



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На правах рукопису

Кралеvська Людмила Миколаївна

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**Організаційно-правові засади управління персоналом в органах
місцевого самоврядування**

подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність “Публічне управління та адміністрування”

До захисту допущено:

Завідувач кафедри економіки та управління

_____ / Цимбалюк Г.С./

Науковий керівник, к.е.н., доцент

_____ /Гуменюк А.Ф./

Виконано здобувачем групи ТУ_{ХМ}-12-23-М1ПУА (2.0з)

_____ /Кралеvська Л.М./

Рукопис закінчено

Хмельницький 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1 Історичні аспекти становлення та розвитку місцевого самоврядування...	8
1.2 Цілі та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування	15
1.3 Правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування	21
 РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КП “АГЕНЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ НЕРУХОМОСТІ”.....	27
2.1 Загальна характеристика КП “Агенція муніципальної нерухомості ” та аналіз основних показників діяльності.....	27
2.2 Особливості управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”.....	32
2.3 Напрями вдосконалення організаційних засад управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”.....	39
 РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	44
3.1 Проблеми та напрями вдосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування	44
3.2 Цифрова трансформація управління персоналом.....	54
3.3 Зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування.....	65
 ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Дослідження питань пов'язаних з перспективами покращення організації діяльності органів місцевого самоврядування має особливе значення, що обумовлено значимістю цієї діяльності для територіальних громад і країни у цілому. Рішення великих масштабів та життєво важливих завдань для сучасного суспільства багато в чому залежить від ефективності функціонування органів місцевого самоврядування.

Однією з умов підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування є проведення ефективної політики щодо управління персоналом.

Персонал є найважливішим ресурсом кожного суб'єкта господарвання, діяльність і конкурентоспроможність якого у цілому залежать від якості вибору та ефективності використання цього ресурсу. Саме тому, організаційно-правовим засадам управління персоналом приділяється велика увага.

У структурі системи державного та муніципального управління кадрова політика забезпечує її якість. Це один з головних засобів підвищення ефективності функціонування державних органів влади та місцевого самоврядування, реалізується за рахунок формування та попиту на їх кадровий склад, який має володіти необхідними якостями державного та громадського служіння.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування – це складний, багатоступеневий процес. Грамотно організоване управління персоналом забезпечує використання знань та навичок персоналу для досягнення цілей організації. Це особливо важливо, коли якість життя населення громад значно залежить від скоординованої роботи персоналу органів місцевого самоврядування.

Організаційні та правові аспекти управління персоналом в органах місцевого самоврядування розглядаються у роботах вітчизняних науковців. Данне питання розглядають у роботах такі науковці, як: Богомолова С. К.,

Бондарук С. В., Бородін Є. І., Грицик Ю. Й., Гусак І. В., Дзвінчук Д., Донченко В. В., Компанець О. І., Костенко О. О., Лялюк О. Ю., Мосумова А. К., Подольська О. В., Серьогін С. М. та інші.

Управління персоналом визначає успіх діяльності та розвитку органів місцевого самоврядування. Сучасні зміни в управлінні персоналом пов'язані з модернізацією української економіки та її трансформацією на інноваційний шлях розвитку, що потребує вдосконалення напрямів розвитку людського потенціалу. Від ефективності організаційно-правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування залежить вирішення принципово значущих питань, що постають перед місцевим самоврядуванням.

Незважаючи на чисельні наукові дослідження щодо управління персоналом в органах місцевого самоврядування, слід зазначити, що через складність і багатогранність цього питання організаційно-правові засади управління персоналом потребують подальших досліджень.

Метою магістерської роботи є дослідження організаційно-правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування та пошук шляхів їх вдосконалення.

Об'єктом дослідження в магістерській роботі є КП “Агенція муніципальної нерухомості”.

Предметом – виступає сукупність організаційно-правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Для досягнення мети у магістерській роботі вирішуються нижченаведені завдання.

1. Розглянути теоретичні засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування.
2. Проаналізувати організаційно-правові засади управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”.
3. Розглянути напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

У ході магістерського дослідження застосовано наступні наукові методи: збір інформації, її узагальнення, класифікація та систематизація; аналіз та синтез; дедукція та індукція; метод спостереження; метод анкетування; метод табличного та графічного представлення інформації.

Нормативну базу дослідження складають законодавчі та нормативні документи з питань праці та її організації.

Інформаційною базою магістерської роботи слугують дослідження вітчизняних науковців з питань управління персоналом в органах державної та місцевої влади.

Крім цього, інформаційною базою роботи слугують внутрішні документи КП “Агенція муніципальної нерухомості”: Статут, інструктивні матеріали, фінансова звітність.

Основні теоретико-методологічні аспекти і результати магістерської роботи опубліковані у науковому збірнику “Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи” (2025 р.) № 11.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Історичні аспекти становлення та розвитку місцевого самоврядування

Вивчення питань, що стосуються інституту влади, завжди займали увагу вчених, але найбільший інтерес для наукового середовища викликало питання формування та розвитку інституту місцевого самоврядування. Фундамент інституту місцевих органів влади був закладений на початку ХІХ століття, і з цього моменту було висунуто багато концепцій щодо його основних понять та істотних характеристик. Завдяки різним поглядам та підходам до визначення поняття місцевого самоуправління, було створено широку інформаційну базу для її вивчення [29].

Сучасний стан інституту місцевого самоврядування визначається не лише діючими регуляторними та правовими актами, але й часто зачіпає його історичні основи. Тому, з точки зору об'єктивної реальності організації публічної влади в нашій країні, місцеве самоврядування та його подальший розвиток є надзвичайно цікаве явище.

Наукові дослідження експертів у галузі публічного права довели, що місцеве самоврядування має виражений соціальний характер, оскільки відображає потреби та інтереси всіх соціальних шарів місцевої громади. Соціальний контекст має ключове значення для всіх учасників муніципального будівництва – держави, регіонів, територій і, звичайно, самих громадян.

Дослідження основ місцевого самоврядування з історичної точки зору виявило його тісний зв'язок із державою. Місцеве керівництво, виступаючи у формі публічної влади, вступає в прямі відносини з державними органами влади. І ці відносини знайшли відображення у численних працях іноземних та

вітчизняних авторів стосовно виникнення та формування місцевого самоврядування в певний історичний період. Основна перевага представлених досліджень полягає у тому, що з їх допомогою можна зрозуміти, яку роль відіграє місцеве самоврядування в процесі управління державою.

Місцеве самоврядування розвивається під впливом багатьох суспільно-політичних процесів, економічних та інших факторів, постійно перебуваючи в процесі реформування, спираючись на відповідні політичні та економічні підстави, намагаючись відповідати актуальним потребам суспільства. Особливості місцевого самоврядування значною мірою визначаються національними традиціями організації публічної влади в різних країнах. У той же час, більшість мислителів, які дотримуються різних ідеологічних та політичних поглядів, суть політичних перетворень нерозривно пов'язують з розвитком теоретичних концепцій місцевого самоврядування. Завдяки цьому, місцеве самоврядування знаходило теоретичне обґрунтування в ідеях прав та свобод людини та громадянина, в політичних вченнях французьких просвітників, англійських лібералів XVII–XIX століття [29].

Об'єктивна складність вирішення питання про самостійність та незалежність місцевого самоврядування полягає у тому, що держава, ділячись зі своїми повноваженнями, залишає за собою регулювання та контроль над діяльністю інституту місцевого самоврядування. Варто зазначити, що в обговоренні проблем самоврядування громадські та державні діячі все ще визначають три основні питання: його організацію, повноваження та контроль. Саме завдяки ідеям про оптимальну організацію, компетентність та контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування, в тому числі з точки зору дотримання закону, теоретичні основи місцевого самоврядування почали розвиватися. Серед найвідоміших, вирізняються такі теорії місцевого самоврядування: теорія вільної громади; публічна (економічна) теорія самоврядування; державна теорія самоврядування [49].

Теорія вільної громади стала першою теоретичною концепцією, що пояснювала суть місцевого самоврядування. Теорія була сформована у першій

половині XIX століття. Мета теорії полягала в обґрунтуванні необхідності обмеження втручання держави у справи громад. Концепція заснована на природному та невід’ємному праві громад на самоуправління, обґрунтування обмеження втручання держави у справи громади [45].

Прихильники теорії вільної громади, спираючись на ідеї природного права та історичний досвід управління європейськими містами, захищали первісність самоуправління спільноти перед управлінням державним, автономію та ізоляцією від державної влади.

Права громади, згідно з цією теорією, визначаються самою природою і не визначаються державою; держава не створює, а лише визнає громаду. Ідеологи концепції “вільної громади” звертають особливу увагу на “спільноту людей, які живуть на певній території”, де кожна людина є членом спільноти, основою якої є не лише однакова територія для життя, але й загальні завдання, інтереси, якими живе громада. Тому однією з ключових відмінних особливостей теорії вільної громади є обрання місцевих органів влади лише членами громади. З точки зору компетентності та контролю за діяльністю громадського самоуправління, розробники теорії захищають право громади на невтручання держави у власні справи громади, обмежуючи права держави контролювати дії органів самоврядування при здійсненні діяльності [49].

Варто зазначити, що ця теорія не отримала практичного втілення, але вона стала відправною точкою розвитку наукових та теоретичних обґрунтувань сутності та організаційних основи самоврядування.

Захищаючи відокремленість громад, прихильники цієї теорії стикалися у реальному житті з тим, що абсолютна незалежність громад неможлива, хоча би тільки тому, що неможливо ізолювати одну місцеву громаду від іншої, неможливо реалізувати повноваження, делеговані державою, залишаючись абсолютно незалежною від неї. Община як самоврядний орган більшою мірою має виступати як сполучна ланка між членами співтовариства та державними органами за збереження певної автономії органів місцевого самоуправління.

Як результат, на цих підставах у другій половині XIX століття виникла і почала розвиватися публічна теорія самоуправління (громадсько-господарська теорія, господарська теорія), в рамках якої розвинулись компетенції місцевого самоврядування та державної влади, незалежність громади була виправданою, а регулювання урядового нагляду місцевого самоврядування було передбачено мінімумом. Суспільна теорія самоврядування у її основі виходила також із протиставлення громади та держави. Прихильники цієї теорії, як і прихильники теорії вільної громади, вважали, що держава не має втручатися у справи місцевого самоврядування [40].

Виходячи з поглядів, які критично оцінюють соціальну теорію розуміння проблем місцевого самоуправління, отримала розвиток державна теорія самоуправління. Відповідно до концептуальних основи цієї теорії, самоуправління є однією з форм організації державного управління, всі повноваження в галузі місцевого самоуправління дані державою і є джерелом державної влади. Однак, на відміну від центрального державного управління, місцеве самоврядування здійснюється не державними чиновниками, а мешканцями, зацікавленими в результатах місцевого управління. Прихильники державної теорії визнавали, що майже у всіх сферах внутрішнього управління існують не лише точки контакту між державними та місцевими інтересами, але і їх органічний зв'язок. Серед відмінних рис державної теорії самоврядування виділяється і те, що органи місцевого самоврядування підконтрольні місцевій спільноті та державі, а також є виразником не тільки державної волі, а й власних інтересів – інтересів місцевого співтовариства [40].

Прихильники державної теорії підкреслювали, що самоуправління – це покладання на місцеве суспільство обов'язків управління, при цьому завдання самоуправління полягає у виконанні сукупності всіх державних задач. У той же час, завдяки динамічному розвитку інституту місцевого самоуправління та наукових досліджень у галузі його оптимальної організації, дослідники с самоуправління все більше прагнуть заявляти про необхідність дотримання балансу самоуправління та державного управління. Незважаючи на різне

розуміння сутності самоуправління прихильники суспільної теорії, протиставляли самоуправління державному управлінню, прихильники державної теорії – розглядали самоуправління як одну з форм організації державного управління на місцях, що мали певну автономію у вирішенні місцевих питань, ключовим у процесі полеміки було питання про оптимальне поєднання державного та суспільного початків у самоврядуванні. І в цьому сенсі прихильники як суспільної, так і державної теорій вказували на значення таких основних принципів самоуправління, як: виключення роздвоєння влади, що приводить до політичної нестабільності, до ослаблення держави та її інститутів; створення можливості для більшості населення брати участь у управлінні справами суспільства та держави, що створює умови для підвищення культурного та правового рівня громадян та викликає почуття поваги до законів; держава має заглибитися в місцеві проблеми для прийняття рішень, суть якої відповідає інтересам населення кожної окремої території.

Теорія вільної спільноти, суспільна та державна теорії самоуправління мали серйозний вплив на формування ідей про розвиток структур громадянського суспільства. Політична практика та теоретичні обґрунтування дослідників XIX століття зробили місцевий уряд невід’ємним атрибутом державної системи, об’єднавши державні та суспільні інтереси, щоб влаштувати гідне життя кожної людини та суспільства у цілому [49].

Таким чином, на протязі одного XIX було висунуто науково обґрунтовані поняття, зміст яких відповідав певному періоду розвитку місцевого самоуправління. Як видно з формулювання, які стосуються походженням місцевого самоуправління, кожна теорія була доповнена новими концепціями та категоріями.

Таким чином, вивчаючи процес становлення та формування інституту місцевого самоуправління, можна розрізнити наступні суттєві аспекти:

- в історичному плані – без провідної ролі держави та її підтримки в сучасних умовах розвитку цього інституту влади не можна обійтися;

– у правовому аспекті – питання життя на території місцевих громад повинно мати справу з місцевою громадою (безпосередньо або через органи місцевого самоуправління). Для цього вони наділяються правом самостійно, використовуючи внутрішнє регулювання, яке не виходить за рамки національного законодавства, для вирішення місцевих питань та відповідальності за результати управлінських дій;

– з філософської позиції “загального” та “особливого” – загальне в місцевому самоврядуванні виражається як прагнення зберегти єдність та цілісність держави (тобто дотримання всіма загальних законів і принципів, що переважають над традиціями та ідентичністю), а особливість місцевого самоврядування формується з практичної діяльності, коли історичні та місцеві звичаї, традиції та ідентичність мешканців певної території проявляються в реальному житті [40].

Історія розвитку місцевого самоврядування в Україні почалась з часів Київської Русі та пройшла через різні періоди, що включає козацьку добу, радянський період, і до сучасних реформ. Як правовий інститут у сучасній Україні, місцеве самоврядування вперше зафіксовано у 1992 році з прийняттям закону України “Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування”. З його прийняттям розпочалося формування нової системи державного управління, в якій воно через місцеві державні адміністрації, представників президента поєднувалося з широкою самодіяльністю громадян, місцевим самоврядуванням.

До 1994 року в Україні існувала трирівнева система державного управління: центральні державні органи, представники президента та органів місцевого самоврядування, останні з мінімальними повноваженнями та відсутністю досвіду участі в державному управлінні.

Перша реальна спроба розділити державну владу та місцеве самоврядування була зроблена в 1994 році з прийняттям закону України “Про формування місцевих органів влади та самоуправління” [50].

Поданий процес формулювання місцевого самоврядування пов'язаний з прийняттям у 1996 р Конституції України, яка визначала принципи місцевого самоврядування [1].

У 1997 р. прийнято Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” [3], де врегульовано всі організаційні питання щодо діяльності органів місцевого самоврядування та їх повноважень.

Місцеве самоврядування є найважливішою формою публічної влади. Під ним розуміється право територіальної спільноти (громади) – жителів одного або декількох поселень: села, чи міста – самостійно вирішувати питання, які вони можуть вирішити без участі держави [3].

Розвиток України на шляху побудови справді демократичної, правової, соціальної держави можливий лише завдяки розвитку Інституту місцевого самоврядування, який є ключовим елементом організації громадської влади в громадянському суспільстві. Через Інститут місцевого самоврядування громадяни:

- отримують можливість реалізувати свої різні інтереси;
- Інститут місцевого самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні прав та свобод особистості;
- Інститут місцевого самоврядування, виступає противагою посиленню авторитарних засад у владній вертикалі, бо є інститутом політичної соціалізації, школою демократичного виховання громадян [40].

Сьогодні національна система місцевого самоврядування має багатий досвід роботи в якості повноцінного соціального інституту, але в той же час, завдання, які встановлює сучасне суспільство, потребують його подальшого розвитку та вдосконалення.

Важливо зазначити, що у 2014 році в Україні розпочато реформу децентралізації – реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка передбачає посилення місцевого самоврядування; створення об'єднаних територіальних громад; адміністративно-територіальну реформу тощо [45].

На даний час, в Україні продовжується реформування місцевого самоврядування, оновлюється законодавство. Після війни завершення реформи місцевого самоврядування стане важливим кроком до зміцнення демократичного управління та стабільного відновлення країни.

1.2 Цілі та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування

До персоналу органів місцевого самоврядування відносять службовців місцевого самоврядування, виборних посадових осіб місцевого самоврядування, працівників патронатної служби, працівників органів місцевого самоврядування, які виконують функції з обслуговування [3].

Управління персоналом органів місцевого самоврядування має здійснюватися ретельно, відповідно до певних критеріїв, враховуючи вимоги сучасності для кожної посади, тобто ефективна робота персоналу в місцевих органах влади є сьогодні актуальною.

З метою підвищення рівня управління персоналом в органах місцевого самоврядування сьогодні впроваджуються ефективні сучасні технології управління. Вони є основою для прийняття рішень щодо управління персоналом.

Персонал – це цінний ресурс, компетентне управління яким забезпечує ефективну роботу. У зв'язку з цим необхідною є чітка постановка мети та аргументація кадрової політики з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Ефективність кадрової політики визначається на етапі встановлення цілей, принципів та основних напрямків, враховуючи особливості її впровадження у вітчизняних умовах.

Кадрова політика базується на принципах справедливості та послідовності, що запобігає дискримінації та дотриманню законодавства про працю. Вона містить розрахунок потреби у персоналі, залучення, використання персоналу, його навчання, використання, оцінки та вивільнення.

Цілі кадрової політики можуть бути сформульовані наступним чином:

- виконання прав та обов'язків громадян у галузі трудових відносин, встановлених Конституцією;
- дотримання державних та місцевих органів Трудового законодавства України, законодавства про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку та локальних документів;
- підпорядкування кадрової роботи до завдань якісного забезпечення основної діяльності, встановлених кількістю персоналу необхідного професійного та кваліфікаційного складу;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування та підтримка працездатного колективу, робота над зменшенням обороту персоналу, розвитку раціональної організації праці;
- розробка методології ефективного вибору персоналу, його оцінювання, навчання та розташування менеджерів та кваліфікованого персоналу;
- формування системи підвищення кваліфікації працівників;
- розвиток принципів визначення економічного та соціального ефекту заходів, що входять у комплекс кадрової політики [46;62].

Кадрова політика є набором принципів, методів та форм, організаційного механізму, який дозволяє створити висококваліфіковану команду, зберігати, керувати та розробляти трудовий потенціал для гнучкої реакції на зміни в навколишньому середовищі.

Управління персоналом в місцевих органах влади має свою специфіку на основі законодавчих аспектів, що регулюють діяльність місцевої влади.

Ціль управління персоналом може в органах місцевого самоврядування бути визначена як формування високопрофесійного та стабільного персоналу,

який відповідає сучасним вимогам суспільства та існуючій системі регіонального господарства [55].

Ціль та завдання управління персоналом з урахуванням культурного, соціального, економічного розвитку території зображені на рисунку 1.1.

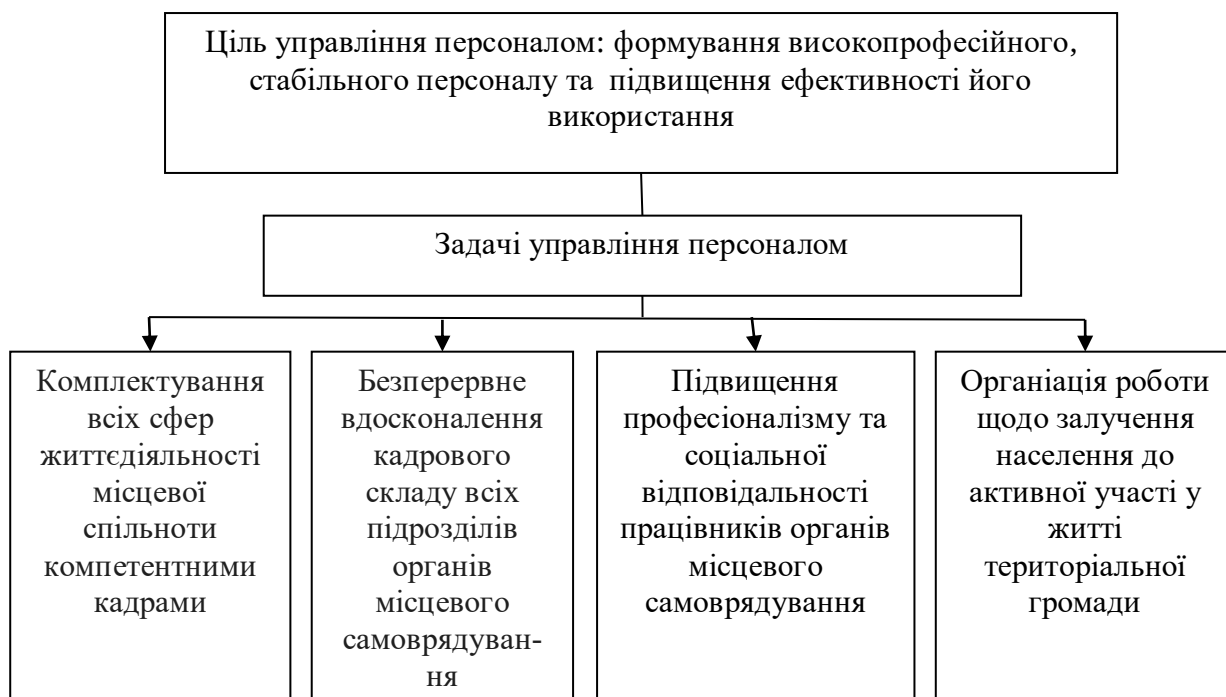


Рис. 1.1. Цілі та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування [35]

Важливо дотримуватись принципів управління, основні з них такі:

- принцип наукового (об’єктивного) управління персоналом;
- принцип систематичності – передбачає тісне з’єднання рішень економічного, соціально-культурного, технологічного характеру у процесі управління;
- принцип ефективності – досягнення цілей у короткий час і з найменшими втратами людської енергії;
- принцип основної ланки, тобто пошук та рішення серед багатьох завдань найважливішого;
- контроль та відповідальність за виконання рішень [66].

Перелічені принципи дають змогу сформулювати певні завдання. Виконання цих завдань стане основою для досягнення основних принципів в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування. Головним завданням є планування управлінської діяльності.

Основне значення принципів управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає в тому, що вони визначають життєздатність, практичну організацію та реальне функціонування органів місцевого самоврядування.

У новому Законі України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [4], який має набрати чинності після скасування воєнного стану, закладено принцип наближення умов служби в органах місцевого самоврядування до державної служби, а отже органи місцевого самоврядування будуть використовувати нові інструменти управління персоналом.

Закладені в Законі [4] положення обумовлюють потребу створення служб управління персоналом. Одним із головних завдань даних служб має стати формування дієвої кадрової політики в органах місцевого самоврядування, оформлення вступу на службу, організація заходів щодо підвищення рівня професійної компетентності службовців тощо.

Зазначимо, що сьогодні затверджене і набирає чинності Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [50], і з метою інформування працівників проводиться роз’яснювальна робота.

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування реалізується за допомогою певних механізмів: нормативно-правових, організаційних, науково-інформаційних та навчально-методичних, що наведено у таблиці 1.1.

У сучасних умовах основні функції щодо управління персоналом є:

- виконання основних завдань державної та місцевої адміністрації, задоволення потреб населення;
- оптимізація кількості та структури місцевих органів влади;

- оцінка ефективності службовців органів місцевого самоврядування відповідно до призначених їм функцій;
- розвиток стандартів праці для службовців органів місцевого самоврядування;
- використання ефективних методів роботи персоналу в органах місцевого самоврядування [66].

Таблиця 1.1.

Механізми реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування [44]

Механізм	Характеристика
Нормативно-правове забезпечення	Включає органи місцевого самоврядування, до функцій яких входить розробка нормативних документів відповідно до законодавства
Організаційне забезпечення	Передбачає організаційне забезпечення основних напрямів кадрової роботи: набір співробітників, професійне навчання та розвиток, атестація, створення та використання кадрового резерву
Науково-інформаційне забезпечення	Передбачає розробку методичних основ кадрової політики органів місцевого самоврядування, розробку показників її ефективності
Науково-методичне забезпечення	Охоплює всі напрямки кадрової політики та передбачено дає розробку та забезпечення всіх органів місцевого самоврядування навчально-методичною літературою щодо реалізації кадрової політики

Слід відмітити, що кадрова політика залежить від соціально-політичної, соціально-економічної ситуації, а також визначає перспективи професійного відбору та розвитку працівників.

Персонал в органах місцевого самоврядування поділяється на три групи залежно від їх участі у підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень: керівники; спеціалісти; допоміжний та технічний персонал. Конкретний склад персоналу визначається кадровим складом установи.

Основне стратегічне завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування є створення компактного, високопрофесійного, оптимально

збалансованого та ефективного апарату органів на всіх рівнях. Система управління персоналом наведена на рисунку 1.2.

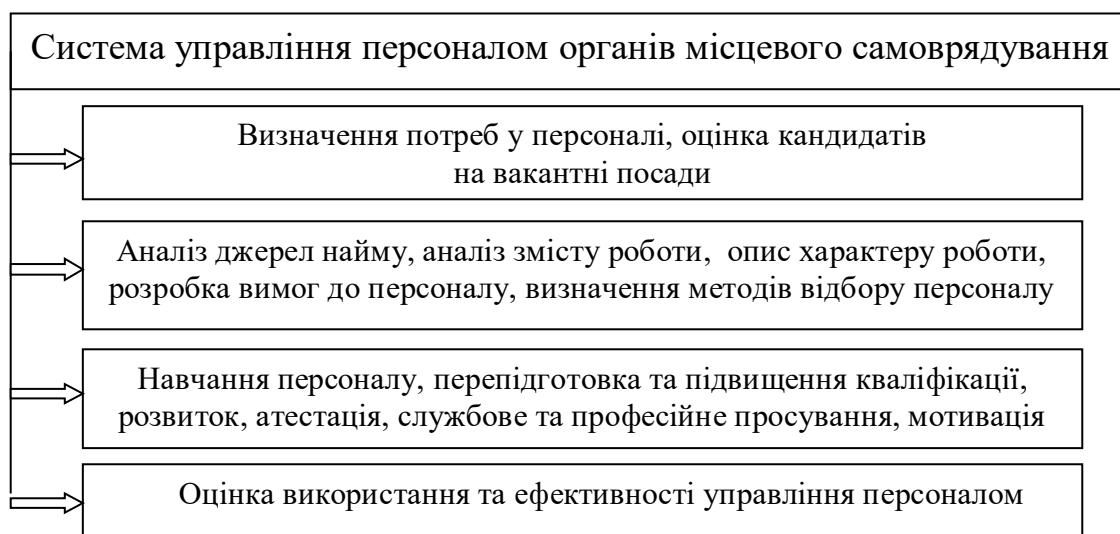


Рис. 1.2. Система управління персоналом
в органах місцевого самоврядування [49]

Вирішальне значення у кадровому забезпеченні та розвитку кадрового потенціалу має діяльність, пов'язана з добором, оцінкою та розстановкою персоналу. Система підбору кадрів для органів місцевого самоврядування є оцінкою та відбором кандидатів на вакансії тих, хто найбільш готовий працювати в органах місцевого самоврядування.

В даний час роль та значення органів місцевого самоврядування зростає. У зв'язку з цим можна назвати наступні особливості кадрової політики:

- накопичення та реалізація людських ресурсів;
- регулювання кадрової системи органів місцевого самоврядування;
- діагностика особистої роботи з метою виявлення та вирішення проблем при реалізації кадрової політики;
- активне використання сучасних методів роботи з персоналом.

Управління персоналом – це складний процес. Це не одноразова подія, а цілісна система, заснована не лише на законодавстві, а й на принципах моралі. Зрештою, ефективне управління персоналом може забезпечити досягнення

мети в певний час. Це особливо важливо, коли якість життя населення значно залежить від скоординованої роботи працівників органів місцевого самоврядування.

1.3 Правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Однією з найважливіших напрямків управлінської діяльності в територіальних громадах є забезпечення персоналом місцевих органів самоврядування. Збільшення уваги до кадрової політики пояснюється важливою роллю висококваліфікованих та досвідчених фахівців, які зможуть ефективно та професійно вирішувати завдання у вирішенні місцевих питань.

Відповідно до статті 140 Конституції України [1]: “Місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах законодавства України”. Органи місцевого самоврядування входять до єдиної системи публічної влади.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових завдань управління на місцевому рівні, що забезпечує стабільне функціонування органів місцевого самоврядування та впровадження державних програм на місцевому рівні. Правове регулювання цього процесу спрямоване на створення умов для раціонального використання людських ресурсів, розвитку компетенцій працівників, а також забезпечення їх соціального захисту та мотивації.

Правове регулювання управління персоналом являє систему правових актів, які визначають правила та процедури наймання працівників, організацію їх роботи, розвиток та відповідальність. Основою цієї системи є закони, підзаконні та локальні документи, які забезпечують правові умови функціонування персоналу органів місцевого самоврядування [50].

Як підкреслює Письменна О. [54], правове регулювання місцевого самоврядування є важливою системою законодавства.

Питання організаційно-правових аспектів управління персоналом в органах місцевого самоврядування розглядаються у роботах вчених.

Зокрема, Грицик Ю. Й. [20] досліджує питання нормативно-правового регулювання персоналу місцевого самоврядування, наголошуючи на необхідності компетентнісного підходу у процесі формування персоналу.

Положешна І. В. [55] розглядає питання впровадження кадрового механізму для створення інституційно спроможних територіальних громад. Автор розглядає проблемні питання управління та кадрового забезпечення територіальних громад у процесі децентралізації.

Лялюк О. Ю., Донченко В. В. [24], розглядають питання правового регулювання підготовки кадрів в органах місцевого самоврядування. Автори акцентують увагу на необхідності підвищення рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування.

Гусак І.В. [21], аналізує проблеми державної політики у сфері управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Автор акцентує увагу на впровадженні в їх діяльність методів кадрового менеджменту, підвищення рівня професійної компетенції працівників та формуванні корпоративної культури.

Компанець О. І. [31], розглядає питання управління персоналом в органах виконавчої влади. Автор акцентує увагу на методах підбору персоналу для органів виконавчої влади на основі вивчення зарубіжного досвіду.

Бондарук С. В. [16], розглядає особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Автор зосереджує увагу на обов'язковості формування кадрів у органах місцевого самоврядування на засадах дотримання законності, професіоналізму та компетентності.

Слід відмітити, що управління персоналом в умовах воєнного часу вимагає адаптації до нових реалій, включаючи зміни в законодавстві,

забезпечення безпеки працівників та підтримання їх мотивації. Необхідно враховувати специфіку роботи в умовах воєнного стану, де пріоритети зміщуються на забезпечення виживання та безпеки. Ці питання сьогодні широко обговорені у науковій літературі.

Так, Мороз В.О. [42], розглядає питання реалізації повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Миколіук А. В. [41], підкреслює, що на органи місцевого самоврядування покладена відповідальність щодо забезпечення потреб населення громад. Автор зауважує, що від ефективності роботи органів місцевого самоврядування значно залежить наскільки життєспроможним є населений пункт в умовах воєнної агресії.

Решетняк О. І. та Шликова В. О. [60], розглядають питання управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови, зокрема – формування кадрової політики на місцевому рівні.

Основною метою управління персоналом в органах місцевого самоврядування є створення сприятливих умов для формування та розвитку високої якості, професійного та відповідального персоналу, здатного впроваджувати стратегічні плани та програми територіальної спільноти [67].

Законодавче забезпечення управління персоналом спрямовано на встановлення правил найму, роботи, підвищення кваліфікації, а також умов соціального захисту працівників.

В Україні основою кадрової політики в органах місцевого самоврядування виступають нормативно-правові акти різних рівнів органів влади. Вищий рівень складають Конституція України, Закони та підзаконні нормативні правові акти: укази, постанови, розпорядження, накази, методичні рекомендації тощо [50].

В контексті реформи державного управління однією з важливих завдань є поліпшення служби в органах місцевого самоврядування. Цей напрям висвітлено у Стратегії реформування державного управління України 2022–2025 роки [7].

Серед пріоритетних напрямів розвитку служби в органах місцевого самоврядування можна виокремити: побудову професійної служби та. покращення статусу службовців в органах місцевого самоврядування.

Підкреслимо, що після завершення воєнного стану набере чинності Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [4]. Акт передбачає наступні зміни: закріплення принципу політичної неупередженості; визначення процедури професійного розвитку службовців; встановлення рамки посадових окладів; збільшення рівня правового та соціального захисту службовців.

У цілому, Закон [4] регулює службу в органах місцевого самоврядування та відповідає положенням Європейської хартії місцевого самоврядування.

Важливо зазначити, що громади тепер отримають право самостійно регулювати певні питання стосовно служби в органах місцевого самоврядування: проведення атестації; організація роботи з кадровим резервом; управління персоналом органів місцевого самоврядування; складання програм професійного розвитку; затвердження схеми посадових окладів службовців, тощо.

На регіональному рівні кадрову політику в органах місцевого самоврядування регламентують обласні нормативні документи органів виконавчої влади.

На місцевому рівні кадрову політику органів місцевого самоврядування регламентують акти органів місцевого самоврядування.

Ключові нормативно-правові акти, які регламентують управління персоналом в органах місцевого самоврядування представлено у додатку А.

Законодавство України формує основи та принципи організації місцевого самоврядування, створює правову основу, спираючись на яку регіони можуть створити власну кадрову політику, враховуючи особливості певної місцевості.

Важлива роль в організації кадрової політики відводиться нормативно-правовим актам місцевих органів влади. Види актів місцевих органів влади: бюджет територіальної спільноти; плани та програми розвитку тощо.

З метою регулювання організації роботи місцевих установ і підприємств виконавчими органами рад приймаються постанови та розпорядження.

Постанови та інші нормативні акти місцевих адміністрацій мають управлінський характер і застосовуються органами виконавчої влади з метою вирішення задач місцевих громад. Акти органів місцевого самоврядування мають важливе значення для забезпечення прав громадян та розвитку територіальних громад, дозволяють результативно управляти на місцевому рівні. Слід зазначити, що у нормативних актах органів місцевого самоврядування закріплено вирішення спектру питань, зокрема, визначено завдання кадрових служб та порядок їх діяльності, а також розподілено повноваження між посадовими особами [67].

Документи, що стосуються кадрового забезпечення, які приймають органи місцевого самоврядування наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Документи, що стосуються кадрового забезпечення, які приймають органи місцевого самоврядування [67]

Крім того, розробка системи управління персоналом здійснюється за допомогою стратегій розвитку, програм для збільшення професійних компетентності та планів сертифікації, встановлених на місцевому рівні. Ця нормативна база забезпечує стабільність, прозорість та законність у роботі органів місцевого самоврядування та службовців, створюючи основу для ефективного розвитку персонального потенціалу в територіальній системі управління.

Кваліфікаційні вимоги до рівня професійної освіти, досвід роботи в спеціальності, сфера підготовки, необхідна для заміни вакантних посад, встановлюється юридичними діями на основі типових вимог кваліфікації для заміни посад.

Реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування покладено на кадрові підрозділи.

Місцеві органи влади розробляють регіональні програми для впровадження регіональної кадрової політики.

Таким чином, кадрова політика в органах місцевого самоврядування визначається державними, регіональними та територіальними нормативними актами.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА КП “АГЕНЦІЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ НЕРУХОМОСТІ”2.1 Загальна характеристика КП “Агенція муніципальної нерухомості ” та
аналіз основних показників діяльності

КП “Агенція муніципальної нерухомості” – комунальне підприємство, яке займається питаннями муніципальної нерухомості у Хмельницькому. Підприємство підпорядковане Хмельницькій міській раді. Агенція зареєстрована 10 вересня 1999 року.

Статут підприємства представлено у додатку Б.

КП “Агенція муніципальної нерухомості” займається управлінням, розпорядженням та приватизацією муніципальної власності, тобто нерухомості, що належить місту чи району. Сюди входять такі дії, як лізинг, продаж, оцінка, а також юридична підтримка операцій з цією нерухомістю.

Основні функції Агенції представлено на рисунку 2.1.

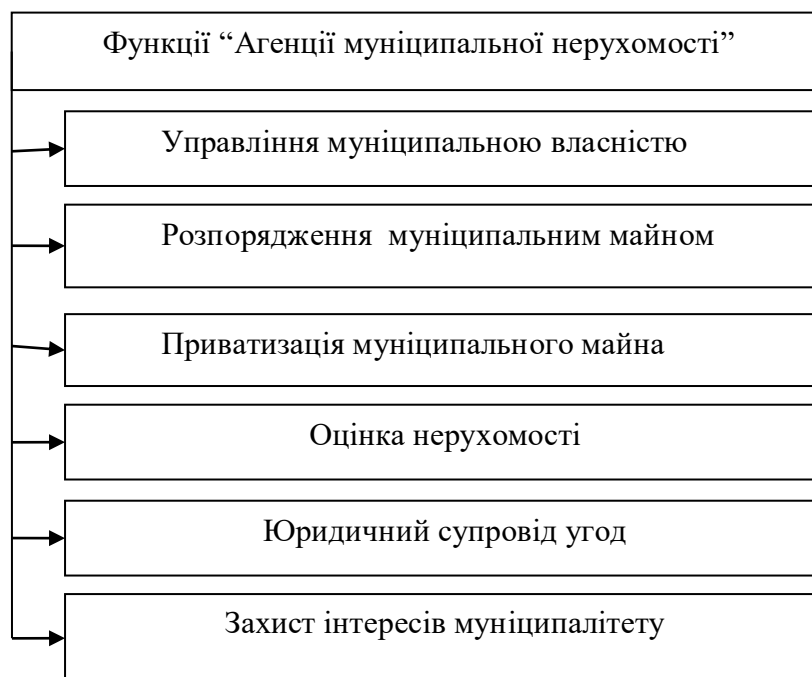


Рис. 2.1. Функції “Агенції муніципальної нерухомості”

КП “Агенція муніципальної нерухомості” веде облік та контроль над муніципальною нерухомістю, включаючи будівлі, земельні ділянки, приміщення та інше майно.

Агенція приймає рішення щодо оренди, продажу, обміну або передачі на використання муніципальної власності.

Агенція здійснює процедуру приватизації, тобто передачі муніципального майна в приватні руки відповідно до національного законодавства.

Агенція може оцінити вартість муніципальної власності для різних цілей, наприклад, при продажу чи оренді.

Агенція забезпечує юридичне виконання операцій з муніципальною нерухомістю, включаючи підготовку документів та реєстрації у відповідних органах.

Агенція захищає майнові та інші права муніципалітету при управлінні та розпорядженні нерухомістю.

Загалом, КП “Агенція муніципальної нерухомості” є важливим зв’язком у муніципальній системі управління нерухомістю, забезпечуючи її ефективне використання та захист інтересів міста чи регіону.

Розглянемо показники фінансової звітності (додаток В) за 2022–2024 роки (таблиця 2.1).

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.1, валюта балансу КП “Агенція муніципальної нерухомості” має тенденцію до зростання. Так, у 2023 році вона зросла на 9,98%, а за підсумками 2024 року – ще на 16,3%. Збільшення валюти балансу є сприятливим чинником, що побічно свідчить про розвиток підприємства.

У структурі активів КП “Агенція муніципальної нерухомості” переважають необоротні активи. Протягом 2022–2024 років спостерігалось невелике зростання необоротних активів, яке зумовлювалося придбанням нових об’єктів основних засобів. У структурі самих необоротних активів превалюють основні засоби, частку яких припадає понад 97% усіх необоротних активів.

Таблиця 2.1.

Показники балансу КП “Агенція муніципальної нерухомості” за 2022 – 2024 роки

Показники	Значення показника						Зміна 2024р. до 2022р.	
	У тис. грн			У % до валюти балансу			тис. грн	%
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
АКТИВ								
Необоротні активи								
Нематеріальні активи	61,1	60,7	60,2	0,03	0,03	0,02	–0,9	–0,01
Основні засоби	233805,6	238173,6	281957,9	97,38	95,4	97,1	48152,3	–0,28
Усього за розділом І	233866,7	238321,6	282105,4	97,4	95,46	97,17	48238,7	–0,23
Оборотні активи								
Запаси	17,5	31,8	559,7	0,007	0,01	0,19	542,2	0,183
Дебіторська заборгованість	3460,0	2221,8	1400,2	1,44	0,89	0,48	–2059,8	–0,96
Грошові кошти	2709,1	8092,0	6 240,8	1,13	3,24	2,15	3531,7	1,02
Витрати майбутніх періодів	42,8	29,7	5,1	0,02	0,01	0,001	–37,7	–0,019
Інші оборотні активи	–	956,3	–		0,38	–	–	–
Усього за розділом ІІ	6229,4	11331,6	8 205,8	2,6	4,54	2,83	1976,4	0,23
БАЛАНС	240096,1	249653,2	290311,2	100	100	100	50215,1	–
ПАСИВ								
Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	40263,5	40263,5	47308,2	16,77	16,13	16,30	7044,7	–0,47
Додатковий капітал	182103,9	179022,6	222176,5	75,85	71,71	76,53	40072,6	0,68
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8261,1	10357,4	12033,3	3,44	4,15	4,15	3772,2	0,71
Усього за розділом І	230628,5	229643,5	281518,0	96,06	91,99	96,97	50889,5	0,91
Довгострокові зобов’язання, цільове фінансування та забезпечення	761,5	872,4	882,7	0,32	0,35	0,30	121,2	–0,02
Поточні зобов’язання								
Кредиторська заборгованість	1762,8	6013,8	4076,9	0,73	2,41	1,4	2314,1	0,67
Доходи майбутніх періодів	4192,5	9932,3	–	1,75	3,98	–	–4192,5	–1,75
Інші поточні зобов’язання	2750,8	3191,2	3833,6	1,15	1,28	1,32	1082,8	0,17
Усього за розділом ІІІ	8706,1	19137,3	7910,5	3,62	7,66	2,73	–795,6	–0,89
БАЛАНС	240096,1	249653,2	290311,2	100	100	100	50215,1	–

Загальна сума оборотних активів у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком та зменшилась порівняно з 2023 роком. Згідно з даними, представленими у таблиці 2.1, найбільша питома вага у структурі оборотних активів у 2022–2024 роках припадала на дебіторську заборгованість.

У структурі пасивів КП “Агенція муніципальної нерухомості” протягом усього досліджуваного періоду переважав власний капітал. У структурі власного капіталу найбільшу частину належить додатковому капіталу.

Структура активів та пасивів КП “Агенція муніципальної нерухомості” у 2022 – 2024 роках наведено на рисунках 2.2., 2.3.

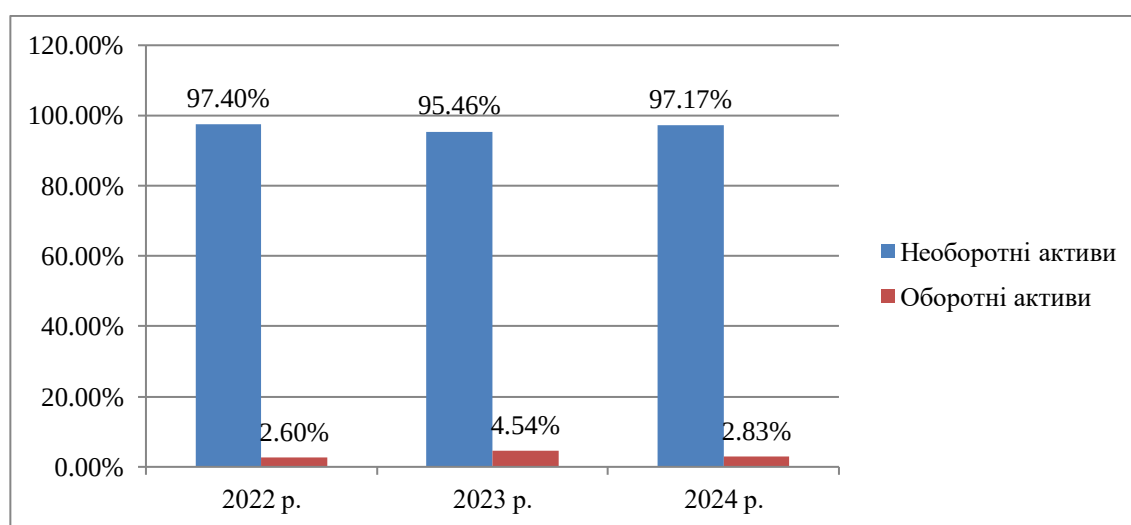


Рис. 2.2. Структура активів КП “Агенція муніципальної нерухомості” у 2022 – 2024 роках

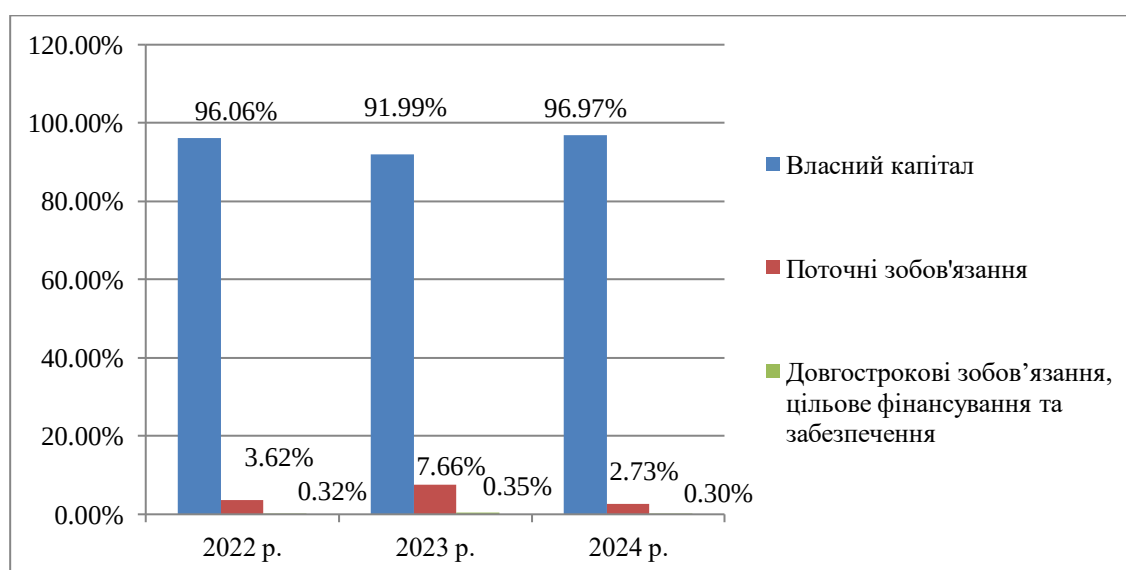


Рис. 2.3. Структура пасивів КП “Агенція муніципальної нерухомості” у 2022 – 2024 роках

Проаналізуємо показники Звіту про фінансові результати, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз “Звіту про фінансові результати” КП “Агенція муніципальної нерухомості” у 2022 – 2024 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. 2022 р. (+;-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	10715,4	11151,6	22560,7	11845,3
Інші операційні доходи	8 756,9	6 859,4	239,5	-8517,4
Інші доходи	20,6	25,5	1609,9	1589,3
Усього доходи	19 492,9	18 036,5	24410,1	4917,2
Собівартість реалізованої продукції	13 174,2	11 801,2	16789,7	3615,5
Інші операційні витрати	4 375,9	5 899,2	6872,9	2497,0
Інші витрати	1 538,6	—	—	—
Усього витрати	19 088,7	17 700,4	23662,6	4573,9
Фінансовий результат до оподаткування	404,2	336,1	747,5	343,3
Податок на прибуток	185,8	—	134,5	-51,3
Чистий прибуток (збиток)	218,4	336,1	613,0	394,6

У 2024 році у двічі зріс дохід від реалізації продукції (товарів, послуг) порівняно з 2022 роком. Значно зменшилась сума інших операційних доходів, проте зросла сума інших доходів. Загалом, у 2024 році сума доходів зросла на 25,2 % порівняно з 2022 роком та на 35,3 % порівняно з 2023 роком.

Поряд із доходами поступово зростають витрати підприємства. Так, у 2024 році загальна сума витрат зросла на 23,9 % порівняно з 2022 роком та на 33,7 % порівняно з 2023 роком.

У 2024 році зріс чистий прибуток на 180,7 % порівняно з 2022 роком та на 82,4 % порівняно з 2023 роком.

Як бачимо з даних Звіту про фінансові результати КП “Агенція муніципальної нерухомості” демонструє покращення показників фінансово-господарської діяльності.

2.2 Особливості управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”

У контексті інституційних реформ державної та місцевої адміністрації питання, пов’язані з управлінням розвитком персоналу, стають все більш актуальними та набувають усе більшу соціальну значущість.

Головною метою місцевої влади є забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку території. Для вирішення завдання потрібен професійно підготовлений персонал.

Соціальна ефективність, що реалізується впровадженням в даний час реформою децентралізації багато в чому залежить від якості формування складу персоналу органів місцевого самоврядування, ступеня дотримання його кількісних та якісних характеристик до сучасних вимог, а також від рівня професійної компетентності в галузі управління місцевими громадами.

До органів місцевого самоврядування встановлені вимоги щодо реалізації Стратегій соціально-економічного розвитку територій та, відповідно, стосовно формування кадрового складу. Особливе місце тут надається персоналу, ефективно управління яким може розширити можливості влади, бізнесу, а також спроможно забезпечити конкурентоспроможність, тим самим забезпечуючи сталий розвиток території [67].

Персонал КП “Агенція муніципальної нерухомості” – це кваліфіковані працівники, які здатні ефективно виконувати завдання. Управління цим персоналом включає відбір, розвиток, атестацію, оцінку та мотивацію. Середня кількість працівників – 29 осіб.

Значення персоналу важко переоцінити, оскільки ефективність діяльності КП “Агенція муніципальної нерухомості”, її здатність реагувати на поточні виклики, здатність впроваджувати інноваційні підходи та забезпечити сталий розвиток території залежить від його рівня. Грамотне управління та розвиток персоналу сприяє формуванню професійної, компетентної та мотивованої

команди, що приводить до збільшення прозорості, відповідальності та якості наданих послуг.

Управління персоналом КП “Агенція муніципальної нерухомості” – це цілеспрямована діяльність у його формуванні, розвитку та раціональному використанні для задоволення життєвих потреб місцевої громади та інтересів загальнодержавного розвитку.

Управління персоналом – це складний процес. Ефективна кадрова політика передбачає реалізацію не лише організаційних, але й психологічних, моральних заходів. При цьому, всі вони мають базуватися на діючій нормативно-правовій базі України. Зрештою, грамотно організоване управління персоналом може забезпечити використання знань та навичок працівника для досягнення цілей підприємства.

Діюче законодавство встановлює певні норми та правила для працівників органів місцевого самоврядування. Такі норми є обов’язковими. Отже, управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості” повністю регулюється нормами конституційного, адміністративного та, звичайно, трудового законодавства. Виходячи з адміністративного права, розробляються посадові інструкції, які відображають певні вимоги до службовців.

Законодавче забезпечення управління персоналом спрямовано на встановлення правил прийому, проходження служби, підвищення кваліфікації, а також умов соціального захисту муніципальних службовців.

Особливістю управління персоналом є наявність великої кількості правових актів. Подібні акти регулюють: процедуру прийому працівника; перелік підстав для прийому працівника; можливість просування по кар’єрних сходах (не тільки вертикально, але й горизонтально); перелік заохочень; дисциплінарні санкції; процедуру атестації; процедуру звільнення.

Нормативно-правова база забезпечує стабільність, прозорість та законність у роботі персоналу, створюючи основу для його ефективного розвитку в муніципальній системі управління. Працівники забезпечені соціальними пільгами, пенсіями та правовим захистом.

Важливо також відзначити ще одну відмінну особливість у управлінні персоналом у КП “Агенція муніципальної нерухомості” – це конкурсна основа для заміни вільних посад. Кандидати приймаються після конкурсного відбору. Отже, процедури відбору кандидатів на посади регулюються конкурсами, що дозволяє забезпечити об’єктивність та професіоналізм. Потім працівника оформляють на посаду з укладенням відповідного договору. Важливо, що кандидати, які вперше призначені до виконання своїх обов’язків, на посаду призначаються з врахуванням випробувального терміну.

Трудове право спрямовано головним чином на врегулювання трудових відносин у команді. Зрештою, управління персоналом передбачає не лише прийом на службу та її подальше проходження, але й соціальні гарантії для працівників, певні види пільг тощо. Також норми трудового права дозволяють встановлювати час праці та відпочинку для працівників, процедуру звільнення.

Однак, крім трудового законодавства, слід враховувати специфіку роботи у місцевих органах влади. Для роботи працівника важлива дисципліна, дотримання вимог законодавства.

Важливим є питання підвищення кваліфікації. Законодавство стимулює підвищення кваліфікації службовців, що реалізується за допомогою різних програм та внутрішніх тренінгів.

Один раз на чотири роки на КП “Агенція муніципальної нерухомості” проводиться атестація. Атестація є важливим елементом роботи з персоналом, стимулює розвиток творчої діяльності та ініціативи працівників, що особливо важливо у сучасних умовах.

Грамотно проведена атестація позитивно впливає на всі аспекти діяльності персоналу. Атестація дозволяє оцінити професійні якості та результати роботи працівників. Робота, пов’язана з організацією та проведенням атестації дозволяє вивчати персонал, покращити його підбір, розташування та використання. Проведення атестації персоналу дозволяє отримати та формалізувати всебічну інформацію про працівника. Атестація позитивно впливає на мотивацію працівників, їх професійний розвиток та

зростання, а також дає управлінцям глибше розуміти цінність працівників, впливає на прийняття виважених рішень щодо винагороди, просування, звільнення та розвитку працівників.

Аналіз процесу управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості” дозволяє сформулювати принципи управління персоналом:

- перспективність. Кадрова політика має бути побудована таким чином, щоб врахувати всі можливі варіанти майбутнього розвитку в системі. Прогнози можуть бути сформовані на короткі і довгострокові терміни. Особливістю є вираховування рівня економічного розвитку території;

- наукова обґрунтованість є не менш важливим принципом. Для його ефективного впровадження необхідно враховувати всі фактори, що впливають на роботу персоналу;

- принцип безперервної кадрової політики. Управління персоналом має відбуватися постійно. Зрештою, управління передбачає не лише прийняття рішень, але й аналіз ефективності прийнятого рішення. Таким чином, дотримання принципу безперервності забезпечить застосування наступного принципу – стійкості. Тільки система, яка враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, буде стабільною і стійкою; здатною робити прогнози; проводити систематичний аналіз своєї діяльності.

До вищезазначеного може бути доданий принцип новизни. Висока динаміка змін в економічній, соціальній та інших сферах сприяє розвитку сучасних технологій. Тому динаміка також необхідна для персоналу. Це не означає повного скорочення або звільнення працівників та прийом нових. Принцип оновлення дозволяє виконати ротацію персоналу. Таким чином, кар’єрне зростання відбувається по вертикалі та горизонталі. Оновлення не має бути одноразовою подією. Сучасні тенденції управління персоналом мають систематичний підхід.

Перераховані принципи дозволяють сформулювати певні завдання. Реалізація цих завдань є основою для досягнення фундаментальних принципів управління персоналом у органах місцевого самоврядування.

Управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості” можна охарактеризувати як розподіл здібностей працівників щодо цілей та завдань, спрямованих на розвиток підприємства і місцевої громади.

У цілому, персонал КП “Агенція муніципальної нерухомості” є згуртованим трудовим колективом. Це – команда, в якій працівники віддані загальними цілями та базовим цінностями суспільства.

В рамках дослідження з метою оцінки рівня мотивації, задоволення роботою та пропозицією покращити кадрову політику проведено опитування працівників КП “Агенція муніципальної нерухомості”. У опитуванні взяло участь 24 працівників. Результати опитування представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати анкетування працівників КП “Агенція муніципальної нерухомості”

Питання	Відповідь
1. Рівень мотивації працівників	– високий: 33% (8 працівників); – середній: 42% (10 працівників); – низький: 25% (6 працівників)
2. Найважливіші фактори, що впливають на мотивацію працівників	– рівень заробітної плати: 100% (24 працівники); – можливість професійного зростання: 50% (12 працівників); – додаткові бонуси та стимули: 41,5% (10 працівників); – робота в команді: 37,5% (9 працівників); – баланс між роботою та особистим життям: 21,0% (5 працівників)
3. Задоволення роботою та керівництвом	– задоволені своїми керівниками: 83,0% (20 працівників); – вважають керівників компетентними у питаннях управління персоналом: 75% (18 працівників); – задоволений умовами праці та корпоративною культурою: 67% (16 працівників)
4. Незадоволення та пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики	– недостатні можливості для особистого розвитку та професійної підготовки: 46,0% (11 працівників); – недостатня прозорість та справедливність у системі заробітної плати: 37,5% (9 працівників); – необхідність покращення спілкування між працівниками та керівництвом: 33% (8 працівників)

Отримані результати відображено на рисунках. 2.4 – 2.7.

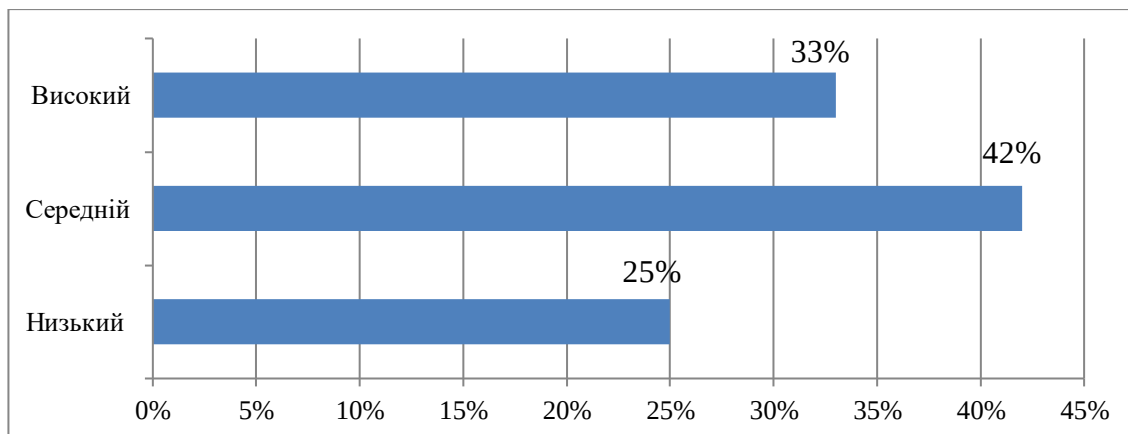


Рис. 2.4. Рівень мотивації працівників

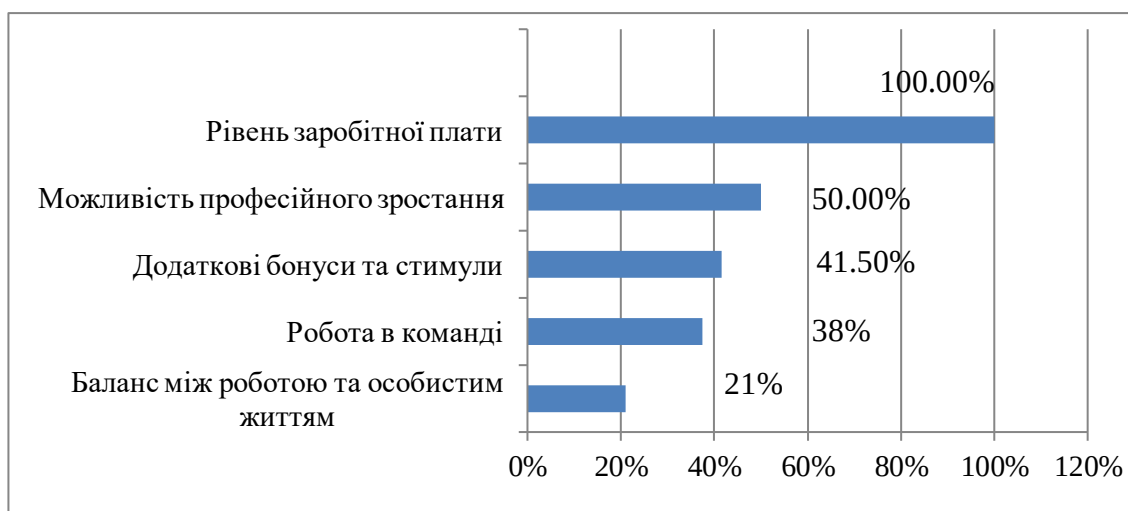


Рис. 2.5. Найважливіші фактори, що впливають на мотивацію працівників

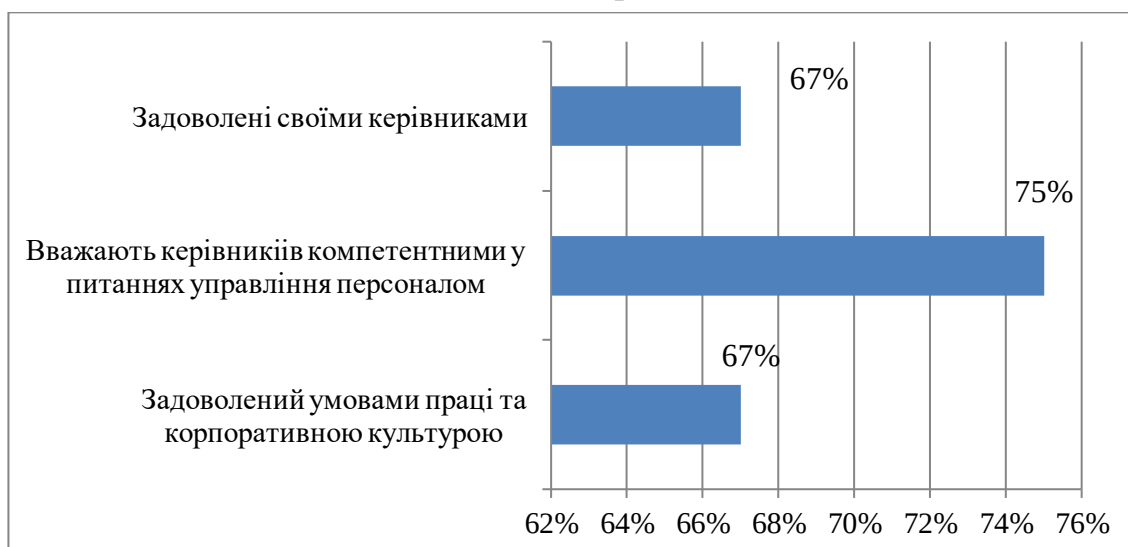


Рис. 2.6. Найважливіші фактори, що впливають на мотивацію працівників

Виходячи з результатів опитування, можна зробити висновок, що рівень мотивації працівників КП “Агенція муніципальної нерухомості” у цілому є середньою або вищою за середній, але є певні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення.

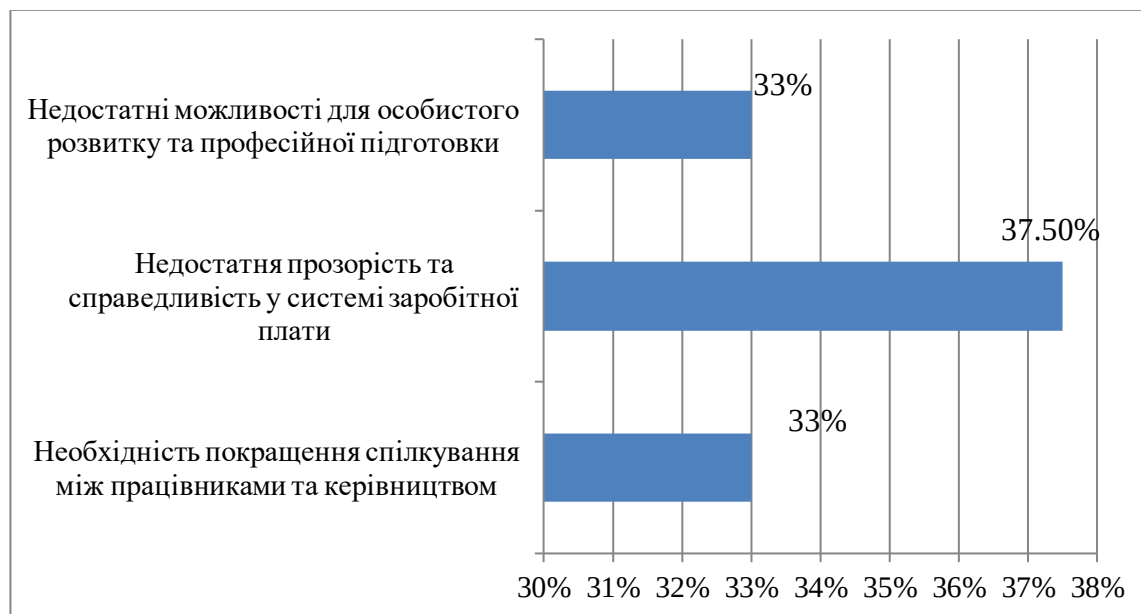


Рис. 2.7. Незадоволення та пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики

Співробітники зазначили, що рівень заробітної плати, можливість професійного зростання, бонуси та стимули відіграють значну роль у їх мотивації. У той же час в галузі особистого розвитку професійної підготовки спостерігається незадоволення, а також у прозорості та справедливості системи заробітної плати.

Рівень мотивації в організації вищий за середній, але необхідно покращити умови для особистого та професійного розвитку працівників. Також можна відзначити важливість рівня заробітної плати та можливість отримання додаткових бонусів та стимулів як факторів, що впливають на мотивацію працівників.

Загалом, результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління персоналом у місцевих органах влади та підвищення рівня мотивації працівників.

2.3 Напрями вдосконалення організаційних засад управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”

Для покращення управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості” можна вжити наступні заходи, рисунок 2.8.

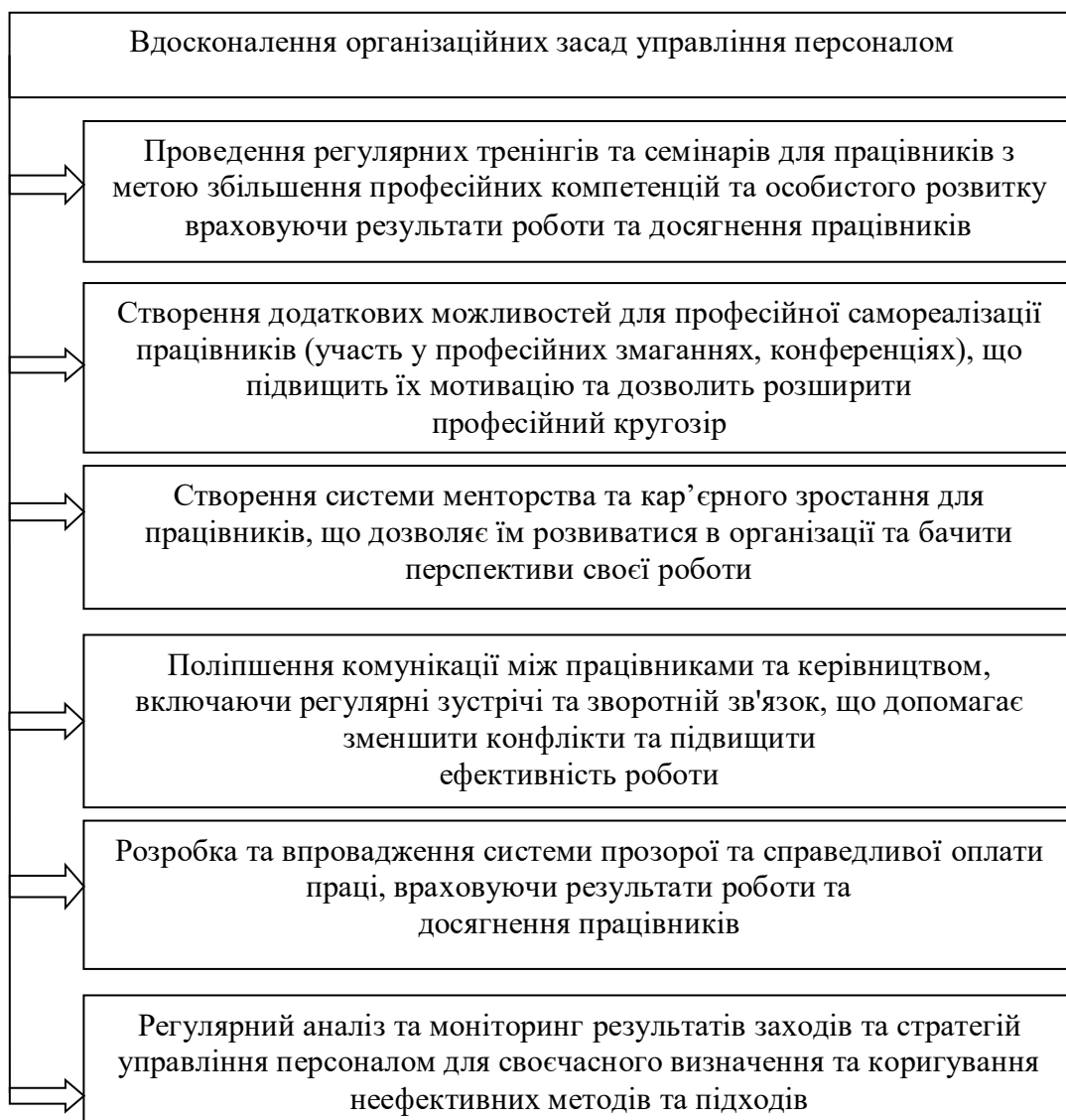


Рис. 2.8. Напрями вдосконалення організаційних засад управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”

Одним із поширених методів професійної підготовки та розвитку персоналу, що використовується при внутрішньоорганізаційній підготовці сучасних організацій, є тренінги. Зазначимо, що, наприклад, на даний час

майже 90% працівників американських компаній щорічно беруть участь у різних навчальних заходах. Використання системи тренінгів у внутрішньоорганізаційному навчанні в організаціях, які впроваджують концепцію управління людськими ресурсами у своїй практиці, у випадку їх успішної реалізації сприяє:

- прискоренню прийняття оперативних раціональних рішень управління, не знижуючи їх якість;
- підвищенню рівня командної взаємодії, формування та розвиток професійних команд, проектної діяльності;
- розвитку горизонтальних зв'язків управління, оптимізація організаційної структур управління;
- збільшення узгодженості дій трудового колективу в умовах кризових (надзвичайних) ситуації;
- зменшенню витрат на адаптацію, навчання, перекваліфікацію, розширене навчання персоналу;
- активації та розвитку самостійного навчання, досягненню кар'єрних цілей окремих службовців, виявленню лідерів;
- створенню та розвитку кадрового резерву, утворенню внутрішнього конкурентного середовища, що забезпечує підвищення мотивації до досягнень у складі трудового колективу;
- розвитку інноваційної діяльності персоналу (залучення);
- розвитку лояльності працівників до менеджменту та навпаки;
- розкриттю потенціалу працівників, якісному зростанню їх професійних компетенцій;
- формуванню організаційної культури;
- впровадженню стратегічних змін, досягнення стратегічних цілей організації;
- збільшенню продуктивності праці, формуванню та розвитку організації в цілому.

Останніми роками інтерес до теми самореалізації особистості постійно зростає. Професійна самореалізація – один з ключових факторів, що впливає на особистий та професійний добробут людини. Він включає процес пошуку, розвитку та реалізації її потенціалу та навичок у певній професії чи галузі діяльності. Цей процес вимагає зусиль, терпіння та постійної роботи. Створення умов для професійної реалізації передбачає надання можливостей для розвитку та реалізації особистого потенціалу в трудовій діяльності. Це включає створення сприятливого середовища, забезпечення ресурсів та підтримки, необхідної для досягнення успіху в професійній діяльності.

У сучасному швидко мінливому світі професійний розвиток став невід'ємною частиною особистого зростання. Вдосконалення існуючих навичок, вивчення нових компетенцій або встановлення кар'єрних цілей може ускладнити адаптацію та розвиток нового працівника. Серед досить універсальних, широко використовуваних інструментів розвитку персоналу є менторинг. Основна мета тут – допомогти новим працівникам швидше адаптуватися в робочому середовищі та професійно розвиватися. Крім того, менторинг допомагає зі стартом кар'єри, придбанням та вдосконаленням існуючих компетенцій, впевненості у здібностях та здобутті нових навичок.

Ефективність менторинга дуже важлива для успіху процесів адаптації та розвитку нових працівників. Тому можна відрізнити наступні його переваги: взаємодія працівників та обмін знаннями; зменшення навантаження на керівництво; допомога в адаптації; сприяє розвитку лідерських та професійних якостей; допомога та підтримка зі сторони ментора; розвиток корпоративної культури; стимуляція відповідальності та довіри між учасниками процесу.

Перелічені переваги менторства проявляються не лише в короткостроковій перспективі, але і у довгостроковій. Менторинг сприяє розвитку та зростанню організації, а ефективна та належним чином розроблена його програма допоможе покращити міжособистісні стосунки та зміцнити командний дух на робочому місці.

Важливим є поліпшення комунікації між працівниками і керівництвом. Внутрішні комунікації допомагають працівнику зрозуміти корпоративну культуру, цілі та цінності організації. Усі працівники завжди мають бути в курсі подій та рішень, які впливають на роботу відділів.

Комунікації мають бути чіткими, надавати необхідну інформацію, пов'язану з професійною діяльністю. Вони зобов'язані сформувати атмосферу довіри, покращити соціально-психологічний клімат у команді. Сьогодні лідери будь-якого рівня знають, що, зберігаючи внутрішню аудиторію повністю поінформованою, вони швидше досягнуть успіху. Ефективні внутрішні комунікації є важливою частиною збереження талантів у команді. Співробітники, які працюють в атмосфері, де вони отримують регулярні повідомлення від керівництва, відчують себе частиною організації, яка піклується про них. Грамотно побудована будь-яка взаємодія між працівниками та обміном інформацією може привести до високих результатів роботи.

Важливо, щоб система винагороди була прозорою та справедливою для всіх працівників. Цього можна досягти шляхом встановлення чітких критеріїв оцінки роботи та об'єктивних механізмів розподілу винагороди. Підвищення оплати праці має безпосередньо залежати від якості наданих послуг.

Винагорода за працю є ключовим аспектом функціонування будь-якої економіки, що дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх працівників, підвищувати мотивацію праці, зменшити нерівність у суспільстві.

Оплата праці має бути гнучкою та задовольнити потреби працівників: вони мають відчувати себе вільними у виборі, рішеннях тощо. Оплата праці має стати інструментом визнання досягнень та результатів минулих періодів.

Дійовим фактором, який також впливає на ефективність праці, є впровадження соціального пакету. Тобто надання певних благ у вигляді виплат, компенсацій особистих витрат, пов'язаних з роботою (наприклад, транспортні витрати, мобільні комунікації тощо), та інші соціальні гарантії та привілеї.

В сучасних умовах КП “Агенція муніципальної нерухомості” стикається з необхідністю адаптації до швидко мінливих зовнішніх умов, і ефективно

управління персоналом відіграє тут ключову роль. Саме співробітники складають основу організації, а успіх усієї організації залежить від того, наскільки грамотно буде організований аналіз процесу управління персоналом.

Аналіз системи управління персоналом включає розгляд усіх компонентів управлінської структури – від відбору та навчання персоналу до оцінки роботи та розвитку корпоративної культури. Це дозволяє оцінити, як ефективність управлінських рішень впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Аналіз управління персоналом – це багатовимірний процес, який включає використання різних методів та інструментів для оцінки та оптимізації діяльності працівників в організації. Ефективне управління персоналом вимагає інтегрованого підходу, включаючи як кількісні, так і якісні методи аналізу. Кожен з цих методів відіграє важливу роль у забезпеченні глибокого розуміння сучасного стану персоналу та визначення способів його вдосконалення. Аналіз та моніторинг процесу управління персоналом допомагає визначити сильні та слабкі сторони управлінських підходів, а також розробити стратегії оптимізації роботи персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність та інноваційний потенціал організації.

Загалом, пріоритетними напрямками роботи з персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості” має стати: утворення ефективної та оптимальної структури персоналу; підвищення ефективності діяльності за допомогою зростання професіоналізму персоналу; збільшення престижу муніципальної служби та повноваження службовців; вдосконалення системи професійного розвитку персоналу.

Управління персоналом – це складне та багатогранне завдання, яке вимагає від керівництва КП “Агенція муніципальної нерухомості” не лише професійних знань, але й гнучкості та здатності до стратегічного планування. Ефективне управління персоналом спрямоване на досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання людських ресурсів. Важливо врахувати, що люди є ключовим надбанням будь-якої організації, і їх внесок у загальний успіх не може бути недооцінений.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Проблеми та напрями вдосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування є значним суспільно-політичним напрямком у системі побудови муніципалітету та реалізується за допомогою персоналу.

На успіх роботи органів місцевого самоврядування безпосередньо впливає те, наскільки ефективно будується система роботи з персоналом. З обох сторін, як з держави, так і з населення країни, є запит на працівників високої якості органів місцевого самоврядування.

Управління персоналом у місцевих органах влади є важливим завданням, оскільки це дозволяє розробити адаптовані стратегії та методи управління, які сприяють ефективній роботі органів місцевого самоврядування та покращують якість життя на місцевому рівні.

Можна виокремити наступні особливості в управлінні персоналом у місцевих органах влади: пріоритет стратегічних цілей державної політики в організації роботи з персоналом, постійну адаптацію цілей та задач роботи з персоналом до зміни політичних, соціальних та економічних умов для підвищення престижу роботи, розвитку систем різноманітної мотивації та стимуляції персоналу [67].

Системоутворюючими факторами, які формують теоретичні основи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є:

1. Організаційні фактори:

- наявність механізмів взаємозв'язку державних та муніципальних служб;

- ефективність діяльності працівників;

- ефективність управління державною та муніципальною службою.

2. Нормативно-правові фактори:

- розробка дійового законодавства щодо функціонування органів місцевого самоврядування;

- розробка норм щодо діяльності працівників.

3. Кадрові фактори:

- послідовність кадрової політики;

- формування та підготовка кадрового резерву;

- використання сучасних технологій управління персоналом.

4. Соціальні фактори:

- підвищення авторитету працівників;

- контроль над діяльністю працівників з боку громадянського суспільства;

- антикорупційна політика, інформаційна відкрита діяльність [67].

Розвиток цих факторів відображається у проведенні Державної реформи муніципальної служби в таких сферах: зменшення витрат на суспільство на діяльність муніципальних органів; оптимізація функцій; поліпшення якості послуг; посилення довіри до муніципальних органів з боку населення та бізнесу.

Аналіз наукових джерел [15], [16], [20], [23], [31] дозволив визначити особливості управління персоналом органів місцевого самоврядування, що представлено у таблиці 3.1.

При існуванні великої нормативно-правової бази, правове регулювання управління персоналом у муніципальному управлінні стикається з низкою проблем, що перешкоджають досягненню максимальної ефективності управління персоналом. Причинами проблемних областей полягають в особливостях управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.1.

Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Особливість управління персоналом	Характеристика
Жорстке нормативно-правове регулювання	Наявність суворих правових норм та стандартів, що регулюють процеси пошуку, найму, звільнення, стимулювання персоналу тощо
Орієнтація на цілі державної політики	Коригування кадрової політики відповідно до державних стратегічних цілей
Підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування	Створення умов для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, збільшуючи престиж роботи в органах місцевого самоврядування
Обмежені можливості в матеріальній мотивації персоналу	Недостатні фінансові ресурси для забезпечення матеріальних винагород та премій персоналу
Впровадження інформаційних технологій управління персоналом	Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів управління персоналом, облік даних та аналітика
Врахування місцевих особливостей і потреб	Адаптація кадрової політики до специфіки території та потреб населення конкретної громади
Стимулювання інновацій та розвиток творчого потенціалу персоналу	Підтримка та заохочення ініціатив та інновацій працівниками для підвищення ефективності органів місцевого самоврядування

Можна визначити ключові проблеми управління персоналом органів місцевого самоврядування, які відображаються на розвитку даного напрямку, рисунок 3.1.

Фрагментарність та неоднорідність нормативної бази. Як основна особливість управління персоналом в органах місцевого самоврядування, можна розрізнити наявність великої кількості нормативно-правових актів щодо їх діяльності. У той же час, управління персоналом в органах місцевого самоврядування значною мірою залежить від якості нормативних актів, що регулюють процеси найму, звільнення, оцінки професійних якостей, стимулювання та розвитку персоналу, що пояснюється необхідністю ефективного функціонування місцевого самоврядування та виконання його завдань. Часто нормативні акти муніципального рівня мають різний рівень

розробки і можуть суперечити державним законодавчим нормам, що створює правову невизначеність.



Рис. 3.1. Проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування [21;31;67]

Недостатня гнучкість законодавства. Поточні правові норми не завжди встигають адаптуватися до швидко мінливих умов управління, появи нових технологій та вимог до компетенцій персоналу. Трудове законодавство не може враховувати всі зміни, що відбуваються в суспільстві. Необхідна модернізація

законодавства, скасування застарілого та прийняття нових норм, які також відповідатимуть міжнародним нормам.

Зауважимо, що в Україні оновлюється законодавство що регулює питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Проте, деякі правові акти наберуть чинності після скасування воєнного стану [50].

Обмежена практика впровадження сучасних методів управління персоналом. Незважаючи на розробку HR-технологій, їх використання в муніципальній сфері знаходиться на початковій стадії, що знижує ефективність кадрового потенціалу. Не усі можливі методи та технології повністю застосовуються, що може бути пов'язано з відсутністю знань, ресурсів чи специфікою організації.

Недостатній механізм мотивації та кар'єри. Система мотивації та професійного зростання органів місцевого самоврядування часто не відповідає сучасним стандартам і не стимулює передову підготовку та ініціативу. Важливим аспектом управління персоналом є створення системи мотивації та стимулюючого персоналу, надання матеріальних та нематеріальних винагород, можливості професійного та особистого розвитку, а також участі у прийнятті рішень та розробці стратегій органів місцевого самоврядування.

Нестача кваліфікованого персоналу в різних сферах, таких як фінанси, юриспруденція, містобудування. Практика показує, що муніципальна служба не може відповідати високим вимогам через нестачу професійного персоналу, відсутність ресурсів для збільшення професіоналізму працівників. До персоналу мають бути представлені певні вимоги в особистих та професійних планах: самовизначеність, соціальна направленість та постійне включення до процесу самооцінки та прийняття рішень, мотивація до досягнень та інші внутрішні детермінанти, що визначають продуктивну реалізацію потенціалу людини.

Недостатнє фінансування та система обмеженої винагороди можуть зробити органи місцевого самоврядування непривабливими для висококваліфікованих фахівців. Існують дисбаланс, наприклад, у розмірі

заробітної плати у бізнес-структурах і органах місцевого самоврядування. Різниця в оплаті праці може спричинити оборот персоналу та ускладнити залучення висококваліфікованих фахівців.

Відсутність дієвої системи професійного розвитку та навчання для персоналу органів місцевого самоврядування може призвести до втрати актуальності навичок та знань. Сьогодні, спостерігається дефіцит персоналу органів місцевого самоврядування з високим рівнем професійного розвитку та активною позицією стосовно готовності до розвитку та самореалізації. Для залучення та утримання кваліфікованого персоналу необхідно збільшити престиж служби, створюючи прозорі та конкурентні процедури найму, забезпечуючи розвиток кар'єри та професійного зростання, а також вдосконалення умов праці та соціальних переваг персоналу.

Проблеми міжособистісних відносин, конфлікти між працівниками та керівництвом, а також недостатня комунікація можуть негативно вплинути на ефективність роботи та створити напругу в команді.

Проблеми з прозорістю та об'єктивністю оцінки ефективності персоналу. Відсутність єдиної та чітко регульованої системи атестації приводить до суб'єктивних оцінок та зменшення довіри.

Недостатнє використання сучасних управлінських та кадрових технологій тягне за собою зниження якості муніципального управління, ускладнює оперативне отримання інформації про стан та тенденції розвитку характеристик персоналу.

Відсутність якісно сформованого кадрового резерву. Приводить до зменшення забезпечення муніципальної системи управління кваліфікованими кадрами.

Плинність кадрів. Негативно впливає на якість муніципального управління, тягне за собою додаткові працевитрати на пошук кандидатів та їх подальшу підготовку.

Таким чином, проблеми управління персоналом визначають необхідність їх вирішення для підвищення ефективності діяльності органів

місцевого самоврядування. Існує зв'язок між успіхом у управлінні персоналом та ефективністю діяльності органів місцевого самоврядування.

Основною перешкодою для розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, а також у загальному державному управлінні – тривала політична та економічна криза в Україні в складних умовах воєнної агресії росії. Органи місцевого самоврядування мають постійно аналізувати політичні, соціальні та економічні зміни на їхній території та адаптувати свої кадрові стратегії та плани до нових умов, що включає перегляд політики зайнятості, навчання та мотивації персоналу відповідно до поточних потреб та викликів.

Рекомендації, які мають бути враховані при розробці моделі управління персоналом в органах місцевого самоврядування наведено на рисунку 3.2.

Впровадження інноваційних методів управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. В даний час органи місцевого самоврядування прагнуть застосовувати різні форми інноваційних технологій: побудова соціального партнерства; вдосконалення організаційних процесів; соціальне програмування та прогнозування; впровадження технологій менеджменту.

До визначальних факторів при виборі управлінських інновацій можна віднести поєднання людських та професійних ресурсів або людський капітал, що становить кадровий потенціал органів місцевого самоврядування. Однією з головних проблем використання інноваційних технологій є недостатнє розуміння керівництвом та працівниками необхідності їх впровадження та нестача професійних кадрів.

У кадровому менеджменті інновації можна реалізувати в таких процесах: заходи для відбору персоналу; забезпечення професійної орієнтації та адаптації працівників; навчання та підвищення кваліфікації; оцінка результатів діяльності.



Рис. 3.2. Напрями вдосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування [31;33;67]

В інноваційних процесах роботи з персоналом підвищується роль менеджменту, у завдання якого входить ефективне застосування кадрової політики на практиці, забезпечення впровадження всієї системи кадрових технологій, організація персоналу в органах місцевого самоврядування.

Різні програми та проекти, цикли лекцій та семінари-тренінги спрямовані на вдосконалення та розробку інноваційних форм та методів роботи з персоналом у системі міського самоврядування. Усі вони разом надають можливість виявити невикористаний кадровий потенціал, підвищити професійну компетентність вже працюючих, розвивати гнучкість та творчість їхнього мислення як ключового механізму у досягненні розробленої стратегії розвитку певної території.

Створення задокументованої кадрової політики, яка б враховувала характеристики місцевої громади, відповідала законодавству. Постійне оновлення та адаптація кадрових процедур та політики відповідно до змін у законодавстві та нормативних актах.

Створення прозорих та конкурентних процедур найму, просування в кар'єрі, оцінки персоналу, що забезпечує прозорість та справедливість.

Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, обліку даних та аналітики. Впровадження електронних систем управління персоналом дозволить збільшити прозорість, автоматизувати процеси відбору, навчання та оцінки персоналу, що тим самим підвищить його ефективність та зменшить корупційні ризики.

Вдосконалення правових норм та нормотворчості. Як вже зазначалось, в Україні поступово оновлюється законодавство щодо діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням сучасних викликів, міжнародних стандартів та найкращих практик управління персоналом. Механізм нормативно-правової підтримки кадрової політики пропонує створити єдине правове поле роботи з персоналом, що надає кадровій роботі системності, стабільності, стає фактором формування професійної однорідності працівників та службовців органів місцевого самоврядування. Слід зазначити, Закон, що стосується служби в органах місцевого самоврядування, набуде чинності тільки після скасування воєнного стану.

Поліпшення організаційного механізму муніципальної служби, враховуючи напрямки діяльності певного органу місцевого самоврядування,

визначення оптимальної кількості працівників. Вдосконалення організаційного механізму передбачає створення певної конструкції в структурі муніципальних органів управління.

Організаційне забезпечення кадрової політики не може бути реалізовано без сучасних методів роботи з персоналом, таких як: оцінка ефективності праці; постійне проведення аналізу з метою виявлення стимулюючих та обмежувальних факторів.

Зміцнення системи професійного розвитку. Розробка інтегрованих програм передового навчання та перепідготовки, створення умов для кар'єрного зростання муніципальних службовців. Впровадження системи кваліфікаційних вимог, орієнтованої на ефективне досягнення цілей та виконання завдань органів місцевого самоврядування та їх структурних одиниць враховуючи освіту, досвід, знання, навички, професійні та особисті якості кандидатів для заміни посади муніципальної служби.

Розробка ефективної системи мотивації. Введення механізму нематеріальних та матеріальних стимулів, спрямованих на збільшення інтересу працівників у досягненні високих результатів. Система мотивації персоналу передбачає створення умов для підвищення рівня компетентності працівника, планування кар'єри, формування умов для підвищення ефективності трудової діяльності. Важливо підвищити престиж органів місцевого самоврядування, підвищити рівень мотивації персоналу до ефективної та ефективної професійної діяльності.

Адаптація кадрової політики до місцевих характеристик та потреб, регулярний аналіз місцевих особливостей та потреб населення з метою коригування кадрової політики відповідно до сучасних умов та запитів суспільства.

Стимулювання інновацій та розвитку творчого потенціалу персоналу у формі створення механізмів заохочення та підтримки ініціатив та інновацій, стимулювання творчого мислення та активної участі персоналу у покращенні роботи органів місцевого самоврядування.

Поліпшення прозорості та об'єктивності оцінки діяльності персоналу. Створення єдиної системи показників ефективності та критеріїв атестації за участю громадськості та контролюючих органів.

Підвищення корпоративної культури. Необхідно визначити загальну мету та цінності організації, впровадити їх у повсякденну діяльність, підтримувати прозорі комунікації, заохочувати навчання та розвиток персоналу, а також створити позитивну та комфортну робочу атмосферу. Важливим є вдосконалення Кодексу етики та службової поведінки муніципальних службовців та Популяризація корпоративних цінностей та норм органів місцевого самоврядування.

Таким чином, модернізація правового регулювання та застосування інноваційних підходів до управління персоналом є ключовими напрямками для підвищення якості муніципального управління та забезпечення сталого розвитку територій.

Врахування рекомендацій при розробці моделі управління персоналом органів місцевого самоврядування створить ефективну систему управління, яка допоможе досягти стратегічних цілей та покращити якість послуг, що надаються на місцевому рівні.

Підвівши підсумок, зазначимо, що введення в практику названих рекомендацій сприятиме підвищенню ролі муніципальної кадрової політики у здійсненні демократичних перетворень, стабілізації та підвищення соціально-економічного розвитку громад.

3.2 Цифрова трансформація управління персоналом

Організації ретельно оцінюють свої інвестиції в цифрові та інформаційні технології, які у перспективі можуть вивести систему управління персоналом на новий високий рівень.

Векторні напрямки трансформації сучасного суспільства ґрунтуються на основах цифрового розвитку та масової інтеграції автоматизованих процесів у всі види діяльності. Не є винятком ні державні органи, ні органи місцевого самоврядування.

Цифрова трансформація управління персоналом у місцевих органах влади – це всебічний процес впровадження цифрових технологій та методів оптимізації роботи з персоналом [13].

Рішення проблем, з якими стикається будь-яке суспільство, принципово пов'язане з вирішальним значенням людського фактора. Протягом історії люди незмінно виступали ключовим фактором соціального розвитку. Отже, розробка та просування кадрової політики стратегічно спрямовано на координацію та досягнення загальних цілей держави. Така відповідність підкреслює визнання того, що ефективне управління людськими ресурсами є важливим для сприяння сталому зростанню, збільшенню добробуту суспільства та досягнення прогресу в рамках цілей держави.

Впровадження передових технологій революціонує методи найму, навчання, мотивації та утримання працівників в організаціях. Ці технології дозволяють спеціалістам з персоналу приймати більш обґрунтовані рішення на основі аналізу даних, оптимізації процесів відбору персоналу, персоналізації навчальних програм, посилення участі працівників та вдосконаленні стратегій утримання персоналу. Як результат, організації можуть створити більш ефективне кадрове середовище, яке відповідає змінам потреб праці та вимогам сучасної економіки.

Ця революція знаменує значні зміни парадигми управління персоналом.

Історично обов'язки, такі як розрахунок заробітної плати, контроль за відвідуванням та управління персоналом, часто виконувались вручну, що привело до затрат часу та ресурсів. Штучний інтелект та машинне навчання прискорили та вдосконалили цей процес, пропонуючи більш глибоке розуміння ефективності роботи персоналу та вимог до нього [9].

Важливо розрізняти кілька ключових понять: цифровізація, цифрова трансформація та цифрові інновації.

Цифровізація виходить за рамки простого використання цифрових інструментів в організаціях. Цифровізація стає основою для впровадження інноваційних бізнес-моделей та розробки довгострокових корпоративних стратегій.

На відміну від цього, цифрова трансформація розглядається як здатність перетворювати традиційні продукти та послуги в свої цифрові аналоги, які забезпечують більше переваг порівняно з матеріальними версіями.

Цифровізація передбачає використання цифрових технологій для зміни існуючих в організації процесів, що вимагає втручання цих технологій для створення нової організаційної структури [13].

У цифровому світі інформаційні технології відіграють вирішальну роль у спрощенні управління взаємовідносинами в рамках бізнес-процесів. Вони підвищують ефективність організації та слугують ключовим елементом управління людськими ресурсами, стимулюючи інновації та підвищуючи загальну ефективність. Цифровізація не тільки спрощує внутрішні процеси, але й покращує взаємодію з зовнішнім оточуванням.

Цифрова трансформація є значним організаційним зрушенням, обумовленим цифровими технологіями, які докорінно змінюють процеси які відбуваються в організації. В той час, як цифровізація спрямована на перетворення інформації в цифрові формати, цифрова трансформація передбачає використання цих цифрових форматів для вдосконалення робочих процесів та стратегій [14].

Цифрові технології відіграють вирішальну роль, що дозволяє організаціям використовувати свої ключові компетенції або розвивати нові. Інтеграція цих технологій тісно пов'язана зі стратегічними змінами в бізнес-моделях, що робить цифрову трансформацію універсальним явищем у різних організаціях включаючи органи місцевого самоврядування.

Оскільки організації прагнуть до цифрової трансформації, вони повинні знайти баланс між усталеними бізнес-моделями та новими. З часом існуючі моделі можуть застаріти, що приводить до необхідності переходу від часткової цифрової адаптації до повного впровадження нової цифрової бізнес-моделі.

Концепції цифровізації, цифрової трансформації та цифрових інновацій взаємопов'язані та базуються на сучасних цифрових технологіях. Цифрові інновації можуть сприяти процесу цифровізації, особливо в процесі їх впровадження та розповсюдження. У свою чергу, як цифровізація так і цифрові інновації можуть ініціювати значні зміни та реформи в організаціях. Ці процеси допомагають адаптуватися до нових сучасних умов, підвищуючи конкурентоспроможність та ефективність [14].

Цифрове управління персоналом характеризується використанням комп'ютерних систем, телекомунікаційних мереж та інтерактивних електронних середовищ для ефективного виконання кадрових функцій.

Цифрову трансформацію слід розглядати як безперервний процес. Він визначає цифрову трансформацію управління персоналом як процес змін, під час яких кадрові операції переносяться в цифрову форму, стають керованими даними та автоматизованими, підвищуючи загальну ефективність організації.

Отже, взаємодія між цифровими технологіями та бізнес-моделями має вирішальне значення для організацій, які прагнуть впоратися з проблемами та можливостями, які відкриває цифрова трансформація. Приймаючи ці зміни, організації можуть краще адаптуватися до мінливого середовища та оптимізувати свої методи управління персоналом.

Інтеграція цифрових технологій революціонує операції з управління персоналом, що приводить до створення цифрової стратегії управління. Ця стратегія розроблена для створення цінності для організацій за рахунок використання цифрового потенціалу, що являє зміну методів управління персоналом і передбачає розробку та впровадження стратегій управління, в основі чого полягають цифрові можливості [13].

Рушійні сили цифрової трансформації можна розділити на зовнішні та внутрішні фактори, які заохочують організацію впроваджувати цифрові технології. Зовнішні фактори можуть включати зміни в ринковому середовищі, конкурентний тиск та технологічні тенденції, тоді як внутрішні фактори пов'язані з корпоративною культурою, структурою управління та готовністю працівників до змін. Ці фактори є необхідними передумовами успішної трансформації системи управління персоналом, оскільки вони суттєво впливають на результати таких перетворень та визначають, наскільки ефективно організація може адаптуватися до нових умов та використовувати переваги цифровізації. У цифрову епоху управління персоналом працює у все більш мінливому зовнішньому середовищі та має приділяти пріоритетну увагу потребам своїх внутрішніх співробітників [14].

Сучасне управління персоналом спрямовано на задоволення очікувань працівників, які зараз потребують інноваційних рішень, таких як зручні цифрові процеси відбору персоналу, персоналізоване навчання з використанням штучного інтелекту та більш ефективних механізмів оцінки ефективності роботи та зворотного зв'язку за допомогою цифрових платформ.

Для того, щоб ефективно задовольнити потреби працівників, відділ кадрів має пройти цифрову трансформацію. Успішна трансформація може привести до підвищення задоволеності та залучення співробітників.

Оцінюючи ефективність цифрових методів управління персоналом та процесів управління, важливо враховувати сприйняття працівниками якості такого управління. Це підкреслює важливість розуміння почуттів та очікувань працівників.

Управління персоналом за допомогою цифрової трансформації необхідно для підтримки сталого розвитку організації. Впроваджуючи ефективні стратегії управління, організації можуть підвищити ефективність роботи та задоволеність працівників.

Оскільки управління персоналом зазнає цифрової трансформації, основні функції, такі як вибір персоналу, навчання та оцінка, зазнають значних змін.

Співробітники все більше усвідомлюють наслідки цих змін. Цифрові технології оптимізують процеси управління персоналом, підвищуючи ефективність різних функцій управління персоналом, від вибору та навчання персоналу до оцінки роботи, показників ефективності, винагороди тощо. Управління персоналом переходить від допоміжної ролі до більш стратегічної, активно сприяючи успіху усієї організації.

У контексті Індустрії 4.0 розуміння унікальних характеристик цифрового управління має важливе значення. Органи місцевого самоврядування мають розвивати нові компетенції та інструменти для адаптації своєї діяльності та стратегій відповідно до характеристик цифрової робочої сили. Така адаптація підвищить задоволення працівників та їх залучення у швидко мінливе середовище. Цифрова трансформація управління персоналом є важливим компонентом успіху організацій. Застосовуючи цифрові технології та переосмислення практики управління персоналом, організації можуть краще задовольнити потреби своїх працівників, що сприяє зростанню та інноваціям.

Розглянемо тенденції використання цифрових технологій в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування, рисунок 3.3.

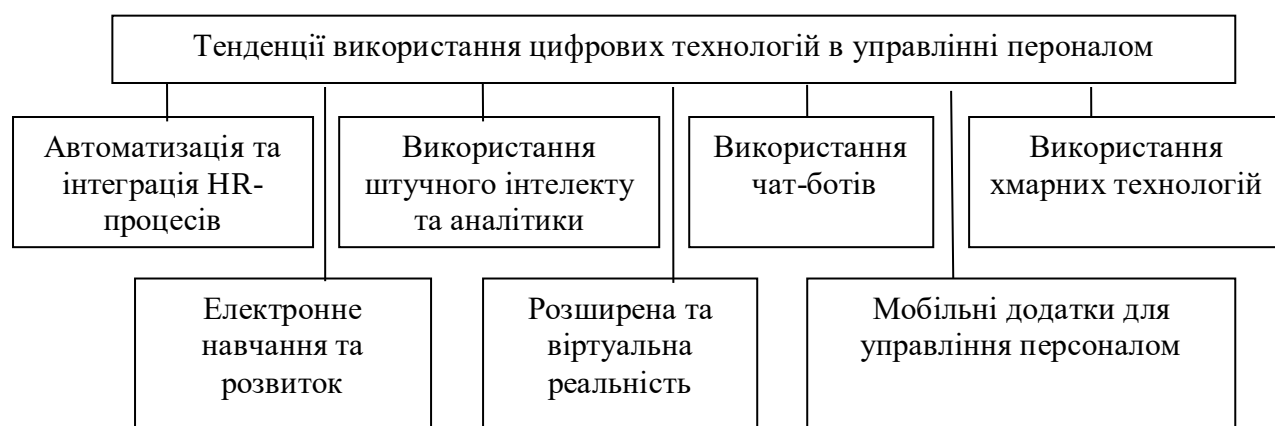


Рис. 3.3. Тенденції використання цифрових технологій в управлінні персоналом [9;13;14;34]

Автоматизація та інтеграція HR-процесів. HR-процеси – це набір дій, спрямованих на управління персоналом, координацію трудових відносин та

зміцнення корпоративної культури. Ці процеси забезпечують ефективну взаємодію з працівниками на всіх етапах їхнього кар'єрного шляху.

Автоматизація HR-процесів – це впровадження IT-рішень, які допомагають оптимізувати роботу в галузі управління персоналом. Це спрощує та прискорює такі процеси, як відбір, навчання, тестування працівників, зменшує ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, та підвищує ефективність відділів кадрів. Завдяки IT, можна зменшити витрати на управління персоналом, покращити якість роботи з персоналом та швидше приймати рішення.

Автоматизація управління персоналом полягає в передачі певних завдань спеціальній програмі. Так, наприклад, можна автоматизувати розміщення вакансій, початковий вибір кандидатів на основі вказаних параметрів, передачу резюме в електронну базу даних, організацію онлайн-тестування, відеоінтерв'ю та оцінку результатів.

Окрім вищезазначених операцій, можна автоматизувати такі завдання, як: створення документів; управління ефективністю роботи (відстеження виконання завдань), загальна оцінка роботи працівників; навчання та розвиток; створення онлайн-курсів, управління; опитування; виявлення мотивації, компетенцій та оцінки залученості працівників.

Необхідно також підтримувати баланс між автоматизацією та людською працею в процесах управління персоналом, оскільки в цій галузі неможливо повністю покластися на автоматизацію. Такі важливі елементи, як взаємодія з потенційними працівниками та підтримка корпоративної культури, потребують участі людини. Поєднання технологій та особистих контактів дозволяє не тільки підвищити загальну ефективність управлінських процесів. Таким чином, баланс між автоматизацією та роботою людини сприяє гармонійному розвитку HR-сфери, що робить її не лише більш ефективною, але й орієнтованою на людські цінності.

Використання штучного інтелекту та аналітики. У рамках цифрових технологій все обсягу займають технології, пов'язані з штучним інтелектом.

Штучний інтелект може значно спростити не тільки процес обробки інформації, але й процес прийняття рішень. Сфера застосування штучного інтелекту постійно розширюється, і для багатьох місцевих органів влади використання штучного інтелекту стає необхідністю, тому, що в сучасних швидко мінливих умовах не вдасться ефективно функціонувати та впоратися зі встановленими завданнями.

Штучний інтелект здатний підвищити ефективність та прозорість адміністративних процесів, оптимізувати звичайні завдання та зменшити ймовірність помилок людини. Тема інтеграції систем штучного інтелекту в муніципальну систему управління стає все більш актуальною, оскільки кожен день кількість даних та рівень складності рішень, які потребують точного та швидкого аналізу, збільшуються.

Впровадження технологій штучного інтелекту, як і будь-який інший цифровий інструмент, з одного боку, може значно скоротити час для виконання окремих завдань у галузі управління персоналом, а з іншого боку, підвищити ефективність не тільки збору, але й обробки інформації.

Використання технологій штучного інтелекту в органах місцевого самоврядування відкриває нові горизонти для підвищення ефективності та точності в різних аспектах управління персоналом. Впровадження штучного інтелекту дозволяє автоматизувати звичайні процеси, такі як вибір та відбір кандидатів, аналіз даних про ефективність роботи працівників та надання персоналізованих рекомендацій щодо навчання та розвитку. Віртуальні технології створюють реалістичні тренувальні програми, які допомагають працівникам засвоїти нові навички швидше та краще.

Основний масив програм штучного інтелекту певним чином спрямований на контрольну функцію управління персоналом, і можна зазначити, що сьогодні у HR-спеціалістів, при великих можливостях для збору даних про своїх працівників, все ще недостатньо досвіду роботи з новими технологіями. Отримані результати важливо вміти правильно інтерпретувати.

В управлінні персоналом важливо оцінити ефективність роботи працівників для розробки заходів для заохочення та підвищення. Штучний інтелект може провести всебічну оцінку та аналіз даних про ефективність роботи працівників за допомогою аналізу даних. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть автоматично оцінювати якість та швидкість працівників та порівнювати їх із встановленими стандартами. Також можна визначити сильні та слабкі сторони працівників для розробки індивідуальних стимулів та планів вдосконалення.

HR-аналітика дозволяє враховувати всі аспекти управління персоналом у майбутньому. Використання в ній штучного інтелекту дозволяє не тільки скоротити час, але й консолідувати інформацію, отриману для подальшого аналізу.

Використання чат-ботів. Чат-боти значно змінюють структуру управління, оскільки ці системи використовуються для значного спрощення інформування працівників, а також для оптимізації внутрішніх процесів компаній, що використовують чат-боти. Це допомагає раціонально використовувати час, значно заощаджуючи його в пошуку інформації, наприклад, у корпоративному чаті, зменшуючи кількість прямих комунікацій між працівниками та канали передачі, що допомагає донести інформацію без спотворень для працівника. Таким чином, введення чатів не викликає питань. За допомогою чату, інформування працівників спрощується, внутрішні процеси оптимізовані, а робочий час зберігається. Все це підвищує ефективність організації в цілому, що робить її більш конкурентоспроможною, що в сучасних умовах є важливим критерієм успішної діяльності.

Використання чат-ботів в управлінні персоналом допомагає не лише у звичайних функціях цих фахівців, але й допомагає створити привабливий імідж організації. Більше того, чат та інші технології, пов'язані зі штучним інтелектом, є яскравою та привабливою ідеєю для молодих потенційних працівників.

Експлуатація чат-ботів має багато переваг, а саме: можливість зберігання великої кількості інформації, зручний доступ; можливість приймати та надсилати різну інформацію: номер телефону, геолокацію, документи, відео, аудіо файли, зображення; заощадження часу та підвищення ефективності; простота використання, мобільність.

Таким чином, автоматизація процесів за допомогою штучного інтелекту, а саме чат-ботів, у галузі управління персоналом може спростити процес організації, управління та роботи. Сьогодні такі програми є гнучким рішенням для підвищення рівня досвіду працівників та оптимізації дій в рамках HR. Віртуальні співрозмовники здатні працювати у багато разів більше і ефективніше, ніж люди, але важливо розуміти, що повністю замінити фахівця з управління персоналом програма не зможе.

Використання хмарних технологій. Система управління персоналом, заснована на певному наборі функцій, поступово переходить у минуле. Впровадження нових хмарних інформаційних технологій в управлінні персоналом стає необхідним, але самі хмарні технології стають простішими та доступнішими, і сама система управління персоналом має тенденцію стати вбудованою інформаційною частиною системи управління організацією у цілому. Ринок інформаційних технологій у галузі управління персоналом наповнений високопрофесійними, мотивованими, талановитими фахівцями, тому технології управління персоналом демонструють свою власну цінність і необхідність при досягненні цілей діяльності організації. За допомогою хмарних технологій організація може оптимізувати функції залучення, утримання та розвитку персоналу, і, таким чином, більш ефективно впроваджувати політику управління персоналом. Використання хмарних технологій заощадить час та засоби, зробить роботу більш зручно та цікавою, навчить, як правильно використовувати Інтернет-ресурс, розширить можливості організацій для використання нових програм, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття рішень.

Електронне навчання та розвиток. В даний час економічні умови потребують швидкого та ефективного навчання персоналу, а онлайн-навчання працівників є одним із найефективніших інструментів для сучасного корпоративного освітнього середовища. Це дозволяє створити гнучку навчальну систему, яка може бути адаптивною до різних потреб та рівнів складності. Це робить навчання в Інтернеті справді унікальними інструментами, а його використання все частіше практикується в сучасних компаніях в тому числі і органах місцевого самоврядування. Інформація та комп'ютерні технології, що використовуються для навчання в Інтернеті, різноманітні: електронна освітня програма, онлайн-курси, презентації, вебінари тощо.

Онлайн-навчання персоналу також може використовуватися як засіб підвищення мотивації працівника. Під час навчання працівники отримують додаткові знання та навички, які допоможуть їм підвищити професійний рівень та результативність праці. Це позитивно вплине на ефективність роботи органів місцевого самоврядування покращуючи якість наданих послуг.

Розширена та віртуальна реальність. Найчастіше віртуальна реальність в управлінні персоналом використовується для навчання персоналу. Області застосування: тестування та сертифікація персоналу; вдосконалення комунікативних навичок; розвиток публічних виступів. Віртуальна реальність – це чудові можливості для підготовки та розвитку працівників. Зрештою, розвинені програми допомагають піклуватися про розвиток персоналу. У міру розвитку технологія стане більш доступною та зручною для організацій та буде інтегруватися з іншими технологіями, такими як, наприклад, штучний інтелект. Перспективи розвитку даних технологій обіцяють не лише технологічні інновації, але й фундаментальні зміни в багатьох аспектах життя, від способів навчання до соціальної взаємодії. Ці технології продовжуватимуть розвиватися, подолавши існуючі обмеження та відкриваючи нові горизонти для їх використання.

Цифрове управління персоналом вважається основною потребою організацій. Успіх цифрової трансформації управління персоналом значною мірою залежить від активної участі ключових зацікавлених сторін, включаючи найвище керівництво. Організації, які надають пріоритет розвитку цифрових технологій, здатні більш ефективно адаптуватися до нових умов [61]. Цей підхід не тільки допомагає оптимізувати інноваційний потенціал працівників, але й створює культуру постійної підготовки та адаптації, що важливо у швидко мінливому зовнішньому середовищі.

3.3 Зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування

В даний час актуальність набувають питання, пов'язані з перспективами покращення організації діяльності місцевого самоврядування, що обумовлено, серед іншого, значенням діяльності, яку проводять ці органи. Від ефективності управління персоналом залежить кінцева ефективність діяльності, включаючи розробку різних проектів місцевого рівня, та рішення принципово значущих питань, що стоять перед місцевими органами самоврядування.

Існують різні підходи до організації місцевого самоврядування. У багатьох країнах місцеве самоврядування – це інститут, що розвивалася протягом століть (європейські країни тощо) [39].

Досвід управління персоналу в місцевих органах влади, що практикується у США, здається успішним. Загалом, місцеве самоврядування у США має практичний характер, воно пов'язане з урахуванням думки громадян, їх актуальних потреб. Питання стратегічного планування на місцевому рівні реалізуються з урахуванням позиції місцевого населення, а також результатів статистики та аналітиків.

Управління персоналом у органах місцевого самоврядування відповідає нормам та принципам кадрового менеджменту у бізнес-структурах.

У США реалізація ефективних проектів у роботі місцевих органів влади пов'язана з основними принципами, що реалізуються в процесі управління персоналом. Найбільш значущі з них:

- професійна діяльність чітко оцінюється, розроблені критерії оцінювання;
- при виконанні службової діяльності заохочується внесення пропозицій;
- діють спеціалізовані програми для адаптації нового персоналу.

Створено ряд органів, які беруть участь у інноваціях у галузі управління персоналом у системі державних та муніципальних органів: Інститут управління Вашингтоном, Інститут державної політики, Професійний інститут Американської асоціації управління. Таким чином, у США управління персоналом у місцевих органах самоврядування спрямоване на згуртування команди, підвищуючи її ефективність та здатність впроваджувати інноваційні підходи.

У США встановлені можливості для здійснення контролю місцевої адміністрації за допомогою діяльності місцевих громадських дорадчих органів. Таке рішення дозволяє стежити за проектною діяльністю, впроваджувати ефективно заходи громадського контролю та, якщо необхідно, коригувати діяльність персоналу, що входить до структури органів місцевого самоврядування.

Таким чином, заслуговує на увагу досвід підвищення якості роботи органів місцевого самоврядування США, де значна увага приділяється системі мотивації, розвитку ініціативності та рівня взаємодії посадових осіб та участі громадян у процесі вирішення актуальних питань.

Франція – це країна, яка фактично розробила базову модель кадрового менеджменту, яка використовується для органів влади та управління у багатьох європейських країнах.

Позитивні характеристики включають:

- організація професійної підготовки та перекваліфікація для державних та муніципальних службовців з розвиненою системою навчальних закладів різних рівнів;
- значна увага приділяється корпоративній та організаційній культурі муніципальних службовців, їх професіоналізму;
- існує особливий напрямок, який має називу проектного менеджменту;
- при прийманні в органи місцевого самоврядування враховуються кар'єрні уподобання кандидата.

У процесі діяльності значними характеристиками є: чітка організація, наукова обґрунтованість, реалізація діяльності у встановленому порядку, високий ступінь регламентації.

Німеччина, як відомо, є федеральною державою. Місцеве самоврядування в Німеччині віднесено до компетенції федеральних земель. Законодавче регулювання місцевого самоврядування проводиться на рівні федеральних земель. Держава (федеральна земля) зобов'язана гарантувати мешканцям право на місцеве самоврядування, а також незалежність та самостійність останнього.

Управління персоналом у місцевих органах влади в Німеччині характеризується деякими особливостями. Так, у державних та муніципальних органах, активно беруть участь аутсорсингові та консалтингові служби, яким делеговані частиною повноважень, рівно як і відповідальності за виконання функцій управління персоналом.

Основна мета в процесі відбору кандидата на посаду в органи місцевого самоврядування, – це вибір такого працівника, який продемонструє найвищий рівень ефективності та результативності діяльності. У більшості випадків розглядається два методи отримання посади в органах місцевого самоврядування: у порядку призначення та на основі конкурсу. Ці методи відбору кандидатів на посади в органах місцевого самоврядування характерні для іноземної практики.

Ефективність управління персоналом в органах місцевого самоврядування Німеччини визначається наступними факторами:

- цінність та активне залучення різних фахівців;
- особливе ставлення до інституту управління людськими ресурсами в органах влади, що передбачає пряме юридичне оформлення, тобто має місце спеціалізована нормативно-правова база, спрямована на управління персоналом в органах влади;
- ціль запровадження нормативних стандартів полягає у підвищенні кваліфікації та безперервному розвитку кадрів, а також можливості їх професійного зростання.

У Швеції держава регламентує діяльність органів місцевого самоврядування, їх компетентність, відносини з органами державного управління та інші питання. Основні питання щодо організації, компетентності та діяльності органів місцевого самоврядування, їх структури, процедури формування містяться в законі про місцеве самоврядування. Особливістю шведського самоврядування є його самостійність, незалежність від державних органів, від контролю над їх роботою. Адміністративний нагляд здійснюється лише у випадках, визначених в законі про місцеве самоврядування. Шведська система самоврядування також характеризується контролем громадян за їх діяльністю як їх представницьких, так і виконавчих органів.

Органи місцевого самоврядування працюють у двох іпостасях: з одного боку, вони захищають інтереси громадян, з іншого – є роботодавцями під час укладання трудових угод.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування Швеції, що називається комунальними та регіональними радами, характеризується децентралізацією та самостійністю. Кожен муніципалітет та регіон відповідають за управління своїми працівниками та ресурсами. Основою роботи з персоналом є законодавство, що регулює трудові відносини та права працівників, а також принципи справедливості та ефективності.

Основні засади управління персоналом у шведських органах місцевого самоврядування такі:

- децентралізація та самостійність. Муніципалітети та регіони незалежно формують власну кадрову політику, визначають потреби в персоналі, займаються його наймом, навчанням та розвитком;
- колективні угоди. Трудові відносини в державних установах, включаючи місцевого самоврядування, значною мірою регулюються колективними угодами, укладеними між профспілками та роботодавцями;
- навчання та розвиток. Муніципалітети та регіони приділяють велику увагу підготовці та підвищенню кваліфікації працівників, надаючи можливості для професійного зростання та розвитку;
- рівність і недискримінація. Шведське законодавство суворо забороняє дискримінацію при наймі, просуванні та інших аспектах трудових відносин. Принципи рівності важливою складовою при управлінні персоналом;
- участь працівників. Шведська модель управління персоналом передбачає участь працівників у прийнятті рішень щодо організації роботи;
- ефективність і результаивність. Під час управління персоналом органи місцевого самоврядування прагнуть підвищити ефективність його діяльності, що є важливим фактором при відборі та розвитку персоналу;
- прозорість та підзвітність. Робота з персоналом в органах місцевого самоврядування побудована на принципах прозорості та підзвітності, що забезпечує довіру з боку громадськості.

Загалом, управління персоналом у шведських органах місцевого самоврядування спрямоване на створення ефективного, справедливого та мотивованого робочого середовища, що сприяє якісному виконанню завдань.

Не викликає сумніву, що зарубіжний досвід управління персоналом органів місцевого самоврядування може бути успішно використаний в Україні.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Проаналізовано організаційно-правові засади управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”. Розглянуто напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

При виконанні теоретичної частини роботи увагу приділено таким питанням, як: історичні аспекти становлення та розвитку місцевого самоврядування; цілі та завдання управління персоналом в органах місцевого самоврядування; правові засади роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування.

До персоналу органів місцевого самоврядування відносять службовців місцевого самоврядування, виборних посадових осіб місцевого самоврядування, працівників патронатної служби, працівників органів місцевого самоврядування, які виконують функції з обслуговування.

Основною метою управління персоналом в органах місцевого самоврядування є створення сприятливих умов для формування та розвитку високої якості, професійного та відповідального персоналу, здатного впроваджувати стратегічні плани та програми територіальної спільноти.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових завдань управління на місцевому рівні, що забезпечує стабільне функціонування органів місцевого самоврядування та впровадження державних програм на місцевому рівні. Правове регулювання цього процесу спрямоване на створення умов для раціонального використання людських ресурсів, розвитку компетенцій працівників, а також забезпечення їх соціального захисту та мотивації.

В Україні основою кадрової політики в органах місцевого самоврядування виступають нормативно-правові акти різних рівнів органів

влади. Вищий рівень складають Конституція України, Закони та підзаконні нормативні правові акти: укази, постанови, розпорядження, накази, методичні рекомендації тощо.

У магістерській роботі розглянуто загальна характеристика КП “Агенція муніципальної нерухомості” та проведено аналіз основних показників діяльності. КП “Агенція муніципальної нерухомості” займається питаннями муніципальної нерухомості у Хмельницькому, підпорядковано Хмельницькій міській раді. Підприємство зареєстровано у вересні 1999 року.

За результатами проведеного аналізу фінансової звітності за 2022–2024 роки, можна зробити висновки, що КП “Агенція муніципальної нерухомості” має тенденцію до покращення фінансових показників. Так, у 2024 році зріс чистий прибуток на 180,7 % порівняно з 2022 роком та на 82,4 % порівняно з 2023 роком.

У роботі розглянуто питання управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”. Управління персоналом КП “Агенція муніципальної нерухомості” – це цілеспрямована діяльність у його формуванні, розвитку та раціональному використанні для задоволення життєвих потреб місцевої громади та інтересів загальнодержавного розвитку. Управління персоналом повністю регулюється нормами конституційного, адміністративного та, звичайно, трудового законодавства. Виходячи з адміністративного права, розробляються посадові інструкції, які відображають певні вимоги до службовців.

З метою оцінки рівня мотивації, задоволення роботою та пропозицією покращити кадрову політику проведено опитування працівників КП “Агенція муніципальної нерухомості”. У опитуванні взяло участь 24 працівника. Виходячи з результатів опитування, можна зробити висновок, що рівень мотивації працівників КП “Агенція муніципальної нерухомості” у цілому є середньою або вищою за середній, але є певні аспекти, які потребують уваги та вдосконалення. Співробітники зазначили, що рівень заробітної плати, можливість професійного зростання, бонуси та стимули відіграють значну роль

у їх мотивації. У той же час в галузі особистого розвитку професійної підготовки спостерігається незадоволення, а також у прозорості та справедливості системи заробітної плати.

Рівень мотивації вищий за середній, але необхідно покращити умови для особистого та професійного розвитку працівників. Також, можна відзначити важливість рівня заробітної плати та можливість отримання додаткових бонусів та стимулів як факторів, що впливають на мотивацію працівників.

У магістерській роботі визначено напрями вдосконалення організаційних засад управління персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості”, а саме: проведення регулярних тренінгів та семінарів для працівників з метою збільшення професійних компетенцій та особистого розвитку враховуючи результати роботи та досягнення працівників; створення додаткових можливостей для професійної самореалізації працівників (участь у професійних змаганнях, конференціях), що підвищить їх мотивацію та дозволить розширити професійний кругозір; створення системи менторства та кар’єрного зростання для працівників, що дозволяє їм розвиватися в організації та бачити перспективи своєї роботи; поліпшення комунікації між працівниками та керівництвом, включаючи регулярні зустрічі та зворотній зв’язок, що допомагає зменшити конфлікти та підвищити ефективність роботи; розробка та впровадження системи прозорості та справедливої винагороди за працю, враховуючи результати роботи та досягнення працівників; регулярний аналіз та моніторинг результатів заходів та стратегій управління персоналом для своєчасного визначення та коригування неефективних методів та підходів.

Загалом, пріоритетними напрямками роботи з персоналом на КП “Агенція муніципальної нерухомості” має стати: утворення ефективної та оптимальної структури персоналу; підвищення ефективності діяльності за допомогою зростання професіоналізму персоналу; збільшення престижу муніципальної служби та повноваження службовців; вдосконалення системи професійного розвитку персоналу.

У магістерській роботі розглянуто напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах місцевого самоврядування, а саме: впровадження інноваційних методів управління персоналом; створення прозорих та конкурентних процедур найму, просування в кар'єрі, оцінки персоналу; впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, обліку даних та аналітики; вдосконалення правових норм та нормотворчості; поліпшення організаційного механізму муніципальної служби, враховуючи напрямки діяльності певного органу місцевого самоврядування; зміцнення системи професійного розвитку; розробка ефективної системи мотивації персоналу; адаптація кадрової політики до місцевих характеристик та потреб; стимулювання інновацій та розвитку творчого потенціалу персоналу; поліпшення прозорості та об'єктивності оцінки діяльності персоналу; підвищення корпоративної культури.

Введення в практику названих рекомендацій сприятиме підвищенню ролі муніципальної кадрової політики у здійсненні демократичних перетворень, стабілізації та підвищення соціально-економічного розвитку громад.

У роботі розглянуто питання цифрової трансформації управління персоналом. Цифрова трансформація управління персоналом у місцевих органах влади – це всебічний процес впровадження цифрових технологій та методів оптимізації роботи з персоналом. Управління персоналом за допомогою цифрової трансформації необхідно для підтримки сталого розвитку органів місцевого самоврядування. Впроваджуючи ефективні стратегії управління, організації можуть підвищити ефективність роботи та задоволеність працівників. Розглянуто тенденції використання цифрових технологій в управлінні персоналом: автоматизація та інтеграція HR-процесів; використання штучного інтелекту та аналітики; використання чат-ботів; використання хмарних технологій; електронне навчання та розвиток; розширена та віртуальна реальність; мобільні додатки для управління персоналом.

Успіх цифрової трансформації управління персоналом значною мірою залежить від активної участі ключових зацікавлених сторін, включаючи найвище керівництво. Органи місцевого самоврядування, які надають пріоритет розвитку цифрових технологій, здатні більш ефективно адаптуватися до сучасних умов. Цей підхід не тільки допомагає оптимізувати інноваційний потенціал персоналу, але і створює культуру постійної підготовки та адаптації, що важливо у швидко мінливому зовнішньому середовищі.

У магістерській роботі розглянуто досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування у таких країнах, як: США, Франція, Німеччина, Швеція. Існують різні підходи до організації місцевого самоврядування. У багатьох країнах місцевого самоврядування – це інститут, що розвивалася протягом століть (європейські країни).

Не викликає сумніву, що зарубіжний досвід управління персоналом органів місцевого самоврядування може бути успішно використаний в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 23.08.2025р.).
2. Європейська хартія місцевого самоврядування: Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. Ратифіковано ЗУ від 15.07.1997 № 452/97-ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 29.10.2024).
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97> (дата звернення: 28.06.2025 р.)
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-ІХ – набирає чинності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 29.07.2025 р.).
5. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 19.02.2024 № 26-24. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#Text> (дата звернення: 21.06.2025р.)
6. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р#Text> (дата звернення: 20.06.2025 р.)
7. Стратегія реформування державного управління України 2022–2025 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#Text> (дата звернення: 03.08.2025р.)

8. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. – 446 с.
9. Акаткін Ю.М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. Менеджмент і економіка. 2021. № 6(23). С. 15–24.
10. Андреев В. Основні етапи формування інституту публічного службовця у процесі реалізації публічної влади в Україні. Публічне управління та місцеве самоврядування, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-3-1> (дата звернення: 23.08.2025 р.).
11. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар, К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 2025. – С. 469 – 473. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69> (дата звернення: 28.07.2025 р.)
12. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с
13. Баранник В.І., Мартиненко М.І. Цифрова трансформація HRM: Виклики та перспективи. Економічні горизонти, 2022. – № 3(45). – С. 25 – 38.
14. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів . Економіка і організація управління, 2019. – № 34. – С. 93–101.
15. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки, 2020. – Том 5, – № 3. –С. 74–81. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7> (дата звернення: 15.07.2025 р.)
16. Бондарук С. В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2023. – Випуск 6. – С. 204 – 208.

17. Верлос Н. В. Муніципальне право : навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Право» освітньопрофесійної програми «Право». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. – 180 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19870/3/0058989.pdf> (дата звернення: 18.08.2025 р.)
18. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Молодий вчений, 2023. – № 12 (124). – С. 163 – 167.
19. Григор'єв Л.С. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л.С. Григор'єв, А.С. Черненко // Робота сьогодні, 2019. – №5. – С. 19 – 27.
20. Грицик Ю. Й. Нормативно-правове регулювання формування персоналу місцевого самоврядування. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, 2023. – Випуск 6. – С. 221–225.
21. Гусак І. В. Тенденції становлення державної політики у сфері управління персоналом в органах влади України та органах місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування, 2020. – Вип. 2 (45). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/196> (дата звернення: 08.08.2025 р.)
22. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки, 2021. – Вип. 4(52). – С. 121 – 128.
23. Дзвінчук Д. Мельничук А. Особливості формування кадрового складу органів публічної влади в Україні. Координати публічного управління, 2025. – № 1 (4). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: kpu-journal.com.ua (дата звернення: 14.07.2025 р.)
24. Донченко В. В., Лялюк О. Ю. Правове регулювання підготовки кадрів в органах місцевого самоврядування. Право і суспільство, 2020. – № 1. – С. 35–42

25. Дубенко С.І. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. Зб. наук. пр. УАДУ. К. : Вид-во УАДУ, 2019. – Вип. 2. – Ч. 3. – С. 50 – 57.
26. Загальне адміністративне право України : підручник / за заг. ред.: акад. С. Ківалова і проф. Л. Білої-Тіунової; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2023. – 792 с
27. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство, 2021. – Вип. 31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.08.2025 р.)
28. Іляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [навч. посіб.] / О.І. Іляш, С.С. Гринкевич. – К. : Ліра, 2019. – 476 с.
29. Історія держави і права України : навч. посіб. / кол. авт.: д-р юрид. наук, проф. В. О. Боняк, д-р юрид. наук, доц. Д. А. Селіхов, канд. юрид. наук, доц. Ю. С. Завгородня та ін. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 208 с.
30. Коврига О.С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Серія “Державне управління”, 2020. – Т. 31 (70). – № 2. – С.109 – 114.
31. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. Держава та регіони, 2022. – №2. – С. 101–106.
32. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство, 2023. – Вип. 53. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (дата звернення: 12.08.2025 р.)
33. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір, 2020. – № 158. – С. 77–82. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua> (дата звернення: 14.08.2025 р.)

34. Мельничук В. Е., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 2023. – № 25. – С. 21 – 25. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414> (дата звернення: 13.07.2025р.).

35. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів / Колектив авторів: З.І. Галушка, А.А. Антохов, В.М. Запукхляк; Б.Д. Сторощук, Ю.О. Терлецька, Т.Р. Заволічна, І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. – 437 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://archer.chnu.edu.ua> (дата звернення: 18.08.2025р.).

36. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : “Друкарня Мадрид”, 2019. – 231 с.

37. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – 640 с.

38. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. Вчені записки Університету “КРОК”, 2023. – № 2(70). – С. 131 – 138.

39. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. 241 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2024.pdf> (дата звернення: 03.08.2025 р.)

40. Мішина Н.В., Волкова Д.Є. Ефективне місцеве самоврядування: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня магістра Центрі підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів у Національному університеті «Одеська юридична академія» в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2025. – 89 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e0672a5f-c4ae-423d-908c-8a0efdea5f62/content> (дата звернення: 22.07.2025 р.)

41. Миколіук А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022. – № 2. – С. 67–73.

42. Мороз В. Повноваження органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні: законодавче регулювання та проблеми реалізації. Юридичний науковий електронний журнал, 2023. – № 4. – С. 396–398. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lsej.org.ua/4_2023/97.pdf (дата звернення: 01.09.2025 р.)

43. Москаль Д.Д. Адміністративно-правове регулювання системи повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції, 2023. – № 6. – С. 105–110. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2023-6-17> (дата звернення: 28.08.2025 р.)

44. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ipk.edu.ua> (дата звернення: 24.07.2025 р.)

45. Навчальний посібник для підготовки до вивчення вибіркової освітньої компоненти «Децентралізація публічної влади» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 052 Політологія, 081 Право, 281 Публічне управління та адміністрування. Укладачі: Людмила Горохова, Микола Козловець, Марія Огороднійчук. Житомир: Видавництво ЖДУ імені Івана Франка, 2024. 236 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eprints.zu.edu.ua/39306/1/posibnyk.pdf> (дата звернення: 23.08.2025 р.)

46. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.

47. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування, 2020. – Вип. 2 (45). – С. 204 – 212.

48. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. Економічний простір, 2021. – (166). – С. 48 – 52.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-8>(дата звернення: 02.09.2025 р.).

49. Основи публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник для вивчення дисц. здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. біотехнол. ун-т ; авт.-уклад. О. О. Гуторова. Харків : б. в., 2024. – 215 с.

50. Офіційний портал Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2025р.).

51. Офіційний сайт Хмельницької міської ради. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.khm.gov.ua/uk/komunalni-pidpriiemstva/kp-hmelnickiy-miskiy-perinatalniy-centr> (дата звернення: 11.06.2025 р.).

52. Пастух К.В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник : Державне управління. – Київ, 2021. – №1 (7). – С.195–215.

53. Петрик, Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення / Ю. С. Петрик, О. В. Михайленко // Держава та регіони, 2020. – № 3 (114), Ч. 1. – С. 127–132

54. Письменна О., Куран О. Служба в органах місцевого самоврядування: правові основи та особливості в умовах воєнного стану. Alfred nobel university journal of law, 2024. – № 2 (9). – С 93–99.

55. Положешна І. В. Застосування кадрового механізму для створення інституційно спроможних територіальних громад. Держава та регіони. Сер. Держ. упр. – 2021. – № 1.

56. Поляруш-Сафроненко С. О. Нормативно-правові джерела дослідження об'єднаних територіальних громад в системі місцевого самоврядування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – Одеса, 2022. – № 55. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2022.55.6> (дата звернення: 02.08.2025 р.).

57. Прокоф'єв М. М. Роль кадрового забезпечення у системі державної служби в умовах реформування правоохоронної сфери. Прикарпатський юридичний вісник, 2019. – № 1(26). – С. 166 – 171.

58. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 380 с

59. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. – Харків : НАУ “ХАІ”, 2021. – 128 с.

60. Решетняк О. І. Шликова В. О. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Економіка та суспільство, 2025. – Випуск 72. – С. 221–225. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/1/Downloads/5661-Текст%20статті-5577-1-10-2025040320.pdf> (дата звернення: 11.07.2025 р.)

61. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. Наукові перспективи (спецвипуск), 2024. – № 5(47). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982) (дата звернення: 15.07.2025 р.).

62. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. Економіка та суспільство, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53> (дата звернення: 01.09.2025 р.).

63. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, 2024. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://apie.org.ua/uk/aktualni-praktiki-upravlinnya-perso/> (дата звернення: 07.08.2025 р.)

64. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство, 2023. – (52). [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>(дата звернення: 02.09.2025 р.)

65. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ: НУБіП України, 2022. – 616 с.

66. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ / М.Д. Виноградський та ін. Київ: ЦУЛ, 2021. – 500 с.

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

68. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2020. – 240 с.

69. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій, 2024. – Серія: економіка та управління, (13). [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09> (дата звернення: 03.08.2025 р.).

70. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019. – Випуск 27. – Ч. 2. – С. 97–100