

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління персоналом органу місцевого самоврядування»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Шестак Олена Іванівна

Керівник: **Хромушина Людмила Анатоліївна**
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Конєва Ірина Іванівна**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Ступінь вищої освіти «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

«_____»

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шестак Олени Іванівни

- 1. Тема роботи:** «Управління персоналом органу місцевого самоврядування»
- 2. База практичного дослідження:** Миколаївська селищна рада Сумського району, Сумської області
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від «16» *серпня* 2024 р. № 2600/ос
- 3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «12» травня 2025 р.
- 4. Вихідні дані до проекту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження; матеріали науково-практичних конференцій; інформація з відкритих джерел; звітність Миколаївської селищної ради; власні дослідження.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - узагальнити теоретико-методичні основи управління персоналом органу місцевого самоврядування;
 - провести аналіз функціонування системи управління персоналом Миколаївської селищної ради; надати організаційно-економічну характеристику установи; проаналізувати процес організації управління персоналом Миколаївської селищної ради; оцінити результативність управління персоналом Миколаївської селищної ради;
 - розробити рекомендації по удосконаленню управління персоналом Миколаївської селищної ради.

6. Дата видачі завдання:

«17» травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 06 травня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 травня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	06 травня – 15 травня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	23 травня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Олена ШЕСТАК

Керівник роботи _____
(підпис)

Людмила ХРОМУШИНА

Перевірку на автентичність проведено _____
(підпис)

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____
(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Шестак О. І. Управління персоналом органу місцевого самоврядування. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом органу місцевого самоврядування.

Проведено аналіз функціонування системи управління персоналом Миколаївської селищної ради: розглянуто організаційно-економічні аспекти діяльності установи; проаналізовано процес управління персоналом та оцінено його результативність.

Наведено рекомендації по удосконаленню управління персоналом: запровадження стратегічного управління персоналом; інтеграцію HRM-системи; використання онлайн-інструментів для професійного навчання персоналу; удосконалення підходу до відбору кадрів; формування системи безперервного професійного розвитку; модернізацію системи мотивації; створення автономного HR підрозділу та адаптації кращих практик країн ЄС.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент, розвиток персоналу, мотивація, кадрове забезпечення.

SUMMARY

Shestak O. I. Personnel management of a local self-government institution. Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2025 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of personnel management of a local self-government institution.

The article analyses the functioning of the personnel management system of Mykolaivka village council: the organisational and economic aspects of the institution's activity are considered; the process of personnel management is analysed and its effectiveness is evaluated.

The article provides recommendations for improving personnel management: introduction of strategic personnel management; integration of the HRM system; use of online tools for professional training of personnel; improvement of the approach to personnel selection; formation of a system of continuous professional development; modernisation of the motivation system; creation of an autonomous HR unit and adaptation of the best practices of EU countries.

Keywords: personnel management, management, personnel development, motivation, staffing.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом органу місцевого самоврядування	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз функціонування системи управління персоналом Миколаївської селищної ради	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика Миколаївської селищної ради	17
2.2 Аналіз організації управління персоналом Миколаївської селищної ради	22
2.3 Оцінка результативності управління персоналом Миколаївської селищної ради	30
РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління персоналом Миколаївської селищної ради	38
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54
Додаток А Звіти про фінансові результати Миколаївської селищної ради	
Додаток Б Баланс Миколаївської селищної ради	
Додаток В Посадова інструкція Головного спеціаліста з питань персоналу	
Додаток Г Атестаційний лист (форма)	
Додаток Д Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах децентралізації влади та зростаючої ролі місцевих громад, ефективне управління персоналом органів місцевого самоврядування набуває особливої значущості. Саме кадровий потенціал є рушієм якісного надання публічних послуг, реалізації місцевих програм розвитку та забезпечення стабільності місцевого управління. Органи місцевого самоврядування стикаються з обмеженістю ресурсів, конкуренцією з приватним сектором за кваліфіковані кадри, необхідністю швидкого реагування на зміни законодавства, зростаючими вимогами громадян до прозорості та професійності влади. У цьому контексті виникає потреба у вдосконаленні HR-процесів та впровадженні сучасних інструментів управління персоналом. Розвинута система управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності функціонування місцевих органів влади, зміцненню кадрового потенціалу громад і, зрештою, забезпеченню якісного та сталого місцевого розвитку. Тому питання управління персоналом органу місцевого самоврядування є актуальним.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування в сучасних умовах досліджували значна кількість науковців: Гавкалова Н. Л. [2], Гусак І. В. [3], Компанець О. І. [8], Новак М. В. [10], Могильна Л. М., Хромушина Л. А. [12], Паламарчук І. В. [17], Kormyshkin Yu. [31] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері управління персоналом, на сьогодні дослідження питань удосконалення та розвитку систем управління персоналом в умовах цифрового суспільства, змін та зовнішніх викликів потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є розробка рекомендацій по удосконаленню управління персоналом органу місцевого самоврядування.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи управління персоналом органу місцевого самоврядування;
- провести аналіз функціонування системи управління персоналом Миколаївської селищної ради;
- розробити рекомендації по удосконаленню управління персоналом Миколаївської селищної ради.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом органу місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління персоналом органу місцевого самоврядування.

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є розробка рекомендацій по удосконаленню системи управління персоналом Миколаївської селищної ради, а саме: розробку HR-стратегії громади; інтеграцію HRM-системи; використання онлайн-інструментів для професійного навчання персоналу; удосконалення підходу до відбору кадрів; формування системи безперервного професійного розвитку; модернізацію системи мотивації; створення автономного HR підрозділу та адаптації кращих практик країн ЄС.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформовані рекомендації сприятимуть удосконаленню процесу управління персоналом у Миколаївській селищній раді. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву Миколаївської селищної ради. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для виконання визначених

завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, методики управління персоналом; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків).

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність Миколаївської селищної ради та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Шестак О. І. Специфіка методів управління персоналом органів місцевого самоврядування. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти*: матеріали XI Міжн. наук.-практ. конф. у 2-х частинах. Ч. 2. Київ, Інтерсервіс, 2024. С. 724–726.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 34 найменувань. Основний текст викладений на 48 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Управління персоналом органу місцевого самоврядування є критично важливим для ефективного надання послуг громадянам та реалізації реформ децентралізації. Системна робота з кадрами дозволяє залучати і утримувати кваліфікованих працівників, необхідних для розвитку громад. Зміни в суспільних очікуваннях вимагають підвищення прозорості, відкритості та професійності роботи службовців. Активна цифровізація потребує нових компетенцій і постійного навчання персоналу. Тому управління персоналом стає основою стабільності, інновацій та довіри до органів місцевого самоврядування.

Питання підбору, відбору, добору персоналу в органи виконавчої влади, а також його навчання та мотивація входять у зміст поняття «управління персоналом». Управління персоналом – це свідома діяльність керівників і спеціалістів, яка спрямована на формування й ефективне використання трудового потенціалу працівників. Воно передбачає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, визначення принципів і методів створення системи управління персоналом для досягнення поставлених цілей [6, с. 104].

Функціональні процеси управління персоналом у публічних організаціях в цілому не мають суттєвих відмінностей від процесів у приватному секторі. Основними процесами в публічному управлінні є: аналіз і планування кадрових потреб, підбір та відбір працівників, адаптація нових кадрів, оцінка та контроль їхньої роботи, мотивація і стимулювання працівників, їх професійний розвиток і підвищення кваліфікації. Також важливими є питання трудових відносин, забезпечення належних умов праці, якості життя персоналу та процедур вивільнення працівників [31, с. 25].

Місцеві державні адміністрації постійно стикаються з проблемою – їм важко забезпечити свою роботу професійно підготовленими працівниками, які були б мотивовані досягати поставлених цілей [3, с. 169]. Кадрові процеси і кадрові відносини пронизують усю діяльність органів місцевого самоврядування. Те, наскільки ефективно працюватиме кожен посадовець і вся система місцевого управління загалом, залежить від правильно обраної стратегії кадрової політики, визначених пріоритетів, підходів і використаних інструментів. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування здійснюється через комплекс заходів: підбір і розподіл кадрів, їхнє навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення кадрового резерву, а також формування умов для максимально ефективного використання людського потенціалу [2, с. 280–281].

Сучасними тенденціями управління персоналом в органах місцевого самоврядування є:

1) немає чіткої та єдиної системи оцінювання якості роботи персоналу – атестація і контроль здебільшого формальні, а порівнювати результати працівників важко;

2) робота в органах місцевого самоврядування має низький престиж, а заробітна плата часто не відповідає складності завдань та емоційним навантаженням;

3) органи не можуть активно використовувати фінансові стимули, як-от підвищення зарплати чи премії, що демотивує працівників і знижує якість роботи;

4) існують стереотипи та бракує системної роботи над формуванням позитивного іміджу місцевої влади в очах суспільства [31, с. 29].

Водночас, основними проблемами, які залишаються актуальними у сфері управління персоналом органів місцевого самоврядування, є:

1) зниження якості управління персоналом, втрата інтересу працівників до результатів своєї роботи і зростання корупційних ризиків;

2) брак кваліфікованих спеціалістів, які мають знання і навички роботи в місцевому самоврядуванні;

3) потреба у створенні дієвої системи мотивації, де премії та заохочення будуть прив'язані до результатів роботи, а також створення комфортних умов праці і соціальних гарантій для працівників;

4) необхідність підвищення престижу роботи в органах місцевого самоврядування, впровадження прозорих механізмів стимулювання, захисту прав працівників і підвищення їх відповідальності [14].

Сучасна система управління персоналом повинна спиратися на функціональні та сучасні принципи наукового управління. Основне завдання менеджерів з персоналу – побудувати таку систему, яка максимально сприятиме розвитку творчої ініціативи працівників на всіх рівнях організації. Важливу роль у цьому відіграють методи залучення працівників. Першим кроком у процесі управління персоналом є пошук і підбір кадрів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Джерела пошуку та підбору персоналу для органів місцевого самоврядування (ОМС)

Види джерел	Особливості	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Пошук кандидата всередині ОМС (важливий елемент розвитку співробітників)	Великий обсяг інформації про працівника, який переводиться, про його професійний потенціал (напрямки розвитку, сильні сторони та стиль роботи). Короткий період адаптації працівника, менше зусиль на пошук	Відсутність можливості порівняти потенціал працівника з компетенціями інших потенційних кандидатів
Зовнішні	Пошук кандидата на посаду поза межами штату ОМС	Більший вибір потенційних кандидатів, можливість найняти на роботу особу, яка найбільше відповідає вимогам до посади	Процедура вимагає більше зусиль і є довшою, ніж внутрішній відбір, може бути пов'язана з вищим ризиком обрати не ту людину, зокрема, у випадку неякісної процедури відбору

Джерело: складено за [4].

Підбір персоналу дає чітке розуміння запиту та можливість забезпечити

необхідними кадрами органи місцевого самоврядування [4].

При підборі кадрів можна приймати як працівників, які вже адаптувалися в колективі, так і залучати людей з інших громад. В Україні досить високий рівень мобільності населення, тому кандидати, зацікавлені у роботі, можуть переїхати до громади, яка має привабливий імідж і пропонує привабливі умови праці [9, с. 23]. Особливо важливо співпрацювати з університетами для залучення молодих спеціалістів, а також подавати оголошення про вакансії чітко і коротко, щоб вони були зрозумілими. Одним із дієвих методів відбору персоналу є співбесіда. Вона не тільки дає змогу обмінятися інформацією між роботодавцем і кандидатом, а й дозволяє побачити, як людина поводитиметься у реальних робочих ситуаціях. У табл. 1.2 узагальнено характеристики сучасних технологій співбесіди з потенційним кандидатом на посаду.

Таблиця 1.2 – Сучасні технології методів підбору персоналу в ОМС

Назва	Характеристика
Структурована співбесіда	Проводиться за стандартною моделлю; чітка послідовність заздалегідь підготовлених питань з точними формулюваннями; важливо все: як кандидат буде свою розповідь, наскільки добре він володіє мовою, чи вміє швидко переключати увагу; універсальний метод, який широко використовується в практиці підбору персоналу
Компетентнісна співбесіда	Питання професійного досвіду побудовані таким чином, що передбачають розгорнуту відповідь; кандидата просять описати одну-дві історії на певну тему з минулого
Стресове інтерв'ю	Для кандидата створюються стресові умови, наприклад, у швидкому темпі задаються питання на різні теми, навіть занадто особисті, одне і те ж питання повторюється кілька разів
Проективна співбесіда	Кандидату задаються різні відкриті питання «не про нього», наприклад, «Що мотивує людей ефективно працювати?» Допоміжним прийомом для прогнозування моделі є досить ефективне моделювання поведінки, мотивації, внутрішніх цінностей кандидата
CASE-інтерв'ю	«Кейси» можна ставити на креативність, здатність мислити нестандартно. Зручно оцінювати навички, моделі поведінки, а також складні речі, такі як здатність до навчання, стабільність джерел тощо

Джерело: складено за [4].

Адаптація персоналу – це процес, який допомагає новому працівнику швидше влитися в колектив і ефективно працювати як на старті, так і в майбутньому. Те, як швидко і успішно людина адаптується, залежить від багатьох факторів: робочого середовища, умов на робочому місці, атмосфери в колективі, а також від зовнішніх обставин, не пов'язаних із роботою. Виділяють кілька видів адаптації: професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-управлінську, економічну та санітарно-гігієнічну [1, с. 94].

Мета адаптації – не тільки дати працівнику знання, необхідні для виконання завдань, а й створити для нього комфортні морально-психологічні умови [7, с. 57]. Новий співробітник має відчувати себе частиною колективу, важливим і корисним його членом. Етапи процесу адаптації працівника представлені на рис. 1.1.

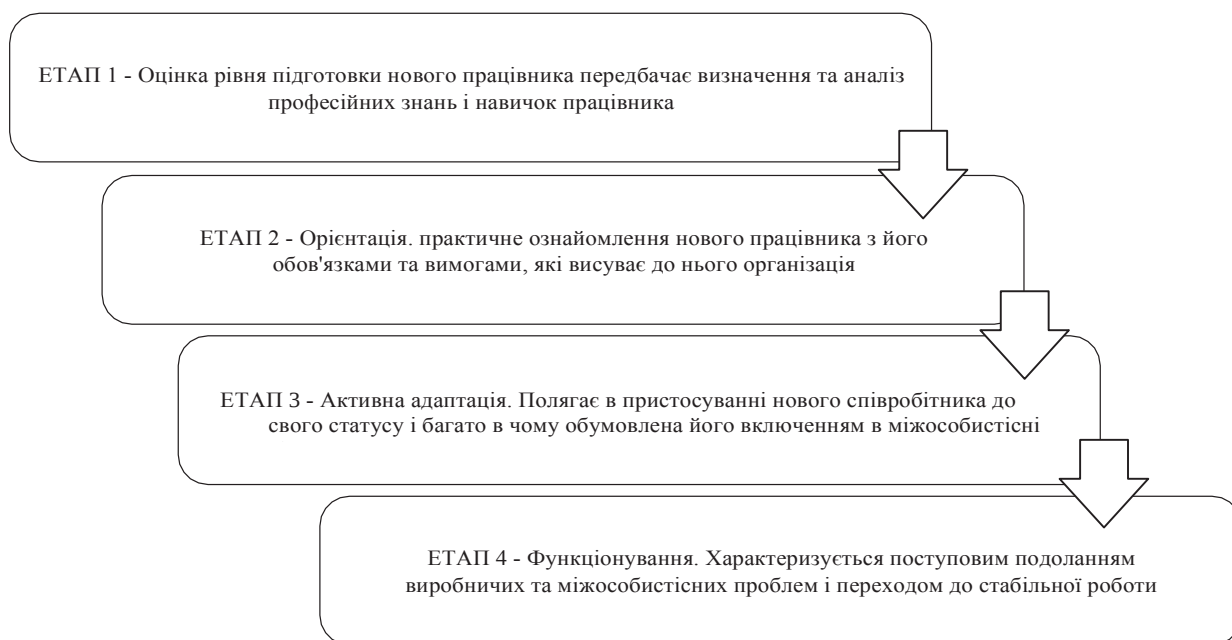


Рисунок 1.1 – Етапи процесу адаптації працівників

Джерело: [31, с. 32].

З метою впровадження сучасних підходів до управління персоналом у органах місцевого самоврядування, а також для надання методичної

підтримки та консультування служб у цих органах, було затверджено «Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування» [10].

Зважаючи на зростаюче значення людського фактору, важливим завданням удосконалення управління персоналом є розвиток кадрів, що передбачає інвестування в їх знання та навички, а не лише забезпечення необхідної кількості працівників для заповнення робочих місць. Сьогодні варто акцентувати увагу на підвищенні професійного рівня співробітників через впровадження системи безперервного корпоративного навчання [8, с. 103; 18, с. 21].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має свої специфічні риси:

- усі процеси управління персоналом чітко регулюються законами України, зокрема законами «Про службу в органах місцевого самоврядування» [21] та «Про державну службу» [19];

- публічний характер, оскільки працівники органів місцевого самоврядування виконують завдання в інтересах громади, і їх діяльність повинна бути відкритою, підзвітною та прозорою;

- основна мета діяльності персоналу – забезпечення якісних послуг для населення, захист прав громадян та розвиток громади (соціальна орієнтація);

- через високі вимоги до професійної етики і знання законодавства важливо забезпечити стабільність та безперервність кадрового складу [5, с. 97];

- особлива система мотивації, тому що стимулювання працівників базується не тільки на матеріальних винагородах, а й на суспільному визнанні, кар'єрному зростанні, престижі служби;

- вимоги до професійної етики, тому працівники мають дотримуватися норм етичної поведінки, бути неупередженими, чесними та справедливими [13].

Децентралізація та адміністративна реформа в Україні сприяли формуванню нових управлінських структур у регіонах, які потребують покращення управління людськими ресурсами в місцевих органах влади [5, с. 15]. Для цього було створено або реорганізовано відділи, відповідальні за управління персоналом, оптимізовано їх функції та чітко структуровані завдання. При цьому є важливим впровадження сучасних методів управління кадрами та розробка нових моделей оцінки ефективності персоналу, забезпечення їх професійного розвитку.

Персонал органів місцевого самоврядування є особливою соціально-професійною групою, від якої залежить якість їх роботи. Компетентність, професіоналізм, освіченість, загальна культура та громадянська відповідальність службовців органів місцевого самоврядування безпосередньо впливають на ефективність діяльності місцевої влади, мета якої – створення сприятливих умов для життя місцевої громади. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування має низку особливостей порівняно з управлінням у приватних компаніях чи державних органах, враховуючи такі чинники, як правова регламентація, відповідальність перед громадою та політична нейтральність. Служба в органах місцевого самоврядування та, відповідно, управління персоналом регламентується низкою нормативно-правових актів [14]. Крім того, роз'яснювальна робота та методичний супровід актуальних питань управління персоналом в органах місцевого самоврядування здійснюється Національним агентством України з питань державної служби. Питання діяльності служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування регламентуються Типовим положенням про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [23].

Методи управління персоналом – це інструменти та техніки, які допомагають керівникам організовувати, мотивувати, оцінювати та розвивати працівників для досягнення цілей компанії [24, с. 15]. На сьогодні немає загальноприйнятої універсальної класифікації методів управління персоналом, як загалом, так і для органів місцевого самоврядування. Традиційно фахівці у

сфері управління персоналом поділяють методи на три основні групи, виходячи з їх змісту та напрямку дії: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Ці групи методів управління персоналом відрізняються між собою способами впливу на людей: адміністративні методи орієнтовані на підпорядкування правилам, економічні – на фінансові стимули, а соціально-психологічні – на роботу з внутрішньою мотивацією та командними взаєминами [25, с. 725]. У публічній сфері управління персоналом здійснюється в межах економічних, соціально-психологічних, правових, морально-етичних та адміністративних методів [13]. Очевидно, що вдале поєднання зазначених методів управління персоналом сприятиме підвищенню результативності та ефективності роботи, і завдяки чому працівники зможуть розвивати свої професійність і майстерність, а також забезпечуватимуть якісне виконання своїх службових обов'язків.

Вважаємо за необхідне наголосити на специфіці методів управління персоналом в органах місцевого самоврядування, яка зумовлена їх особливою функцією в суспільстві: забезпечення публічного управління та наданні соціально важливих послуг громадянам. До специфічних рис методів управління персоналом органів місцевого самоврядування можна віднести: правову регламентацію; публічний характер діяльності; політичну нейтральність; соціальний характер управління; фокусування на розвитку місцевих кадрів; оцінку результативності персоналу; навчання та розвиток кадрів; комунікацію та співпрацю. Отже, специфіка управління персоналом місцевого самоврядування полягає у поєднанні публічної відповідальності, законодавчого регулювання, соціальних гарантій та необхідності врахування інтересів громади, що створює додаткові вимоги до кадрової політики, ефективності персоналу та їх професійного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МИКОЛАЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Миколаївської селищної ради

Миколаївська селищна рада (МСР) є виборним представницьким органом місцевого самоврядування Миколаївської селищної територіальної громади, здійснює функції і повноваження місцевого самоврядування; знаходиться за адресою: 41854, Сумська обл., Сумський р-н, смт. Миколаївка, бульвар Свободи, буд. 2.

Діяльність МСР регулюється законами України, зокрема Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» [20], а також рішеннями ради.

Головою селищної ради є Пасько Сергій Михайлович. До Миколаївської громади входять:

- 1) смт. Миколаївка (раніше назва «Жовтневе»);
- 2) Бобрицький старостат (села Бобрик, Піщане, Руда);
- 3) Верхосулський старостат (села Верхосулка, Валіївка, Курасове, Лохня, Машарі, Мукиївка, Сульське);
- 4) Луциківський старостат (села Луциківка, Птиче, Болотишне);
- 5) Марківський старостат (села Марківка, Першого Травня, Рудка);
- 6) Супрунівський старостат (села Супрунівка, Біликівка, Ганнівка-Тернівська, Лідине, Першотравневе);
- 7) Товстянський старостат (села Товста, Комарицьке);
- 8) Тучненський старостат (села Тучне, Олександрівка);
- 9) Улянівський старостат (смт. Улянівка, Бакша, Павленкове);

10) села: Аркавське, Бутовщина, Веселе, Гостинне, Жолобок, Зоряне, Калинівка, Пашенкове, Самара, Стрільцеве, Сушилине, Тімірязєвка, Шевченківка.

Офіційний веб-сайт Миколаївської селищної ради [16] створений з метою забезпечення населення достовірною, об'єктивною і повною інформацією про роботу селищної ради, депутатського корпусу та виконавчого комітету.

МСР прийнято Стратегію розвитку Миколаївської ОТГ та розроблено Стратегічний План розвитку до 2027 р. У своїй діяльності Миколаївська селища рада керується Регламентом Миколаївської селищної ради VIII скликання.

У структурі МСР функціонують такі структурні підрозділи (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура МСР

Джерело: побудовано за інформацією офіційного веб-сайту МСР [16].

Відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ст. 14) у МСР передбачено посади з третьої до сьомої категорій [15; 21].

Функція планування у МСР реалізується через низку процесів і документів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку Миколаївської громади. МСР розробляє стратегічний план розвитку громади на середньо- та довгострокову перспективу. Цей план визначає пріоритетні напрямки розвитку, цілі та завдання. У процесі розробки беруть участь представники громади, експерти, депутати та працівники ради. Важливим є залучення громадськості до процесу планування, що забезпечує врахування потреб та інтересів усіх членів громади. Проводяться громадські слухання, опитування, консультації.

МСР щорічно розробляє та затверджує місцевий бюджет. Бюджетне планування передбачає визначення доходів та видатків, розподіл коштів на різні сфери діяльності (освіта, охорона здоров'я, благоустрій тощо). Використовується програмно-цільовий метод бюджетування, що передбачає планування видатків на основі конкретних програм та цілей.

Показники виконання бюджету МСР за загальним та спеціальним фондами наведено у табл. 2.1.

Аналіз виконання бюджету МСР за 2022–2024 рр. свідчить про загальну фінансову стабільність у межах загального фонду бюджету. Спостерігається помірне зростання фактичних доходів (на 18,1 млн. грн.) та контрольоване зростання видатків (на 21,6 млн. грн.), що дозволяє утримувати профіцит, хоча в динаміці його розмір зменшився. Спеціальний фонд, навпаки, демонструє перевищення видатків над доходами протягом усього періоду. Найбільший дефіцит зафіксовано у 2023 р., однак у 2024 р. вдалося частково зменшити розрив між фактичними доходами та витратами. Загалом, фінансова політика МСР є результативною в частині загального фонду, проте потребує

Таблиця 2.1 – Показники виконання бюджету МСР, 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р.	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Загальний фонд								
Доходи	104869,5	116387,8	188656,9	181164,7	133038,6	134529,7	28169,1	18141,9
Витрати	107650,4	102900,3	172848,2	161434,6	132011,0	124479,7	24360,6	21579,4
Спеціальний фонд								
Доходи	1933,1	2490,1	40381,9	33458,8	21323,6	20829,2	19390,5	18339,1
Витрати	8324,9	5977,2	74970,5	65515,3	29311,5	27899,4	20986,6	21922,2
Профіцит бюджету: загальний фонд	16268,5		4012,4		9022,4		-7246,1	
спеціальний фонд	2904,6		2532,0		917,6		-19870	

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 2-дс МСР (додаток А).

оптимізації у сфері спеціального фінансування для забезпечення бюджетної збалансованості та ефективного використання ресурсів.

На рис. 2.2 представлено динаміку розміру балансу МСР протягом 2022–2024 рр.

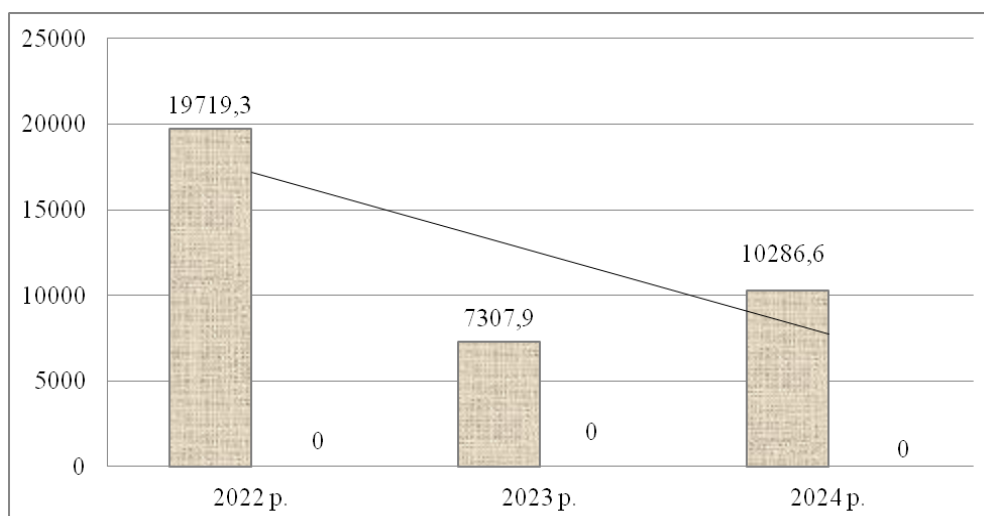


Рисунок 2.2 – Динаміка розміру балансу МСР, 2022–2024 рр. (тис. грн.)

Джерело: побудовано за даними ф. № 1-дс МСР.

Як бачимо, на кінець періоду дослідження відбулося зменшення розміру валюти балансу на 9432,7 тис. грн.

Станом на кінець 2024 р. у МСР працює 87 осіб, з них:

- 22 особи – депутатський корпус;
- 17 осіб – виконавчий корпус (голови виконавчого комітету та члени комісії);
- 15 осіб – спеціалісти відділів;
- 7 осіб – технічні працівники;
- 26 осіб – старостати (представницька функція МСР в округах).

Якість надання послуг громадянам забезпечується доступністю адміністративних послуг (Центр з надання соціальних послуг, цифровізація послуг); рівнем задоволеності громадян роботою МСР; реалізацією місцевих програм (інфраструктурні проєкти, благоустрій, розвиток освіти, медицини тощо).

Громадська участь та комунікація забезпечуються наявними механізмами зворотного зв'язку з громадянами (опитування, громадські ради, можливість он-лайн звернення); взаємодією з громадськими організаціями та місцевим бізнесом; залученням мешканців Миколаївської громади до розробки місцевих рішень (партиципативний бюджет, обговорення регуляторних актів).

Результативність діючої у МСР технології управління можемо оцінити за даними табл. 2.2.

Отже, можна зазначити, що діюча технологія управління в МСР дає належні результати, наведені показники мають позитивну динаміку та мають високі значення. Основними принципами організації роботи МСР є ефективний розподіл повноважень; раціональне використання ресурсів; забезпечення прозорості та відкритості; залучення громадськості до управління. Важливими чинниками реалізації функції мотивації в МСР є прозорість та об'єктивність системи мотивації; врахування індивідуальних потреб та

Таблиця 2.2 – Показники результативності технології управління у МСР, 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р від 2022 р.
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	0,9	0,9	1,0	0,1
Коефіцієнт використання інформації	1,0	0,9	1,0	0,0
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	0,9	0,8	0,9	0,0
Частка сучасних видів оргтехніки, комп'ютерного обладнання у загальній їх вартості, %	70	70	80	10 п.в.

Джерело: складено та розраховано на основі власних спостережень та за інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

інтересів працівників; регулярна оцінка ефективності системи мотивації та її коригування. Формами контролю в діяльності МСР є заслуховування звітів, проведення перевірок та ревізій, аналіз документів, розгляд звернень громадян, публікація інформації про діяльність МСР.

2.2 Аналіз організації управління персоналом Миколаївської селищної ради

У МСР управління персоналом та кадрову роботу реалізовує Відділ організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР в особі Головного спеціаліста з питань персоналу.

Головний спеціаліст з питань персоналу в МСР є посадовою особою, яка відповідає за комплексне кадрове забезпечення діяльності селищної ради. Його функції охоплюють усі етапи управління персоналом: від планування та добору кадрів до оцінювання результатів і розвитку працівників. Посадова інструкція Головного спеціаліста з питань персоналу наведена у додатку В.

Основними функціональними обов'язками Головного спеціаліста є:

- 1) кадрове планування та аналітика:

- формування річного та перспективного плану кадрової роботи в селищній раді;

- аналіз кадрового складу (вік, стаж, кваліфікація, плинність);

- прогнозування потреб у персоналі згідно з функціями МСР та бюджетними призначеннями;

2) добір, відбір і оформлення кадрів:

- підготовка конкурсів на вакантні посади, організація конкурсної процедури відповідно до чинного законодавства;

- ведення обліку кандидатів, підготовка документів для призначення на посади;

- оформлення прийому, переведення та звільнення працівників, ведення відповідної документації (накази, особові справи, контракти);

3) ведення кадрового діловодства:

- формування, ведення та зберігання особових справ працівників, трудових книжок, табелів обліку робочого часу;

- підготовка та ведення посадових інструкцій, штатного розпису;

- забезпечення ведення обліку відпусток, лікарняних, стажу роботи;

4) атестація та оцінювання персоналу:

- організація та методичне забезпечення проведення щорічного оцінювання державних службовців (посадових осіб);

- підготовка матеріалів для атестаційних комісій;

- аналіз результатів оцінювання для прийняття кадрових рішень (просування, навчання, заохочення);

5) професійний розвиток та навчання персоналу:

- складання планів підвищення кваліфікації та підбір відповідних програм;

- моніторинг участі персоналу у навчанні, координація стажувань;

- взаємодія з навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації;

6) мотивація та соціальна підтримка персоналу:

- розробка пропозицій щодо матеріального та нематеріального стимулювання;

- координація заходів з корпоративної культури;

- робота з питаннями етичної поведінки, службової дисципліни, дотримання прав персоналу;

7) нормативно-правова підтримка кадрової роботи:

- контроль за дотриманням законодавства про службу в органах місцевого самоврядування, трудового законодавства, антикорупційних норм;

- оновлення внутрішніх положень, наказів, що регулюють кадрову політику;

- консультації керівництва та працівників з кадрових питань;

8) взаємодія з зовнішніми структурами:

- звітність до НАДС, Пенсійного фонду, податкової служби;

- ведення листування з територіальними управліннями Держпраці, центрами зайнятості;

- представлення кадрових інтересів органу під час перевірок, аудитів.

Отже, Головний спеціаліст з питань персоналу є ключовою фігурою кадрової роботи МСР. Від його ефективної діяльності залежить стабільність, правова коректність і розвиток кадрового потенціалу МСР.

Планування потреб у персоналі МСР передбачає визначення кількості працівників та кваліфікаційних вимог до посад. Але перед цим відбувається чітке визначення функцій і завдань, які повинна виконувати МСР відповідно до законодавства та потреб громади, зокрема: управління бюджетом територіальної громади; організація та контроль за соціальними, культурними та інфраструктурними програмами; забезпечення надання адміністративних послуг; взаємодія з іншими державними органами та громадськістю. Після визначення основних функцій проводиться аналіз наявного кадрового забезпечення, що дозволяє зрозуміти, які посади вже зайняті, чи є зайві або відсутні вакансії, а також який рівень кваліфікації наявного персоналу.

Залежно від того, які функції мають виконуватись, визначається потреба в кількості працівників з урахуванням кількості населення та територіальних особливостей громади; рівня автоматизації та використання цифрових технологій, що може зменшити потребу в деяких категоріях персоналу; законодавчих вимог щодо чисельності працівників у місцевих органах влади, які можуть регулювати певні аспекти кадрової політики.

При прийомі на службу в МСР кожному працівнику, відповідно до займаної посади, присвоюється службовий ранг. Це офіційне звання, яке визначає статус посадової особи в межах певної категорії посад. Згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [20], передбачено всього п'ятнадцять таких рангів. Вони присвоюються відповідно до рівня відповідальності, досвіду та посади, яку обіймає працівник.

Службові ранги присвоюються одночасно з прийняттям особи на службу в МСР або при її призначенні на вищу посаду. Якщо ж особа призначається на посаду з випробувальним терміном, то ранг їй надається тільки після успішного завершення цього терміну та оцінки результатів її роботи. Кожна посада в МСР має чіткий опис обов'язків, прав, вимог до кваліфікації та досвіду роботи.

Структура персоналу МСР погоджується з відповідними органами місцевого самоврядування. У разі необхідності можуть бути внесені корективи для дотримання бюджетних обмежень або змін у законодавстві.

На основі затвердженого плану потреби в персоналі проводиться набір на вакантні посади або оптимізація існуючого персоналу через підвищення кваліфікації чи переведення. Оскільки потреби в персоналі можуть змінюватися в залежності від розвитку ситуації на місцях або змін у законодавстві, періодично можуть переглядатися та коригуватися плани потреби в персоналі.

Усі етапи планування мають відповідати вимогам трудового законодавства, а також місцевих нормативних актів щодо управління кадрами.

Зокрема, чисельність працівників повинна відповідати вимогам бюджету та фінансовим можливостям громади.

При наявності вакантних посад відбувається оголошення конкурсу на вакантні посади, тобто публікація відкритої інформації про вільні посади та умови їх заміщення. Прийом та реєстрація документів кандидатів передбачає збір заяв, резюме, копій документів про освіту, стаж тощо. При проведенні конкурсного відбору відбувається оцінка знань законодавства, співбесіди, тестування. В умовах воєнного стану в Україні конкурси тимчасово не проводяться, приймання на роботу та призначення на посаду відбувається за рішенням (наказом) Голови МСР.

Адаптація нових працівників передбачає ознайомлення з обов'язками, стандартами роботи, внутрішніми правилами. Оцінювання службової діяльності відбувається шляхом проведення регулярної атестації, оцінювання результатів роботи.

З метою розвитку персоналу забезпечується підвищення кваліфікації у формі навчання на курсах, участі у тренінгах. Кар'єрне просування відбувається у формі переведення на вищі посади на основі досягнень і результатів роботи. Також у випадках порушень службової дисципліни застосовуються дисциплінарні процедури з різними заходами впливу.

Звільнення з посади службовця МСР відбувається за власним бажанням, за угодою сторін чи за іншими підставами.

Загальна характеристика персоналу виконавчого корпусу МСР у 2022-2024 рр. наведена у табл. 2.3.

Упродовж 2022–2024 рр. у МСР спостерігається стабільна та позитивна динаміка кадрового забезпечення. Середньооблікова кількість працівників виконавчого корпусу зросла з 36 осіб у 2022 р. до 39 осіб у 2024 р., що свідчить про розширення функціональних можливостей виконавчого апарату. Позитивним є й зростання кількості працівників з вищою освітою: з 18 осіб у 2022 р. до 24 осіб у 2024 р. Це підвищує загальний професійний рівень персоналу та кадровий потенціал установи. Також збільшилась кількість

працівників з досвідом понад один рік і понад 10 років, що підтверджує стабільність складу і збереження фахівців із тривалим досвідом роботи в системі місцевого самоврядування.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників кадрового забезпечення МСР, 2022–2024 рр., осіб

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Середньооблікова кількість працівників	36	36	39	3
Кількість працівників, що мають вищу освіту	18	18	24	6
Чисельність працівників, зі стажем роботи в органі місцевої влади більше одного року	21	22	23	2
Чисельність працівників, які мають досвід роботи в різних органах місцевої влади більше 10 років	15	14	16	1
Чисельність працівників, що звільнились протягом зазначеного періоду	1	2	1	0
Чисельність працівників, що прийняті на роботу протягом зазначеного періоду	2	2	4	2
Чисельність працівників, що змінили робочі місця в середині установи (підвищення по службі)	3	2	1	-2

Джерело: складено за даними ф. № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

Плинність кадрів у МСР залишається низькою: за весь період звільнено лише по 1–2 особи щороку. Натомість у 2024 р. збільшилась кількість нових прийомів на роботу (4 особи), що може бути свідченням оновлення або розширення кадрового складу. Водночас відзначається зменшення кількості внутрішніх переміщень працівників (підвищень по службі) – з 3 осіб у 2022 р. до 1 особи у 2024 р. Це може свідчити про певні обмеження у внутрішній кар’єрній мобільності та потребу вдосконалення системи мотивації, розвитку та просування персоналу.

Проаналізуємо абсолютні показники руху персоналу МСР за період дослідження (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники руху персоналу МСР, 2022–2024 рр., осіб

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Прийнято працівників, всього:	2	2	4	2
зокрема:				
- на конкурсній основі	2	-	-	-2
- за результатами стажування	2	2	4	2
Звільнено працівників, всього:	1	2	1	0
- за власним бажанням	1	1	1	0
- за досягненням пенсійного віку	-	1	-	-

Джерело: складено за даними ф. № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

Показники табл. 2.4 вказують на незначний рівень руху персоналу МСР в цілому.

Якісний склад персоналу МСР за виконуваними функціями представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Якісний склад персоналу МСР, 2022–2024 рр., осіб

Види персоналу за виконуваними функціями	З вищою освітою		Із фаховою передвищою освітою		Із загальною середньою освітою		Всього	
	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.
Керівники	8	10	2	-	-	-	10	10
Спеціалісти	10	14	10	8	-	-	20	22
Техн. працівники	-	-	2	5	4	2	6	7
Всього працівників	18	24	14	13	4	2	36	39

Джерело: складено за даними ф. № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

Якісний склад персоналу МСР змінився на кінець звітнього року. Станом на кінець 2024 р. весь управлінський персонал має вищу освіту, понад 60 % спеціалістів мають також вищу освіту, при чому кількість персоналу з вищою освітою збільшилася в динаміці.

Розглянемо характеристики персоналу МСР за віковим критерієм і рівнем освіти (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика персоналу МСР за віковим критерієм і освітою, 2022–2024 рр., осіб

Вік, років	З вищою освітою		Із фаховою передвищою освітою		Із загальною середньою освітою	
	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.
До 30	4	5	1	2	-	-
30-45	9	12	7	8	-	-
45-55	4	5	4	2	2	1
Понад 55	1	2	2	1	2	1

Джерело: складено за даними ф. № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

Кількість персоналу віком до 30 років у 2024 р. становила 7 осіб, які мають фахову передвищу та вищу освіту. У 2022 р. цей показник становив 5 осіб. Віком 30–45 років – 20 осіб у 2024 р. та 16 осіб у 2022 р.; ця вікова категорія має також фахову передвищу та вищу освіту. Персоналу віком 45–55 років – 8 осіб у 2024 р., що менше на 2 особи порівняно з 2022 р. Ця категорія осіб має різні рівні освіти, але у більшості вища освіта. Працівників віком понад 55 років – 4 особи як у звітному, так і у базисному роках.

У табл. 2.7 наведено якісні характеристики персоналу МСР за критерієм досвіду роботи та необхідної освіти.

Таблиця 2.7 – Якісна характеристика персоналу МСР за критерієм необхідної освіти та досвіду роботи, 2022–2024 рр., осіб

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників	36	36	39	9
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	32	34	36	4
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	30	32	33	3

Джерело: складено за даними ф. № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

Як бачимо, у 2024 р. 94 % персоналу МСР мають необхідну освіту. Частка персоналу з необхідним досвідом становить відповідно 88 %. У цілому в динаміці має місце позитивна динаміка показників табл. 2.6.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо зробити висновок, що менеджмент МСР використовує різноманітні види навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що позитивно впливатиме у перспективі на результативність діяльності органу місцевого самоврядування в цілому.

2.3 Оцінка результативності управління персоналом Миколаївської селищної ради

Основною умовою результативності управління персоналом та підвищення ефективності діяльності персоналу МСР, забезпечення якісного надання послуг громадянам і зміцнення довіри до влади на місцевому рівні, є розвиток персоналу. У центрі сучасних стратегій управління людськими ресурсами стоїть принцип безперервного професійного розвитку працівників, формування лідерських якостей та адаптації до нових викликів, пов'язаних з цифровізацією, децентралізацією та євроінтеграцією. З метою адаптації персоналу до змін, підвищення рівня професіоналізму у МСР приділяється увага забезпеченню розвитку персоналу. За даними табл. 2.8 проаналізуємо показники розвитку персоналу МСР.

Таблиця 2.8 – Показники розвитку персоналу МСР, 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.
Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку, %, з них:	17	25	30	13 в.п.
- безпосередньо в МСР, %	5	7	10	5 в.п.
- у навчальних закладах (різного типу), %	9	15	20	11 в.п.
Питома вага працівників, які пройшли навчання на спеціалізованих тренінгах з отриманням сертифікату, %	9	15	20	11 в.п.

Джерело: складено за інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

Таким чином, персонал МСР активно залучається до різних заходів з метою професійного та особистісного розвитку, покращують свої професійні навички та компетенції, підвищують свою цінність для установи.

Оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні є важливим інструментом управління людськими ресурсами. Воно сприяє підвищенню ефективності роботи службовців, забезпеченню прозорості кадрових рішень та справедливому ставленню до працівників завдяки єдиним критеріям і підходам. Сьогодні особливу увагу приділяють якості надання державних послуг та ефективності виконання службових обов'язків. Також важливо, щоб рішення, які приймаються службовцями, були незалежними від політичного впливу.

Метою оцінювання є:

- контроль за якістю виконання посадових обов'язків і завдань;
- визначення рівня результативності та ефективності службової діяльності;
- ухвалення рішень щодо преміювання, кар'єрного росту або необхідності професійного навчання чи підвищення кваліфікації.

Згідно зі ст. 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», посадові особи місцевого самоврядування проходять атестацію один раз на чотири роки. Атестація проводиться для оцінки професійних і ділових якостей, а також рівня кваліфікації. Однак атестацію не проходять:

- голови сіл, селищних рад;
- секретарі рад, працівники патронатної служби;
- особи, які обіймають посаду менше одного року;
- молоді спеціалісти, вагітні жінки або жінки після відпустки по вагітності та догляду за дитиною, які працюють менше року;
- працівники, які призначені на визначений строк.

Атестаційна комісія створюється за рішенням Голови МСР. Її очолює секретар ради або заступник Голови. Посадова особа органу місцевого

самоврядування має низку прав у процесі проходження атестації. Зокрема, вона може заздалегідь ознайомитися з усіма матеріалами, що стосуються її атестації, брати участь у засіданні атестаційної комісії, де розглядається питання щодо її діяльності, а також, у разі незгоди з рішенням – оскаржити його протягом 10 днів до голови відповідної ради або до суду.

Форма атестаційного листа МСР наведена у додатку Г.

За результатами атестації комісія може дійти одного з трьох висновків:

1. Посадова особа відповідає займаній посаді.
2. Посадова особа відповідає займаній посаді за умови виконання певних вимог (наприклад, здобуття відповідної освіти, проходження стажування або підвищення кваліфікації).

3. Посадова особа не відповідає займаній посаді.

Сучасні підходи до оцінювання постійно удосконалюються, з'являються нові методи та інструменти. Вони можуть бути спрямовані на:

- оцінку діяльності цілого органу місцевого самоврядування або окремих його структурних підрозділів;
- оцінку особистих і професійних якостей працівника – його компетентності, психофізіологічних характеристик, рівня виконання службових обов'язків тощо.

Конкретний метод оцінювання обирається залежно від мети процедури та очікуваного результату. Найкращі результати дає комплексне використання кількох методів одночасно, що дозволяє отримати об'єктивну та всебічну оцінку.

Методи оцінювання можуть бути:

- 1) описовими – коли результати формулюються у вигляді текстових характеристик;
- 2) кількісними – де використовуються числові показники та шкали;
- 3) комбінованими – поєднання текстових і числових оцінок для більш повного відображення результатів.

Оцінювання службової діяльності посадових осіб місцевого самоврядування може здійснюватися за різними інструментами. Залежно від підходу, розрізняють такі основні методи:

- 1) прогностичний метод – базується на аналізі результатів співбесід, інтерв'ю чи спеціальних обстежень і дозволяє передбачити поведінку або ефективність роботи працівника в майбутньому;
- 2) практичний метод – орієнтується на конкретні досягнення та результати працівника у його щоденній професійній діяльності;
- 3) імітаційний метод оцінює, як посадовець поводить себе в змодельованій робочій ситуації, наближеній до реальної.

Методи також поділяють за рівнем формалізації:

- 1) неформалізовані методи – це такі способи, які не мають чітких вимірювальних критеріїв. Сюди входять співбесіди, групові обговорення, спостереження за поведінкою, аналіз біографічних даних, самозвіти та вивчення документів;
- 2) формалізовані методи – мають встановлені шкали або критерії, наприклад: анкетування, тестування, бальна система оцінювання, порівняння з еталонами.

Важливу роль у цьому процесі відіграють посадові інструкції та положення, які визначають правовий статус службовця відповідно до займаної посади. У цих документах чітко прописано перелік ключових компетенцій, які використовуються як додаткові критерії для оцінки професійної придатності працівника.

Головна мета оцінювання персоналу МСР – виявлення рівня якості виконання обов'язків та завдань, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо преміювання, просування по службі або планування професійного розвитку працівника.

Проведення щорічної оцінки посадових осіб у МСР проводиться відповідно до «Положення про проведення щорічної оцінки виконання

посадовими особами покладених на них обов'язків та завдань», затвердженого розпорядженням Голови МСР.

Процес оцінювання посадових осіб органів місцевого самоврядування відбувається з дотриманням ключових принципів: об'єктивність, правдивість, відкритість, доступність інформації та повага до особистої гідності кожного працівника. Оцінювання базується на головних показниках, які визначаються відповідно до посадових обов'язків конкретного працівника. Окрім цього, враховується дотримання норм етичної поведінки та вимог антикорупційного законодавства.

Результати проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них обов'язків та завдань за підсумками роботи у 2024 р. наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами МСР покладених на них обов'язків та завдань, 2024 р.

Посади	Кількість осіб, які проходили щорічну оцінку	Підсумкова оцінка			
		низька	задовільна	добра	висока
Керівники структурних підрозділів та їх заступники	10	-	-	4	6
Спеціалісти	22	-	-	8	14
Усього	32	-	-	12	20

Джерело: складено за інформацією Відділу організаційного та інформаційного забезпечення апарату МСР.

За результатами щорічної оцінки посадові особи, які проходили процедуру оцінювання, отримали позитивні оцінки на рівні «добра» та «висока».

Для кожної посадової особи, яка проходить атестацію, оформлюється службова характеристика. Її складає та підписує керівник підрозділу, де працює ця особа, і подає до атестаційної комісії не пізніше ніж за сім днів до дати атестації. До початку процедури посадова особа має право ознайомитися з характеристикою під час індивідуальної бесіди зі своїм керівником.

За підсумками атестації комісія формулює один із таких висновків:

- особа відповідає займаній посаді;
- особа відповідає займаній посаді за певних умов (наприклад, за потреби додаткового навчання або підвищення кваліфікації);
- особа не відповідає займаній посаді.

На основі цього висновку комісія може запропонувати керівництву органу місцевого самоврядування:

- визнати особу атестованою;
- провести повторну атестацію через рік (за згодою працівника);
- включити особу до кадрового резерву або призначити на вищу посаду;
- перевести її на іншу відповідну посаду або звільнити.

Усі рішення та результати оформлюються у протоколі та атестаційному листі, які підписують голова і члени комісії. Після цього результати повідомляються як посадовій особі, так і її безпосередньому керівникові. Особа ставить підпис, засвідчуючи ознайомлення з атестаційним листом.

У разі незгоди з рішенням комісії, працівник має право оскаржити його впродовж 10 днів з моменту ухвалення, не враховуючи період тимчасової непрацездатності.

Задоволеність працівників умовами праці є якісний показником, який відображає ступінь комфортності, безпеки, психологічної підтримки та мотиваційної привабливості робочого середовища для персоналу. Цей аспект має суттєвий вплив на ефективність діяльності працівників органів місцевого самоврядування та їх готовність залишатися на службі. На основі анкетування персоналу виконавчого корпусу МСР нами проаналізовано рівень задоволеності умовами праці. В опитуванні прийняло участь 20 осіб, як керівного складу, так і спеціалістів. Основними компонентами задоволеності умовами праці в анкетуванні визначено:

1) фізичні умови праці: комфортність робочого місця; забезпечення необхідними технічними засобами; безпека та відповідність робочого середовища нормам охорони праці;

2) організаційні умови: чіткий розподіл обов'язків, наявність посадових інструкцій; оптимальне робоче навантаження, відсутність надмірної бюрократії; можливість дистанційної або гнучкої форми роботи (за наявності технічної можливості);

3) соціально-психологічний клімат: рівень підтримки з боку керівництва; якість міжособистісних відносин у колективі; відсутність мобінгу чи дискримінації; можливість вільно висловлювати думки і брати участь в ухваленні рішень;

4) мотиваційна складова: прозорість системи преміювання та кар'єрного зростання; визнання досягнень працівників; доступ до професійного розвитку й підвищення кваліфікації; відповідність оплати праці обсягу та складності виконуваної роботи.

Для проведення анкетування було розроблено форму анкети. Рівень згоди з кожним твердженням оцінювався за шкалою: 1 – повністю не згоден; 2 – скоріше не згоден; 3 – важко відповісти; 4 – скоріше згоден; 5 – повністю згоден. Результати анкетування наведено в табл. 2.10.

Результати анкетування демонструють, що рівень згоди з наведеними твердженнями оцінювався в діапазоні 3–5 балів («важко відповісти» – «повністю згоден»). Це дає підстави визначити про достатньо високий рівень задоволеності персоналу виконавчого корпусу МСР праці. Зокрема, 75 % опитуваних повністю згодні з твердженням щодо комфорту робочого місця. Щодо відчуття безпеки на робочому місці, то 5 респондентам було важко відповісти ствердно, що зумовлено ризиками бойовий дій на прикордонні. За критерієм організації праці респонденти відповіли на рівні 4–5 балів, що заслуговує позитивної оцінки для МСР. Твердження за критерієм соціально-психологічного клімату оцінювалися в межах 3–5 балів, що також зумовлено психологічним навантаженням для персоналу в умовах військової агресії, постійних сигналів тривоги.

За критерієм мотивації та розвитку невелика кількість респондентів обрала категорію «важко відповісти», що потребує уваги керівництва. У

підсумку, за загальним враженням, 80 % опитуваних рекомендують працювати в МСР іншим.

Таблиця 2.10 – Результати анкетування персоналу МСР «Задоволеність умовами праці» МСР, 2024 р.

Твердження	Кількість відповідей (оцінка 1–5)				
	1	2	3	4	5
Фізичні умови праці					
Мене влаштовує комфорт мого робочого місця (світло, температура тощо)	-	-	-	5	15
Мені достатньо технічних засобів для виконання службових обов'язків	-	-	-	7	13
Я відчуваю безпеку на своєму робочому місці	-	-	5	10	5
Організація праці					
Мої посадові обов'язки чітко визначені	-	-	-	2	18
Я маю достатньо часу для якісного виконання завдань	-	-	-	10	10
Робоче навантаження є справедливим і посильним	-	-	-	12	8
Соціально-психологічний клімат					
Я відчуваюся частиною команди	-	-	3	10	7
Керівництво мене підтримує і враховує мою думку	-	-	5	8	7
У колективі панує взаємна повага	-	-	2	8	10
Мотивація та розвиток					
Я розумію, як можу просуватися по службі	-	-	3	10	7
Моя робота визнається і цінується	-	-	5	8	7
У мене є можливість проходити навчання та підвищення кваліфікації	-	-	-	7	13
Загальне враження					
Загалом я задоволений(-а) умовами праці в установі	-	-	-	5	15
Я рекомендую працювати тут іншим	-	-	-	4	16

Джерело: складено за результатами анкетування персоналу виконавчого корпусу МСР.

Таким чином, можемо зробити висновок про достатній рівень задоволеності умовами праці персоналу виконавчого корпусу МСР. Окремі наявні «слабкі» сторони важливо конкретизувати у процесі обговорення в колективах, розробити та прийняти необхідні управлінські рішення для їх усунення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МИКОЛАЇВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

Ефективне управління персоналом в органах місцевого самоврядування є основою високої якості публічних послуг, забезпечення прозорості управлінських рішень та реалізації принципів децентралізації. У світлі реформ, що відбуваються в Україні, особливо в межах адміністративно-територіального устрою, постає потреба в системному удосконаленні кадрової політики на місцевому рівні.

Одним із напрямів удосконалення є перехід до стратегічного управління людськими ресурсами, що передбачає чітке прогнозування потреб у кадрах, формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників та їх оцінювання за результатами діяльності. Вважаємо за доцільне адаптовано використовувати зарубіжний досвід, зокрема – досвід країн ЄС.

У Німеччині застосовується індивідуалізоване планування кар'єри та оцінювання персоналу. У німецьких муніципалітетах застосовуються персоніфіковані плани розвитку, а також система регулярного зворотного зв'язку між керівником і службовцем. Такий підхід реалізовано через інструменти внутрішнього аудиту людських ресурсів та цифрові HR-системи на місцевому рівні [17].

У Польщі функціонують електронні платформи для добору та розвитку кадрів; впроваджено національну онлайн-платформу для набору працівників у публічну службу, що забезпечує прозорість та рівний доступ до вакансій. Також запроваджено платформу KSAP (Krajowa Szkoła Administracji Publicznej), яка забезпечує постійне навчання працівників органів місцевого самоврядування [32].

Французька модель передбачає гнучке переміщення працівників між різними рівнями публічної адміністрації, що сприяє обміну досвідом і

зміцненню інституційної спроможності. Таку практику підтримує Національний центр підготовки муніципальних службовців (CNFPT), який щороку охоплює понад 900000 осіб у сфері навчання [26].

У межах європейських ініціатив, зокрема проєкту CAF (Common Assessment Framework), Словенія активно впроваджує моделі самооцінки ефективності органів місцевого самоврядування, що передбачає оцінку кадрових процесів та їх вдосконалення [29].

Також вважаємо за доцільне керівництву МСР забезпечити та сприяти участі персоналу в європейських програмах підтримки реформи державного управління: EU4PAR (програма підтримки реформ державного управління) та U-LEAD, яка спрямована на розвиток кадрового потенціалу громад [28; 22]. У межах цих програм реалізуються навчання посадових осіб, розробка HR-стратегій та методичних рекомендацій з управління персоналом.

Окрему увагу слід приділити цифровізації управління персоналом. Такі інструменти, як електронний документообіг, HR-аналітика, онлайн-платформи для підвищення кваліфікації (наприклад, Prometheus, EdEra [34; 27] тощо), вже довели свою ефективність. За прикладом країн ЄС, доцільно розглядати можливість централізованого впровадження HRM-систем (Human Resource Management Systems) на рівні громад.

Узагальнюючи, можна зазначити, що адаптація європейського досвіду управління персоналом в органах місцевого самоврядування України має відбуватися з урахуванням контекстуальних особливостей та пріоритетів національної політики. Основу таких змін повинні становити стратегічне планування, підвищення кваліфікації, цифровізація кадрових процесів та створення сприятливого інституційного середовища.

Оскільки всі управлінські рішення в державі приймаються людьми та стосуються людей, саме державні службовці відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності системи державного управління. Кадровий склад є специфічним, але надзвичайно важливим ресурсом публічного управління, оскільки його формують особи з індивідуальними характеристиками.

Сукупність сильних і слабких сторін кожної особистості визначає якість її професійної діяльності. Це створює дилему при формуванні кадрового потенціалу – на чому акцентувати увагу: на професійних перевагах та моральних якостях кандидата чи на потенційних прогалинах у його підготовці. Саме вдосконалення технологій підбору, відбору та добору персоналу є основою для підвищення якості кадрової політики в державному секторі. З огляду на важливість цього питання, Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), використовуючи аналітичні матеріали міжнародних організацій (таких як International Public Management Association for Human Resources та Victorian Public Sector Commission), розробило «Методологію визначення спроможності служб управління персоналом державних органів» [11], яка покликана сприяти підвищенню ефективності діяльності кадрових підрозділів.

Органам управління персоналом в місцевому самоврядуванні приходится зіштовхуватися з проблемами вибору, які мають прикладний та методологічний характер (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії відбору персоналу на посади в органах місцевого самоврядування

Критерії	Варіанти вибору	
	варіант А	варіант Б
Професійність	Перевага досвіду і знанням	Перевага лідерським якостям
Належність до сфери діяльності	Перевага співробітникам організації чи установи	Перевага зовнішнім претендентам
Стать	Перевага представникам певної статі	Дотримання гендерної рівності
Вік	Перевага молоді	Перевага людям старшого віку
Особистісні характеристики	Зосередження уваги на чеснотах претендентів	Зосередження уваги на слабкостях претендентів
Креативність	Перевага обізнаності щодо стандартних методів вирішення питань	Перевага креативним підходам щодо розв’язання проблем
Амбіційність	Перевага кар’єристам	Перевага виконавцям
Емоційний інтелект	Перевага емпатам	Перевага байдужим

Джерело: складено автором за [11].

Складність методологічних аспектів управління персоналом не дозволяє

вирішити їх простими засобами, що часто призводить до помилок при підборі кадрів до органів місцевого самоврядування. Такі прорахунки негативно впливають на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим виникає прагнення максимально регламентувати процедури управління персоналом у системі публічної служби. Однак така надмірна зарегульованість, яка охоплює підбір, добір і відбір кадрів, рідко сприяє покращенню якості кадрового складу.

Натомість збільшення кількості критеріїв і ускладнення процедур відбору суттєво звужує коло потенційних кандидатів, ускладнює і подовжує пошук потрібних фахівців, а також зосереджує увагу переважно на формальних ознаках відповідності претендентів. У результаті це негативно впливає на загальну ефективність роботи персоналу, потребує додаткових витрат на підготовку й перепідготовку кадрів та створює несприятливу психологічну атмосферу в трудових колективах.

Для МСР характерною є низка проблем управління персоналом на виконавчому рівні місцевої влади, які, на наш погляд, можна мінімізувати завдяки заходам комплексного характеру (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями удосконалення управління персоналом МСР

Проблеми	Необхідні зміни/удосконалення
Формалізація вимог	- надання більшої автономії щодо формування штатів органам місцевого самоврядування; - надання переваги досвіду роботи порівняно з формальними вимогами
Нееквівалентний розподіл заробітної плати в системі державної служби	- переглянути систему преміювання з тим, щоб преміальний фонд не перевищував 30 % фонду заробітної плати; - оплату праці прив'язати до ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicators); - розмір ставок заробітної плати всередині установи має формуватися на принципах гармонізації (38:62)
Орієнтація відділів управління кадрами та контроль за дотриманням формальних ознак	- формування HR-підрозділу
Жорсткі режими роботи	- впровадження гнучких графіків роботи
Відсутність можливостей для використання термінових контрактів	- формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади

Джерело: складено автором.

У контексті формулювання «розмір ставок заробітної плати всередині установи має формуватися на принципах гармонізації (38:62)» означає вирівнювання та узгодження рівнів оплати праці між різними категоріями працівників у межах однієї установи, щоб уникнути надмірного дисбалансу між найнижчими та найвищими посадовими окладами. Тобто пропорція 38:62 вказує на рекомендоване співвідношення фонду заробітної плати: 38 % – на оплату праці рядових працівників та технічного персоналу; 62 % – на оплату праці управлінського складу, керівників підрозділів та фахівців вищої кваліфікації. Така пропозиція передбачає уникнення надмірної концентрації оплати у вузької групи посадовців та забезпечення збалансованої, справедливої системи оплати праці, яка мотивує весь персонал установи.

У сфері виконавчої влади, як на державному, так і на місцевому рівнях, ключову роль відіграють морально-етичні якості та лідерський потенціал кандидатів на посаду. Зокрема, важливими є високий рівень емоційного інтелекту, здатність до емпатії, командної взаємодії, національна свідомість, а також особиста відповідальність і надійність. Ці якості формують базові цінності публічної служби, однак самі по собі вони є недостатніми для ефективного виконання управлінських функцій. Значну роль відіграють також здатність до навчання, опанування цифрових інструментів, креативність та аналітичне мислення, що вимагає чіткої алгоритмізації процедур підбору персоналу, а також залучення професійних зовнішніх організацій до процесу відбору.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, можна виділити низку характерних практик, які доцільно вивчати та адаптовано застосовувати:

1. У країнах ЄС, зокрема у Великобританії, Німеччині та Франції, претенденти на державну службу повинні володіти як адміністративними, так і технічними навичками, що забезпечує комплексний підхід до їхньої підготовки.

2. Процедури відбору персоналу часто делеговані незалежним недержавним організаціям (Польща), що дозволяє уникнути конфлікту інтересів і підвищити об'єктивність процесу [33].

3. Основними критеріями оцінки кандидатів у Великобританії є високий інтелектуальний рівень, здатність до досягнення результатів і ефективної взаємодії з людьми.

4. У Франції існує вимога обов'язкового проходження військової служби для можливості претендувати на посаду державного службовця.

5. Французька модель також передбачає, що державні службовці не підпадають під дію загального трудового законодавства, що надає системі гнучкості.

6. В усіх зазначених країнах особлива увага приділяється готовності службовців до постійного навчання, як у межах курсів, так і в спеціалізованих освітніх установах.

Також вважаємо за доцільне у практичній діяльності по управлінню персоналом у МСР сформувати продуману систему безперервного навчання персоналу (корпоративний університет), в межах якої поряд з традиційними методами сучасної управлінської освіти використовуються такі методи розвитку персоналу: бізнес-тренінги, коучинг, проблемні семінари, аналіз та дискусія (рис. 3.1).

Серед актуальних підходів до підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування важливе місце посідає електронне навчання (E-learning). Електронна форма освіти є сучасним, гнучким та ефективним інструментом для здобуття необхідних професійних знань, що базується на використанні інтерактивного контенту: відео-, аудіоматеріалів, медіаресурсів, комп'ютерних симуляцій тощо [12].

В Україні одним із прикладів реалізації такої моделі є освітня платформа «Knowledge Management» [30], створена для професійного навчання державних службовців, керівників громад і працівників виконавчих органів.

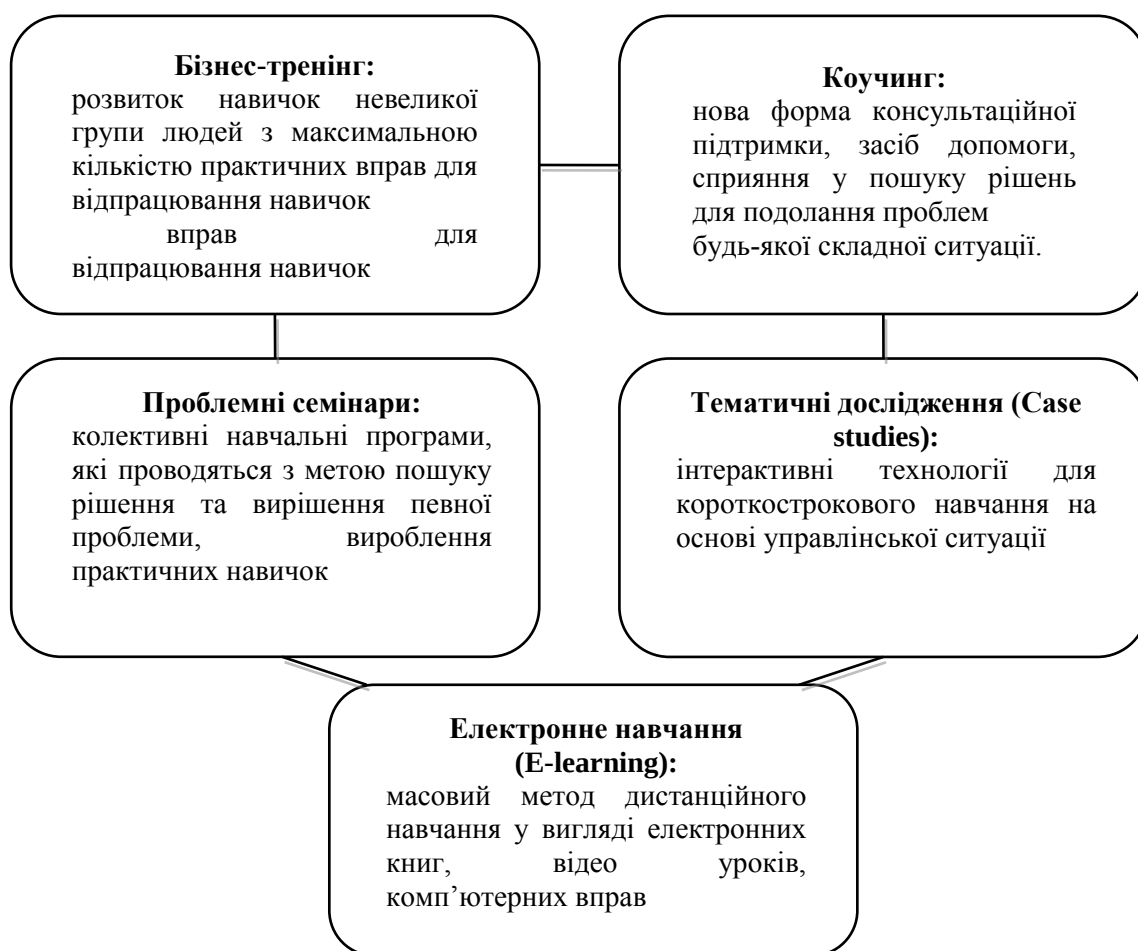


Рисунок 3.1 – Сучасні методи розвитку персоналу МСР

Джерело: узагальнено автором.

Основними перевагами електронного навчання для місцевого самоврядування є:

- безперервний професійний розвиток без відриву від роботи;
- зниження витрат завдяки відсутності виїзного навчання;
- індивідуальний темп засвоєння матеріалу;
- онлайн-доступ до фахових консультантів і тренерів.

Ефективне впровадження електронного навчання у практику діяльності органів місцевого самоврядування сприятиме підвищенню кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку їх освітнього та інтелектуального потенціалу, що в

довгостроковій перспективі позитивно вплине на якість управлінських процесів в МСР.

Мотивація працівників органів місцевого самоврядування також є вагомим чинником забезпечення ефективного функціонування публічної служби. Вона впливає не лише на продуктивність, а й на рівень відповідальності, інноваційності та готовності до змін. Підвищити мотивацію можна шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення управлінських практик, формування сприятливого організаційного середовища та професійного розвитку персоналу. У табл. 3.3 узагальнено напрями підвищення мотивації персоналу МСР.

Таблиця 3.3 – Методи та інструменти підвищення мотивації персоналу МСР

Методи	Інструменти
Матеріальна мотивація	Прозора система преміювання за досягнення. Гнучка система доплат. Винагороди за інноваційні пропозиції та якість послуг.
Кар'єрне зростання	Схеми просування по службі. Формування кадрового резерву. Менторські програми для нових працівників.
Професійне навчання	Навчання через Knowledge Management та інші платформи. Міжнародні стажування. Сертифіковані курси із лідерства та цифровізації.
Нематеріальне стимулювання	Публічне визнання досягнень (грамоти, подяки). Відзнаки на сайті МСР. Додаткові дні відпустки за ефективну роботу.
Умови праці та культура	Комфортне, безпечне та цифрове середовище. Залучення персоналу до ухвалення рішень. Тімбілдінг.
Баланс робота–життя	Гнучкий графік і часткова дистанційна робота. Психологічна та соціальна підтримка. Участь у громадських проектах для самореалізації

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, наведені рекомендації по удосконаленню управління персоналом МСР сприятимуть результативності управління Миколаївською територіальною громадою в цілому за рахунок підвищенню ефективністю управління персоналом МСР, особливо, працівників виконавчого корпусу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено рекомендації по удосконаленню системи управління персоналом Миколаївської селищної ради.

1. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є важливим чинником забезпечення ефективної діяльності місцевої влади, реалізації політики децентралізації та задоволення потреб громади. Системне управління людськими ресурсами передбачає комплексний підхід, який охоплює всі етапи життєвого циклу працівника: від підбору і адаптації до мотивації, розвитку та оцінювання результатів праці. Ефективне функціонування кадрової служби дозволяє не лише оперативно забезпечувати вакансії, а й формувати кадровий резерв, стимулювати професійне зростання, мінімізувати плинність кадрів. Особливістю кадрової роботи в органах місцевого самоврядування є необхідність дотримання правових норм, оскільки вся діяльність регламентується законами України, зокрема «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про державну службу». Працівники органів місцевого самоврядування мають публічний статус, тому до них висуваються підвищені вимоги щодо прозорості, етичності, компетентності та підзвітності перед громадою.

2. МСР є представницьким органом місцевого самоврядування, що функціонує відповідно до законодавства України та реалізує управлінські функції у межах Миколаївської селищної територіальної громади, яка об'єднує значну кількість населених пунктів та старостатів. Організаційна структура МСР є сформованою, функціонально наповненою та включає як виконавчий, так і представницький корпус, технічний персонал та рівень старостатів, що забезпечує цілісне управління громадою. Фінансово-економічна діяльність МСР характеризується відносною стабільністю: щороку зростають як доходи, так і видатки бюджету громади. Протягом 2022–2024 рр. спостерігається зменшення профіциту. Бюджетне планування здійснюється з

урахуванням програмно-цільового підходу, що свідчить про прагнення до ефективного управління коштами.

Управління персоналом у МСР здійснюється на належному організаційному рівні, зосередженому у Відділі організаційного та інформаційного забезпечення, що включає посаду Головного спеціаліста з питань персоналу. Функціональна діяльність Головного спеціаліста з питань персоналу охоплює всі етапи життєвого циклу працівника, включаючи підбір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, підвищення кваліфікації та взаємодію з зовнішніми органами. Планування потреб у персоналі в МСР відбувається на основі аналізу функціонального навантаження, структури громади, законодавчих вимог та фінансових можливостей. Процедури набору, атестації та оцінювання персоналу відповідають нормам чинного законодавства, включаючи конкурсний відбір у мирний час, призначення за рішенням голови в умовах воєнного стану, а також системну адаптацію нових працівників.

Кадровий склад виконавчого корпусу МСР у 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку: збільшилася кількість працівників із вищою освітою (з 18 до 24 осіб), зросла частка молодих працівників віком до 45 років, а також зберігся стабільний рівень працівників із досвідом понад 10 років. Рівень плинності кадрів у МСР є низьким, що є свідченням стабільності кадрового середовища. Аналіз якісного складу персоналу вказує на високий рівень відповідності освітнім та кваліфікаційним вимогам: у 2024 р. 94 % працівників мають необхідну освіту, а 88 % – достатній професійний досвід. Постійна увага до підвищення кваліфікації персоналу та різноманітні форми навчання є сильними сторонами кадрової політики МСР.

Управління розвитком персоналу в МСР є системним і ефективним: збільшується частка працівників, які проходять навчання та підвищення кваліфікації, що свідчить про впровадження принципів безперервного професійного зростання. Оцінювання службової діяльності здійснюється відповідно до законодавства і дозволяє об'єктивно визначати ефективність роботи, ухвалювати рішення щодо кар'єрного просування та потреби у

навчанні. Проведене анкетування показало високий рівень задоволеності умовами праці, що сприяє утриманню кадрів, підвищенню мотивації та якості роботи.

3. Основою для формування сучасної, ефективної та орієнтованої на розвиток системи управління персоналом у Миколаївській селищній раді стануть наведені у кваліфікаційній роботі рекомендації:

1) запровадити стратегічне управління персоналом на основі розробки HR-стратегії громади з урахуванням пріоритетів розвитку, кадрових ризиків та прогнозування потреб у персоналі, а також впровадження системи оцінки результатів праці працівників (KPI);

2) інтегрувати HRM-системи для автоматизації процесів підбору, адаптації, навчання, обліку кадрів та оцінювання; активне використання онлайн-інструментів для професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу (Prometheus, EdEra, Knowledge Man, EU4PAR, U-LEAD тощо);

3) удосконалити підходи до добору та відбору кадрів на основі стандартизації процедури підбору персоналу;

4) сформувати систему безперервного професійного розвитку, що передбачає створення «корпоративного університету» громади з програмами підвищення кваліфікації, менторства та лідерського розвитку; запровадження практики коучингу, тренінгів та міжнародних стажувань;

4) модернізувати систему мотивації персоналу через поєднання матеріальних стимулів (прозора система премій, доплати) з нематеріальними (визнання, публічне схвалення, кар'єрне зростання); забезпечити комфортні умови праці, гнучкі графіки, підтримку work-life балансу;

5) посилити інституційну спроможність кадрових служб за рахунок створення автономного HR підрозділу та забезпечити підвищення кваліфікації працівників кадрових служб на основі методологій НАДС та європейських стандартів;

6) адаптувати кращі практики країн ЄС (KSAP у Польщі, CNFPT у Франції, CAF у Словенії) з урахуванням українського контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Гавкалова Н. Л., Мосумова А. К. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 3(9). С. 274–281. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3\(9\)-274-281](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-3(9)-274-281) (дата звернення: 27.04.2025).
3. 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. С. 168–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_2_22 (дата звернення: 26.04.2025).
4. Децентралізація в Україні. *Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад*. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
5. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
6. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.103](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103) (дата звернення: 14.04.2025).
7. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глєбова Н. В. Управління персоналом : навч. посібн. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.

8. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони*. 2022. № 2(76). С. 101–106. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf (дата звернення: 20.04.2025).

9. Лісогор Л. С. Нестеренко В. В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). С. 20–30. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.2> (дата звернення: 25.04.2025).

10. Методичні рекомендації щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування. Затв. Наказом Національного агентства України з питань державної служби 08 липня 2022 року, № 55-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#n9> (дата звернення: 29.04.2025).

11. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. К., 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodilogia-viznach-spromog-sup.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).

12. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 23.04.2025).

13. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення: 11.04.2025).

14. Національне агентство України з питань державної служби. *Актуальні питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування*. URL:

<https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/aktualni-pitannya-upravlinnya-personalom-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 30.04.2025).

15. Національне агентство України з питань державної служби. *Нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/normativno-pravova-baza> (дата звернення: 30.04.2025).

16. Офіційний сайт Миколаївської селищної ради. URL: <https://mykolaivska-gromada.gov.ua> (дата звернення: 17.04.2025).

17. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн-членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. 2019. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF>

18. Поліщук О. Ю, Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С 19–22. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_4/6.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

19. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення: 24.04.2025).

20. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р. (ред. 05.03.2025) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України № 3077-IX від 2 травня 2023 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

22. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 26.04.2025).

23. Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби 19 лютого 2024 р. № 26-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#n14> (дата звернення: 30.04.2025).

24. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

25. Шестак О. І. Специфіка методів управління персоналом органів місцевого самоврядування. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти*: матеріали XI Міжн. наук.-практ. конф. у 2-х частинах. Ч. 2. Київ, Інтерсервіс, 2024. С. 724–726.

26. Centre National de la Fonction Publique Territoriale. URL: <https://www.cnfpt.fr> (дата звернення: 27.04.2025).

27. EdEra. *Освітній проєкт*. URL: <https://www.ed-era.com> (дата звернення: 25.05.2025).

28. EU4PAR. Supporting Public Administration Reform in Ukraine. URL: <https://eu4par.org.ua> (дата звернення: 25.04.2025).

29. European Institute of Public Administration (EIPA). Common Assessment Framework (CAF). URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/> (дата звернення: 27.04.2025).

30. Knowledge Management Hub. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua> (дата звернення: 17.05.2025).

31. Kormyshkin Yu., Umanska, V. Effective personnel management tools in local self-government bodies. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2021. № 25(4). С. 24–34. URL: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4\(112\)-3](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4(112)-3) (дата звернення: 23.04.2025).

32. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. URL: <https://ksap.gov.pl> (дата звернення: 26.04.2025).

33. Nabór do służby cywilnej. URL: <https://nabory.kprm.gov.pl> (дата звернення: 26.04.2025).

34. Prometheus. *Платформа онлайн-освіти*. URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 27.04.2025).

ДОДАТКИ