський, Михиринецький, Новоставецький, Поляхівський, Святецький, Лідихівський, Шибенський.

Вищим посадовцем Теофіпольської селищної ради є селищний голова. Повноваження та гарантії депутатів селищної ради поширюються на сільського голову. Теофіпольська селищна рада має право приймати рішення від імені громади та здійснювати від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування, встановлені Конституцією України [35] та Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [60], «Про статус депутатів місцевих рад» [62], Європейською Хартією місцевого самоврядування, Статутом Теофіпольської селищної територіальної громади [59] та іншими нормативно-правовими актами та Регламентом Теофіпольської селищної ради VIII скликання, який затверджено рішенням селищної ради від 08.12.2020 року №25-1/2020 [58].

Практика здійснення організаційних заходів досліджуваним органом місцевого самоврядування, у тому числі діяльність, пов'язана з формуванням та реалізацією кадрової політики, також врегульовується Регламентом Стаття 1. Регламент Теофіпольської селищної ради встановлює порядок діяльності ради, скликання засідань ради, підготовки та розгляду питань, прийняття рішень радою, у тому числі з процедурних питань, порядок роботи ради порядок формування та організації роботи постійних комісій, тимчасових контрольних комісій та інших органів ради, порядок участі депутатських фракцій та груп у роботі та інші процедури, що впливають із повноважень ради, встановлені Конституцією та законами України [58].

Процес організаційного забезпечення формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування передбачає створення структури, що дозволяє ефективно працювати цьому органу для досягнення поставлених перед ним цілей, у тому числі цілей, пов'язаних із управлінням - кадрової підсистеми.

В сучасній науці управління виділяють два аспекти організаційного процесу:

- поділ організації на підрозділи, що є структурним упорядкуванням об'єкта і відображає процес побудови його організаційної структури;
- взаємовідносини повноважень, що пов'язують найвищі рівні управління з нижчими та забезпечують можливість розподілу та координації завдань між виконавцями.

Адміністративний склад Теофіпольської селищної ради станом на 24 червня 2022 року в основному представлений такими посадовими особами (таблиця 2.1).

Виконавчим органом Ради є Виконавчий комітет Ради, який формується Радою на термін його повноважень.

Кількісний склад правління визначається Радою. Персональний склад правління селищної ради затверджується радою за поданням селищного голови [58].

До складу виконавчого комітету обов'язково входить голова об'єднаної громади, його заступники, секретар ради, керуючий справами виконавчого комітету, керівники виконавчих органів ради, старости. Можуть входити й інші особи.

Таблиця 2.1.

Структура та загальна чисельність апарату Теофіпольської селищної ради та її виконавчих органів

Назва відділів та посад		Кількість штатних посад
I. Апарат селищної ради та виконавчого комітету		
1.1.	Керівництво селищної ради і виконавчого комітету	18
	Селищний голова	1
	Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів (соціально-економічний напрямок, ЖКГ, комунальні підприємства)	1
	Заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів (гуманітарний напрямок, комунальні установи)	1
	Секретар ради	1
	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1
	Старости	13
1.2.	Загальний відділ	29
1.3.	Відділ організаційної роботи та інформаційного забезпечення	5
1.4.	Юридичний відділ	4
1.5.	Відділ містобудування, архітектури, житлово-комунального господарства, управління об'єктами комунальної власності	5
1.6.	Відділ земельних відносин та екологічних питань	4
1.7.	Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення	21
1.8.	Відділ економічного розвитку, інфраструктурних проєктів та регуляторної діяльності	3
1.9.	Відділ освіти, молоді та спорту	4
1.10.	Відділ культури та туризму	3
1.11.	Сектор соціального захисту	3
1.12.	Сектор з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами	3
1.13.	Відділ надання адміністративних послуг	12
2. Інші виконавчі органи ради		
2.1.	Відділ фінансів	6
2.2.	Сектор «Служба у справах дітей»	2
	Всього:	122

Примітка. Сформовано за джерелом [57]

Персональний склад виконавчого комітету Теофіпольської селищної ради відображено на рис. 2.1.

Персональний
складу
виконкому

1. Тененев Михайло Михайлович – голова виконавчого комітету.
2. Карбовська Юлія Броніславівна – заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів.
3. Бабак Валентина Миколаївна - заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів.
4. Непотас Роман Григорович – секретар ради.
5. Стецюк Людмила Володимирівна – керуючий справами (секретар) виконавчого комітету.
6. Флерчук Людмила Іванівна – начальник відділу фінансів.
7. Рожко Олена Євгенівна – начальник відділу земельних відносин та екологічних питань.
8. Ткачук Катерина Василівна – староста Базалійського старостинського округу №1.
9. Щерінська Наталія Степанівна – староста Волиця – Полівського старостинського округу №3.
10. Воляник Леонід Михайлович – староста Воронівецького старостинського округу №4.
11. Бишук Людмила Іванівна – староста Гальчинецького старостинського округу №6.
12. Мулишин Ігор Володимирович – староста Карабіївського старостинського округу №7.
13. Рева Оксана Федорівна – староста Михиринецького старостинського округу №8.
14. Ткачук Григорій Іванович – староста Новоставецького старостинського округу №9.
15. Мазурок Олександр Євгенович - староста Поляхівського старостинського округу 10.
16. Щур Алла Володимирівна – староста Святецького старостинського округу №11.
17. Єременко Руслана Володимирівна – староста Лідихівського старостинського округу №12.
18. Петрук Володимир Фролович – староста Шибенського старостинського округу №13.

Рис. 2.1. Персональний склад виконкому Теофіпольської селищної ради

Примітка. Сформовано за джерелом [57]

Крім того, до складу структури Теофіпольської селищної ради входять такі відділи: загальний відділ; відділ організаційної роботи та інформаційного забезпечення; юридичний відділ; відділ містобудування, архітектури, житлово-комунального господарства, управління об'єктами

комунальної власності; відділ земельних відносин та екологічних питань; відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення; відділ економічного розвитку, інфраструктурних проєктів та регуляторної діяльності; відділ освіти, молоді та спорту; відділ культури та туризму; сектор соціального захисту; сектор з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами; відділ надання адміністративних послуг; відділ фінансів; сектор «Служба у справах дітей» [58].

Самостійні структурні підрозділи та організаційні одиниці Теофіпольської селищної ради представлені: КП «Благоустрій»; КНП «Теофіпольська багатoproфільна лікарня»; КНП «Теофіпольський центр первинної медико-санітарної допомоги»; КП Теофіпольське виробниче управління житлово – комунального господарства; КП «Теофіпольлісвод»; КП «Теофіпольське бюро технічної інвентаризації»; КП «Теофіпольський стадіон» КП «Місцева пожежна охорона».

Головною посадовою особою є селищний голова, який здійснює свої повноваження на постійній основі. Що ж до кадрової політики, сільський голова має такі повноваження (рис. 2.2).

Кадрова політика органу місцевого самоврядування за змістом належить до типу специфічної корпоративної кадрової політики, що охоплює класичні питання підбору, оцінки, розвитку, просування кадрів, організації праці, соціальної політики, але підпорядковується державній кадровій політиці, та окреслює особисті, професійні та етичні вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування, визначає варіанти формування політики оплати праці.

З метою реалізації процесів з розробки та реалізації кадрової політики безпосередньо у структурі Теофіпольської селищної ради функціонують: головний спеціаліст з кадрової роботи та головний спеціаліст – інспектора праці. Діяльність старшого спеціаліста з кадрів регламентується посадовою

інструкцією. Вона є організаційним регламентом, яка становить основу організаційного забезпечення кадрової політики у сільській раді.

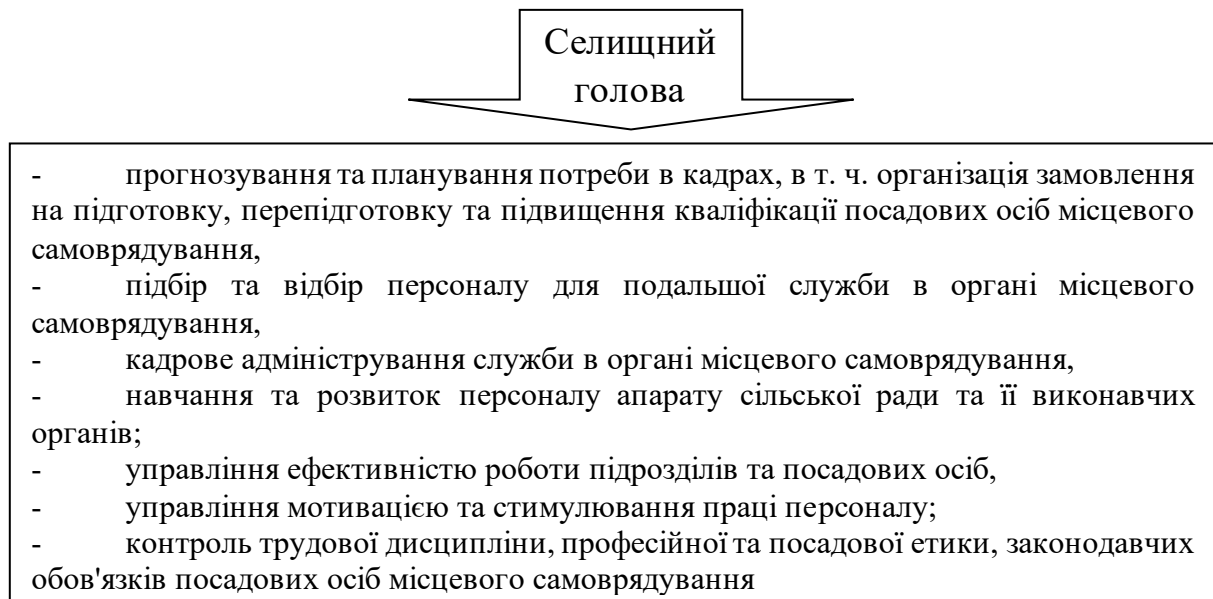


Рис. 2.2. Повноваження селищного голови щодо кадрової політики

Примітка. Складено автором.

Посадові обов'язки та відповідальність головного спеціаліста з кадрової роботи Теофіпольської селищної ради систематизовано на рис. 2.3.

Як показує аналіз посадових обов'язків старшого спеціаліста з питань кадрової роботи Теофіпольської селищної ради, до посадової інструкції цього фахівця не входять: адаптація новоприйнятих на роботу працівників; підтримка корпоративної культури та іміджу служби в органі місцевого самоврядування.

Таким чином, аналіз організаційного забезпечення розробки та реалізації кадрової політики у Теофіпольській селищній раді дозволяє зробити висновок про те, що зміст цієї політики охоплює традиційні, законодавчо визначені питання підбору, оцінки, трудової мотивації та організації трудової діяльності. Однак зі списку цих тем «випали» аспекти, пов'язані з адаптацією нових працівників; підтримки корпоративної культури та іміджу сервісу у досліджуваному органі.

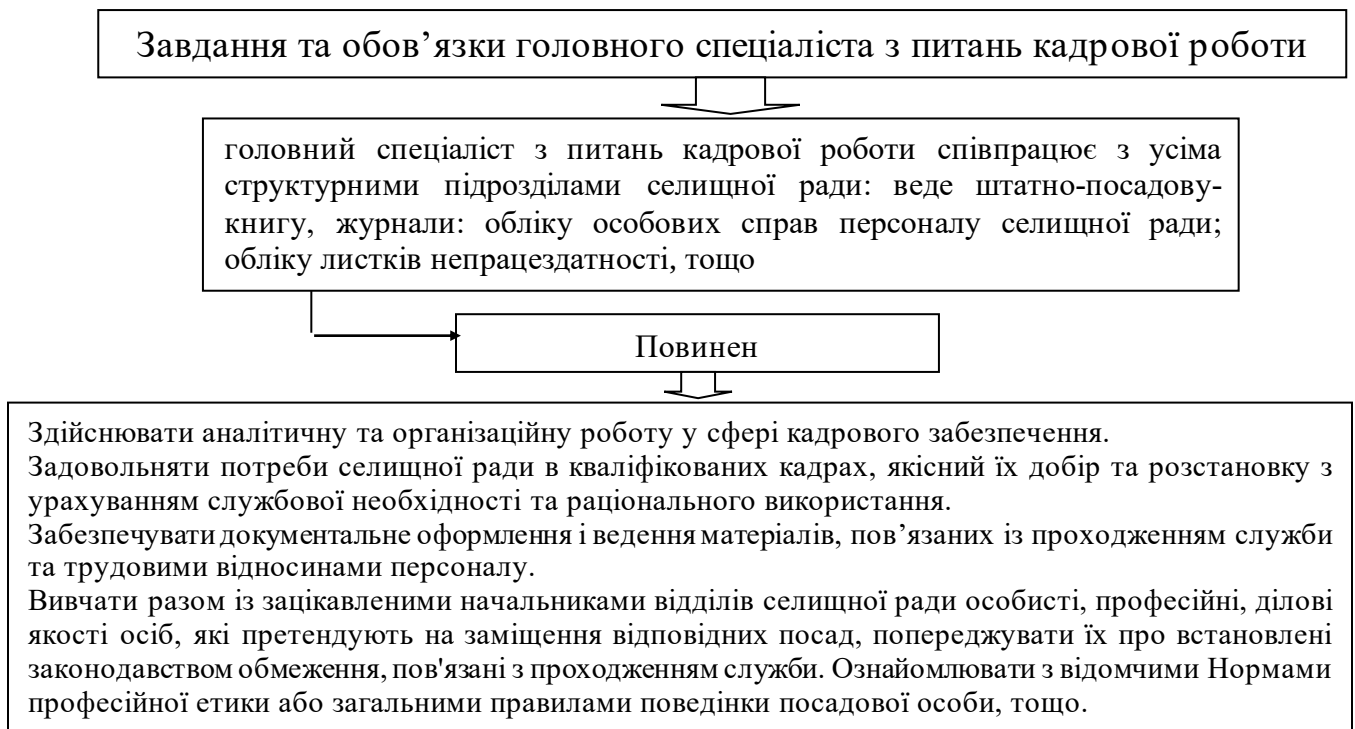


Рис. 2.3. Завдання та обов'язки головного спеціаліста з питань кадрової роботи Теофіпольської селищної ради

Примітка. Складено автором.

Аналіз завдань, виконуваних головним спеціалістом з питань кадрової роботи Теофіпольської селищної ради, дозволяє стверджувати, що основними складовими кадрової політики цього органу є такі (рис. 2.4).

Підбір кадрів управління – це процес їх вивчення з метою визначення придатності співробітників для успішного виконання управлінських функцій на певних посадах. Розстановка керівників полягає у розподілі наявних співробітників по структурним підрозділам відповідно до вимог всього управлінського колективу, висування включає підбір та зарахування співробітників у резерв керівників, а також проходження ними необхідного навчання в рамках резерву.

Існує три основні механізми відбору, висування та призначення управлінських кадрів:

- вільний підбір;
- задоволеність формальними критеріями;
- конкурс.

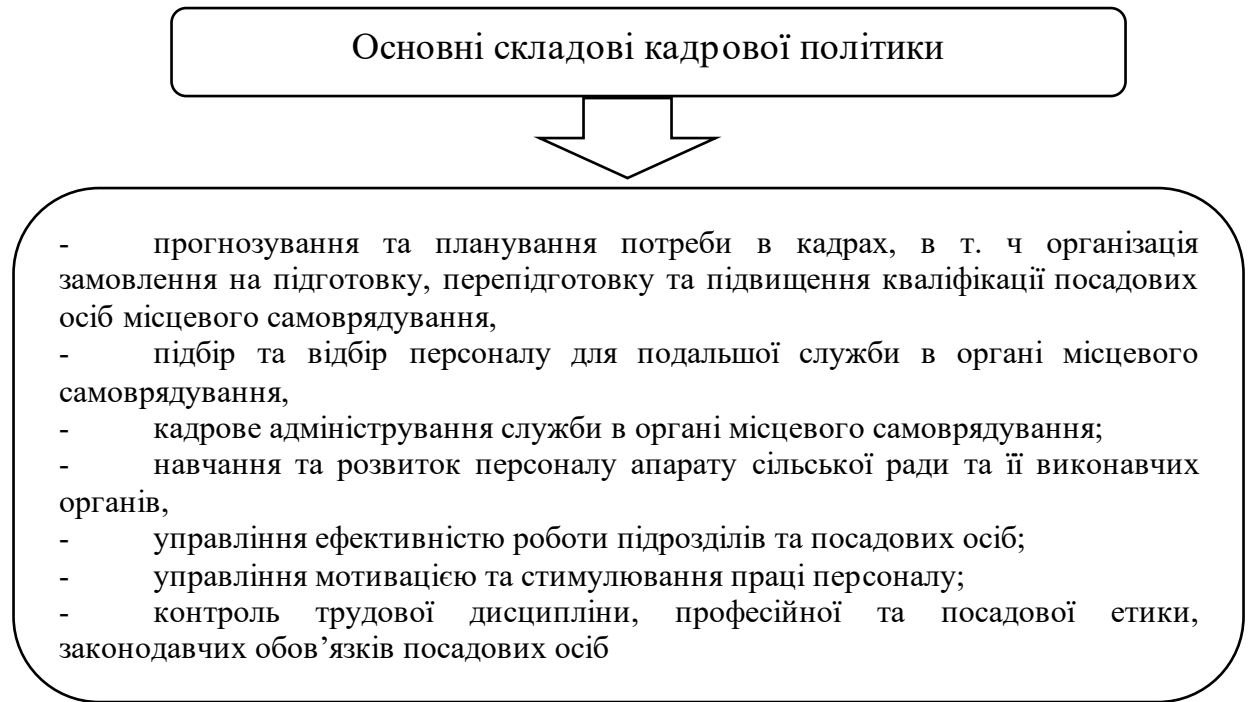


Рис. 2.4. Складові кадрової політики, визначені на основі аналізу завдань, виконуваних головним спеціалістом з питань кадрової роботи

Теофіпольської селищної ради

Примітка. Сформовано автором.

Вільний підбір – це самостійна робота діяльності кадрових служб компаній та організацій щодо пошуку кандидатів на вакантні управлінські керівні посади. До недоліків вільного підбору відносяться обмеження кількості людей, з яких відбираються кандидати, випадковість просування по службі та складність дотримання єдиних у всьому апараті вимог [61].

Механізм задоволеності формальним критеріям функціонує, наприклад, номенклатурою посад керівників та спеціалістів, професійно-кваліфікаційним моделям працівників, загальногалузевим кваліфікаційним характеристикам посад працівників тощо. Недоліком даного механізму є те, що скласти повний та визначити точний перелік необхідних вимог до відповідного співробітника практично неможливо.

Конкурс ґрунтується на принципі змагальності при відборі кандидатів на роботу в апарат управління. Переваги цього механізму полягають у зв'язках із громадськістю, що створює необхідні умови для контролю

реалізації кадрової політики та дає можливість широкому колу осіб брати участь у конкурсі. Особливою формою заміщення посад в апараті управління, але найбільш близькою до механізму, що розглядається, є заміщення посад шляхом виборів.

Вищезгадані механізми підбору, висування та розстановки керівників можна подати у вигляді відповідних моделей розвитку кадрового потенціалу, які прийнято називати еталон-моделями, моделями «виключення» та моделями делегування.

Такі завдання та функції покладено на відділ організаційної роботи та інформаційного забезпечення Теофіпольської селищної ради.

Основними завданнями відділу організаційної роботи та інформаційного забезпечення є:

1. Створення інформаційних, довідкових та інших матеріалів в рамках своєї компетенції.

2. Підготовка рішень селищної ради та правління селищної ради, наказів та вказівок селищного голови з питань, що входять до компетенції сектору;

3. Ведення кадрової документації посадових осіб селищної ради, правління та її структурних підрозділів, службовців та працівників;

4. Реалізація державної політики у сфері обслуговування в органах місцевого самоврядування та кадрової роботи;

5. Проведення аналітичної та організаційної роботи з управління персоналом.

6. Прогнозування розвитку персоналу виконавчого комітету, стимулювання кар'єрного зростання його посадових осіб.

7. Відділ організаційної роботи та інформаційного забезпечення взаємодіє з іншими відділами та підрозділами виконавчого комітету селищної ради при вирішенні питань, що входять до її компетенції. Встановлює порядок формування кадрового резерву (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Здібності працівника які необхідні для кадрового резерву

Здібності	Характеристика здібностей
Адекватність поведінки і сприйняття реального життя	вміння вбачати об'єктивний стан справ, здійснювати неупереджений аналіз та різнобічну діагностику ситуації, передбачати можливий перебіг розвитку подій
Гнучкість	тобто вміння змінювати стиль поведінки залежно від особливостей ситуації; вміння адаптуватися до зміни зовнішніх умов, а також спокійно поводитися у складних, зокрема стресових ситуаціях
Новаторство	тобто відкритість до сприйняття нового, здатність запроваджувати нові (інноваційні) підходи до розв'язання проблем
Організаторські здібності	тобто вміння організовувати роботу інших людей, формулювати конкретні завдання й узгоджувати дії
Раціональність мислення	тобто вміння неупереджено аналізувати і систематизувати інформацію, структурувати розрізнені факти, виділяти значущий зміст, розробляти й визначати оптимальні варіанти своїх та чужих дій
Толерантність (терпимість)	тобто прагнення досягати взаєморозуміння й узгодження різних точок зору переважно методами роз'яснення та переконання
Вміння виважено і відповідально приймати рішення	тобто вміння визначати ситуацію, формулювати власні цілі і приймати виважені рішення щодо способів їх досягнення
Вміння прогнозувати	тобто здатність обґрунтовано передбачати можливі шляхи перебігу подій, володіння навичками створення сценаріїв ситуацій, що враховують можливості їх імовірних змін
Цілеспрямованість	тобто висока орієнтація на отримання запланованого результату, здатність долати перешкоди, що виникають на шляху до окресленої мети, готовність діяти обмірковано для досягнення бажаного результату
Енергійність	тобто стабільна працездатність на основі вміння, а в разі необхідності, значно збільшити темпи й обсяги роботи, не втрачаючи при цьому якості її виконання

Примітка. Складено автором.

Інструментарій формування резерву кадрової політики місцевого самоврядування ґрунтується на компетентнісному підході та враховує етапи формування управлінського резерву. Особливістю таких інструментів є впровадження моделі компетенцій, що дозволяє об'єктивно оцінити відповідність кандидата вимогам до конкретної посади.

Визначення кадрової потреби управлінської одиниці місцевого утворення має ґрунтуватися на особливостях місцевого співтовариства, для

чого необхідно проаналізувати рекомендації місцевих виконавчих органів щодо формування резерву управлінських кадрів на основі штатного розпису органу місцевого самоврядування.

Крім того, у віковій структурі працівників місцевого підрозділу необхідно враховувати частку осіб, які найближчим часом досягнуть максимального віку служби у місцевому підрозділі, а також можливі ротації та кар'єрне зростання. Після завершення оцінки потреб в управлінських кадрах місцевого підрозділу та планування чисельності резерву управлінських кадрів доцільно розпаралелити процеси реалізації механізму: виявлення потенційних кандидатів та розробку інструментів оцінки [31]. Важливе значення має формування претендентів на включення до складу резервів управлінських кадрів, тобто сукупності всіх людей, які претендували на конкретну посаду в певний період часу.

Цей процес можна назвати рекрутинг. Це передбачає включення претендентів, які відповідають потребам, що склалися у цьому місцевому співтоваристві [52, с. 228-229]. І тут кандидатська база є основою для формування пулу претендентів у резерв управлінського кадрового складу, що є особливо актуальним у період військової агресії на території України. Під час формування необхідно керуватися принципом відкритості кадрової політики органів місцевого самоврядування, який є проекцією конституційного принципу рівного доступу громадян до місцевих послуг.

Сьогодні інструменти формування та реалізації кадрової політики у Теофіпольській селищній раді реалізуються в рамках механізмів правового, адміністративного та економічного впливу.

Адміністративний механізм реалізації кадрової політики в Теофіпольській селищній раді ґрунтується на організаційному регламенті, що виникає в результаті планування кадрової потреби селищної ради, а саме штатного розкладу. До штатного розкладу включаються: найменування посад; заробітна плата працівників; відомості про звання, вислугу та

надбавки працівника; дані про щомісячний та річний фонд оплати праці персоналу.

Економічний механізм впливу на кадрову політику у Теофіпольській селищній раді включає такі інструменти, як моральна та матеріальна мотивація (виплата заробітної плати).

Аналіз видаткової частини кошторису Теофіпольської селищної ради на 2022 рік показує, що лівова частка видаткової частини цього органу посідає на оплату праці (75,6%) [56]. Крім того, до складу цих витрат не включено витрати на підвищення кваліфікації, навчання та підвищення кваліфікації персоналу Теофіпольської селищної ради. Так, у 2022 році та першому півріччі 2023 року 14 співробітників Теофіпольської селищної ради продовжили підвищення кваліфікації у Хмельницькому обласному центрі підвищення кваліфікації як публічній інституції післядипломної освіти.

Аналіз економічного механізму та його інструментів, що використовуються для формування та реалізації кадрової політики у Теофіпольській селищній раді, дозволяє виявити проблеми, притаманні не лише цьому, а й іншим органам місцевого самоврядування:

- рамкові обмеження на розмір матеріальної винагороди працівників за їх працю;
- низька заробітна плата нижчих співробітників не стимулює приплив молоді до Теофіпольської селищної ради, що суттєво стримує творчі та інноваційні процеси в управлінні місцевою громадою для забезпечення її розвитку у соціально-економічному, екологічному та інших напрямках;
- встановлені законом вікові обмеження суттєво обмежують можливість залучення до управління громадою досвідчених людей, які мають значний практичний досвід.

Це також послаблює кадровий компонент ради, унеможливлюючи процес передачі цього досвіду новим співробітникам, особливо молодим людям.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПЕРІОД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Функціонування моделі кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних трансформацій в Україні

Модель кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних перетворень визначає комплекс заходів, що характеризує напрями функціональності діяльності та рішень, які формують певні технологічні потоки, інституціоналізацію як структуру суб'єктів, що виконують кадрові функції та інструментарії, як специфікація видів діяльності, що використовуються задля досягнення цілей кадрової політики. Ефективна модель кадрової політики робить вирішальний вплив на рівень реалізації цього виміру, а також інших вимірів державної установи.

Сьогодні кадрова політика є сукупністю заходів, що стосуються співробітників, спрямованих на досягнення цілей організації та задоволення потреб у розвитку співробітників. Професійна діяльність одна із найважливіших вимірів якості життя, і обрана модель чи стиль управління персоналом надає вирішальний вплив на рівень реалізації цього виміру. Такий характер є наслідком об'єкта інтересу в цій науковій галузі, а саме громадян, які виступають як співробітники організації, а комплексний підхід створює на сучасному етапі все більш проблемний напрямок удосконалення моделі кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних трансформацій.

Технократичний підхід знижує людяність співробітників в організації і має якнайшвидше увійти в історію управління людськими ресурсами. Гуманістичний підхід є однією з найбільших проблем не лише на рівні управління людськими ресурсами, а й на рівні інноваційних підходів до

кадрової політики. Масштаб, різноманітність і динаміка змін, що відбуваються сьогодні в середовищі публічної інституції, ставлять проблеми, що стосуються головного компонента, а саме співробітників та особистісної функції, що виконується стосовно них [16; 19].

Традиційні моделі реалізації кадрової політики також мають свої незаперечні досягнення, що полягають, перш за все, у встановленні певних принципів та орієнтирів щодо умов та раціоналізації праці, підбору, взаємодії та оплати праці працівників, спеціалізації та поділу виконавчих та управлінських функцій. Публічна інституція характеризується відкритістю зовнішнього середовища, нових ідей, потоку інформації та оптимізації організаційної структури. Сьогодні важливо стежити за тим, у якому напрямку розвиваються зміни в управлінні ресурсами в публічних інституціях і які наслідки та дилеми тягне за собою.

Модель кадрової політики публічної інституції на етапі соціально-економічних перетворень є новий етап розвитку, пов'язаний з процесом стратегічного управління інституцією. Найбільш спільними рисами стратегічної концепції в галузі персоналу є сприйняття працівника як активу, а не цінності організації, та як головного фактора, що сприяє її функціонуванню та цінностям, а також при врахуванні впливу оточення, основні детермінанти кадрових явищ та рішень, що формують організаційну культуру та кадрову стратегію.

У той же час воно пропонує співробітникам можливість отримати конкурентну перевагу та скористатися можливостями, що виникають завдяки специфічним характеристикам та творчому потенціалу працівників, які важко скопіювати. Унікальність та надзвичайна значущість людського капіталу, а також пошук джерел успіху привертають увагу управління людськими ресурсами до людей з високим потенціалом та формують їх для потреб публічної інституції. Головне — якомога раніше виявити таких людей та створити умови та можливості впливу, щоб індивідуальний та організаційний вимір гармонійно поєднувалися [17, с. 16-18]. Хоча

компоненти цього процесу аналогічні процедурам управління персоналом для інших фахівців, часто задіяні складніші взаємодії, а також психологічні та етичні фактори.

Модель кадрової політики публічних інституцій у сучасний період соціально-економічних змін має суттєво відрізнятися від традиційного менеджменту, оскільки має форму динамічного управління, яке можна охарактеризувати як інноваційне, адаптоване, ефективне та швидке. Зазвичай, це не лише теоретичні, а й методологічні основи, і навіть джерело практичних рекомендацій, оскільки загальна сутність публічного управління персоналом впливає безпосередньо з таких категорій, як менеджмент, людські ресурси та людський капітал.

Кадрова політика публічних інституцій у сучасний період соціально-економічних перетворень характеризується як сприйняття тих аспектів загально управлінської функції, які пов'язані з розробкою та реалізацією кадрової політики організації, а точніше як сприйняття кадрової функції щодо працівників чи спільної діяльності, що дозволяє людям працювати та працевлаштовувати їх до організацій у сфері, пов'язаної з найманими працівниками [26]. Існує також визначення, яке прирівнює кадрову політику до комплексу дій щодо співробітників, спрямованих на досягнення цілей організації та задоволення потреб у розвитку співробітників. У функціонуванні моделі кадрової політики публічних інституцій у сучасний період соціально-економічних перетворень предметною областю необхідно визначити також механізми публічного управління, які будуть ефективними у поточний період інноваційних підходів у цій галузі.

У моделі управління кадрової політикою присутній ширший спектр заходів, вона має реалізовуватися гармонійно з участю різних суб'єктів, особливо безпосереднього управління, залежно від ситуації. У рамках цього підходу встановлюється сприйняття функції людських ресурсів як галузі управління, основним предметом якої є управлінський персонал та найважливішою характеристикою якого є ефективність. Людський капітал

становить структурний і соціальний капітал і, отже, інтелектуальний капітал організації, тобто знання, які проходять через публічну інституцію. Разом з розвитком знань виникає та динамічно розвивається ресурсна концепція конкурентної переваги, управління знаннями, збільшується чисельність та ранг працівників розумової праці. Розподіл управління персоналом на технократичний та гуманістичний є навмисним спрощенням тенденцій у сфері публічного управління. Підхід, заснований на егоцентричній системі цінностей, є об'єктивним трактуванням персоналу, що відноситься, перш за все, до традиційних моделей реалізації кадрової функції в організації [2, с. 34-36]. Основне звернення тут йде до фізичної та матеріальної сфери людини та її емоційної складової, тоді як раціональна сфера частково систематично відноситься лише до обраних сфер людства та технократично трактує працівника як елемента системи.

Ключовими категоріями такого підходу до управління персоналом є розподіл та ефективність праці, трудова дисципліна, фізичні та матеріальні умови праці, фінансова винагорода та використання фінансових інструментів мотивації працівників. Гуманістичний підхід зачіпає всі три сфери якості життя людини: матеріальну, духовну та в практичному сенсі пропонує можливість цілісного розвитку людини у її професійному житті. Очевидним ефектом сьогодні є реструктуризація організації та реалізованої в ній кадрової функції у бік гуманізації трудових відносин, а саме взаємин між начальником та підлеглим, методів міжособистісного спілкування, стилю керівництва, сфер незалежності та самоконтролю.

Сьогодні вдосконалення моделі кадрової політики публічних інституцій у сучасний період соціально-економічних перетворень є новим етапом розвитку, пов'язаним із процесом стратегічного управління організацією.

Найбільш спільними рисами стратегічної концепції в галузі персоналу є сприйняття працівника як активу, а не цінності організації та як головного фактора, що сприяє її функціонуванню та цінностям, а також облік впливу

довкілля, основні детермінанти кадрових явищ та рішень, що формують організаційну культуру та кадрову стратегію. На основі цих підходів виникли та базуються основні тенденції розвитку та нові тенденції в теорії та практиці управління персоналом. У той же час воно пропонує співробітникам можливість отримати конкурентну перевагу та скористатися можливостями, які виникають завдяки специфічним характеристикам та творчому потенціалу працівників, які практично неможливо скопіювати.

Унікальність та виняткова важливість людського капіталу, пошук джерел успіху привертають увагу управління людськими ресурсами до людей з високим потенціалом та формують їх під потреби організації. Головне – якомога раніше виявити таких людей та створити умови та можливості впливу, щоб інтереси – індивідуальний та організаційний вимір – гармонійно поєднувалися. Хоча компоненти цього процесу аналогічні процедурам управління персоналом для інших фахівців, часто потрібні складніші взаємодії та етичні міркування.

Однією з ефектів довкілля управління людськими ресурсами є його інтернаціоналізація. Це явище особливо посилилося останнім часом у зв'язку з глобалізацією та появою численних міжнародних організацій. Корпоративна культура впливає на їхню поведінку та відносини через цінності, норми та моделі поведінки, що поділяються соціальними групами. Це також своєрідний фільтр, через який вони сприймають діючі процедури, формальну структуру організації і навіть інструкції її керівництва, що може посилити їх, сприяти їх прийняттю, поглибити чи послабити організаційну інтеграцію [18].

Різноманітність та динаміка змін у середовищі організації, що викликають «загальну невизначеність», характеризують роль людського капіталу. Щоб зменшити цю невизначеність, особлива увага також приділяється покращенню та розвитку ресурсів співробітників. Загалом йдеться про боротьбу з професійним старінням, формування здатності запобігати та усувати загрози та використовувати можливості. Процес

розвитку може бути постійним явищем, невід'ємною частиною професійної діяльності і відбуватися як індивідуально, так і колективно.

Роботодавець використовує безліч видів діяльності, починаючи від діагностики потенціалу, стимулювання розвитку, створення кар'єрного шляху, можливостей застосування знань та отримання відповідного прибутку [29]. Сьогодні цей процес часто підтримується внутрішніми та зовнішніми структурами, які забезпечують реальне зростання та розвиток кар'єри. Прикладом успішного персоналу є коучинг та наставництво, які більш індивідуалізовані і, особливо у разі наставництва, виходять за межі вузькопрофесійної підготовки спеціаліста.

Професійна цінність пов'язана не стільки з постійною зайнятістю, скільки з професійною привабливістю працівника та готовністю роботодавця використовувати його чи її працю. Успіх не обов'язково означає підвищення в офіційній ієрархії, він може мати різні назви та мати психологічний підтекст [27, с. 21-22]. У рамках колективного розвитку кадрового потенціалу організації варто згадати хоча б концепцію організації, в якій відбувається навчання, тобто такої, в якій навчання є безперервним процесом, способом виживання, що включає всі рівні організації.

Йдеться про єдиний розвиток системного мислення, особисту відповідальність, шаблони мислення, відкриті для нових ідей та змін, а також про побудову спільного «я». На практиці ця концепція реалізується в управлінні суспільними знаннями через послідовність аналізу реальності, роздумів, генерації знань, їх придбання, обміну та використання для інновацій та організаційних змін. В даний час все більшого поширення набуває внутрішньо фірмове навчання, яке є різновидом методу організаційного розвитку, що поєднує зміну кваліфікації співробітників зі спробою організаційної трансформації [50, с. 199].

Досягнення в галузі технологій також сприяють самовдосконаленню та, можливо, інтеграції розвитку людських ресурсів у бізнес-практику, включаючи командне співробітництво, що може сприяти створенню цінності

та підвищенню операційної ефективності. Ще однією найбільш помітною тенденцією реалізації кадрової функції є прагнення ефективності, раціоналізації та підвищення ефективності всієї обговорюваної функції або її окремих напрямків.

Щодо цього продуктивність є важливою частиною конкурентоспроможності та управління організацією. Тому вишукуються різні способи їх виміру та поліпшення. Причини такого рішення можуть бути різними, наприклад, бажання зосередитися на ключових кадрових процесах, дефіцит навичок у своїх послугах, доступ до нових технологій і т. д., але головним фактором такого рішення, як правило, є зниження витрат на кадрову функцію.

Управління кадровими ризиками також є одним із найважливіших завдань і останнім часом виникло в рамках тенденцій щодо вдосконалення моделі кадрової політики публічних інституцій у сучасний період соціально-економічних змін. Для порядку слід зазначити, що раціоналізація кадрової функції у загальноприйнятому розумінні пов'язані з системами і стандартами у сфері адміністративних процедур і стандартів чи створенням колективних договорів, які встановлюють стандарти для окремих працівників. Обговорювані практики та тенденції розвитку кадрової функції в основному базуються на стратегічному управлінні людськими ресурсами, якого прагнуть багато організацій і яке само по собі піддається змінам.

Тому розвиток підприємницького мислення, інноваційного потенціалу та здатності реагувати на нові можливості відіграють важливу роль у створенні цінності. Напрямок таких дій та інтеграція видів діяльності визначаються кадровою стратегією, певною закономірністю, за якою приймаються кадрові рішення. Це процес зміни організаційного простору та побудови зв'язків між безпосередніми керівниками та управлінням персоналу на основі систем цінностей для передачі інформації та координації взаємодії, пов'язаної з продуктивністю персоналу.

Явище, що супроводжує розділення організаційної структури, впливає на спосіб реалізації обговорюваної функції і, як і більшість, має переваги і обмеження. Загалом, це з одного боку, адаптоване до природи економіки, засноване на знаннях, більша ефективність виконання завдань, у тому числі й у сфері людських ресурсів, а з іншого боку, зокрема, це викликає психосоціальні проблеми, що виникають через відсутність взаємодії на поточному етапі працівників публічної інституції.

Інтеграція стратегії людських ресурсів із організаційною стратегією та іншими функціональними стратегіями, а також інтеграція робочої спільноти стає важливим фактором успіху організації. На цьому тлі необхідно підійти до інституційного виміру функції людських ресурсів. Помітна тенденція відведення головної ролі безпосередньому керівництву з його відповідальності за результат і відводити сильнішу роль співробітникам з їхнього партнерського статусу. Представлені тенденції та явища є найважливішими в управлінні персоналом сучасних організацій, звичайно, ними не вичерпується весь список нових тенденцій.

Їх можна збагатити етичним виміром функції соціальної відповідальності, зростаючим та різноманітним набором інструментів впливу та методів мотивації. Фахівці у цій галузі мають взяти на себе такі ролі в організаціях: стратегічний партнер, адміністративний експерт, представник профспілки. Цьому сприяє підвищення кваліфікації співробітників, зокрема динамічний розвиток комунікаційних технологій, які підтримують окремі напрями роботи співробітників і навіть підтримують весь кадровий облік чи внутрішні комунікації публічної інституції.

Пріоритетними напрямками вдосконалення моделі кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних перетворень є приділення належної уваги процесам розвитку громадянського суспільства та пошук оптимального, гармонійного співвідношення участі держави у суспільних справах, створення комплексу таких механізмів взаємодії влади та суспільства, які сприяли б їх розвитку.

Соціальний прогрес не може відбуватися виключно за рахунок можливостей та потенціалу держави, свою важливу роль має відіграти громадянське суспільство, яке лише формується в Україні. Допомогти сучасній моделі розвитку стати справжньою рушійною силою держави, за участю якої Україна могла б швидко і з найменшими втратами перетворитися на демократичну, високорозвинену країну – важливе завдання, яке ґрунтується на кількох науках одночасно, зокрема й на науку публічного управління. При цьому зарубіжний досвід слід використовувати як посібник для досягнення мети та максимально скоротити кількість проблемних явищ у перехідний період.

Тому завданням моделі кадрової політики публічних інституцій на сучасному етапі соціально-економічних перетворень є пошук оптимального, гармонійного співвідношення участі держави у суспільних справах із створенням інструментарію взаємовідносин влади та суспільства, який забезпечує розвиток і не перешкоджатиме громадянському суспільству, а сприятиме його розвитку. Перелічені особливості та функції є розвитком світової наукової думки, тому необхідно повністю погодитися з тим, що їх слід використовувати як основу для вдосконалення моделі.

Такі характеристики допомагають орієнтуватися в спектрі проблем, які потребують вирішення досягнення бажаного результату. Безперечно, соціально-політична стабільність є пріоритетним завданням кожної держави, але її можна вирішити двома протилежними способами. Історичне минуле показує, що сильний тиск з боку державної влади викликає сильний опір, який рано чи пізно призводить до соціально-політичних протистоянь, сепаратизму, збройних конфліктів тощо, які у своїй сукупності становлять серйозну загрозу національній безпеці [54, с. 175-177]. Однак слід визнати, що цей рівень був і залишається для України досить високим.

Удосконалюючи різні напрями кадрового потенціалу, можна визначити потенційну ефективність діяльності компанії та фактичний ступінь використання кадрового потенціалу, виявити невикористані резерви та

спрогнозувати подальший розвиток інституції у майбутньому. Іноді можлива альтернатива у реалізації кадрової політики, вона може бути швидкою та рішучою, заснованою на формальному підході та пріоритеті виробничих інтересів. Ефективність персоналу безпосередньо пов'язане з зміною показника продуктивність праці, зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни та основним джерелом зростання національного доходу.

На етапі соціально-економічних перетворень функціонування моделі кадрової політики публічних інституцій не обмежується набором співробітників, а стосується принципових позицій підприємства у плані навчання, розвитку персоналу та забезпечення взаємодії між працівниками та організацією. Якщо кадрова політика полягає у виборі довгострокових цілей, то поточна кадрова робота спрямована на своєчасне вирішення кадрових питань. Між ними має існувати природний зв'язок, який зазвичай існує між стратегією та тактикою досягнення поставленої мети.

Кадрова політика може мати як загальний характер, коли вона торкається персоналу компанії в цілому, так і особистий, виборчий характер, коли вона спрямована на вирішення конкретних завдань. Таким чином, гармонійний розвиток установи полягає у системному підході до кадрової політики в організації, який не тільки вибудовує взаємини з власним персоналом, а й визначає взаємини організації із зовнішнім середовищем. Робота з персоналом покликана допомогти установі реагувати на зміни ринку, появу нових технологій і, відповідно, підбирати персонал. І водночас кадрова політика публічних інституцій є найважливішою складовою всієї управлінської діяльності, метою якої є створення згуртованого та відповідального колективу.

3.2. Ефективність реалізації управлінського інструментарію у кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування

Зміна владних відносин у суспільстві вимагає пошуку та застосування нових рішень у сфері управління публічною інституцією, особливо управління людськими ресурсами, з метою досягнення та збереження високої цінності та унікальності людського капіталу. Необхідно ефективно управляти професійним розвитком співробітників, надихати їх та створювати умови для систематичного підвищення рівня знань та навичок, отримання нового досвіду. Публічні інституції, які застосовують сучасні інструменти, методи та системи управління для мотивації та підтримки співробітників установи, а також для залучення та утримання нових та важливих співробітників, будуть успішними.

Прагнення успіху у місцевому самоврядуванні означає найкраще задоволення потреб більшої кількості громадян. В Україні, незважаючи на те, що органи місцевого самоврядування вже давно працюють у ринкових умовах, досі зберігається домінуюча модель управління, що склалася в минулому. Основною формою управління виконавчими органами місцевого самоврядування, як і раніше, залишається публічні інституції. Ця модель не працює в сучасних умовах і часто призводить до багатьох неефективних заходів. Тому правильно є пошук моделі, що дозволяють посадовим особам краще управляти цими підрозділами [8; 33].

Наводяться аргументи на користь підвищення ефективності реалізації кадрової політики органів виконавчої влади за рахунок рішень, які приймаються в рамках моделі управління місцевим самоврядуванням. По-перше, тому, що підкреслюється великий вплив ціннісно-процесної системи на підвищення ефективності роботи за рахунок правильного використання ресурсів публічної інституції у досягненні поставленої мети. Виконавчі органи, що працюють ефективно, у системі місцевого самоврядування повинні надавати послуги всім, хто потребує допомоги, відповідати правовим критеріям для отримання допомоги та надавати все більшій

кількості людей можливість нею скористатися, покращуючи доступ до певної категорії послуг.

Імідж виконавчої влади в системі місцевого самоврядування ззовні, інтерес інвесторів до регіону, нові можливості для створення умов співпраці – важливі етапи на шляху її успіху. Виконавчі органи в системі місцевого самоврядування працюють найближче до громадян, близько до їхніх проблем, потреб та очікувань і повинні чуйно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Для правильного виявлення та задоволення потреб повинні бути співробітники, які належним чином виконують завдання, необхідні спільноті, а їхні власні та доручені завдання мають виконуватися на високому рівні. Кожна дія повинна мати мету та бути правильно спланованою. Необхідно докласти зусиль для виконання зобов'язань щодо стратегічного планування у місцевих органах влади не лише у великих містах, а й у невеликих населених пунктах, де дії в рамках плану можуть сприяти відповідному розвитку.

Кадрова політика виконавчих органів у системі місцевого самоврядування вимагає іншого підходу та врахування специфіки їх функціонування, які необхідно вирішувати в умовах, що змінюються, і обмеженості ресурсів. Ефективним рішенням є вдосконалення моделі кадрової політики органів виконавчої влади в системі місцевого самоврядування (рис. 3.1), що забезпечує постійний рівень відповідних співробітників, які мають необхідну кваліфікацію та компетенції для роботи на конкретній посаді.

На підставі цього можна побудувати профіль посадової особи місцевого самоврядування, а цілі, які переслідують структури місцевого самоврядування, вимагають найму не тільки людей, які мають відповідні навички та знання, а й мають необхідні якості для роботи з людьми і для людей. Виконання кадрових функцій в органах місцевого самоврядування має ґрунтуватися на рівні та структурі зайнятості, що дозволяють ефективно та результативно виконувати публічні функції, з урахуванням норм, що

вносяться законодавчою владою [16; 20]. Зайнятість слід планувати в такий спосіб, щоб уникнути нестачі відповідних працівників для задоволення потреб суспільства. Процес набору також важливий, щоб уникнути найму випадкових людей.

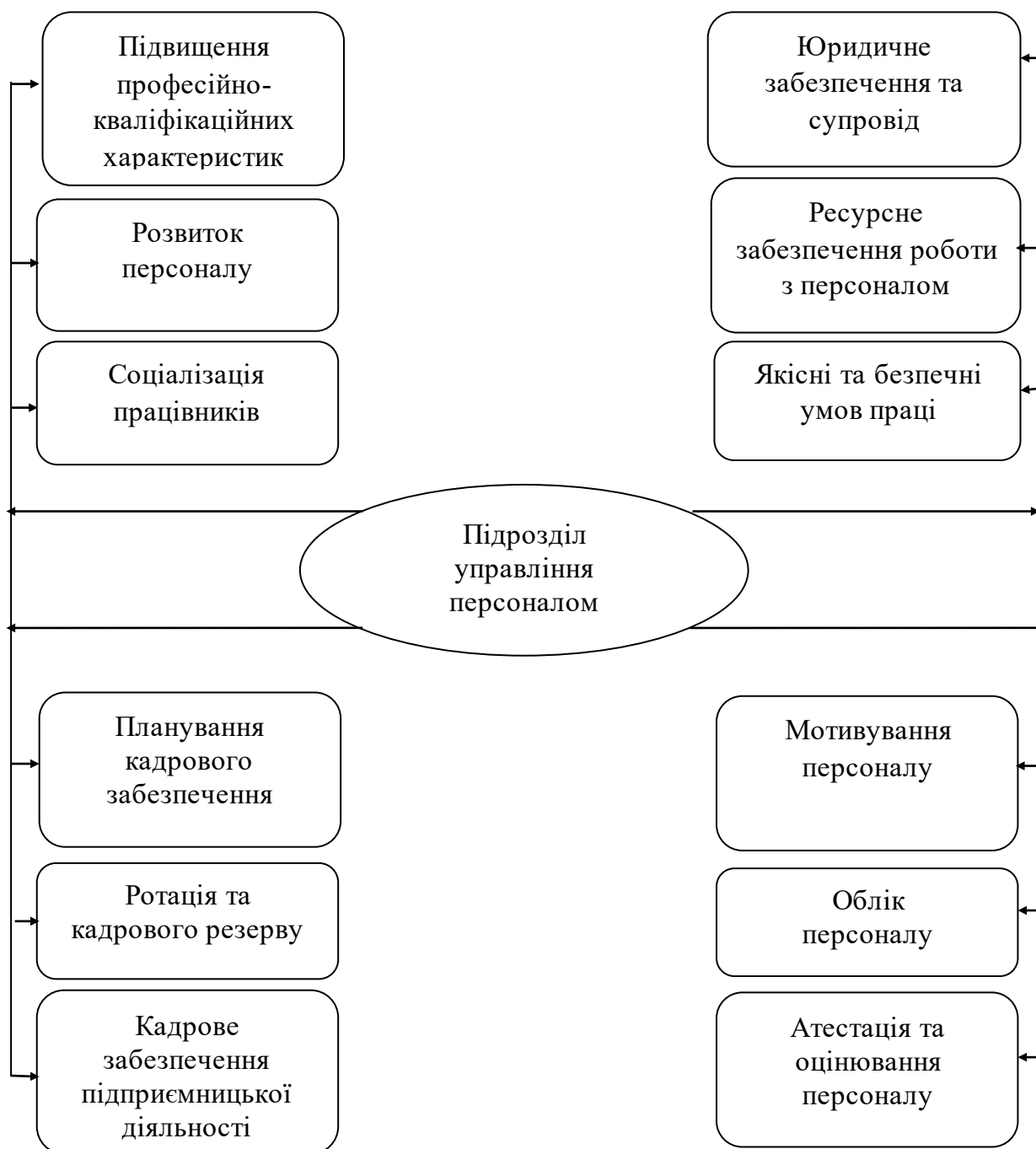


Рис. 3.1. Функціональне навантаження діяльності підрозділу управління персоналом публічної інституції

Примітка. Розроблено автором.

Співробітники є найціннішим активом будь-якої установи, але їх можливості обмежені. Переоцінка їх та призначення надто великої кількості завдань призведе до низької ефективності чи нездатності виконати ці завдання. Для оцінки ефективності роботи органів виконавчої влади у системі місцевого самоврядування, яка багато в чому залежить від ефективності їх працівників, необхідно визначити показники ефективності окремих посад [45, с.140]. Це забезпечує самоконтроль та самооцінку і, насамперед, формує основу для оцінки з боку керівництва. Зайнятість слід планувати в такий спосіб, щоб уникнути нестачі відповідних працівників на задоволення потреб суспільства.

Визначення вимог та порівняння їх із досягнутими результатами значною мірою сприяють уникненню суб'єктивних оцінок співробітників з боку їхніх керівників. Діяльність дозволяє скористатися особливостями працюючих там людей, в даний час в офісах працює багато співробітників з великим досвідом роботи, але є і велика група молодих людей без досвіду роботи за професією, але з високою кваліфікацією. Співпраця цих людей може мати позитивний вплив на компетентність усіх співробітників, оскільки деякі навички можна набути тільки на практиці, а досвідченіші співробітники, які давно пройшли формальне навчання, дізнаються про нові способи вирішення деяких проблем.

Обмін знаннями та досвідом між службовцями має бути плановою та організованою діяльністю, а не випадковою ситуацією кадрової політики виконавчих органів місцевого самоврядування. Між працівниками органів місцевого самоврядування не має бути суперництва, але має бути атмосфера, що сприятиме розвитку співробітництва та розвитку співробітників. Людина, добре підготовлена до виконання посадових обов'язків, має стати предметом конкуренції між адміністраціями різних регіонів чи міністерств. Кандидат на офіційну посаду керується не тільки матеріальними міркуваннями, а для посад, що конкурують за нього, слід використовувати такі аргументи, як

відповідальність за виконання завдань, можливість самореалізації на роботі або наявність комфортної обстановки.

Виконавчим органам місцевого самоврядування також доводиться конкурувати за добрих працівників, особливо за тих, кому їх не вистачає, що підвищує ефективність їхньої роботи. Вони можуть надавати суспільні блага на вищому рівні, співпрацюючи з організаціями своєї спільноти. Важливо залучити до цього процесу співробітників, які мають бути відповідним чином навчені та ознайомлені з принципами партнерства. Усі учасники повинні знати всі цілі, які мають досягти виконавчі органи місцевого самоврядування, та мати відповідні навички та кваліфікацію для їх досягнення.

Особи, які претендують на посаду в органах місцевого самоврядування та беруть участь у місцевих виборах, повинні усвідомлювати важливість посади, на яку вони претендують. Кандидати, які претендують на посаду в органі місцевого самоврядування, повинні мати уявлення про публічну службу, яку вони надаватимуть в офісі. Ця робота є відповідальним завданням, яке часто вимагає високого рівня особистого внеску та прихильності, які не завжди винагороджуються, а вплив політики на заходи та наслідки їх реалізації мають бути обмеженим.

При розробці своєї стратегії політичні партії повинні керуватися політикою, яку проводять у громаді. Вони несуть відповідальність за виявлення та усунення порушень у існуючих системах управління. Це забезпечує наявність очікуваних та бажаних суспільних благ і, отже, ефективність роботи офісу. Відповідальність за підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування лежить на органах влади та особах, які беруть участь у громадському житті [23; 24].

Громадяни мають бути активними та реалізовувати програми, що підтримують їхню діяльність. Для ефективного функціонування виконавчих органів місцевого самоврядування потрібна участь усіх їх членів. Не тільки керівники, а й інші співробітники та мешканці повинні брати активну участь у реалізації процесів, що відбуваються в офісі. Вони повинні бути

проінформовані про плани та досягнуті результати. Виявивши потреби мешканців на ранньому етапі, підрозділ може адекватно підготуватися та отримати необхідні ресурси для досягнення результатів, що задовольняють отримувачів.

Більшість питань, пов'язаних із визначенням ефективності кадрової політики виконавчих органів місцевого самоврядування, містяться у законах чи внутрішніх нормативних актах окремих підрозділів. Тому можна запропонувати створення профілю посадової особи місцевого самоврядування та домагатися його впровадження в органах виконавчої влади. По-перше, керівні посади повинні бути відокремлені від інших посад та вимог до кандидатів, які призначаються або обрані за трудовим договором.

Кандидати на керівні посади повинні володіти відповідними компетенціями та кваліфікацією, керувати виконавчими органами місцевого самоврядування та приймати найважливіші рішення, що стосуються всіх мешканців. Тому вони повинні мати знання в галузі публічного управління та основних правових актів, а також володіти якостями характеру, необхідними для роботи з людьми. Публічні службовці мають бути ефективними менеджерами та прагнути ефективності своїх послуг; результати їх роботи повинні вимірюватися суспільними благами, що надаються, їх якістю та рівнем задоволеності споживачів.

У кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування ступінь ефективності визначається послугами, що надаються, які повинні забезпечувати задоволення соціальних потреб. Посадові особи органів місцевого самоврядування повинні бути чесними, правдивими, сумлінними та законними, поважати право громадян на недоторканність та гідність, мати професіоналізм. Важливими є також нейтралітет, неупередженість, безкорисливість та особлива уважність при виконанні завдань. Статус публічного службовця зобов'язує його виконувати свої обов'язки з належною

ретельністю та державними ресурсами з огляду на інтереси органів місцевого самоврядування та індивідуальні інтереси громадян.

При створенні профілів посад необхідно враховувати можливість налагодження та підтримки співробітництва, що відіграє важливу роль у кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування. Компетентний, етичний та належним чином мотивований співробітник – це можливість для успіху будь-якої організації та досягнення ефективності її діяльності. Запропоновані методи є лише пропозицією, вибір методу повинен залежати від потреб організації.

Крім того, слід враховувати специфіку сектора місцевого самоврядування – ефективні методи для цього сектора неможливо реалізувати без зміни припущень та цілей. Проте немає єдиного золотого методу досягнення успіху. При виборі рішення важливим є знання різних способів поліпшення управління людськими ресурсами. Особи, відповідальні за формальний процес поліпшення управління людськими ресурсами, повинні усвідомлювати потреби організації та свідомо робити наступні кроки у рамках стратегії управління розвитком співробітників.

Розгляд змін у сфері кадрового планування в органах місцевого самоврядування у мінливих умовах підтвердив складність та масштаб проблем, з якими керівники цих організацій стикаються щодня. Мета аналізу – представити елементи процесу управління персоналом, що реалізуються в органах місцевого самоврядування, та встановити взаємозв'язок між керівництвом органами місцевого самоврядування та організаційними можливостями їх розвитку у сфері кадрової політики.

В останні роки процес системних перетворень призвів до суттєвих змін у кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування. Враховуючи особливості економічного, соціально-політичного та технологічного середовища органів місцевого самоврядування, можна розробити умови, що забезпечують їхнє ефективне функціонування. Це

вимагає зміни підходу до управління персоналом в органах місцевого самоврядування з погляду правових засад, на яких базується їхня діяльність.

Причинами зневаги кадрової політикою виконавчих органів місцевого самоврядування є, перш за все, негативний вплив мінливого середовища та байдужість як керівництва, так і самих працівників. З іншого боку, необхідно враховувати елементи, які позитивно впливають на дії співробітників. Обмін досвідом та аналіз кращих практик інших країн сприяють підвищенню ефективності офісної роботи та вищої мотивації сучасних співробітників.

Кадрова політика виконавчих органів місцевого самоврядування – це не система, що працює сама по собі, а система, яка найефективніше підвищує професійне функціонування органів місцевого самоврядування і підтримує соціальний розвиток місцевих жителів. Місцева влада, від якої найбільше залежить якість людських ресурсів, поки що не впевнена, що інвестує у розвиток суспільства та якість своїх послуг через інвестиції у сферу управління людськими ресурсами. Прибуток від цієї інвестиції високий, тому умови місцевого самоврядування не сприяють її реалізації.

Виконавчі органи багатьох структур місцевого самоврядування настільки зайняті поточними проблемами, нестачею коштів у бюджеті, політичною боротьбою та пошуком особистої вигоди, що неохоче впроваджують сучасні концепції місцевого самоврядування, які, однак, ускладнюють і власні інтереси. Загалом слід зазначити, що зміни у кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування не є єдиним цілим. Проведені перетворення стосуються переважно невеликих коригувань і часткових змін, які переважно пов'язані з правовими змінами.

Забезпечення роботи завдяки телекомунікаціям, обмеження мінімальної тривалості перебування на робочому місці та можливість прийняття індивідуальних рішень про робочий час дозволяють організаційним підрозділам розподіляти персонал у міру потреби. Існує також значна потреба у зміні професійних вимог. Окрім вимог, які безпосередньо пов'язані з виконанням завдань конкретної посади, слід

враховувати й інші фактори, такі як гнучкість, особиста відповідальність, комунікативні навички та навички роботи у команді.

Це означає використання інструменту кадрової політики виконавчих органів місцевого самоврядування, так званого управління компетенцією співробітників. Оскільки вимоги змінюються у міру розвитку завдань, методології, то процес подальшої розробки профілів вимог слід постійно адаптувати до поточних вимог. Для створення портрета публічного службовця майбутнього потрібна постійна співпраця місцевих органів влади із співробітниками. Український працівник органу влади – це людина, яка може пов'язати місцеву спільноту, зокрема відповідного заявника, з адміністративною структурою місцевого самоврядування.

Грамотно організовані процеси кадрової політики виконавчих органів місцевого самоврядування на найвищому рівні допоможуть створити комунікаційний міст між посадовою особою та відвідувачем для вирішення конкретних завдань. Виконавчі органи місцевого самоврядування повинні прагнути до підвищення професіоналізму та комплектування професійними посадовими особами, які мають відповідну підготовку для виконання своїх завдань. Професійний публічний службовець повинен мати можливість поєднувати свою особисту кар'єру із роботою в органах місцевого самоврядування незалежно від партії, яка перемогла на виборах.

Формування управлінців та резерву компетентних фахівців стає ефективнішим за рахунок використання науково обґрунтованих організаційних механізмів. Підвищення ефективності місцевого самоврядування має базуватися на збалансованій кадровій політиці, спрямованій на залучення високопрофесійних та компетентних фахівців. Одним з напрямків цієї роботи є впровадження компетентнісного підходу в методи оцінки управлінських кадрів, розробка практичних методів виявлення суттєвих елементів професійної компетентності, що корелюють з вимогами до професійної діяльності публічних службовців в сучасних умовах.

Компетентнісний підхід надає широкі можливості для опису професійних та особистих аспектів, необхідних для досягнення високого рівня організаційної ефективності загалом. З'являється можливість зосередити увагу на ключових аспектах особистих та ділових якостей, що впливають на результат, зберігаючи при цьому здатність використовувати поняття компетентності для опису знань та навичок, необхідних співробітникам для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. У кадровій політиці виконавчих органів місцевого самоврядування помітна орієнтація на перехід на сучасні методи та технології кадрової роботи.

У структурі професійної компетентності кожен однаково впливає на ефективність діяльності і визначає успішність і конкурентоспроможність спеціаліста. Професійна компетентність працівника кадрової політики органів виконавчої місцевого самоврядування дозволяє грамотно володіти передовими знаннями в галузі менеджменту, етики, економіки та соціальної психології і на цій основі вміло координувати свої професійні зусилля [69].

Таким чином, професійна компетентність працівника виконавчих органів місцевого самоврядування є основою особистості сучасного публічного службовця, яка визначає рівень його професійної компетентності, що супроводжується певним ціннісним та мотиваційним змістом.

В даний час реалізується завдання створення цілісної системи оновлення, відтворення та розвитку професійного органу управління виконавчих органів місцевого самоврядування з використанням компетентного підходу. Таке твердження логічно пов'язане з новими умовами функціонування всієї соціальної системи та її окремих підсистем, передусім економічної. Відповідно, економіка бажала кваліфікованих кадрів, що вимагало нового компетентнісного підходу до відбору та оцінки персоналу [46, с.127]. У цьому випадку йдеться про низку професійних та особистих якостей, якими повинен володіти працівник.

Для успішного застосування компетентного підходу органів місцевого самоврядування необхідно створити модель компетенцій для кожної групи

посад. Модель компетенцій дозволяє сформувати конкретні обґрунтування та правила прийняття рішень щодо заповнення вакантної посади. Зважаючи на відсутність досвіду практичної роботи як відправну точку доцільно прийняти таку модель, яка включає в себе особисті якості та досвід людини. Модель компетенцій працівника є структурованим описом вимог до його діяльності у формі формування сукупності самостійних компетенцій, які є описом інтеграції компонентів особистісного потенціалу працівника та його проявів у контексті посадових обов'язків.

Тому модель компетенцій повинна включати знання, навички, вміння та стандарти поведінки для конкретної посади. Модель компетенцій має містити певний набір компетенцій, що відображають специфіку певних посад працівників місцевого утворення з урахуванням аспектів професійної діяльності. Можливість трансформації моделі компетенцій на оперативний, високоефективний інструмент залежить від кадрової політики виконавчих органів місцевого самоврядування, здатних розвивати компетенції, описувати їх, наповнювати конкретним змістом з урахуванням конкретної посади. Одним із основних принципів формування моделі компетенцій є принцип зацікавлених сторін, облік їхніх побажань та потреб у розвитку виконавчих органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі запропоновано нове вирішення актуального завдання з обґрунтування теоретичних засад формування сучасної кадрової політики публічних інституцій та надання практичних рекомендацій у реалізації ефективного інструментарію з управління персоналом в період соціально-економічних трансформацій.

За результатами дослідження зроблено наступні висновки та пропозиції:

1. Проаналізовано стан досліджень у сфері управління персоналом в органах державної влади та розробці підходів кадрової політики в цілому. Встановлено, що науково-теоретичні та прикладні основи управління персоналом полягають у формуванні інституційної основи реалізації кадрової політики та передбачають підвищення професійного рівня державних службовців та реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів в системі державного управління. Переформатування засад корпоративної культури та посилення соціальної відповідальності співробітників мають відбуватися в результаті самореалізації та якісного навчання протягом усієї професійної діяльності. Зазначалося, що сучасні тенденції управління персоналом у період соціально-економічних змін, інституціоналізація кадрової політики за новітніми принципами створюють умови для тенденції, згідно з якими державне управління персоналом має будуватися на основі зміни існуючих інститутів. Підвищення ефективності державних установ в Україні можливе завдяки системній кадровій політиці, комплексності формування та реалізації підходів до управління органами місцевого самоврядування.

2. З'ясовано можливість впровадження зарубіжного досвіду сучасної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Організаційно-інституційне забезпечення ефективного використання людських ресурсів повинно базуватися на визначенні пріоритетів, балансі владних відносин, послідовності в державному управлінні та врахуванні

зарубіжного досвіду сучасної кадрової політики через дотримання принципів, виконання функцій та інструментів управління персоналом в державних органах. Ефективний набір інструментів управління персоналом в органах державної влади має відображати комплексність управлінських підходів, на основі яких можлива реалізація елементів найефективнішого зарубіжного досвіду сучасної кадрової політики через процедуру поетапного адміністративного територіальна реформа. створення сприятливих організаційно-економічних умов для процесів децентралізації. Завдяки оптимізації людських ресурсів має відбутися підвищення ефективності державних установ, розширення коштів на програми підготовки управлінських кадрів та оновлення стратегічного прогнозу трансформації державної служби в Україні.

3. Охарактеризовано особливості вимог до професійного рівня посадових осіб у період військової агресії на території України. У зв'язку з розширенням повноважень органів місцевого самоврядування та децентралізацією влади, а також актуалізацією ролі місцевого самоврядування в період військової агресії на території України необхідно переглянути кваліфікаційні вимоги до професійний рівень чиновників на етапі трансформаційних соціально-економічних процесів в Україні. Вирішення поставлених завдань мають реалізовувати органи місцевого самоврядування територіальних органів влади, які забезпечують узгодженість з ініціативами громадянського суспільства та формування якісно нових інституційних засад новітньої моделі державної кадрової політики на регіональному рівні. Ефективне впровадження інструментів управління в практику роботи органів місцевого самоврядування та органів місцевого самоврядування територіальних органів сприятиме вирішенню сучасних проблем кадрової політики в період військової агресії на території України. Реформування державної кадрової політики на місцевому рівні має здійснюватися на засадах соціального партнерства, динамізму в прийнятті управлінських рішень та диференціації векторів соціально-економічного

розвитку, що забезпечує конструктивізм у спілкуванні органів місцевого самоврядування з установами управління територіальних громад.

4. Розроблено модель реалізації управлінських підходів у кадровій політиці державних установ в умовах соціально-економічних перетворень. У рамках моделі запропоновано систему заходів щодо формування комплексної кадрової політики в Україні та формат консолідації діяльності державних органів та державних установ фінансово-господарської діяльності у сфері забезпечення. Послуги для населення визначалися з точки зору ефективності управління персоналом. Використання адміністративних, фінансових, мотиваційних, соціальних та комунікативних важелів впливу сприятиме зміні критеріїв відбору, навчання та підвищення кваліфікації працівників державних установ. Удосконалено критерії відбору потенційних працівників до державних органів з урахуванням кваліфікаційних вимог та індивідуальних здібностей кандидатів на посади. Ця процедура втілює постійну професіоналізацію персоналу, спрямовану на досягнення належного рівня компетентності з формуванням високого рівня суспільної довіри до органів влади та вимагає відповідного досвіду та відповідних знань у сфері державного управління.

5. Запропоновано ефективний управлінський інструментарій підходів до формування кадрової політики в державних органах. Інструменти управління організаційного, нормативно-інформаційного, економічного та інституційного спрямування, спрямовані на вирішення пріоритетних завдань кадрової політики в системі державного управління України з ефективним використанням ресурсного потенціалу державних установ, являють собою професійний розвиток державних службовців з особистісною мотивацією та послідовністю навчання на основі креативних комунікаційних технологій. Формування засад реформування інституційного середовища управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних змін передбачає систематизацію діяльності виконавчих комітетів органів місцевого самоврядування з метою забезпечення комплексного функціонування

сучасної кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Важливим є алгоритмізація управлінських підходів до використання людських ресурсів шляхом створення умов для ефективної самореалізації персоналу в напрямку розширення спектру послуг, які державні службовці надають громадянам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. Психологічна готовність як чинник успішної професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_18
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; 10-е изд. М., 2012. 824 с.
3. Базарко І.М., Медвецька Т.В. Державне управління майном і земельними ресурсами в сучасних умовах децентралізації влади в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 2 (17). С. 22-29.
4. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
5. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2013. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=597>
6. Бербенець О. В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. *Ефективна економіка*. № 2. 2014. URL: <http://www.economy.nay-ka.com.ua>
7. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12-14.
8. Брич Л. В. Механізми державного управління розвитком соціально-психологічного ресурсного потенціалу апарату органів публічного врядування України: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Львів, Івано-Франківськ, 2021. 265 с.
9. Булкат М. С. До питання про термінологічне позначення складових державної влади. *Бюлетень Мін'юсту України*. 2019. № 12. С. 29-33.
10. Бурдельова І., Єсмаханова А. Специфіка і особливості управлінської діяльності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. Вип. 2. С. 39-40.

11. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306-314.

12. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). С. 96-100.

13. Вишня Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2014. Вип. 9. С. 296-299.

14. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.

15. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнародний збірник наукових праць*. 2011. Вип. 1 (19). С. 98-103. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/43215>

16. Гучко М. М. Ефективність кадрової політики в інституціях на сучасному етапі трансформації організаційно-адміністративних управлінських підходів. *Сучасна парадигма публічного управління: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, Івано-Франківськ, 19-22 жовтня 2021 р.)*. Львів, 2021. С. 577-580.

17. Гучко М. М. Теоретичні засади використання людського потенціалу та його трансформації в людський капітал. *Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні: матер. круглого столу (Львів, 5 грудня 2019 р.)*. Львів, 2019. С. 16-18.

18. Гучко М. М. Управлінські підходи у ефективному формуванні та реалізації кадрового менеджменту з координації роботи персоналу

міжнародних компаній. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. № 4 (74). С. 59-64.

19. Гучко М. М. Формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом у сучасній кадровій політиці публічних інституцій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2022. Т.33 (72). № 1. С. 40-45.

20. Гучко М. М. Формування та реалізація державної політики ефективного управління персоналом у діяльності національних підприємств та органів публічної влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 27. С. 48-52.

21. Давидович С.Н. Державний менеджмент: демократичні засади побудови державних органів. *Молодий вчений*. 2018. № 4.1. С. 29-32.

22. Дейнека О. Г., Григор'єва Ю. В., Синікова О. М. Дослідження та удосконалення управління персоналом на підприємстві залізничного транспорту. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ. Сер.: Менеджмент організацій*. 2011. Вип. 120. С. 126-129.

23. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*. 2015. № 3 (16). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17

24. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. М.: Технологическая школа, 2007. 246 с.

25. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.

26. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33-41.

27. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18-23.

28. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 328-332.
29. Катаєв А. В. Партнерство між роботодавцем та працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2014. №1. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2704>
30. Кисіль Л.Є. Адміністративно-правові відносини між органами публічної адміністрації та громадянами: процесуальне чи процедурне регулювання? *Держава і право. Серія : Юридичні науки*. 2017. Вип. 78. С. 84-97.
31. Кірдіна О. Г. Процесний підхід до управління персоналом. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2014. № 46. С. 278-281.
32. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: моногр. К.: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.
33. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. та ін. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доповідь. К.: НАДУ, 2012. 72 с.
34. Коляда С. П, Рябой В. І. Побудова ефективної системи розвитку персоналу митного органу. *Вісник АМСУ*. 2014. №1. С. 112-120.
35. Конституція України. Закон від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
36. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 67-73.
37. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>
38. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 95-98.

39. Малиновський В. Я. Державне управління: навчальний посібник. К.: Атіка, 2003. 576 с.
40. Медвецька Т.В. Формування стратегії державного регулювання земельних відносин для забезпечення соціально-економічного розвитку України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського нац. техн. ун-ту*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_22.
41. Наборка Р. М. Управлінські аспекти ефективного використання персоналу підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 2 (22). С. 129-134.
42. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
43. Ніщенко Т. М. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 2. С.189-192.
44. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд: журнал*. 2016. № 5 (26).
45. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7/8. С. 135-141.
46. Пабат В. О., Жовнірчик Я. Ф. Управлінські компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1. С. 121-128.
47. Парубчак І. О., Гринишин Г. М. Реформування управлінських методів у реалізації стратегії кадрової політики щодо діяльності найманого персоналу в компаніях України. *Держава та регіони. Сер.: Публічне управління і адміністрування*. 2021. № 4 (74). С. 52-58.
48. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні – базовий елемент механізмів державного управління. *Актуальні проблеми державного управління: зб.*

наук. пр. / ред. кол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ УАДУ, 2004. Вип. 2 (16). С. 188-194.

49. Пашкова М. Адміністративна етика в органах виконавчої влади: результати експертного опитування державних службовців. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2014. Вип. 14. С. 220-231.

50. Петрова І. А. Особливості формування трудового колективу у сучасних умовах. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2014. № 4 (67) С. 198-206.

51. Перов А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. *Правова держава*. 2017. № 25. С. 83-89.

52. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227-231.

53. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2017. 320 с.

54. Прасол В. М. Економічні праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2007. 264 с.

55. Пожуєв О. В., Тереннік О. В. Формування системи ефективного управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 83-87. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_083.pdf

56. Про затвердження звіту про виконання бюджету Теофіпольської селищної територіальної громади за 2022 рік. Рішення Ради №41-29/2023 від 27.01.2023р. URL: <https://teofipol-gromada.gov.ua/docs/1339984/>

57. Про затвердження персонального складу виконавчого комітету Теофіпольської селищної ради. Рішення від 24 червня 2022 року №2-24/2022

58. Про затвердження Регламенту Теофіпольської селищної ради VIII скликання. Рішення від 8 грудня 2020 року № 25-1 /2020. URL :

https://rada.info/upload/users_files/04405774/0621d9bd862bd82cda4551e4f6fac21f.pdf.

59. Про затвердження Статуту Теофіпольської селищної територіальної громади Рішення від 12.02.2021р. URL : <https://teofipol-gromada.gov.ua/docs/624109/>

60. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997, № 24, ст.170. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97>

61. Про службу в органах місцевого самоврядування Закон України від 07.06.2001р. № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2001, № 33, ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

62. Про статус депутатів місцевих рад Закон України від 11.07.2002р. № 93-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 40, ст.290. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

63. Рабей Н. Організація та функціонування системи управління персоналом державної служби: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Вінниця, 19 жовтня 2018р.). Вінниця, 2018. Ч. 2. С. 548-561.

64. Редьква О. З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(49). Ч. 1, С. 60-67.

65. Рябцева О. Є., Рябцев О. О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний університет»*. 2016. №1. С. 102-107.

66. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1 (19). С. 226-235.

67. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 147-154.

68. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2012. Вип. 11, Ч. 3, С. 48-50.

69. Столяр Л. С. Стратегія підготовки державних службовців за моделлю формування компетенцій. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 268-274.

70. Трегулова І. П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2007. № 28. С. 161-164.

71. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313-318.

72. Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 550-553.

73. Шаповал О. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.

74. Kocianová R. Personální řízení. Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířeně vydání. Praha: Grata Publishing, 2012. 152 p.

75. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 770 p.

76. Papalexandris N. Factors affecting management staffing and development: the case of Greek firms. *European Management Journal*. 1988. Vol. 6. Iss. 1. P. 67-72.

77. Sparrow P., Shipton, H., Budhwar P., Brown A. Human resource management, innovation and performance. *Strategic HRM, innovation and HR*

delivery for human resource management, innovation and performance. 2016. P. 15-31.

ДОДАТОК А

Темпи зростання/зниження номінальної та реальної заробітної плати

	Номінальна заробітна плата		Реальна заробітна плата	
	до попереднього року	грудень до грудня попереднього року	до попереднього го року	грудень до грудня попереднього року
2010	117,6	117,9	110,2	110,5
2011	117,7	116,2	108,7	111,0
2012	114,8	110,5	114,4	111,1
2013	107,9	107,2	108,2	106,7
2014	106,0	110,4	93,5	86,4
2015	120,5	130,4	79,8	90,1
2016	123,6	123,8	109,0	111,6
2017	137,1	135,5	119,1	118,9
2018	124,8	120,5	112,5	109,7
2019	118,4	116,0	109,8	111,3
2020	110,4	115,6	107,4	110,1
2021	120,9	123,1	110,5	111,9

Виконав: студент
магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та
адміністрування денної
форми навчання

_____Денис КУЗЬМЕНКО

Науковий керівник:
доцентка кафедри
публічного управління та
адміністрування,
к.держ.упр., доцентка

_____Людмила ТРЕБИК

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ