

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

Трунов Р.Є.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

2022

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))


Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра
(освітній рівень)


на тему «Удосконалення механізму управління персоналом у системі
публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів»

Виконав: студент гр. ПУ-21зм
напряму підготовки (спеціальності)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Трунов Р.Є. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Бучнєв М.М. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент Кушал І.М. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу



Хандій О.О.

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління,

менеджменту та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою публічного
управління, менеджменту
та маркетингу

 проф. Хандій О.О.

_____ 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Трунов Роман Євгенович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення механізму управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів»

керівник роботи Бучнєв М.М., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20 вересня 2022р. № 128/01

2. Строк подання студентом роботи 14.11.2022

3. Вихідні дані до роботи дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку органів державної влади, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади управління персоналом у системі публічної служби

2. Дослідження сучасного стану розвитку управління персоналом в системі публічної служби України

3. Напрями удосконалення механізмів управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Типова мотель діагностичного аналізу в управлінні персоналом; трирівнева система стратегічного планування розвитку ОТГ та регіонів України; організаційно-управлінська структура Володарської селищної територіальної громади; план заходів з підготовки Стратегії розвитку ОТГ; кількість утворених ОТГ у Київській області 2014-2020 рр.; адміністративно-територіальний устрій Київської області 2022р.; SWOT-аналіз ОТГ; система роботи із резервом кадрів на заміщення вакантних посад публічної служби;

механізм управління персоналом Володарської селищної територіальної громади; удосконалена крос-культурна ресурсна модель управління Володарської селищної територіальної громади; принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом; методичний підхід щодо оцінки ефективності проектної команди.

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 06.09.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2022	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2022	виконано
3.	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2022	виконано
4.	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2022	виконано
5.	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2022	виконано
6.	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2022	виконано
7.	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2022	виконано
8.	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2022	виконано
9.	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2022	виконано
10.	Підготовка доповіді до захисту роботи	листопад 2022	виконано

Студент


(підпис)

Трунов Р.Є.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бучнев М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 99, табл. 4, рис. 15.

Публічна служба, управління персоналом, євроінтеграція, об'єднана територіальна громада, місцеве самоврядування, публічне управління, кадрові технології, ефективність, механізм, модель, стратегія, система.

У дипломній роботі магістра проаналізовано сучасні тенденції розвитку управління персоналом публічної служби та проблематика створення ОТГ в умовах євроінтеграційних процесів; сформовано крос-культурну ресурсну модель та механізм управління персоналом Володарської селищної територіальної громади; запропоновано методичний підхід щодо оцінки ефективності проєктної команди у Володарській селищній територіальній громаді.

Формування чіткого плану з посилення структур кадрового потенціалу та професійної підготовки державних службовців є безумовним пріоритетом, без якого неможливі наступні політичні кроки, пов'язані з членством України у Європейському Союзі (ЄС). Потрібно сформувати нову генерацію фахівців, які не лише забезпечать ефективність внутрішньої державної євроінтеграційної роботи, але й зможуть гідно представляти Україну на переговорах, в інституціях ЄС та разом з експертами держав-членів Євросоюзу формувати політики ЄС».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	9
1.1. Особливості інституційної організації публічного управління України в умовах євроінтеграції	9
1.2. Впровадження світового досвіду реформування державної системи підготовки персоналу та функціонування системи публічної служби України	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	31
2.1. Аналіз сучасних тенденцій розвитку управління персоналом публічної служби	31
2.2. Проблематика створення ОТГ та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Володарської селищної територіальної громади	41
2.3. Аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	64
3.1. Вдосконалення моделі управління персоналом організації на сучасному етапі	64
3.2. Шляхи підвищення ефективності підходів до управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів	74
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94

ВСТУП

Формування чіткого плану з посилення структур кадрового потенціалу та професійної підготовки державних службовців є безумовним пріоритетом, без якого неможливі наступні політичні кроки, пов'язані з членством України у Європейському Союзі (ЄС). Потрібно сформувати нову генерацію фахівців, які не лише забезпечать ефективність внутрішньої державної євроінтеграційної роботи, але й зможуть гідно представляти Україну на переговорах, в інституціях ЄС та разом з експертами держав-членів Євросоюзу формувати політики ЄС». Що стосується «кадрового голоду», на жаль, він ще буде присутній найближчим часом. Можливо, в цьому контексті доречні розмови про оптимізацію державного апарату, але будь-яка оптимізація це тонке балансування між потребами органів, потребами системи державного управління, фінансовими можливостями держави. Крім того, треба враховувати й запит суспільства на послуги.

Глибокі перетворення у всіх сферах суспільного життя, подальша демократизація суспільства, національне відродження України зумовили необхідність докорінного перегляду підходів до публічного управління. Побудова незалежної демократичної держави та світові інтеграційні процеси потребують створення якісно нової системи публічної служби, враховуючи як реалії сучасного життя і перспективи соціально-економічного розвитку, так і досвід управління в розвинутих країнах світу та вітчизняний історичний досвід.

В сучасних умовах розвитку Української держави в напрямі інтеграції її в Європейський Союз та НАТО суспільство не влаштовує існуючий рівень системи публічної служби. Публічне управління сьогодні в Україні являє собою складне, суперечливе явище з багатьма бюрократичними деформаціями, воно не повною мірою відповідає на виклики сучасності і має ряд істотних вад.

З огляду на це, особливої актуальності набувають питання удосконалення механізму управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів, що потребують нагального вирішення.

Теоретичні і методичні основи управління персоналом у системі

публічної служби, розглянуто в працях відомих зарубіжних та вітчизняних науковців практиків, як: Н. Адлер, Р. Бейрона, Н. Доулінга, Є. Користін, Н. Хафізової, Т. Бауера, С. Диріна, Л. Забірової, Г. Ісаєва, Е. Кондратьєва, А. Просвіріної та інших дослідників.

Незважаючи на значну кількість праць, присвячених питанням регіонального розвитку, головним аргументом при визначенні мети і концепції дослідження стала відсутність в Україні узагальненої бази наукових праць, присвячених питанням розвитку системи публічного управління в Україні в контексті адаптації його до європейських стандартів.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних основ побудови механізмів управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів та практичних пропозицій з їх удосконалення.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасні тенденції розвитку управління персоналом публічної служби;
- проаналізувати проблематику створення ОТГ;
- сформулювати основні напрями удосконалення механізмів управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності підходів до управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів.

Об'єктом дослідження є процес є процес реалізації управління персоналом ОТГ в умовах євроінтеграційних процесів.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації з удосконалення механізмів управління персоналом в системі публічної служби в Україні.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що сформульовані теоретичні положення та обґрунтовані практичні рекомендації, які спрямовані на подальший розвиток механізмів управління персоналом публічної служби в Україні дають змогу сформулювати цілісну теоретичну та методологічну базу для

практичного запровадження. Основні висновки та ідеї дослідження відповідають рівню конкретних пропозицій, які придатні для впровадження в практику управління для органів державної влади.

Виконана робота дозволяє приймати науково-обґрунтовані рішення в розробці інструментів та механізмів управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів та може бути використана у практичній діяльності.

Під час роботи над магістерською роботою для досягнення поставленої мети було використано наступні методи дослідження: системний підхід; аналітичний підхід; графічний (для наочного зображення результатів дослідження), статистичний аналіз.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 99 сторінки. Містить 4 таблиці, 15 рисунків, список використаних джерел налічує 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Особливості інституційної організації публічного управління України в умовах євроінтеграції

Публічна влада відрізняється від приватної корпоративної влади, яка застосовується в не публічних колективах. Загальні соціальні інтереси і цілі породжують «загальні справи» соціального характеру, спільні громадські заходи. Праця з управління колективом відрізняється від іншої праці. Органи і посадові особи, які створюються публічним колективом, покликані виражати, здійснювати і захищати його загальні, не приватні, а суспільні інтереси, на базі яких і складається публічний колектив.

Однак, поряд із загальними інтересами члени публічного колективу мають власні особисті і групові інтереси. В результаті в колективі з'являються протиріччя. Ці протиріччя потрібно регулювати, погоджувати, нівелювати ті відмінності, які не є іманентно притаманними даному колективу, пом'якшувати і усувати протилежності, інакше колектив зникне. Ця обставина веде до необхідності створення в публічному колективі особливих органів публічної влади. Ці органи, відокремлюючись від колективу, мають право здійснювати від його імені публічний примус по відношенню до членів колективу і його угруповань. Його може здійснювати як сам колектив, так і створені ним органи.

Публічний примус, таким чином, покликаний в будь-якому випадку служити інтересам колективу, його збереженню, зміцненню. Однак, у членів колективу, в тому числі у керівництва, є особисті і групові інтереси, які не завжди повністю збігаються, а частіше в чомусь не збігаються з інтересами колективу. Тому, хоча публічний примус по ідеї служить для захисту спільних інтересів колективу, в тому числі коли застосовується для ліквідації суперечностей і придушення їх екстремістських носіїв, щоб зберегти колектив,

ці органи нерідко застосовують примус і в цілях власних, навіть корисних інтересів, наприклад, для того щоб зміцнитися при владі.

Публічна влада в різних публічних колективах має специфічні риси реалізації. Можна виділити чотири основні її різновиди, всередині яких можуть бути свої градації.

По-перше, це міжнародна публічна влада міжнародного співтовариства, міждержавна влада. Вона має особливий характер, оскільки в міжнародних відносинах беруть участь суверенні держави. Проте Рада Безпеки ООН за певних умов, наприклад, в разі агресії, в боротьбі проти міжнародного тероризму, може застосовувати щодо суверенних держав обов'язкові рішення. Держава, її влада та органи виступають як представники всього державного організованого суспільства, в суб'єктах федерації – товариства суб'єкта федерації.

По-друге, це політична недержавна влада територіальної автономії, тобто у багатьох країнах автономні утворення приймають місцеві закони в межах своїх повноважень.

По-третє, це політична недержавна влада муніципального рівня. Це влада зазвичай порівняно невеликого територіального колективу, якій вирішує підвідомчі питання місцевого значення. Вона має обмежений характер, її повноваження визначаються державою. По-четверте, елементи публічної влади мають деякі громадські об'єднання. Така влада діє в межах об'єднання і регулює відносини в ній на підставі статуту, а основні відносини об'єднання зовні регулюються законом.

Виділення публічного управління як особливої професії, створення спеціальних органів, державної і муніципальної служби, органів і посадових осіб добровільних об'єднань, наділення їх особливими повноваженнями з управління і іншими правами ведуть до відчуження цих органів і осіб від публічного колективу. Однак ці процеси не можуть привести до стирання відмінностей публічного колективу і його управлінських інститутів. У будь-якому колективі завжди необхідні регулятивні органи, обрані ним посадові

особи, що діють від імені колективу з метою вирішення спільних справ і врегулювання суспільно значущих конфліктів. З посиленням використання комп'ютерних технологій, управлінські інститути будуть ставати все ближче до населення, носити безпосередній характер. Однак вони навряд чи зможуть бути замінені простим голосуванням населення по кожному випадку прийняття рішень. Органи управління, сформовані колективом з його найкращих представників, в ряді випадків можуть прийняти більш зважене рішення (в кінцевому рахунку в інтересах населення), ніж це зробить саме населення, наприклад шляхом голосування.

Як свідчить досвід європейських країн, інституційний розвиток публічного управління є важливою складовою адміністративного устрою ЄС, який має як загальні ознаки європейського управління, так і специфічні риси, характерні для управлінських систем окремих країн.

В загальному сенсі, інституційний розвиток публічного управління в ЄС здійснюється згідно таких критеріїв:

1) верховенство закону, тобто правова визначеність і передбачуваність адміністративних дій та управлінських рішень, відповідно до принципів законності та поваги до законних очікувань фізичних осіб;

2) відкритість та прозорість, спрямовані на забезпечення раціонального контролю адміністративних процесів і результатів та їх відповідності заздалегідь встановленим правилам;

3) відповідальність державного управління, адміністративної, законодавчої чи судової влади щодо забезпечення дотримання законності;

4) ефективність використання державних ресурсів, зокрема ефективність в досягненні політичних цілей, встановлених законодавством, та в забезпеченні дотримання законодавства.

Ці критерії є основою Європейського адміністративного простору (European Administrative Space – EAS), який представляє собою комплекс загальновизнаних стандартів для дій в державному управлінні, що визначається національним законодавством і реалізується через відповідні

процедури і механізми підзвітності. Прикладом таких стандартів є прийнятий на пропозицію Європейського омбудсмана Європейським Парламентом у 2001 р. Кодекс належної адміністративної поведінки для установ і органів ЄС.

За останній час європейська система управління переживає суттєві зміни, які впливають на керованість ЄС на наднаціональному рівні та відмінності моделей управління в окремих європейських державах. Перш за все, на початку XXI століття активізувалися та укріпили свої позиції популістські політики та партії (Німеччина, Франція, Австрія, Нідерланди, Чехія та ін.), які стали складовою європейського політичного життя та активно втілюють євроскептичні проекти (пропозиція проведення референдумів щодо членства в ЄС чи в зоні євро). Відцентрові тенденції проявилися у Brexit та у 2017 р. у вигляді регіонального сепаратизму в іспанській Каталонії, що засвідчило схильність певних політичних груп до ренаціоналізації ЄС та обмеженість впливу загальноєвропейських інституцій на ці процеси. І хоча європейська спільнота знайшла єдність в тому, щоб підтримати територіальну цілісність і центральний уряд Іспанії та відмовитися від будь-якої форми посередництва, що додатково підкреслило безпідставність сподівань на «Європу регіонів», популярну ще в 90-х роках, але Brexit та регіональний сепаратизм в Іспанії показали певні проблеми в інституціональній структурі ЄС та в системі європейського управління, а конфлікти європейських інституцій з Польщею і Угорщиною так і не вийшли з глухого кута. Важливим кроком для підтримки європейських інституцій стала активізація моделі Європи багатьох швидкостей, яка у Римській декларації, підписаній 25 березня 2017 р. лідерами країн ЄС, була визначена як можливість членів ЄС «діяти разом, але, у разі необхідності, з різним темпом та інтенсивністю, при цьому рухаючись у одному напрямку» [21].

Ця ідея була представлена в оприлюдненій 1 березня 2017 р. Білій книзі щодо майбутнього Європи, яка представляє бачення на те, як Європа змінюватиметься протягом наступного десятиліття перед лицем сучасних викликів. Один із сценаріїв подальшого розвитку ЄС «Ті, хто бажають

більшого, робитимуть більше» – це сценарій, за яким ЄС-27 функціонуватиме у звичному режимі, але деякі держави-члени здатні виявляти бажання поглиблювати інтеграцію, що передбачає виникнення в Союзі однієї або декількох «коаліцій бажаних», готових працювати разом в конкретних сферах політики, зокрема таких, як оборона, внутрішня безпека, оподаткування або соціальні питання. Досвід застосування такого підходу під час створення Шенгенської зони (22 держави-члени з 28-ми) або зони євро (19 держав-членів з 28-ми), показує, що такий сценарій є можливим.

Перевагою такого сценарію є зменшення розриву між очікуваннями громадян і реальною політикою в тих державах-членах, які оберуть шлях поглиблення інтеграції. Однак, недоліком буде те, що обсяг прав громадян, наданих законодавством ЄС, варіюватиметься залежно від того, в якій з держав-членів вони житимуть [26].

Отже, Європа багатьох швидкостей дасть можливість державам членам для більшої свободи для формування окремих блоків та визначення політики, коли досягти однотайності на рівні ЄС буде неможливо. Але в рамках цієї моделі залишаються актуальними проблеми релокації біженців, загрози розшарування ЄС в результаті багато-швидкісної інтеграції та мобільності трудової сили з Центральної Європи.

Ситуація в системі європейського управління має значення і для реформування публічного управління в Україні. Не відкидаючи критерії та принципи європейського управління, українським владним інституціям варто враховувати ризики і суперечності, притаманні наразі ЄС.

Виконання Угоди про асоціацію, укладеної між Україною та ЄС в 2014 році [24], означає, що в інституційному плані мова йде про запровадження принципів, які використовуються в європейському управлінні та прописані в Угоді про асоціацію: Україна визнає свою відданість демократичним принципам, верховенству права, належному врядуванню, правам людини і основоположним свободам, різноманітності, людської гідності та вільної ринкової економіки.

Політична співпраця України з ЄС має здійснюватися за умов дотримання основних принципів солідарності, взаємної довіри, спільної відповідальності й партнерства, а також сталого розвитку і зеленої економіки

Належне врядування, боротьба з корупцією, боротьба з різними формами транснаціональної організованої злочинності й тероризмом, сприяння ефективній багатосторонності є головними принципами для посилення відносин між Україною та ЄС.

У сфері юстиції, свободи та безпеки Україна зобов'язується надавати особливого значення утвердженню верховенства права та укріпленню демократичних інституцій усіх рівнів у сфері управління загалом та правоохоронних і судових органів зокрема, що покладає обов'язок на Україну вживати заходів для зміцнення судової влади, підвищення її ефективності, гарантування її незалежності та неупередженості і боротьби з корупцією.

Співробітництво України з ЄС у сфері міграції і притулку взагалі полягає, насамперед, у підвищенні ефективності управління кордонами.

У сфері торгівлі діяльність органів управління має бути спрямована на забезпечення вільної конкуренції, ринкової економіки, вільної торгівлі: застосування національного режиму (ст. 148), скасування всіх мит, зборів і платежів (ст. 27 – 33), можливості вжиття спеціальних заходів (ст. 44), одночасного незастосування (ст. 45 біс), застосування меншого мита (ст. 49), визначення еквівалентності (ст. 66), нерозголошення конфіденційної інформації та захист інформації (ст. 107, 139, 301), ефективне регулювання (ст. 127), вільної та не-спотвореної конкуренції (ст. 148, 254), захист авторського права (ст. 180) та ін.

Управління в галузі державних фінансів спрямовується на забезпечення розвитку бюджетної політики і надійних систем внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту, що базуються на міжнародних стандартах, а також відповідають основоположним принципам підзвітності, прозорості, економності, ефективності, результативності та належного фінансового управління. З метою вдосконалення управління державними фінансами ЄС

надає Україні інформацію та ділиться досвідом і кращою практикою у таких сферах, як: бюджетна політика (зокрема щодо розвитку системи середньострокового бюджетного прогнозування/планування, удосконалення програмно-цільових підходів у бюджетному процесі й аналізі ефективності та результативності виконання бюджетних програм; покращання обміну досвідом та інформацією з питань планування і виконання бюджету та стану державного боргу), внутрішній контроль (імплементация стандартів і методик Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (INTOSAI), а також обмін найкращими практиками ЄС у галузі зовнішнього контролю та аудиту державних фінансів з особливим акцентом на незалежності відповідних органів), зовнішній аудит (розвиток системи державного внутрішнього фінансового контролю шляхом гармонізації з міжнародновизнаними стандартами (Інститут внутрішніх аудиторів (ІІА)), Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC, INTOSAI) та методологіями, а також обмін найкращою практикою ЄС щодо внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в державних органах, боротьба з шахрайством (удосконалення методів, спрямованих на припинення шахрайства і корупції та запобігання цим явищам у сферах, що охоплюються главою 3 розділу V «Економічне та галузеве співробітництво», зокрема співробітництво між відповідними адміністративними органами).

Стаття 264 передбачає, що тлумачення норм Угоди має відбуватися відповідно до Договору про функціонування ЄС, зокрема відповідної судової практики Суду ЄС, а також відповідного вторинного законодавства, рамкових положень, керівних принципів та інших чинних адміністративних актів ЄС, крім випадків, коли йде пряме посилення на норми міжнародного характеру. У 2015 році Вищий адміністративний суд України дав роз'яснення головам апеляційних адміністративних судів, де звернув увагу на те, що враховуючи європейський напрямок розвитку України та мету прийняття Закону України від 18 березня 2004 року № 1629-IV «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», а

також початок дії Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, правові позиції, сформульовані у рішеннях Європейського суду справедливості, можуть ураховуватися адміністративними судами як аргументація, міркування стосовно гармонійного тлумачення національного законодавства України згідно з усталеними стандартами правової системи Європейського Союзу». Отже, в адміністративному суді законодавство України може тлумачитися в контексті чинних норм і принципів права ЄС, що свідчить про активне впровадження європейських принципів і стандартів у сферу державного управління України [27].

Для реформування державної служби та системи державного управління Європейський Союз надає Україні фінансову та фахову допомогу що передбачено ст. 6 Угоди про асоціацію. Зокрема, в Угоді про асоціацію існує низка положень, з яких випливає необхідність створення нових органів управління в Україні, або ж наділення новими повноваженнями вже існуючих. Стаття 378 передбачає поглиблене співробітництво з метою покращення адміністративної структури України для сприяння діяльності суб'єктів господарювання [24].

Важливим кроком інституційної розбудови державного управління стало прийняття у 2016 році Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 рр. та Плану заходів з її реалізації, які базуються на Принципах публічного адміністрування Європейського Союзу [10].

Основна мета реформи – формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики. У грудні 2016 р. було підписано фінансову угоду між Урядом України та Європейською Комісією, що передбачає підтримку України в реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016 – 2020 роки в межах програми ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні». Забезпечення координації

реформи здійснює Координаційна рада з питань реформування державного управління.

Результатом реформування має бути така система державного управління, яка гарантує належне впровадження політичних рішень та правових норм, є прозорою, передбачуваною та клієнтоорієнтованою, спрямована на стале економічне зростання і сприяє розвитку підприємництва та інвестицій. Окрім того, ознаками ефективності державного управління має бути раціональне використання фінансових та людських ресурсів, створення умов для самореалізації громадян і перетворення держави на привабливого та ефективного роботодавця. Основні зміни, передбачені реформою, це:

- різні завдання мають бути розподілені між різними державними органами: державні агентства мають управляти державною власністю, державні служби – надавати послуги, державні інспекції – здійснювати моніторинг, а центральні органи влади повинні зосереджуватися виключно на розробці державної політики;

- підвищення якості урядових рішень, щоб зробити їх: зрозумілими, виваженими, узгодженими між собою, цілісними та комплексними, збалансованими, відкритими, реалістичними, послідовними;

- впровадження адміністративної процедури відповідно до принципів ЄС, підвищення якості надання адміністративних послуг та збільшення частки послуг, доступних в електронній формі, а також зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян;

- формування професійної державної служби з сучасними методами управління персоналом, що дозволять перетворити державу на конкурентного та престижного роботодавця. Державна служба має орієнтуватися на результат, а не на процес, та мати чіткі показники ефективності своєї діяльності. До того ж, завдяки системам електронного урядування та введенню чіткої системи збалансованих показників з аналізом їх впливу державна служба буде більш ефективною. Не останню роль у цих змінах відіграватиме і

запровадження прозорості та справедливої системи оплати праці держслужбовців [21].

З метою підтримки впровадження в Україні реформи державного управління ЄС схвалив спеціальну програму допомоги у розмірі 104 мільйони євро, яка передбачає 90 мільйонів євро на бюджетну підтримку та 14 мільйонів євро на технічну допомогу, яка використовується для надання консультативних послуг державним органам, залученим до впровадження реформи. За результатами аналізу Звіту про здійснення Україною реформи державного управління в 2017 р. ЄС вирішив надати ще 15,5 мільйонів євро бюджетної підтримки. Ця допомога обумовлена результатами, досягнутими Україною за низкою показників ефективності впровадження, зокрема, стосовно координації реформи державного управління, запровадження фахівців з питань реформ, удосконалення управління персоналом та реорганізації системи центральних органів виконавчої влади.

Серед найбільш важливих результатів, який підтримує ЄС: прогрес в проведенні структурних реформ в галузях децентралізації та державного управління; у реформуванні сфер держзакупівель та екології; вдосконалення управління і підвищення прозорості державних підприємств; прогрес щодо закону про національну безпеку; ухвалення Україною енергетичної стратегії до 2035 року, реалізація якої сприятиме подальшому зміцненню енергетичної безпеки країни та виконанню Паризької кліматичної угоди; встановлення в Україні нової законодавчої інституційної антикорупційної архітектури та роботи, яку вже було зроблено у боротьбі проти корупції, зокрема Національним антикорупційним бюро (НАБУ); зусилля щодо реформування судової системи, судочинства та прокуратури задля зміцнення верховенства права в Україні; ухвалення закону про Вищий антикорупційний суд як важливий крок у боротьбі проти корупції тощо [31]. Досягнення вищенаведених результатів здійснюється, зокрема, завдяки впровадженню таких європейських інструментів інституційної розбудови, як Twinning,

TAIEX, програми Всеохоплюючої інституційної розбудови (CIB) у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство».

1.2. Впровадження світового досвіду реформування державної системи підготовки персоналу та функціонування системи публічної служби України

Удосконалення системи трудових відносин публічних службовців в Україні за умов ринкової економіки пов'язане із підвищенням ефективності праці працівників у цій категорії. Як організувати працю і як стимулювати працівників держапарату, захищаючи при цьому їхні соціальні інтереси? Безперечно, вирішення цих проблем залежить від ефективності методів і засобів, які мають у своєму розпорядженні відповідні державні структури, що відповідають за роботу публічних установ. Не останню роль тут може відіграти і раціональний досвід забезпечення ефективної роботи держслужбовців, що є у країнах із розвиненою ринковою економікою. Ефективність праці держслужбовців у зарубіжних країнах забезпечується як за рахунок матеріального стимулювання працівників, так й за допомогою застосовуваних систем оцінки та нематеріальних заохочень їх праці. У цілому нині слід зазначити, що у зарубіжних країнах система оплати праці вкладається у єдині тарифні сітки, у яких враховується стаж роботи, її складність, кваліфікація працівників, їх сімейний стан, тобто основні критерії їхнього трудового стимулювання [33].

Незважаючи на різноманітність систем оцінок службової діяльності, у ряді країн всі вони зводяться до періодичної (як правило, щорічної) атестації службовців безпосередніми керівниками. Найбільш поширеним є так званий «графічний метод», що передбачає заповнення керівним персоналом своєрідних анкет-характеристик на своїх підлеглих. В них, зазвичай, перераховуються всі області службової діяльності конкретного посадової особи і рівень його ефективності. Так, однією з конкурентоспроможних якостей управління персоналом організації у Японії є управління трудовими

ресурсами (рис.1.1). Менеджери японських організацій прагнуть керувати своїми підлеглими максимально ефективно [16].

При цьому, ефективність управління організацій досягається шляхом удосконалення системи заробітної плати, наукової організації праці, якості праці. Найчастіше серед чинників, що пояснюють економічні досягнення Японії, фігурують: високі темпи зростання продуктивності праці, старанність японських працюючих, висока норма накопичення капіталу, низький рівень неефективних витрат тощо. Робоча сила в Японії має найвищий рівень освіти в капіталістичному світі. Більшість вищих керівників Японії має університетську освіту. Систематичне навчання всіх працюючих у організаціях (включаючи вищих управляючих) є обов'язковим. За останній час Японія стала країною з високою ефективністю управління. Однією з найважливіших причин цього - дисциплінована праця, орієнтація суспільства на вирішення загальнонаціональних завдань зростання, здатність вчитися в інших і, що найважливіше, запозичення зарубіжного досвіду, досягнень, знань та поєднання їх із традиційно-цивілізаційною спадщиною [34].

Зауважимо, що одним із факторів успішного розвитку японської економіки є ефективна система стимулювання праці. Вона інтегрує добре продумані та неухильно використовувані (особливо на великих і найбільших підприємствах) форми та методи підвищення ефективності та якості праці.

Ф. Фукуяма розглядає сучасні компетенції державних установ в чотирьох аспектах:

1) організаційне проектування і менеджмент, враховуючи, що більшість найбільш вдалих рішень має специфічний контекст;

2) створення політичної системи, виходячи з того, що проект державного управління визначається політичною системою, але це не гарантує оптимальності діяльності державних установ, оскільки одна і та ж установа може як сприяти, так і протидіяти вирішенню окремих справ;

3) основи легітимності, маючи на увазі, що державні установи мають не лише працювати спільно в загально-адміністративному смислі, але й

сприйматися легітимно більшою частиною суспільства. Добре сформований державний устрій – це така система обслуговування, якої активно потребує клієнт – громадяни суспільства.

4) культурні і структурні фактори, виходячи з того, що норми, цінності і культура в першу чергу обумовлюють попит на ту чи іншу інституцію, дозволяють розвивати або стримувати певний тип професійних установ [54, с. 48-60].



Рис. 1.1. Концептуальна схема японської системи управління

Таким чином, основними принципами японського стилю управління є: ефективна дія людського фактора, залежність працівника від організації, соціальні гарантії; пріоритет колективізму, рівність незалежно від посади; нестандартна гнучка структура управління, немає жорсткої, суворо формалізованої ієрархії управління; неформальна організація контролю - колективна відповідальність за якість продукції.

Родоначальниками концепції управління як спеціалізованого виду діяльності є американці. Саме вони створили образ менеджера як професіонала, який має спеціальну освіту (часто на додаток до інженерної, юридичної, економічної тощо), вкладали величезні кошти у створення інфраструктури для управління у вигляді шкіл бізнесу, консультативних фірм, розгалужених інформаційних мереж загального користування, різноманітних наукових досліджень та публікацій у галузі управління, диверсифікованих ділових послуг [18].

Місцеве самоврядування в Україні має досить тривалу і драматичну історію. Термін «самоврядування» не має однозначного тлумачення в сучасній науці. В загальному вигляді під самоврядуванням розуміють відносно автономне функціонування певного колективу людей, що забезпечується самостійним прийняттям членами цього колективу рішень, що стосуються його життєдіяльності. Спрощено – це вид управлінської діяльності, який передбачає суміщення об'єктів і суб'єктів управління. При цьому можна виділити дві форми самоврядування:

- 1) самоврядування в колективах, які формуються на основі виробничо-професійної діяльності, спільної політичної програми або віросповідання, спільними творчими прагненнями тощо;
- 2) самоврядування територіальних спільнот людей – стійких колективів людей, об'єднаних системою зв'язків та відносин, що склалися історично внаслідок їх постійного проживання у межах однієї території, та які перебувають в перманентному розвитку.

В першому випадку можна говорити про корпоративні системи самоврядування, в другому (у нашому випадку) – про самоврядування територіальної громади або місцеве самоврядування.

Історично першою була науково обґрунтована теорія вільної громади (теорія природних прав громади), основні положення якої були сформульовані в доповіді щодо законопроекту про реформу місцевого управління в Національних зборах Франції в 1790 році та знайшли своє відображення в

положеннях Конституції Бельгії 1831 року. Щодо особливої «громадівської» влади, то вона містила статтю, присвячену управлінню громад та поряд із законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади визначала четверту гілку – муніципальну.

Теорія вільної громади базувалася на ідеях природного права. Вона виходила з того, що право територіальної громади (звичайно, територіальної громади «природної» адміністративно – територіальної одиниці) самостійно вирішувати свої справи має такий самий природний та невідчужуваний характер, як і права і свободи людини. Територіальна громада визнавалася незалежною від держави органічною корпорацією, яка склалася природнім шляхом. Відповідно її право на місцеве самоврядування виводиться з природи територіальної громади (належить громаді в силу її природи або дарується творцем).

Таким чином, місцеве самоврядування розглядалося як автономна по відношенню до державної влади публічна влада територіальної громади. Згідно з теорією вільної громади основними засадами організації місцевого самоврядування є:

- а) виборність органів місцевого самоврядування членами громади;
- б) розподіл питань, віднесених до відання місцевого самоврядування на самоврядні й такі, що передоручені органам громади державою;
- в) місцеві справи (тобто самоврядні) мають іншу, ніж державні справи природу;
- г) органи місцевого самоврядування є органами відповідної територіальної громади і не входять до системи органів державної влади;
- д) органи державної влади не мають права втручатися у вирішення самоврядних питань, їх функція зводиться лише до адміністративного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування [12].

На зміну теорії вільної громади приходить громадівська теорія місцевого самоврядування. Її основні положення збігаються з концептуальними положеннями теорії вільної громади, однак на перший план висувається не

природний характер прав територіальної громади, а недержавна, переважно господарська природа діяльності органів місцевого самоврядування. Ця теорія не набула поширення, оскільки вона не могла пояснити публічно правовий характер багатьох функцій, які здійснюють органи місцевого самоврядування.

Що стосується новітніх підходів до розкриття змісту терміну «місцеве самоврядування», то вони, як правило, опираються на нормативне визначення, що міститься в Європейській Хартії місцевого самоврядування: «Місцеве самоврядування означає право і спроможність місцевих властей, у межах закону, здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою державних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення» [22].

З цього визначення випливає, що об'єктом місцевого самоврядування виступає частка державних (громадських) справ, яку становлять питання місцевого значення, що мають локально-територіальний характер і виникають у процесі функціонування територіальної громади. Ці питання носять комплексний характер, оскільки пов'язані з реалізацією інтересів членів територіальної громади в усіх сферах місцевого життя: економіка, освіта, культура, громадський порядок тощо, а їх перелік, як правило, у вигляді предметів відання органів та посадових осіб місцевого самоврядування визначається конституцією та законами держави.

Суб'єктом місцевого самоврядування є територіальна громада – населення, що проживає в межах відповідного населеного пункту чи іншої самоврядної території і реалізує своє право на здійснення місцевого самоврядування безпосередньо або через діяльність утворених нею органів місцевого самоврядування. Таким чином місцеве самоврядування являє собою специфічне соціальне явище – це самостійна форма народовладдя і воно відрізняється від державної влади за рядом ознак.

По-перше, місцеве самоврядування – це особлива форма публічної влади, яка має принципово інший характер, ніж влада державна. Так, якщо державна влада характеризується суверенітетом (верховенством,

самостійністю та незалежністю), то місцеве самоврядування – це влада підзаконна, яка діє в межах та у порядку, визначених законом;

По-друге, сфера компетенції місцевого самоврядування у порівнянні з державною владою досить обмежена. Як правило, її становлять лише питання місцевого значення, які пов'язані із задоволенням повсякденних потреб населення та обмежене коло питань загальнодержавного значення, повноваження щодо вирішення яких делегуються органам місцевого самоврядування;

По-третє, місцеве самоврядування – це публічна влада територіального колективу, вона носить локально-просторовий характер, здійснюється в інтересах територіальної громади і функціонує лише в межах окремих адміністративно-територіальних одиниць, в той час, як державна влада – це влада всього народу, вона поширюється на всю державну територію.

Побудова в Україні громадянського суспільства, демократичної правової держави з верховенством права, пріоритетом прав людини, поділом влади на законодавчу, виконавчу та судову супроводжується становленням і розвитком місцевого самоврядування.

Ситуація на сьогоднішній день не дає підстав для високої оцінки результативності запровадження місцевого самоврядування. Адміністративно-командна система ще далеко не повністю відійшла в минуле.

На нашу думку, певні негаразди функціонування самоврядних структур пов'язані не лише із специфікою їх взаємовідносин із місцевими органами державної виконавчої влади, недосконалістю правової бази, що не відповідає міжнародним стандартам, а характеризується доволі низькою ефективністю дій самих рад і їх депутатів.

Важливо що в Україні почали формуватися проблемні школи фахівців у галузі місцевого самоврядування, створюється навчальна мережа підвищення кваліфікації державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування.

Управлінська еліта країни вже зрозуміла, що місцеве самоврядування – ресурс розвитку держави і подолання суспільно-економічної кризи, але інколи, в окремі часи як у центрі, так і в регіонах спостерігаються спроби згортання місцевого самоврядування. До недавнього часу, на рівні владної еліти, місцеве самоврядування побутувало, як правило, в риторичній формі: як данина політичній моді і тиску зовнішніх чинників. Багато обраних керівників намагались бачити самоврядування нижче себе. Часто це стосується голів як обласних та районних рад, так і міських та селищних. Причини такого явища лежать у психологічно-ментальній площині. Ще довго нам доведеться викорінювати в собі раба і тирана (які, безумовно, є сторонами однієї медалі). Той, хто вимагає від інших покори і не рахується з їх думкою, той переносить цей стиль стосунків і на себе, коли взаємодіє з особами, що стоять вище у соціальній ієрархії. Тобто з ними поводить ся запопадливо, залежно, прислужливо, так, як він вимагає від своїх підлеглих, чи у чомусь залежних від нього. Вільна демократична людина поводить ся у всіх випадках однаково. Крім зазначених ментальних особливостей у ставленні до самоврядування часто відіграють роль і економічні чи навіть корисливі інтереси.

Українська модель місцевого самоврядування недосконала і в багатьох аспектах не відповідає ратифікованій Європейській Хартії місцевого самоврядування, а за результатами аналізу експертів, українське законодавство відповідає лише третині пунктів ЄХМС, у тому числі лише третині пунктів Хартії, що обов'язкові для виконання державами – членами Ради Європи.

У сучасних умовах зазнала істотних змін мотивація керівництва персоналом: переважне значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, а не адміністративні; керівництво спрямоване на здійснення співпраці персоналу та адміністрації для досягнення намічених цілей; отримав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Колективність в управлінні передбачає, що професіонали-менеджери працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані вузами співпраці та

взаємозалежності, складаючи управлінський штат. Метою управління персоналом стало спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців. Підвищення ефективності керівництва персоналом досягається за рахунок використання таких факторів, як: добра організація робочих місць; раціональне планування та використання виробничих елементів; систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працюючих; забезпечення стабільності зайнятості; розробка та реалізація різних соціально-економічних програм [51].

Закордонний досвід свідчить про те, що ефективне управління організацією передбачає використання прогнозування та попереднього планування, делегування повноважень підлеглим; при цьому у них виробляється вміння визначати першочерговість завдань при економічно обґрунтованій і можливій (реальній) перспективі.

За кордоном ефективне управління персоналом визнається як найважливіший фактор конкурентоспроможності організацій, прогресивний та раціональний діагностичний аналіз з використання «людських ресурсів» (Рис.1.2).

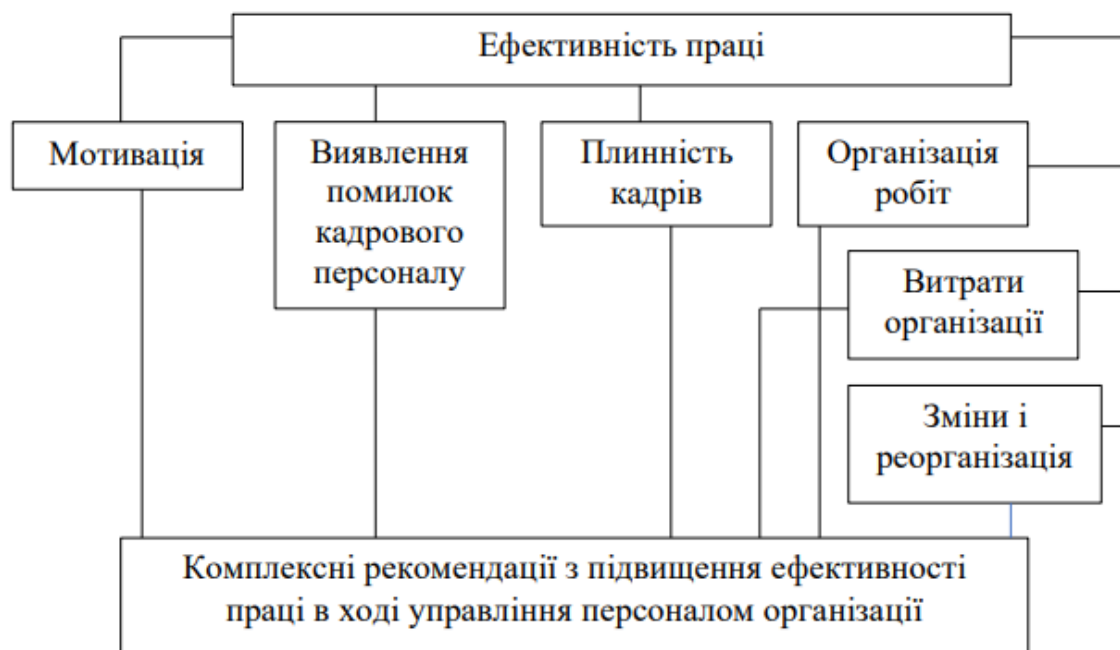


Рис. 1.2. Типова модель діагностичного аналізу в управлінні персоналом

Зауважимо, що розвиваючи управління персоналом в публічних установах в Україні, необхідно грамотно і з користю застосовувати накопичений і вже досить багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші напрями в менеджменті залежно від конкретної ситуації та особливостей, характерних для нашої країни. Тому вивчення різних течій, що склалися в міжнародному менеджменті, так важливе і необхідне для молодих менеджерів, від роботи яких залежить дуже багато для економіки та розвитку публічних установ в Україні.

Таким чином, національні професійні стандарти у галузі кадрового менеджменту дуже відрізняються один від одного. У кожній країні діє своя модель, що найбільше відповідає її історичним, економічним та етнічним особливостям.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління персоналом є системою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів стосовно створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Як свідчить досвід європейських країн, інституційний розвиток публічного управління є важливою складовою адміністративного устрою ЄС, який має як загальні ознаки європейського управління, так і специфічні риси, характерні для управлінських систем окремих країн.

Ситуація в системі європейського управління має значення і для реформування публічного управління в Україні. Не відкидаючи критерії та принципи європейського управління, українським владним інституціям варто враховувати ризики і суперечності, притаманні наразі ЄС.

Удосконалення системи трудових відносин публічних службовців в Україні за умов ринкової економіки пов'язане із підвищенням ефективності праці працівників у цій категорії.

Однією з конкурентоспроможних якостей управління персоналом організації у Японії є управління трудовими ресурсами. Менеджери японських організацій прагнуть керувати своїми підлеглими максимально ефективно. Основними принципами японського стилю управління є: ефективна дія людського фактора, залежність працівника від організації, соціальні гарантії; пріоритет колективізму, рівність незалежно від посади; нестандартна гнучка структура управління, немає жорсткої, суворо формалізованої ієрархії управління; неформальна організація контролю - колективна відповідальність за якість продукції.

Місцеве самоврядування в Україні має досить тривалу і драматичну історію. Термін «самоврядування» не має однозначного тлумачення в сучасній науці. В загальному вигляді під самоврядуванням розуміють відносно автономне функціонування певного колективу людей, що забезпечується самостійним прийняттям членами цього колективу рішень, що стосуються

його життєдіяльності. Спрощено – це вид управлінської діяльності, який передбачає суміщення об'єктів і суб'єктів управління.

Побудова в Україні громадянського суспільства, демократичної правової держави з верховенством права, пріоритетом прав людини, поділом влади на законодавчу, виконавчу та судову супроводжується становленням і розвитком місцевого самоврядування.

Ситуація на сьогоднішній день не дає підстав для високої оцінки результативності запровадження місцевого самоврядування. Адміністративно-командна система ще далеко не повністю відійшла в минуле.

На нашу думку, певні негаразди функціонування самоврядних структур пов'язані не лише із специфікою їх взаємовідносин із місцевими органами державної виконавчої влади, недосконалістю правової бази, що не відповідає міжнародним стандартам, а характеризується доволі низькою ефективністю дій самих рад і їх депутатів.

Важливо що в Україні почали формуватися проблемні школи фахівців у галузі місцевого самоврядування, створюється навчальна мережа підвищення кваліфікації державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування.

Зауважимо, що розвиваючи управління персоналом в публічних установах в Україні, необхідно грамотно і з користю застосовувати накопичений і вже досить багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші напрями в менеджменті залежно від конкретної ситуації та особливостей, характерних для нашої країни. Тому вивчення різних течій, що склалися в міжнародному менеджменті, так важливе і необхідне для молодих менеджерів, від роботи яких залежить дуже багато для економіки та розвитку публічних установ в Україні.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз сучасних тенденцій розвитку управління персоналом публічної служби

Формування публічної служби як відкритої, динамічної соціальної системи вимагає пильної уваги до кадрових процесів, формування кадрового корпусу та розвитку кадрового потенціалу, який є одним із найважливіших факторів, здатних забезпечити ефективність її функціонування.

У сучасних умовах система управління кадровими процесами перебуває в стадії формування. В умовах масштабних політичних, економічних та соціокультурних змін висувуються підвищені вимоги до якості кадрового корпусу. Збільшення чисельності персоналу вимагає пошуку ефективніших технологій його розвитку та раціонального використання. Відсутність науково обґрунтованої кадрової політики у цій сфері призводить до порушення внутрішньо-системних зв'язків, сталої взаємодії між суб'єктами управління, низької ефективності публічних органів.

22 липня Президент України підписав Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» № 2389 – IX від 09.07.2022 (законопроект № 5323).

Закон передбачає комплексне удосконалення державної регіональної політики та враховує виклики, які постали перед громадами та регіонами у зв'язку з військовою агресією російської федерації. Даний акт визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України.

Закон визначається чіткий механізм планування, розвитку та відновлення регіонів і громад нашої країни, для чого запроваджується

трирівнева система стратегічного планування: Державна стратегія, стратегія регіону, стратегія громади (Рис. 2.1.).

Основним претендентом на базову ланку ефективної системи влади в Україні повинні стати спроможні об'єднані територіальні громади. Тому під час заснування нових територіальних громад із новим законодавчим та фінансовим функціоналом на відповідні органи влади покладається декілька зобов'язань. Вони мають допомагати формуванню та пояснювати новоствореній громаді головні пріоритетні сфери розвитку, визначати його маршрут, засоби та методи, потрібні для його подолання.



Рис.2.1. Трирівнева система стратегічного планування розвитку ОТГ та регіонів України

Основні зміни:

- запровадження трирівневої, ефективної та прозорої системи стратегічного планування: державна стратегія — регіональні стратегії — стратегії громад;
- визначені чотири функціональні типи територій для відновлення та стимулювання розвитку регіонів: території відновлення; полюси економічного зростання; території з особливими умовами для розвитку; території сталого розвитку.
- за агенціями регіонального розвитку закріплено статусу повноправних учасників формування та реалізації державної регіональної політики, розширений перелік їх співзасновників, а також надано право Агенціям здійснювати платні послуги;
- створення єдиної геоінформаційної системи, на основі якої в онлайн-режимі здійснюватимуть моніторинг та оцінку відновлення та розвитку кожної громади й регіону;
- державний фонд регіонального розвитку визначений основним фінансовим інструментом реалізації державної регіональної політики, а фонд відновлення та розвитку — основним джерелом відбудови України.

Етап створення нових територіальних громад також характеризується низкою викликів, серед яких можна виокремити такі:

- ускладнене прийняття органами новоствореної громади загальних пріоритетів щодо надання основних послуг її мешканцям. Це пов'язано з тим, що до моменту об'єднання кожний орган мав свої методи та пріоритети управління;
- відсутність розуміння управління та використання нових, доступних після об'єднання, ресурсів (земельних, територіальних, бюджетних);
- зростання рівня й кількості членів влади, з якими потрібно узгоджувати ті чи інші управлінські рішення.

Зважаючи на такі ускладнення, критичним є питання про правильне планування розвитку територіальної громади. Прийнята стратегія повинна охоплювати всі наявні переваги об'єднаної територіальної громади (природні, матеріальні, територіальні тощо). Тоді, за умови правильної організації роботи влади, можна досягти максимально ефективного рівня місцевого розвитку.

Володарська територіальна громада (далі – Територіальна громада, громада) утворена шляхом об'єднання територіальних громад селища міського типу Володарка, сіл Березна, Біліївка, Гайворон, Городище-Пустоварівське, Завадівка, Зрайки, Капустинці, Косівка, Лобачів, Логвин, Мармуліївка, Матвіїха, Ожегівка, Пархомівка, Петрашівка, Рачки, Рогізна, Рубченки, Руде Село, Тарган, Веснянка, Володимирівка, Городище-Косівське, Дружба, Кленове, Брідок, Коржиха, Михайлівка, Надросівка, Нове Життя, Ратуш, Чепіженці, Шевченкове [44].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 175-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області» та постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807 «Про утворення та ліквідацію районів» Територіальна громада утворена 12 червня 2020 року шляхом об'єднання територіальних громад Володарської селищної ради, Березнянської, Біліївської, Гайворонської, Городище-Пустоварівської, Завадівської, Зрайківської, Капустинської, Косівської, Лобачівської, Логвинської, Мармуліївської, Матвіївської, Ожегівської, Пархомівської, Петрашівської, Рачківської, Рогізнянської, Рубченківської, Рудосільської, Тарганської сільських рад Володарського району [44].

Організаційна структура також може бути представлена графічно, що дозволяє визначити схему організаційних зв'язків між структурними підрозділами (Рис.2.2.).



Рис.2.2. Організаційно-управлінська структура Володарської селищної територіальної громади

Форма організаційної структури апарату та виконавчих органів не визначена законодавством, однак, беручи до уваги положення законодавства про місцеве самоврядування, можна зробити висновок, що цей документ містить перелік посадових осіб місцевого самоврядування та структурних підрозділів (створених як в апараті, так і поза апаратом), які здійснюють

реалізацію повноважень органу місцевого самоврядування та загальну чисельність працівників.

Формуючи організаційну структуру, орган місцевого самоврядування не лише визначає загальну чисельність працівників та кількість структурних підрозділів, які необхідні для виконання покладених функцій та повноважень, але й визначає типи посад працівників: посадова особа місцевого самоврядування – службовець – робітник. Окрім того, паралельно відбувається визначення категорії посадових осіб місцевого самоврядування в кожному структурному підрозділі: головний спеціаліст – провідний спеціаліст – спеціаліст 1 категорії – спеціаліст 2 категорії – спеціаліст, однак категорійність визначається в залежності від складності повноважень та їх обсягу (в тому числі «територіальності» їх реалізації), а не від категорії посади, яку колись обіймав працівник.

Наступним кроком моделювання є визначення цілей кожного структурного підрозділу, що знаходить своє відображення в положенні про структурні підрозділи та посадових інструкціях посадових осіб місцевого самоврядування. Окрім того, для ефективної організації діяльності органу місцевого самоврядування буде важливим порядок прийняття управлінських рішень та послідовності їх формування, збирання, зберігання, обробки та надання інформації, що знаходить своє відображення в Регламенті.

Важливим також є схвалення документу, який здійснює чіткий розподіл повноважень між керівництвом – головою (сільським, селищним, міським), заступниками голови з питань діяльності виконавчих органів, секретарем місцевої ради та керуючим справами виконавчого комітету (у випадку створення окремої посади) та їх правильне розміщення в ієрархічній структурі органу місцевого самоврядування, розуміння їх чіткого функціонального навантаження та недопущення дублювання функцій.

Всі зазначені вище елементи є взаємно пов'язаними та доповнюючими; це означає, що зміна одного документу має безпосередній вплив на всі інші. Так, при зміні організаційної структури та штатного розпису в зв'язку із

розширенням кола повноважень, автоматично необхідно змінювати положення про структурні підрозділи, на які буде покладено виконання нових завдань, та оновлюватися посадові інструкції працівників.

Об'єднані територіальні органи після укрупнення набувають згідно із законом більше повноважень і отримують більший ресурс, як до об'єднання, і відповідно зобов'язані їх усі виконувати. Тому організаційна структура апарату та виконавчих органів органу місцевого самоврядування повинна віддзеркалювати повноваження, забезпечуючи інституційно їх ефективне виконання. Або по-іншому, кожне повноваження органу місцевого самоврядування повинно бути закріплено за певним структурним підрозділом/ посадовою особою задля забезпечення його ефективної реалізації.

Відповідно до ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою підготовки Стратегії розвитку Володарської селищної територіальної громади на 2021- 2027 роки створена робоча група та визначений план заходів з її підготовки (Табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

План заходів з підготовки Стратегії розвитку

Володарської селищної територіальної громади на 2021-2027 роки

<i>Терміни</i>	<i>Заходи</i>
Квітень 2021 року	Ознайомлення робочої групи з методологією стратегічного планування та організація процесу збору даних та проведення опису основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку громади
Квітень-травень 2021 року	Збір даних та проведення аналізу основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку громади; проведення соціологічного опитування, необхідного для розроблення проєкту Стратегії розвитку Володарської селищної територіальної громади на 2021-2027 роки (далі - Стратегія розвитку); збір проєктних ідей до проєкту Стратегії розвитку
Червень 2021 року	Підготовка проєкту структури стратегічних напрямів, цілей та завдань Стратегії розвитку; аналіз та формування мобілізованих проєктних ідей Стратегії розвитку; розробка SWOT-матриці; проведення аналізу порівняльних переваг, викликів та ризиків
Червень – липень 2021 року	Детальний опис Стратегії розвитку (викладення інформації у логічній послідовності, планування фінансових ресурсів, визначення часових рамок проєктів і їх узгодження); презентація та обговорення проєкту Стратегії розвитку

<i>Терміни</i>	<i>Заходи</i>
Липень 2021 року	Подача проєкту Стратегії розвитку на розгляд та затвердження рішенням сесії Володарської селищної ради

Планування соціально-економічного та культурного розвитку громади передбачає:

1) аналіз соціально-економічного та культурного розвитку громади, її населених пунктів за попередній і поточний роки, визначення основних тенденцій розвитку, їх узгодження з загальнодержавними та регіональними тенденціями розвитку;

2) визначення основних проблем розвитку економіки громади, її соціальної сфери, культурного розвитку;

3) оцінку стану використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу громади, визначення резервів такого потенціалу;

4) визначення пріоритетних цілей та напрямів розвитку громади на плановий період та шляхи розв'язання основних соціальних, економічних та культурних проблем Територіальної громади;

5) постановку завдань з досягнення визначених цілей, встановлення термінів їхнього виконання з урахуванням фінансових та інших ресурсів громади.

Основною метою програми розвитку Володарської селищної територіальної громади є подальше підвищення рівня та якості життя населення на основі досягнення динамічного економічного зростання, забезпечення ефективного впровадження реформ в основних галузях соціальної сфери, створення сприятливих умов для розвитку громади.

Досягнення зазначеної мети планується здійснити шляхом реалізації наступних пріоритетних напрямів:

- подальший розвиток соціально-економічної та культурної сфер громади;
- створення умов для підвищення якості життя та зростання рівня доходів населення, забезпечення соціального захисту малозабезпечених,

соціально незахищених громадян та громадян, тимчасово переселених із зони російсько-українського протистояння на Донбасі;

- забезпечення наповнення та виконання бюджету громади на 2022 рік;
- створення максимально сприятливих умов для започаткування та ведення малого і середнього бізнесу з подальшим удосконаленням інфраструктури підтримки бізнесу;
- залучення громадян до управління громадою;
- впровадження новітніх енергоефективних технологій та стимулювання раціонального використання енергоресурсів, а також впровадження заходів з ресурсо - та енергозбереження на комунальних підприємствах та установах, що фінансуються за рахунок коштів сільського бюджету;
- всебічне сприяння суб'єктам господарювання, які реалізують або мають намір реалізувати інвестиційні проекти, спрямовані на створення нових робочих місць;
- розробка та імплементація бренду Володарської селищної територіальної громади;
- надання кваліфікованої спеціалізованої медичної допомоги населенню громади;
- популяризація здорового способу життя та залучення громадян до використання наявної спортивно-оздоровчої інфраструктури громади;
- підтримка правопорядку в громаді;
- розвиток освіти в громаді;
- створення умов для культурного і духовного розвитку громади;
- створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян, підприємств, установ та організацій на основі використання електронних інформаційних ресурсів і сучасних комп'ютерних технологій.

Основні завдання Володарської селищної територіальної громади на 2022 рік повинні враховувати наступне:

- удосконалення матеріально-технічної бази охорони здоров'я відповідно до світових стандартів, запровадження правових, економічних, управлінських механізмів, забезпечення конституційних прав громадян на охорону здоров'я;
- залучення засобів масової інформації, навчальних закладів та громадських організацій до більш широкого інформування населення з питань профілактики, раннього виявлення та ефективного лікування захворювань;
- поліпшення медичної допомоги вразливим верствам населення та жителям Володарської громади;
- забезпечення населення ефективними, безпечними і якісними лікарськими засобами та виробами медичного призначення;
- поліпшення стану здоров'я всіх верств населення, зниження рівня захворюваності, інвалідності, продовження активного довголіття і тривалості життя;
- підвищення ефективності використання наявних кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів охорони здоров'я;
- створення сучасної системи інформаційного забезпечення у сфері охорони здоров'я;
- удосконалення інноваційної політики в сфері охорони здоров'я;
- підключення до швидкісної мережі Інтернет та впровадження системи персоніфікованого електронного реєстру громадян та сучасних інформаційних технологій.

Проблема впровадження єдиної системної кадрової політики виступає вирішальним фактором подолання негативних процесів в економіці та соціальному житті країни, так як влада здатна ефективно управляти, забезпечуючи стабільність і відродження колишньої могутності держави, створювати сприятливі умов для життя його громадян, відкривати нові можливості для розвитку людського потенціалу України. Будь-які державні рішення втілюють в життя конкретні люди і від того, наскільки вони професійні, незалежні і порядні, наскільки вони віддані інтересам своєї країни, наскільки порівнюють труднощі сьогодення життя громадян України зі

своїми власними проблемами, залежить «якість» влади, її здатність до позитивних перетворень, готовність служити суспільству. У зв'язку з цим, на нашу думку, основною метою кадрової політики має бути забезпечення нормального функціонування ОТГ на основі формування ефективної системи управління кадрами. При цьому кадрова політика повинна реалізовуватися шляхом проходження встановленим принципам, правилам, нормам і обмеженням внутрішніх і зовнішніх взаємин публічних службовців.

Таким чином, формування, розвиток та функціонування персоналу публічної служби ОТГ, постійне її реформування, структурні зміни, недосконалість нормативної бази, відсутність єдиної державної кадрової політики та механізмів її реалізації не сприяють підвищенню престижу публічної служби, а скоріше перешкоджають залученню до цих органів висококваліфікованих спеціалістів.

Відсутність єдиної та сформованої на наукових засадах системи управління персоналом, слабка розробленість кадрових технологій та суб'єктивні трактування їх різними органами влади, відсутність соціальних та правових гарантій негативно позначаються на персоналі публічної служби.

2.2. Проблематика створення ОТГ та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Володарської селищної територіальної громади

Актуальність змін у системі публічної влади, що посилює її ефективність, обговорювалась з початку проголошення незалежності нашої держави. Було проведено кілька спроб їх реалізувати, але часто ці потуги наштовхувались на нерозуміння як громадського сектору (самого населення) так і урядової та місцевих команд управлінців. Для успішної реалізації любого будь-якого роду реформ конче необхідні: політична воля влади; наявність програми реформ, що зрозумілі для всіх; позитивна громадська думка, сформована владою; команда реформаторів-одномудців від центру до кожного району; запас часу для позитивної оцінки реформ до наступних виборів та необхідні ресурси і кошти. Дуже часто більшості цих складників на певних

етапах державотворення або не було, або не вистачало. Тим паче питання зміни та модернізації адміністративно-територіального устрою були не завжди популярними для українського електорату. Наприклад, спроба розпочати реалізовувати ці реформи у 2005-2006 рр., якраз і зіткнулась з відсутністю цих складників, хоча на думку багатьох експертів у нормативно-правовому та методологічному полі вона була більш підготовленою. Реформу децентралізації в Україні можна впевнено назвати однією із найуспішніших. І одним із основних факторів в цьому є децентралізація фінансів, завдяки якій ОТГ (об'єднані територіальні громади) отримують у своє розпорядження значний обсяг фінансових ресурсів, що дозволяє їм забезпечувати економічне зростання, розвивати інфраструктуру, надавати якісні адміністративні та соціальні послуги для всіх верств населення. Позитивні зрушення, що відбулись внаслідок децентралізації відчуває на собі кожен мешканець таких громад і відбуваються вони за безпосередньої участі інститутів публічного управління.

Процеси децентралізації, що давно були задекларовані як основа реформування політичної системи країни в т. ч. системи місцевого самоврядування і являють собою програму заходів держави з поліпшення системи публічної влади, посилення ефективності надання послуг (їх наближення до безпосереднього проживання мешканців), модернізації АТУ країни (особливо на базовому рівні) розпочались лише після Революції гідності, коли виникла реальна політична воля до проведення інституційних реформ у системі публічного управління та з початком дії Закону України «Про добровільне об'єднання громад» [45].

Каталізувало цей процес прийняття парламентом ЗУ «Про співробітництво територіальних громад» [46], що надало можливість розвивати нову форму політики місцевого і регіонального розвитку, що має все більше поширення у європейських країнах (Франція тощо).

Реформування територіальної організації влади та місцевого самоврядування на засадах децентралізації є одним із ключових напрямів

системних суспільних трансформацій в Україні. До проведення виборів 25 жовтня 2020 року у Київській області створено 25 об'єднаних територіальних громад.

Лідерами щодо охоплення об'єднаними територіальними громадами були Баришівський, Тетіївський, Переяслав-Хмельницький, Броварський райони Київської області. У Київській області функціонує 5 ОТГ з центрами у містах обласного значення : Ірпінь, Буча, Обухів, Ржищів, Березань.

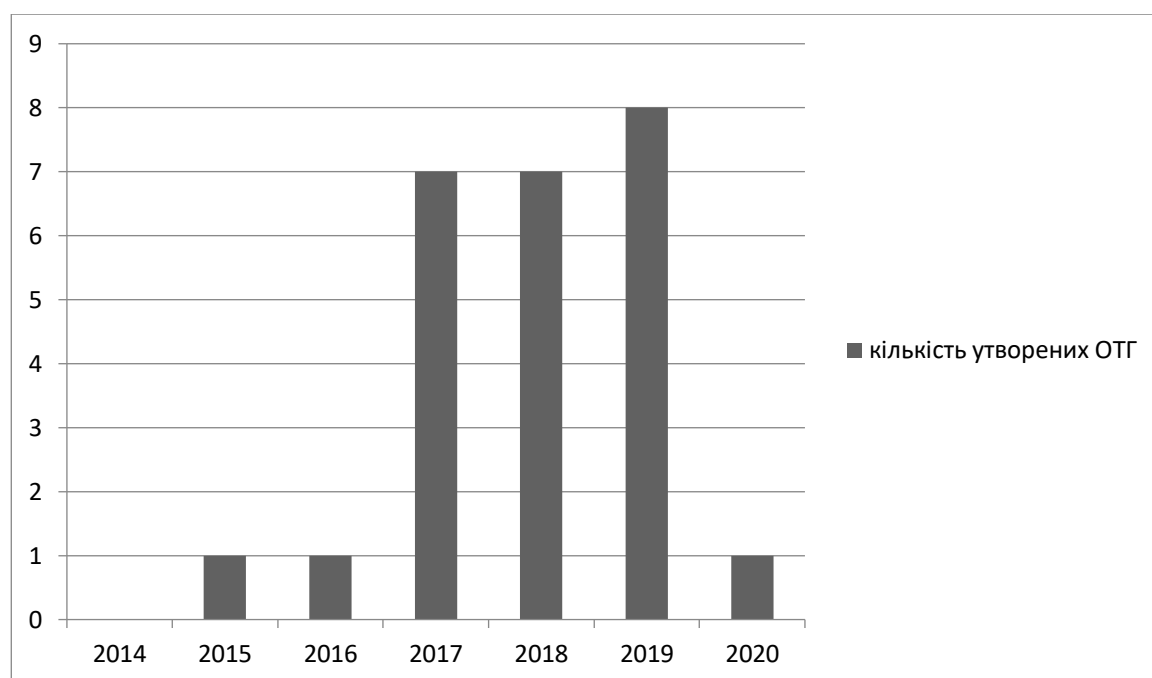


Рис.2.3. Кількість утворених ОТГ у Київській області 2014-2020 рр.

Перспективний план формування територій громад Київської області був затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 травня 2020 року № 600-р, відповідно до якого утворено 69 об'єднаних територіальних громад, що мають середній та високий рівень спроможності.

Відповідно до Постанови Верховної Ради України від 15 липня 2020 року «Про призначення чергових місцевих виборів у 2020 році», постанови ЦВК від 8 серпня 2020 року № 160 «Про перші вибори депутатів сільських, селищних, міських рад територіальних громад і відповідних сільських, селищних, міських голів 25 жовтня 2020 року» перші вибори до сільських,

селищних, міських рад та сільських, селищних міських голів 69 ОТГ відбулися 25 жовтня 2020 року.

У загальному рейтингу областей України щодо добровільного формування ОТГ Київська область посідала 20 місце.

У I-III кварталі 2020 року було розроблено та підготовлено пропозиції щодо нового адміністративно-територіального устрою районного рівня Київської області згідно з Методичними рекомендаціями щодо критеріїв формування адміністративно-територіальних одиниць субрегіонального (районного) рівня, розроблених Мінрегіоном.

Верховна Рада України прийняла Постанову від 17 липня 2020 року № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів». У Київській області ліквідовано 25 районів та утворено 7 районів, до яких входять ОТГ, а саме: Бучанський включає 12 ОТГ, Білоцерківський – 13 ОТГ, Бориспільський – 11 ОТГ, Броварський – 8 ОТГ, Вишгородський – 7 ОТГ, Обухівський – 9 ОТГ, Фастівський – 9 ОТГ. Найбільший за площею та за населенням є новоутворений Білоцерківський район.

У результаті утворення та ліквідації районів повноваження ліквідованих райдержадміністрацій передалися до райдержадміністрацій новоутворених районів та ОТГ.

Інститут старост в територіальних громадах Київської області є важливою складовою ефективного функціонування та комунікації центрального органу місцевого самоврядування із мешканцями громади, які живуть поза адміністративних центром територіальної громади.

Наразі утворено 554 старостинських округів та 534 старости затверджені сільськими, селищними, міськими радами Київської області. Найбільшу кількість старостинських округів утворили Іванківська ТГ – 26, Макарівська ТГ – 24, Миронівська – 22, Тетіївська – 21, Володарська – 20, Згурівська – 20.

Щодо передачі майна районними радами у комунальну власність територіальних громад. У результаті прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань

організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій» від 17 листопада 2020 року № 1009-IX, відбувався процес реорганізації районних рад, районних державних адміністрацій та територіальних громад.

Відповідно до п. 10 Розділу V Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» 1 липня 2021 року дійшов до завершення процес передачі районними радами майна спільної власності до територіальних громад Київської області, яке знаходяться на території цих територіальних громад, відповідно до розмежування видатків між бюджетами. У Київській області передано на баланс територіальних громад – 1861 об’єкти.

В Україні сьогодні відбуваються позитивні зміни – перехід на нову європейську систему адміністративно-територіального устрою.

Утворення нових та ліквідація існуючих районів забезпечить відповідність системи адміністративно-територіального устрою районного рівня України сучасним вимогам та європейським стандартам, що, в свою чергу, сприятиме визначенню обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів виконавчої влади та відповідних органів місцевого самоврядування.

До створення спроможних територіальних громад значну частину послуг громадяни отримували у районних центрах. Наразі всі необхідні послуги будуть надаватись безпосередньо в об’єднаних територіальних громадах. Роль держави – надати підтримку, зокрема фінансову, на розвиток мережі центрів надання публічних послуг у об’єднаних територіальних громадах.

Відповідно до Постанови ВР України від 17 липня 2020 року № 807-IX «Про утворення та ліквідацію районів» у Київській області передбачено утворення таких районів (Рис. 2.4.)

Адміністративно-територіальний устрій субрегіонального рівня Київської області



Рис. 2.4. Адміністративно-територіальний устрій Київської області
2022р.[43]

- Білоцерківський район (з адміністративним центром у місті Біла Церква) у складі територій Білоцерківської міської, Володарської селищної, Гребінківської селищної, Ковалівської сільської, Маловільшанської сільської, Медвинської сільської, Рокитнянської селищної, Сквирської міської, Ставищенської селищної, Таращанської міської, Тетіївської

міської, Узинської міської, Фурсівської сільської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

- Бориспільський район (з адміністративним центром у місті Бориспіль) у складі територій Бориспільської міської, Вороньківської сільської, Гірської сільської, Дівичківської сільської, Золочівської сільської, Переяславської міської, Пристоличної сільської, Студениківської сільської, Ташанської сільської, Циблівської сільської, Яготинської міської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;
- Броварський район (з адміністративним центром у місті Бровари) у складі територій Баришівської селищної, Березанської міської, Броварської міської, Великодимерської селищної, Зазимської сільської, Згурівської селищної, Калинівської селищної, Калитянської селищної територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;
- Бучанський район (з адміністративним центром у місті Буча) у складі територій Білогородської сільської, Бородянської селищної, Борщагівської сільської, Бучанської міської, Вишневої міської, Гостомельської селищної, Дмитрівської сільської, Ірпінської міської, Коцюбинської селищної, Макарівської селищної, Немішаївської селищної, Пісківської селищної територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;
- Вишгородський район (з адміністративним центром у місті Вишгород) у складі територій Вишгородської міської, Димерської селищної, Іванківської селищної, Петрівської сільської, Пірнівської сільської, Поліської селищної, Славутицької міської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;
- Обухівський район (з адміністративним центром у місті Обухів) у складі територій Богуславської міської, Васильківської міської, Кагарлицької міської, Козинської селищної, Миронівської міської, Обухівської міської,

Ржищівської міської, Української міської, Феодосіївської сільської територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України;

- Фастівський район (з адміністративним центром у місті Фастів) у складі територій Бишівської сільської, Боярської міської, Гатненської сільської, Глевахівської селищної, Калинівської селищної, Кожанської селищної, Томашівської сільської, Фастівської міської, Чабанівської селищної територіальних громад, затверджених Кабінетом Міністрів України.

Відповідно до ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», з метою підготовки Стратегії розвитку Володарської селищної територіальної громади на 2021- 2027 роки створена робоча група та затверджено план заходів з її підготовки (Табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

План заходів з підготовки Стратегії розвитку

Володарської селищної територіальної громади на 2021-2027 роки

<i>Терміни</i>	<i>Заходи</i>
Квітень 2021 року	Ознайомлення робочої групи з методологією стратегічного планування та організація процесу збору даних та проведення опису основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку громади
Квітень-травень 2021 року	Збір даних та проведення аналізу основних тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку громади; проведення соціологічного опитування, необхідного для розроблення проєкту Стратегії розвитку Володарської селищної територіальної громади на 2021-2027 роки (далі - Стратегія розвитку); збір проєктних ідей до проєкту Стратегії розвитку
Червень 2021 року	Підготовка проєкту структури стратегічних напрямів, цілей та завдань Стратегії розвитку; аналіз та формування мобілізованих проєктних ідей Стратегії розвитку; розробка SWOT-матриці; проведення аналізу порівняльних переваг, викликів та ризиків
Червень – липень 2021 року	Детальний опис Стратегії розвитку (викладення інформації у логічній послідовності, планування фінансових ресурсів, визначення часових рамок проєктів і їх узгодження); презентація та обговорення проєкту Стратегії розвитку
Липень 2021 року	Подача проєкту Стратегії розвитку на розгляд та затвердження рішенням сесії Володарської селищної ради

SWOT-аналіз являє собою ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін і розпізнавання зовнішніх можливостей і загроз. SWOT-аналіз показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози.

SWOT-аналіз для Володарської селищної територіальної громади здійснено членами робочої групи з розробки Стратегії розвитку Володарської селищної ради на 2021-2027 роки.

У таблиці 2.3 наведено SWOT-аналіз Володарської селищної територіальної громади. На підставі SWOT-аналізу представляється можливим визначити стратегічні та оперативні цілі розвитку ОТГ.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз Володарської селищної територіальної громади

<i>Сильні сторони (внутрішні фактори)</i> Якості, ресурси, які можуть бути використані для досягнення мети	<i>Слабкі сторони (внутрішні фактори)</i> Внутрішні недоліки і обмеження, що ставлять під загрозу досягнення цілей
Значний транзитний потенціал та розвинута транспортна інфраструктура; Високий рівень транзитного потенціалу та розвинута транспортна інфраструктура; Вдале географічне та транспортне сполучення (значний транзитний потенціал та розвинута транспортна інфраструктура); Висококваліфіковані вільні людські ресурси (потенційна робоча сила); Наявність якісних природних ресурсів; Сприятливі умови для ведення сільського господарства; Наявність соціальної інфраструктури (школи, дитячі садки, лікарня і т. п.); Наявність кваліфікованих управлінських кадрів в органах публічної влади; Сприятливі кліматичні умови для ведення агробізнесу; Наявність вільних будівель для розміщення офісів; Наявність ринку вторинного житла; Наявність активних громадських організацій; Високий національно-патріотичний потенціал; Забезпеченість водними ресурсами.	Низька якість комунікацій в сфері житлово-комунального господарства; Значна протяжність області з півночі на південь; Використання забруднюючих повітря видів опалення (пічне опалення); Відсутність позитивного природного приросту сільського населення; Залежність від бюджетоутворюючих підприємств; Низька якість медичних та освітніх послуг; Зношена інфраструктура електро-, газо-, тепло- та водопостачання; Проблема утилізації сміття; Низька зайнятість населення у сільській місцевості, відсутність робочих місць; Відсутність довіри між владою і громадою, низький рівень комунікації; Близькість до бойових дій; Міграція працездатного населення; Криміналізація суспільства;

<i>Можливості (зовнішні фактори)</i> Виграшні моменти, які створюються оточенням і могли би посприяти досягненню мети	<i>Загрози (зовнішні фактори)</i> Зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на майбутню стратегію
Створення ОТГ; Укрупнення адміністративно-територіальних одиниць; Підняття якості товарів та послуг; Підписання Угоди про асоціацію з ЄС; Створення альтернативної енергетики; Нарощування міжнародної технічної допомоги; Впровадження електронного врядування; Залучення позабюджетного фінансування (досвід написання проектів, участь у різних програмах); Співпраця суміжних громад	Військові дії; Зарегульованість ведення бізнесу; Закриття містоутворюючих підприємств; Корупція; Часті зміни законодавства; Розширення меж м.Київ та скорочення територій Зняття мораторію на продаж земель с/г призначення.

Таким чином, SWOT- аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають значення для розвитку.

На підставі SWOT-аналізу представляється можливим визначити стратегічні та оперативні цілі розвитку Володарської селищної територіальної громади (Рис 2.5.).

При побудові організаційної структури ОТГ доцільно враховувати наступні критерії:

- структурованість повноважень і відповідальності (органи управління стають автономними, але більш відповідальними, організаційна структура повинна віддзеркалювати взяті на себе повноваження, не може бути повноваження без структурного підрозділу чи посадової особи, що реалізує дане повноваження);

- гнучкість (організаційна структура ОТГ є гнучкою, тобто мінятися разом зі змінами в повноваженнях, але робота органу самоврядування не повинна припинятися);

- формалізація (необхідно прийняти положення про відділи, підрозділи, сектори, розроблені інструкції); - фінансова спроможність (не більше 20% на утримання організаційної структури ОТГ у власних доходах за розрахунками Мінрегіону);

- різні повноваження необхідно розглядати окремо (наприклад, якщо йде мова про освіту, то в міських та сільських ОТГ забезпечення буде різнитися суттєво).

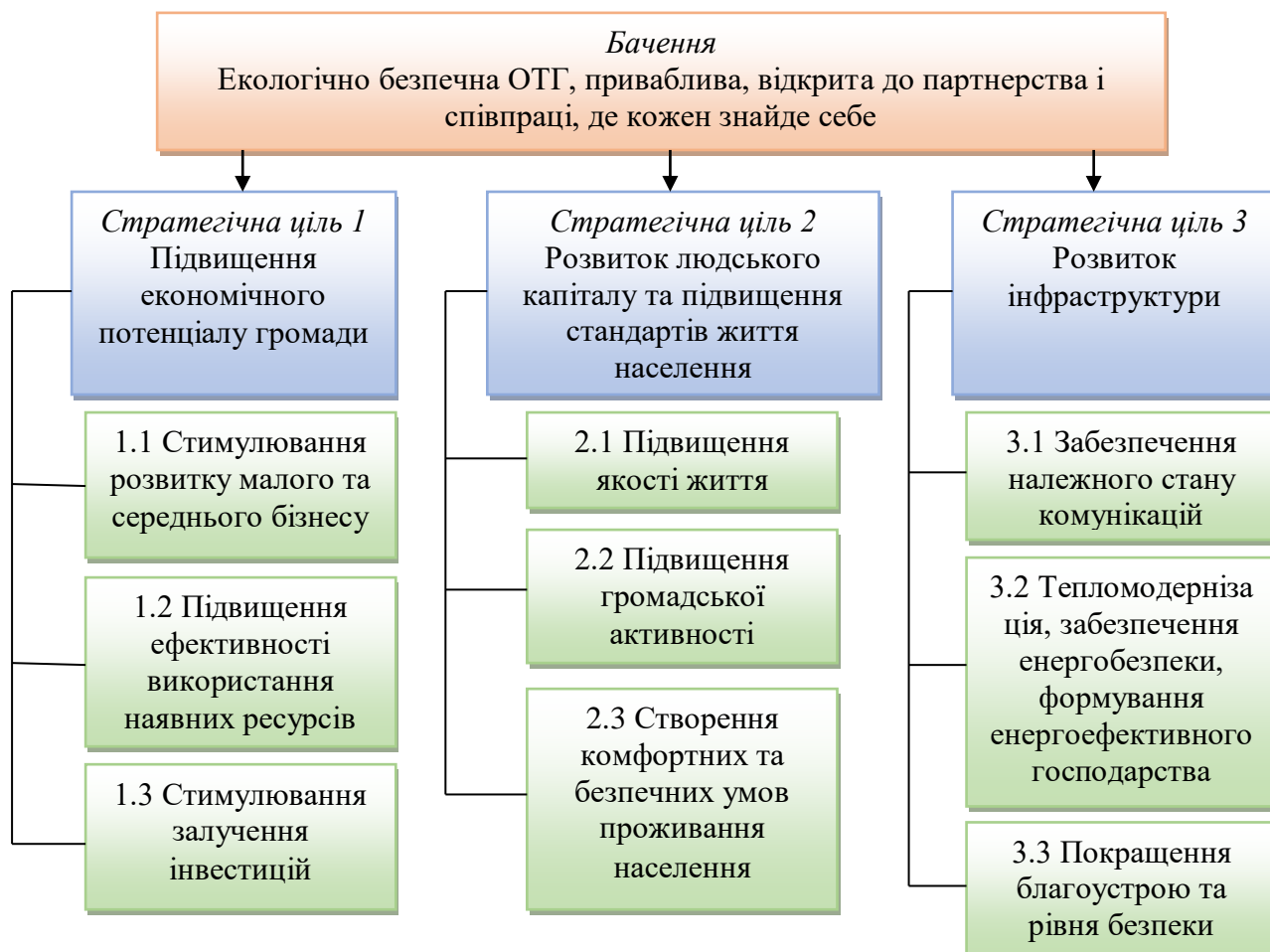


Рис. 2.5. Бачення, стратегічні та оперативні цілі Володарської селищної територіальної громади

Побудова організаційної структури Володарської селищної територіальної громади з орієнтацією на стратегічний план розвитку, на наш погляд, є більш доцільною, ніж побудова з орієнтацією на повноваження. Це пояснюється тим, що створення структурних підрозділів за повноваженнями носить механічний характер і може не привести до вдосконалення виконання відповідної функції. В той час, як стратегічний план містить місію, стратегічні цілі, оперативні цілі, завдання, окремі операції, що є передумовою заздалегідь

успішної діяльності органів місцевого самоврядування Володарської селищної територіальної громади.

Таким чином, при побудові оптимальної організаційної моделі Володарської селищної територіальної громади матиме високий рівень відповідальності як перед державою у межах здійснення своєї діяльності відповідно до чинного законодавства, так і перед населенням шляхом проведення ефективної діяльності, визнаної більшістю громади.

2.3. Аналіз сучасних кадрових технологій в системі публічної служби України

Для сучасної України проблема професіоналізму та компетентності кадрів у публічній службі продовжує залишатися вкрай актуальною. Відсутність концепції та наукових рекомендацій щодо радикального оновлення як самого механізму функціонування публічної служби так і її кадрової складової не дозволяє сподіватися на можливість зміни існуючої практики застосування кадрових технологій. Необхідний системний, комплексний підхід до формування та розвитку професійного потенціалу публічної служби. Заходи, котрі вживаються органами державної влади, без належного наукового супроводу процесу інноваційних перетворень шляхом якісного оновлення кадрового потенціалу, призводить до посилення екстенсивних тенденцій його розвитку, заміни принципів радикального оновлення методами збереження та примноження старих стереотипів організації кадрової роботи.

До того ж, наукову актуальність і практичну значимість цієї проблеми посилює та обставина, що кадрова технологія забезпечення публічної служби поруч із системами правових та організаційних інститутів є однією з основних її складових.

На сьогоднішній день, технології управління мають забезпечувати цілісність впливу на поведінку людини, створювати сприятливе управлінське середовище, підвищувати організованість, дисципліну, зміцнювати ставлення персоналу до трудової діяльності відповідно до цілей управління. Варто

зауважити, що кадрові технології виступають складним комплексом засобів і методів впливу на персонал організації з метою досягнення необхідного керівництву результату. Одночасно це і засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують реалізацію функцій та завдань організації. У свою чергу, обґрунтування та апробація на практиці кадрових технологій з позиції ефективного, комплексного використання може дати максимальний ефект, виступатиме інструментарієм побудови раціональної системи відбору та оцінки кадрів [11].

Під кадровими технологіями в публічній службі, в контексті нашого дослідження, ми будемо розуміти систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації [20].

На основі структурно-функціонального підходу ми пропонуємо кадрові технології в публічній службі розділити на 3 групи: технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

В контексті розгляду даного питання варто визначити основні проблеми у використанні кадрових технологій. До них належить: недостатня організація проведення професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технології конкурсного відбору (Рис 2.6.); невизначеність перспектив кар'єри кадрів. З урахуванням цих проблем основними завданнями застосування кадрових технологій у системі публічної служби є підвищення кваліфікації працівників кадрових служб за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів; впровадження у практику роботи органів публічної служби нових кадрових технологій; формування системи стимулювання праці

державних службовців; підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури.



Рис. 2.6. Система роботи із резервом кадрів на заміщення вакантних посад публічної служби

Ми припускаємо, що низька ефективність діючих кадрових технологій у публічній службі обумовлена відсутністю єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності, недостатньою кваліфікацією публічних службовців та недосконалістю структури грошового їх утримання [19]. Очевидно, наслідком неефективності застосовуваних кадрових технологій у системі публічної служби є: недостатнє освоєння публічними службовцями сучасних технологій управління, не сформованість мотивів кар'єрного зростання, саморозвитку; відсутність інноваційних методів,

критеріїв та технологій кадрової роботи, що дозволяють об'єктивно оцінити можливості, професіоналізм, перспективність публічних службовців, включених до кадрового резерву, точної діагностики кадрових проблем; не достатня кваліфікація фахівців кадрових служб; недосконалість системи матеріального та морального стимулювання, що дозволяє залучити на державну службу молодих, талановитих та перспективних працівників.

Для усунення негативних тенденцій в сфері управління персоналом, нами розроблено модель технологізації управління кадрами, що є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень з метою досягнення стратегічних цілей органів державної влади. На нашу думку, цей процес повинен включати шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний. Попередній етап має бути пов'язаний із формуванням концепції кадрових технологій. Діагностичний етап повинен включати моніторинг роботи. На прогностичному етапі має здійснюватися постановка мети формування резерву управлінських кадрів та розвитку персоналу. Методичний етап повинен передбачати вибір методів відбору, підбору та розвитку персоналу. На організаційному етапі має визначатися механізми впливу на персонал, реалізуватися планування та контроль. Оціночний етап повинен зводитися до аналізу та аудиту кадрового потенціалу [42].

Таким чином, запропонована модель технологізації управління кадрами передбачає використання механізмів, у яких системно взаємодіють управлінські, кадрові та освітні технології, створені задля підвищення професіоналізму та компетентності публічних службовців.

На наше переконання, технологізація управління кадрами дозволить, по-перше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрових технологій, зниження витрат за підготовку кадрів, скорочення часу виконання окремих завдань, і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури.

На нашу думку, концепція розвитку кадрових технологій у публічній службі, повинна включати діагностичний аналіз у загальній системі управління (Рис.2.7.)



Рис. 2.7. Роль діагностичного аналізу у загальній системі управління персоналом

Методологія управління персоналом має передбачати аналіз соціально-правового статусу персоналу органів державної влади як об'єкта управління, процесу формування поведінки публічних службовців, що відповідає стратегічним цілям та завданням державного управління.

Під час проведення відкритої кадрової політики та формування кадрового складу публічної служби пріоритетними є такі напрями.

По-перше, застосування сучасних кадрових технологій проходження публічної служби, включаючи методи та способи розміщення, ротації, мобільності, службового просування кадрів. Створення повноважень в органах державної влади кар'єрного зростання публічних службовців, сприяння та посадовому просуванню на конкурсній основі. Створення ефективного механізму відбору на публічну службу. Апробації та впровадження системи пошуку та відбору в апарати органів державної влади найбільш гідних кандидатів, компетентних та креативних спеціалістів на основі принципу рівності доступу громадян до публічної служби. Впровадження у практику роботи державних органів сучасних кадрових технологій оцінки персоналу. Таких, як проведення конкурсів, атестації, кваліфікаційних іспитів.

По-друге, планомірне оновлення кадрового складу публічної служби шляхом залучення на публічну службу найбільш кваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи на підприємствах, в установах, бізнес-структурах. Здійснення на конкурсній основі ротації кадрового складу шляхом переходу публічних службовців з однієї посади на іншу в межах однієї структури, або перехід з одного органу в інший. Формування кадрового резерву на конкурсній основі та його ефективне використання [17].

По-третє, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців. Вона включає професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування відповідно до сучасних навчальних програм та методик професійного навчання публічних службовців. Дане завдання має вирішуватися шляхом вдосконалення навчальних програм та державних освітніх стандартів, створення системи сталого професійного розвитку, запровадженням безперервного професійного навчання публічних службовців, здобуття ними додаткової професійної освіти у провідних вищих навчальних закладах [13].

По-четверте, підвищення соціального статусу державних службовців. Зростання престижу та авторитету публічної служби шляхом запровадження у практику роботи державних органів дієвих механізмів стимулювання, правового та соціального захисту, підвищення відповідальності публічних службовців за одержану справу, результати роботи. Підвищення ролі та престижу кадрових служб у системі публічної служби. Впровадження інформаційно-аналітичного та документаційного забезпечення кадрової роботи.

Зауважимо, що застосування кадрових технологій у публічній службі має здійснюватися на нормативній правовій основі, що надає їм легітимності. З одного боку, це означає, що дії керівників та спеціалістів служб управління персоналом щодо застосування та використання результатів кадрових технологій суворо регламентуються. З іншого, зміст кадрових технологій має бути доступним і зрозумілим тим, стосовно кого вони застосовуються. Крім того, кадрові технології не повинні порушувати права людини, утискати особисту гідність, призводити до отримання та розголошення інформації, яка не має відношення до виконання її обов'язків, у тому числі й стану здоров'я. У зв'язку з чим право на застосування кадрових технологій повинні мати ті, кому це зобов'язаний, і хто має для цього достатню кваліфікацію [58].

Оцінка публічних службовців вважається однією з найважливіших компонентів управління, оскільки лише знання, вміння та навички людей, їх узгоджені дії можуть забезпечити досягнення цілей організації. Процедура оцінки персоналу є базовою для конкретних напрямів кадрової роботи. Оцінка більш широке поняття, ніж атестація. Атестація як форма оцінки публічних службовців є комплексною організаційно-кадровою технологією, способом отримання інформації про працівника з метою оцінки його професійно-особистісних якостей та визначення відповідності його вимогам посади публічної служби [49].

За результатами оцінки персоналу, як було зазначено вище, визначається потреба навчання кожного конкретного службовця і всієї організації в цілому.

Проблема відбору публічних службовців має вирішуватися лише шляхом оцінки професійної придатності, кваліфікації та особистої трудової віддачі (за принципом професійної майстерності). Значне поліпшення якості кадрового складу можливе лише за наявності багатосторонньо підготовлених, ретельно відібраних службовців. Треба зробити привабливою кар'єру службовця для творчих людей за допомогою відповідної кадрової політики (забезпечення кар'єрного зростання, підвищення платні, посилення демократизму та ефективності відбору кадрів). Привабливість кар'єри службовця - передумова того, щоб на ринку робочої сили престиж служби став відповідним, щоб кількість бажаючих вступити на цю територію відповідала потребам [25].

До недоліків атестації публічних службовців відносимо відсутність системи описів вимог до посади, що дозволяє дати всебічну, повну і об'єктивну оцінку того кого атестують. Характеристика службовця має містити всебічну, повну та об'єктивну оцінку професійних, ділових та особистісних якостей працівника, показники результатів його діяльності за попередній атестаційний період. Виправдано, коли оцінка службової діяльності публічного службовця ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам по посаді, визначенню його участі у вирішенні поставлених перед відповідним підрозділом завдань, обліку складності виконуваної ним роботи, її результативності [29]. При цьому беруться до уваги професійні знання службовця, досвід роботи, підвищення кваліфікації та перепідготовка, а щодо відповідної групи посад – організаторські здібності. Відсутність єдиних механізмів атестації у системі публічної служби призводить до неефективного використання кадрового потенціалу.

Отже, в умовах високої інноваційності соціального середовища та темпоральності соціальних змін потрібне коригування методів і технологій управління найважливішим організаційним ресурсом державних структур - кадрами, наповненні використовуваних у кадровій роботі технологій новим змістом, що забезпечує їх інкорпорованість зі стратегічним підходом до

управління, пошуком ефективних моделей взаємодії з соціальним середовищем.

Кадрові технології передбачають технологізацію управління кадровими процесами. Суть полягає в націленості на підвищення ефективності кадрових процесів завдяки тому, що по-перше, спрощуються традиційні функції, пов'язані з вирішенням поточних, повсякденних завдань, завдяки формулюванню їх у термінах приватних кадрових технологій (відбору, оцінки, атестації, ведення особистих справ) вимагає менших витрат сил та коштів, а головне - мінімізує можливі помилки та випадкові збої. По-друге, нові напрями діяльності кадрових служб (прогнозування потреби у кадрах, переорієнтація на розвиток персоналу) завдяки технологічному опрацюванню значно простіше вбудувати у загальний план роботи (у вигляді послідовності певних дій із заздалегідь заданим результатом та у взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності) [33].

Технологізація управління кадровими процесами є одним з ключових факторів ефективності публічної діяльності, де ключову роль відіграє професіоналізм керівників, котрі володіють сукупністю знань про способи та засоби проведення виробничих процесів, а також самі процеси, при яких відбувається якісна зміна об'єкта, що обробляється. Управління персоналом публічної служби як вид професійної діяльності передбачає комплексне використання кадрових технологій, що забезпечує цілісний вплив на поведінку службовця, створення сприятливого управлінського середовища, організованості, дисципліни, довіри, упорядкованості організаційних відносин, зміна ставлення персоналу до трудової діяльності відповідно до мети публічного управління.

Представлені пріоритетні напрями вдосконалення практики застосування кадрових технологій дозволять послідовно вирішувати основну проблему публічної служби – формування високопрофесійного, компетентного та високоморального кадрового складу публічної служби.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Формування публічної служби як відкритої, динамічної соціальної системи вимагає пильної уваги до кадрових процесів, формування кадрового корпусу та розвитку кадрового потенціалу, який є одним із найважливіших факторів, здатних забезпечити ефективність її функціонування.

Основним претендентом на базову ланку ефективної системи влади в Україні повинні стати спроможні об'єднані територіальні громади. Тому під час заснування нових територіальних громад із новим законодавчим та фінансовим функціоналом на відповідні органи влади покладається декілька зобов'язань. Вони мають допомагати формуванню та пояснювати новоствореній громаді головні пріоритетні сфери розвитку, визначати його маршрут, засоби та методи, потрібні для його подолання.

Володарська територіальна громада (далі – Територіальна громада, громада) утворена шляхом об'єднання територіальних громад селища міського типу Володарка.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 175-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області» та постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807 «Про утворення та ліквідацію районів» Територіальна громада утворена 12 червня 2020 року шляхом об'єднання територіальних громад Володарської селищної ради.

Організаційна структура також може бути представлена графічно, що дозволяє визначити схему організаційних зв'язків між структурними підрозділами.

Форма організаційної структури апарату та виконавчих органів не визначена законодавством, однак, беручи до уваги положення законодавства про місцеве самоврядування, можна зробити висновок, що цей документ містить перелік посадових осіб місцевого самоврядування та структурних підрозділів (створених як в апараті, так і поза апаратом), які здійснюють

реалізацію повноважень органу місцевого самоврядування та загальну чисельність працівників.

Таким чином, при побудові оптимальної організаційної моделі Володарської селищної територіальної громади матиме високий рівень відповідальності як перед державою у межах здійснення своєї діяльності відповідно до чинного законодавства, так і перед населенням шляхом проведення ефективної діяльності, визнаної більшістю громади.

На основі структурно-функціонального підходу кадрові технології в публічній службі розділено на 3 групи: технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

Визначено основні проблеми у використанні кадрових технологій. До них віднесено: недостатню організацію проведення професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технології конкурсного відбору; невизначеність перспектив кар'єри кадрів. Доведено, що основними завданнями застосування кадрових технологій у системі публічної служби є підвищення кваліфікації працівників кадрових служб за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів; впровадження у практику роботи органів публічної служби нових кадрових технологій; формування системи стимулювання праці державних службовців; підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури.

Зауважено, що низька ефективність діючих кадрових технологій у публічній службі обумовлена відсутністю єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності, недостатньою

кваліфікацією публічних службовців та недосконалістю структури фінансового їх утримання.

Запропоновано впровадити у практику: інноваційну внутрішньо-організаційну технологію розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців та осіб, котрі перебувають у кадровому управлінському резерві; програму «кадри публічної служби» (основними завданнями якої мають бути: формування професійно компетентних кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни; удосконалення організаційної структури управління; забезпечення матеріального та інформаційного середовища для ефективного виконання кадрами своїх посадових обов'язків; підвищення престижу публічних служб; розвиток корпоративної культури); технології проектного управління; кодекс честі публічного службовця; планомірне оновлення кадрового складу публічної служби; ротацію кадрового складу шляхом переходу публічних службовців на конкурсній основі.

Передбачено, що технологізація управління кадрами дозволить, поперше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрових технологій, зниження витрат за підготовку кадрів, скорочення часу виконання окремих завдань, і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

3.1 Вдосконалення моделі управління персоналом організації на сучасному етапі

Удосконалення системи управління персоналом – необхідна умова ефективної діяльності сучасної організації. Злагоджена робота колективу та його продуктивна взаємодія на всіх етапах складають основу успішного ведення діяльності. Проведений аналіз виявив наступні проблеми в системі управління персоналом Володарської селищної територіальної громади:

1. Великий відсоток співробітників незадоволені діючою системою оплати праці на підприємстві.
2. Багато співробітників вважають, що ставлення керівництва до працівників можна оцінити, як поблажливе.
3. Спостерігається значне зростання коефіцієнта плинності кадрів.

Таблиця 3.1

Проблеми в управлінні персоналом Володарської селищної територіальної
громади

Проблеми в управлінні	Значення, %
Відсутність аналізу причин плинності кадрів	15
Відсутність порядку преміювання, стимулювання	20
Недосконала система оплати праці	25
Низький рівень внутрішнього організаційного навчання працівників	25
Недосконала система найму персоналу	10
Дорослішання персоналу	5
Разом	100

З огляду на вищезазначені проблеми, що існують в Володарській селищній територіальній громаді, було сформовано механізм управління персоналом громади (рис. 3.1).

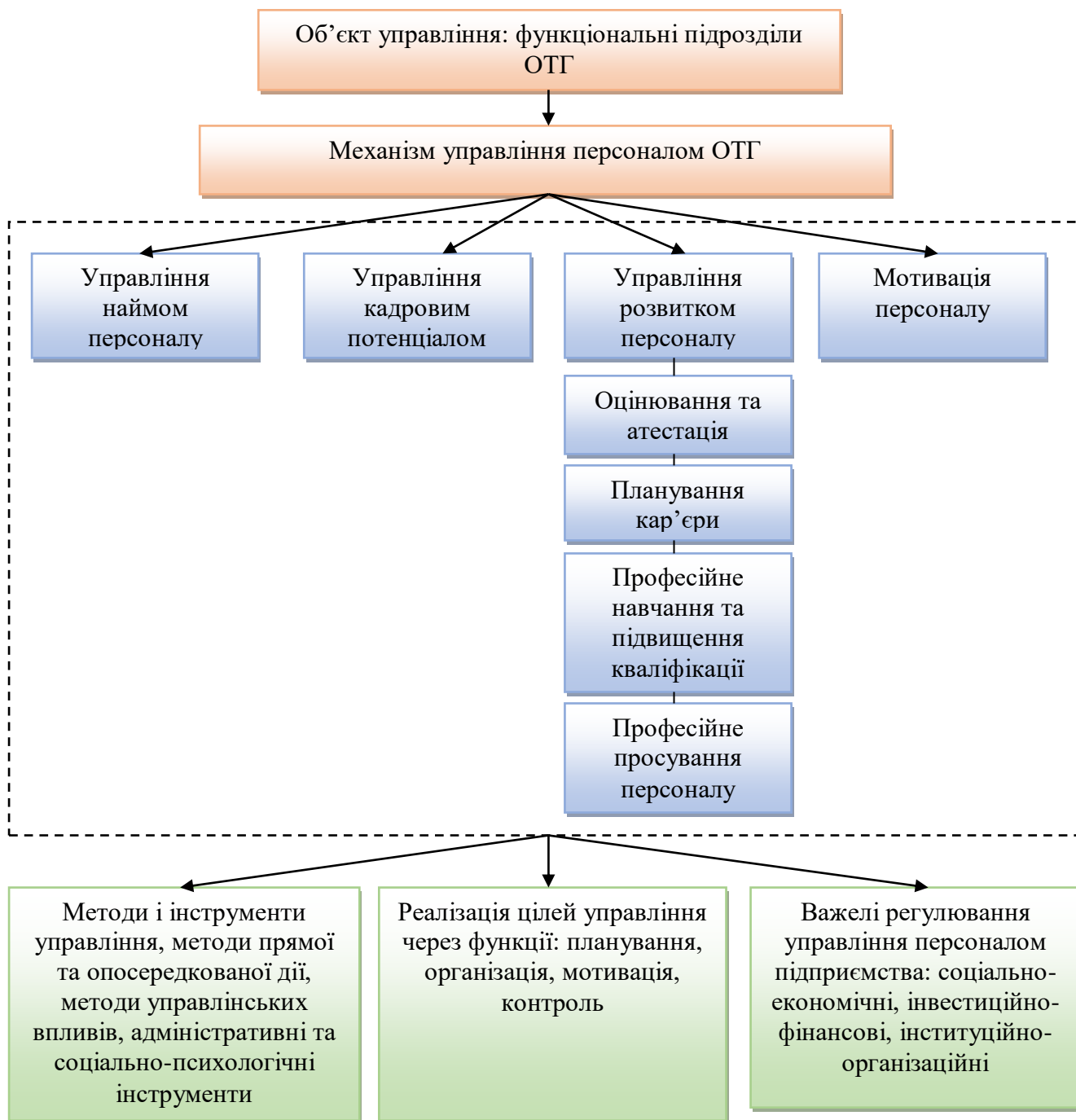


Рис. 3.1. Механізм управління персоналом Володарської селищної територіальної громади

Основним напрямом для подальшого удосконалення було обрано управління розвитком персоналу, яке включає наступні етапи: оцінювання та атестація персоналу, планування кар'єри, професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу, та професійно-кваліфікаційне просування персоналу. Метою покращення є формування кадрового резерву.

Актуальним напрямом розвитку сучасних систем управління персоналом публічної служби є регулювання крос-культурних комунікацій працівників. Такі комунікації включають як внутрішні так і зовнішні взаємодії між співробітниками, котрі належать до різних етносів, соціальних та інших груп, мають різний вік тощо. Відповідно до цього, якість крос-культурних комунікацій та управління різноманітністю в організаціях також є одним з об'єктів сучасної теорії та практики управління персоналом організацій. Таке управління має здійснюватися на основі комплексного наукового обґрунтування, системного впровадження сучасних, прогресивних управлінських моделей та механізмів. Тим самим, одним із базових підходів до раціонального регулювання крос-культурних комунікацій у процесі розвитку персоналу сучасних організацій є формування, впровадження та вдосконалення крос-культурних моделей менеджменту персоналу організації.

Формування та розвиток крос-культурних моделей управління персоналом є одним з найбільш значущих напрямків сучасної теорії та практики менеджменту, орієнтованих на превентивне запобігання можливим крос-культурним протиріччям, збагачення різних етнічних, гендерних та інших культур, що мають місце в організації, синергію позитивних властивостей, притаманних різних локальних культур організації [21].

За умов сучасних соціально-економічних відносин необхідність формування крос-культурної моделі управління персоналом впливає з актуальності та поширеності крос-культурних конфліктів у сучасних державних структурах. Крос-культурні конфлікти ускладнюють прогресивний розвиток кадрового потенціалу організацій, негативно впливають на продуктивність праці, якість виробничих комунікацій.

Знаючи культурні особливості різних націй, можна пояснити ту чи іншу поведінку окремих людей, а отже, знайти рішення, щоб подолати нерозуміння між сторонами, викликане особливостями культури. Це послужило формуванню крос-культурної ресурсної моделі управління Володарської селищної територіальної громади (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Удосконалена крос-культурна ресурсна модель управління Володарської селищної територіальної громади

Крос-культурний менеджмент розглядає культуру як організаційний ресурс, а культурні відмінності - як форму організаційного знання, що сприяє знаходженню рішень ряду проблем, викликаних культурними особливостями.

В основу крос-культурної ресурсної моделі управління Володарської селищної територіальної громади покладена ідея про те, що будь-яка організація створюється для вирішення конкретних завдань, а фактори

культури являють собою внутрішні мотиви, що роблять вплив на управління фірмою і її діяльність. В рамках даної моделі ОТГ - це набір стратегічних активів, за допомогою яких вона створює цінність послуг. До числа таких активів відносяться організаційні ресурси, менеджмент, виробничі можливості організації, ключова компетентність, організаційна культура, взаємодія з владою, задоволення потреб населення.

Під виробничими можливостями організації розуміється загальне і культурно обумовлене знання (інтелектуальні ресурси), вміння його правильно використовувати і ефективно управляти культурними особливостями.

Ключова компетентність - це крос-культурні технології, які розробляють і накопичують організації. Організаційна культура представлена в даній моделі як набір усталених принципів і підходів управління людьми в організації. Взаємодія з представниками влади - це механізм врегулювання законодавчих питань, а також наявність ряду каналів взаємозв'язків з даними представниками.

Перевагою даної моделі є її опора на культуру як на знання, а не як на зовнішній фактор, який неможливо подолати і до якого можна тільки пристосуватися. Однак недоліком моделі є її непрактичність.

Процес організації та здійснення управлінської діяльності у сфері формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту персоналу має відповідати низці принципів. Принципи це деякі базові стійкі вимоги, конгруентність яким забезпечує високий рівень результативності процесу управління, комплексне досягнення системи соціально-економічних і фінансових цілей і завдань, поставлених корпусом менеджерів організації у сфері крос-культурного розвитку персоналу. Принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом Володарської селищної територіальної громади наведені на рис 3.3.



Рис.3.3. Принципи формування крос-культурної моделі управління персоналом Володарської селищної територіальної громади

По-перше, об'єктивність. Зміст цього принципу полягає в тому, що цілі, завдання та пріоритети діяльності у сфері формування, розвитку та вдосконалення крос-культурної моделі управління персоналом повинні формуватися переважно відповідно до об'єктивних економіко-математичних розрахунків, використання економіко-статистичного інструментарію різної спрямованості (регресійні та кореляційні моделі, оптимізаційні методи, інструменти математичного програмування, теорії ігор, теорії масового обслуговування), а не відповідно до суб'єктивних критеріїв, що впливають із інтуїції керівника [31].

При цьому повністю нівелювати вплив суб'єктивістського фактора в процесі обґрунтування управлінських рішень у сфері крос-культурного менеджменту неможливо, та й недоцільно, однак такого роду суб'єктивний фактор, інтуїція керівника, експертні методи різної спрямованості, на нашу думку, повинні виступати як додаткові, які уточнюють результати отримані на підставі використання комплексу точних кількісних, об'єктивних за змістом методів, моделей і методик [29].

По-друге, принцип системності. Даний принцип передбачає взаємопов'язаність, узгодженість та взаємообумовленість різних груп функцій управління крос-культурними взаємодіями, бізнес-процесів розвитку організації, що реалізуються в її рамках проектів тощо, їх відповідність єдиній стратегічній парадигмі фінансово-економічного та соціального організаційного розвитку [19]. Методично реалізація цього принципу забезпечення результативного управління можлива на підставі погодження інструментарію функціонального, процесного та проектного підходів до розвитку персоналу організації.

По-третє, принцип синергізму елементів крос-культурної моделі управління персоналом організації. Даний принцип формування та розвитку крос-культурної моделі управління передбачає формування додаткового позитивного економічного ефекту в результаті раціональної організації та здійснення взаємодії різних управлінських технологій, що використовуються в діяльності організації, загальних та спеціальних функцій менеджменту персоналу, різних груп бізнес-процесів, характер яких так чи інакше, пов'язаний із системою крос-культурних відмінностей структури персоналу [32].

По-четверте, принцип комплексного обліку інститутів та інституційних змін. На нашу думку, у практиці організації та здійснення управлінської діяльності реалізація даного принципу формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту може здійснюватися у таких основних напрямках:

1) оперативне реагування крос-культурної моделі управління персоналом організації на інституційні зміни формального плану (законодавчі новації);

2) облік в управлінській діяльності в частині розвитку кроскультурної моделі динаміки зовнішніх неформальних соціальноекономічних інститутів, зокрема норм, що формуються галузевими підприємницькими саморегульованими організаціями (асоціаціями та спілками) [53];

3) формування та розвиток власної раціональної системи внутрішньо організаційних нормативно-правових актів (стратегій розвитку, корпоративного кодексу, положень, посадових інструкцій, внутрішніх методичних матеріалів тощо), що регламентують окремі аспекти крос-культурного менеджменту (наприклад, Положення про конфліктну комісію організації), забезпечення їх несуперечності та дієвості.

По-п'яте, принцип економічної ефективності крос-культурного менеджменту. Цей принцип управлінської діяльності, власне, є основним, певною мірою агрегує зміст розглянутих раніше принципів. Досягнення економічної ефективності, як мінімум, у великих пропорціях порівняно з середньогалузевими нормативами, дає змогу забезпечення розширеного відтворення діяльності організації, зростання рівня її інвестиційної привабливості, реалізації системи запланованих проектів [47].

По-шосте, принцип транспарентність крос-культурної моделі управління персоналом організації. Цей принцип передбачає високий рівень інформаційної «прозорості» процесів формування та розвитку кроскультурної моделі управління кадровим складом організації, її зрозумілість всім груп співробітників. Відповідно до даного принципу мінімізуються ризики нецільового витрачання коштів організації на цілі крос-культурного менеджменту (залучення зовнішнього дорогого психологічного консультування в даній галузі, різного роду сумнівного коучінга персоналу).

По-сьоме, принцип превентивності крос-культурної моделі управління. Цей принцип передбачає випереджальний характер даного напрямку

управлінської діяльності, прогнозування можливих тенденцій та ризиків крос-культурного розвитку кадрів та відповідну випереджальну модернізацію елементів крос-культурної моделі управління персоналом [50].

В цілому, відповідність запропонованим принципам формування та розвитку крос-культурної моделі управління персоналом організації дозволить забезпечити підвищення комплексності та результативності процесу крос-культурного менеджменту, раціонального залучення до цього процесу максимальної кількості співробітників.

На наш погляд, для забезпечення подальшого зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів в органах публічної служби необхідне формування та впровадження науково-обґрунтованої крос-культурної моделі управління персоналом.

Основними напрямками запропонованої для формування крос-культурної моделі управління персоналом, на наш погляд, повинні бути:

- 1) забезпечення ефективної інклюзії культур спеціалістів;
- 2) вирішення проблем вікової кроскультурності, що призводять у тому числі до мобінгу молодих співробітників та високого рівня плинності кадрів у сегменті фахівців організації віком до 35 років;
- 3) забезпечення можливого вирішення потенційних крос-культурних проблем, пов'язаних із крос-культурністю персоналу за статевою ознакою;
- 4) формування в рамках крос-культурної моделі управління персоналом комплексної системи психологічного та психоаналітичного консультування персоналу, орієнтованої на оперативне вирішення та превентивне подолання можливих проблем крос-культурного плану [14].

Однією із значущих методичних проблем крос-культурного менеджменту загалом і обґрунтування раціональної крос-культурної моделі управління персоналом, зокрема, є кількісна оцінка значимості крос-культурної диференціації кадрового складу організації. Від репрезентативності такої кількісної оцінки безпосередньо залежить подальше формування пріоритетів створення та впровадження кроскультурної моделі управління

розвитком персоналу конкретної полікультурної організації. У зв'язку з цим нами пропонується комплексний індекс крос-культурної диференціації персоналу організації. Пропонований індекс потрібно застосовувати лише для організацій, у яких є персонал віком менше 35 років та понад 55 років, а також для структур, у яких представлені представники обох статей. До складу пропонованого комплексного індексу входять як відносні показники, що відображають різні аспекти крос-культурної диференціації персоналу організації, так і критерії, що характеризують загальний рівень конфліктності в трудовому колективі (непрямий можливий наслідок деструктивних проявів кроскультурності), а також питомі витрати організації за основними напрямками крос-культурного менеджменту.

Основними напрямками формування крос-культурної моделі управління персоналом є:

1) організація психологічного консультування працівників, зокрема з питань посилення вікової поляризації та зростання ступеня етнічної крос-культурної диференціації;

2) використання системи наставництва, що дозволяє знизити негативний крос-культурний ефект зростання вікової поляризації співробітників;

3) вдосконалення групових форм корпоративної освіти фахівців за рахунок організації, орієнтованої у тому числі на збільшення рівня згуртованості трудового колективу та мінімізацію ризиків крос-культурних конфліктів [50].

Таким чином, у сучасних умовах якість управління персоналом організацій, що характеризуються наявністю певних відмінностей у етнічній, гендерній, релігійній тощо структурі кадрового потенціалу, безпосередньо залежить від обґрунтованості формування та результативності використання крос-культурної моделі менеджменту персоналу. При цьому крос-культурна модель повинна формуватися на основі кількісного аналізу крос-культурних відмінностей і проблем управлінської діяльності конкретної організації.

3.2. Шляхи підвищення ефективності підходів до управління персоналом у системі публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів

Важливе місце в підвищенні ефективності роботи публічної організації займає система управління персоналом, де головним елементом є персонал. Останнім часом більшість організацій визнають, що саме завдяки використанню проектного підходу та командної роботи стає можливою не тільки оптимальна координація діяльності персоналу та забезпечення його згуртованості, але й підвищення якості результатів кінцевого продукту будь-якого проекту.

З іншого боку, в умовах сучасної ринкової економіки й високих темпів науково-технічного прогресу особливо важливою стає орієнтація країни на прискорений інноваційний розвиток. Одним із інструментів такого розвитку є інвестиційні та інноваційні проекти, за допомогою яких з'ясовується і обґрунтовується можливість і економічна доцільність створення об'єкта обраної цільової спрямованості. На сьогодні більшість теоретичних і практичних розробок у сфері управління проектами орієнтовано на застосування в компаніях і корпораціях, регіональний аспект найчастіше зводиться до оптимізації структури проектів і органів управління. Однак для того, щоб підвищити внутрішню стійкість економіки та соціальної сфери регіону, забезпечити належний розвиток громад, необхідна адекватна викликам часу управлінська політика. У таких умовах один з інноваційних інструментів розв'язання регіональних проблем – проектний підхід, ефективність якого доведена світовою практикою. Враховуючи це, актуальності та своєчасності набувають питання визначення ролі проектного підходу в забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

Розуміючи під чинниками успіху проектної діяльності сукупність знань, вмінь, навичок, ресурсів, креативних методів, як її складових, поєднання яких

призводить до ефективного досягнення цілей, на рис. 3.4 представлено параметри успішності проекту.

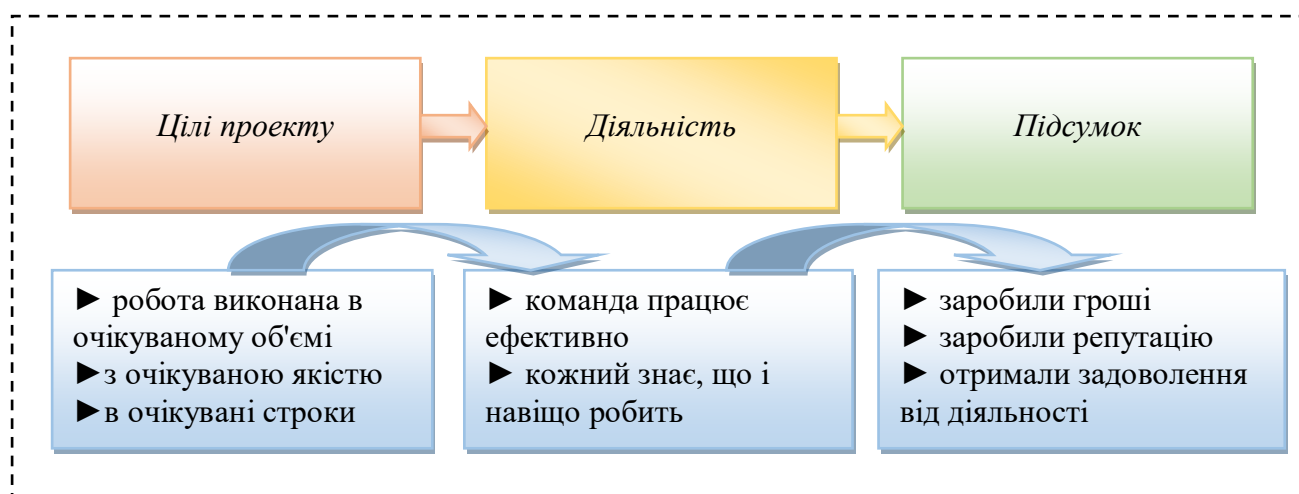


Рис. 3.4. Параметри успішності проекту

Використання проектного підходу в сфері регіонального управління дозволить не тільки розв'язати гострі соціально-економічні проблеми певних населених пунктів та регіонів, а й впровадити для цього принципи сталого розвитку, мобілізувати власні зусилля та власний потенціал громад. Саме тому важливе місце у комплексних перетвореннях, які відбуваються у сфері регіонального розвитку в Україні, належить управлінню регіональними проектами, а саме, необхідності розв'язання питань: як спланувати та скоординувати реалізацію проекту регіонального розвитку; залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту; краще розпорядитись власними коштами; як створити команду працівників для реалізації проекту; мотивувати персонал до ефективної діяльності; уникати конфлікту в команді проекту тощо. Окрім цього, важливим в умовах застосування проектного підходу в органах місцевого самоврядування є підготовка фахівців регіонального управління з метою розуміння принципів і форми сучасних методів проектного управління для розробки та впровадження ефективної політики регіонального розвитку. Це питання актуалізується також в контексті розробки регіональних програм. Аналіз існуючого стану розробки та реалізації

цих програм показав, що в кожному конкретному випадку недостатньо чітко визначаються кількісні та якісні результати реалізації відповідних заходів, терміни їх виконання, виконавці, джерела фінансування та механізми реалізації, а також відповідність цих програм визначеним стратегічним напрямкам. Саме перелічені факти стали причиною неефективності багатьох програм соціально-економічного розвитку територій та регіонів в Україні.

У сучасний період, коли унаслідок численних адміністративних реформ широко упроваджується так зване «нове публічне управління» (new public management), важливість успіху державних програм також зросла. В основі нового публічного управління лежить припущення про можливість за аналогією з бізнесом-сектором перенести акцент з контролю за дотриманням державними службовцями правил на контроль за результатами їх діяльності і встановлення зв'язку між результатами діяльності та стимулюючими заходами.

Таким чином, роль проектного підходу як провідного управлінського інструменту розв'язання існуючих невирішених питань поступово зростає. Його поступове впровадження у діяльність органів місцевого самоврядування дозволяє підвищити якість управлінських рішень. Отже, динамічна зміна бізнес-оточення, інноваційний характер діяльності сучасних підприємств, вимагають впровадження проектного підходу. У свою чергу, через відсутність необхідної кваліфікації у членів проектної команди збільшується невизначеність функціонування організації. Тому, враховуючи те, що проектна команда, формуючи цінності, принципи і норми поведінки, впливає на створення певного організаційного середовища проекту, важливим та актуальним питанням стає оцінка її ефективності.

Для підвищення результативності роботи системи управління персоналом запропоновано методичний підхід щодо оцінки ефективності проектної команди у Володарській селищній територіальній громаді (рис. 3.5), особливістю якого є використання методу експертних оцінок та економіко-математичних методів. Сутність методичного підходу до оцінки ефективності

проектної команди полягає в обґрунтуванні ключових складових, їх аналізу та розробці моделі оцінки ефективності проектної команди.



Рис. 3.7. Методичний підхід щодо оцінки ефективності проектної команди у Володарській селищній територіальній громаді

Слід зазначити, що для ефективного управління регіональним проектом в об'єднаних територіальних громадах необхідні конкретні специфічні професійні навички, знання та досвід (компетентності). Як правило, вони мають універсальний характер, але одночасно існує низка особливостей застосування їх у цих громадах.

Компетентності, якими повинні володіти посадові особи органів місцевого самоврядування для ефективного управління регіональним проектом:

- здатність перетворювати та трансформувати стратегічні документи органів влади (наприклад, стратегію сталого розвитку територіальної громади, програму покращення екологічного стану громади, план усунення та

переробки твердих побутових відходів та ін.) в конкретні проекти, опрацьовані та реалізовані згідно із засадами, визначеними в даних стратегічних документах;

- вміння опрацювання проектів, яке не залежить від конкретних програм регіонального розвитку території і належить до універсальних вимог, що є обов'язковими для кожного добре опрацьованого регіонального проекту: ясна та прозора стратегія, зорієнтованість на розв'язання конкретних проблем життєдіяльності територіальної громади. Це також використання абсолютно конкретних шансів та можливостей, зрозуміла й прозора структура цілей, заходів та дій, реальний план реалізації регіонального проекту, прозорий і зрозумілий бюджет;

- вміння вишукувати фінансування для регіональних проектів. Таке вміння є необхідним, в основному, в залученні зовнішніх (небюджетних) коштів (грантів, позик, коштів міжнародних фондів, інших коштів), яке вимагає доброго орієнтування в існуючій системі зовнішнього фінансування, навички підготовки відповідних проектних заявок на отримання грантів, вміння використовувати кошти зовнішнього фінансування;

- здатність вести ефективний пошук корисної інформації щодо джерел фінансування регіональних проектів, нових методів управління проектами, змін у нормативно-законодавчому полі (передбачає систематичне використання мережі Інтернет, регулярну участь у різноманітних конференціях та семінарах, які проводять організації-фінансові донори).

З іншого боку до компетенцій органів місцевого самоврядування (територіальних громад) входить наступне:

- управління майном, що знаходиться в комунальній власності;
- контроль виконання місцевих бюджетів, програм соціального та економічного розвитку, діяльності комунальних організацій і установ;
- затвердження місцевих бюджетів, програм соціального та економічного розвитку;
- встановлення місцевих податків і зборів;

- утворення, реорганізація та ліквідування комунальних організацій і установ;
- забезпечення проведення місцевих референдумів та реалізація їх результатів; вирішення інших питань місцевого значення.

Другий етап. Розробка анкети «Діагностика стану команди» на основі загальних складових моделі. Метою даного етапу є формування анкети, яка дозволить зібрати статистичну інформацію для подальшого аналізу. Задачею етапу є розробка анкети на основі ключових факторів. Інструментарієм є методи складання соціологічної анкети. Отже, з метою оцінки всіх складових ефективності проектної команди респондентам пропонувалося визначити фактичний і бажаний стан предмета дослідження, використовуючи 5-ти бальну якісно-кількісну шкалу, де 5 – відповідає відповіді «так», 4 – відповіді «скоріше так, чим ні», 3 – «скоріше ні, чим так», 2 – «ні», 1 – «важко відповісти або не знаю». Відповідь «важко відповісти або не знаю» була введена для попереднього аналізу знайомства респондентів із предметом дослідження. Якщо кількість таких відповідей досить велика, то обґрунтовано необхідність проведення консультування щодо роз'яснення актуальності даної теми. Анкета для опитування з деталізацією блоків представлена в Додатку Ж.

Третій етап. Анкетування членів команди та збір статистичної інформації. Мета – збір статистичної інформації. Задачі: проведення анкетування; створення бази даних отриманих результатів анкетування. Інструментарій – метод соціологічного анкетування. Особливістю даного етапу є також використання Google форм, за допомогою яких стає можливим швидко та безкоштовно опитування респондентів.

Четвертий етап. Аналіз анкет економіко-математичними методами. Метою етапу є остаточна підготовка статистичних даних до використання у моделі оцінки ефективності команди. Для цього необхідно реалізувати наступні задачі: трансформувати якісні результати за допомогою методу середніх відносних оцінок у кількісні; за допомогою методів статистичного аналізу визначити, наскільки однаково окремі члени команди розуміють

роботу всієї команди; за допомогою методу групування об'єднати у блоки відповіді на питання анкети, які характеризують окрему складову моделі.

П'ятий етап. Визначення рівня ефективності проектної команди за моделлю:

$$E = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) \quad (3.1)$$

Метою етапу є визначення рівня ефективності проектної команди. Для реалізації мети, необхідно вирішити наступні задачі: обрати вид математичної моделі; розрахувати значення ефективності (E); визначити інтервал, в якому знаходиться значення соціальної ефективності. Інструментом етапу є математичні моделі. У якості математичної моделі соціальної ефективності було обрано просту багатofакторну мультиплікативну модель:

$$E = f(x_1 * x_2 * x_3 * x_4 * x_5) \quad (3.2)$$

де x_1 – кількісне значення рівня згуртованості;

x_2 – кількісне значення рівня довіри;

x_3 – кількісне значення мотиваційного потенціалу

x_4 – кількісне значення рівня ефективної комунікації;

x_5 – кількісне значення рівня цілеспрямованості.

У результаті розрахунку представленої моделі значення рівня ефективності проектної команди може знаходитися у діапазоні: від 0 до 0,3 – низький рівень; від 0,3 до 0,7 – середній рівень; від 0,7 до 1 – високий рівень ефективності проектної команди.

Шостий етап сприяє розробці рекомендацій щодо управління командою в залежності від рівня ефективності. Метою етапу є розробка заходів щодо подальшого розвитку проектної команди в ОТГ. Так, якщо рівень ефективності проектної команди низький (має значення від 0 до 0,3), то першочерговим заходом є допомога членам команди стосовно кращого

пізнання один одного (проведення тренінгів забезпечить досягнення цієї мети). Якщо ситуація не зміниться, необхідно оновити склад команди, обрати персонал, який буде зацікавлений у досягненні спільної мети. Середній рівень ефективності проектної команди свідчить про необхідність запровадження таких заходів, як: встановлення групових норм та правил поведінки, визначення ролі кожного члена команди та роз'яснення обов'язків, тобто вдосконалення формування та розвитку організаційної культури з метою поліпшення мікроклімату в колективі. Якщо значення ефективності проектної команди складає від 0,7 до 1, то це високий рівень, який свідчить про те, що команда має чітку та впорядковану структуру, направлену на виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Але необхідно заохочувати самоконтроль учасників, забезпечувати підтримку командного духу з метою гарантування високо рівня соціальної ефективності.

Таким чином, передумовами вдосконалення процесу формування ефективної проектної команди є низький рівень мотиваційного потенціалу персоналу, недостатній рівень адаптованості та гнучкості учасників команди та незначний рівень комунікативної відкритості. Застосування запропонованого методичного підходу щодо оцінки ефективності проектної команди дозволяє коректно сформулювати рекомендації стосовно управління командою в залежності від рівня ефективності з метою вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Діагностичний аналіз управління персоналом організації - це сукупність методів комплексного, системного аналізу, здатного оцінити та спрогнозувати реальні можливості кадрового менеджменту та його трансформацію в конкурентній економіці.

На наш погляд, суттєвими результатами проведення ділової гри є перегляд кадрового складу управлінської команди для введення в неї людей, які дотримуються системи цінностей та етики поведінки, та організація системи підвищення кваліфікації та ротації персоналу (Рис. 3.5) з урахуванням особистого професійного зростання в рамках стратегічних ідей та

«Перспективна управлінська команда» у контексті рейтингу кадрового менеджменту.



Рис. 3.5. Організація професійного навчання персоналу публічної служби

Формування системи управління персоналом публічної служби в Україні, яке пов'язане з проведенням адміністративної реформи, ще не досягло відчутних результатів. Пояснюється це тим, що механізм управління персоналом вимагає впровадження наукового підходу і розробки нормативних правових актів, котрі ефективно впливають на стабільність кадрового складу, підвищення його професіоналізму і відповідальності. Вивчення історичного досвіду становлення, розвитку, функціонування та реформування публічної служби показує, що існує необхідність використання системного підходу до даної проблеми. Аналіз факторів, що негативно впливають на реалізацію принципів і пріоритетів державної кадрової політики України, слід враховувати при створенні сучасної моделі управління персоналом публічної служби, розробці механізмів, що дозволяють зробити її ефективнішою.

Таким чином, ефективність діяльності персоналу визначається, перш за все, ставленням керівника організації до кадрової проблематики, роботи кадрових служб. В сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи кадрових служб органів державної влади, оскільки від їх діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів. Перебудова діяльності кадрових служб повинна проводитися в наступних напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору: від підготовки і профорієнтації молоді до встановлення соціальних гарантій службовцям, які виходять на пенсію; впровадження активних методів пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки персоналу. Основною формою такої роботи можуть стати укладення договорів з навчальними закладами, цільове спрямування на додаткове професійне навчання, стажування; організація планомірної роботи з управлінськими кадрами і кадровим резервом в напрямку освоєння таких організаційних форм, як планування кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротація керівників структурних підрозділів та фахівців, стажування на відповідних посадах в державному органі; забезпечення соціальних гарантій, надання персоналу встановлених пільг і компенсацій; перехід від адміністративно-командних методів управління персоналом до демократичних форм комплектування, підбору, розстановки, оцінки, делегування повноважень і відповідальності, прийняття кадрових рішень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Знаючи культурні особливості різних націй, можна пояснити ту чи іншу поведінку окремих людей, а отже, знайти рішення, щоб подолати нерозуміння між сторонами, викликане особливостями культури. Це послужило формуванню крос-культурної ресурсної моделі управління Володарської селищної територіальної громади.

В основу крос-культурної ресурсної моделі управління Володарської селищної територіальної громади покладена ідея про те, що будь-яка організація створюється для вирішення конкретних завдань, а фактори культури являють собою внутрішні мотиви, що роблять вплив на управління фірмою і її діяльність. В рамках даної моделі ОТГ - це набір стратегічних активів, за допомогою яких вона створює цінність послуг. До числа таких активів відносяться організаційні ресурси, менеджмент, виробничі можливості організації, ключова компетентність, організаційна культура, взаємодія з владою, задоволення потреб населення. Перевагою даної моделі є її опора на культуру як на знання, а не як на зовнішній фактор, який неможливо подолати і до якого можна тільки пристосуватися. Однак недоліком моделі є її непрактичність.

Процес організації та здійснення управлінської діяльності у сфері формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту персоналу має відповідати низці принципів (об'єктивність, системність, синергізм, принцип економічної ефективності, принцип транспарентності, принцип престижності).

В цілому, відповідність запропонованим принципам формування та розвитку крос-культурної моделі управління персоналом організації дозволить забезпечити підвищення комплексності та результативності процесу крос-культурного менеджменту, раціонального залучення до цього процесу максимальної кількості співробітників.

Таким чином, у сучасних умовах якість управління персоналом організацій, що характеризуються наявністю певних відмінностей у етнічній, гендерній, релігійній тощо структурі кадрового потенціалу, безпосередньо

залежить від обґрунтованості формування та результативності використання крос-культурної моделі менеджменту персоналу. При цьому крос-культурна модель повинна формуватися на основі кількісного аналізу крос-культурних відмінностей і проблем управлінської діяльності конкретної організації.

Роль проектного підходу як провідного управлінського інструменту розв'язання існуючих невирішених питань поступово зростає. Його поступове впровадження у діяльність органів місцевого самоврядування дозволяє підвищити якість управлінських рішень. У свою чергу, через відсутність необхідної кваліфікації у членів проектної команди збільшується невизначеність функціонування організації. Тому, враховуючи те, що проектна команда, формуючи цінності, принципи і норми поведінки, впливає на створення певного організаційного середовища проекту, важливим та актуальним питанням стає оцінка її ефективності.

Для підвищення результативності роботи системи управління персоналом запропоновано методичний підхід щодо оцінки ефективності проектної команди у Володарській селищній територіальній громаді (рис. 3.5), особливістю якого є використання методу експертних оцінок та економіко-математичних методів. Сутність методичного підходу до оцінки ефективності проектної команди полягає в обґрунтуванні ключових складових, їх аналізу та розробці моделі оцінки ефективності проектної команди.

Таким чином, передумовами вдосконалення процесу формування ефективної проектної команди є низький рівень мотиваційного потенціалу персоналу, недостатній рівень адаптованості та гнучкості учасників команди та незначний рівень комунікативної відкритості. Застосування запропонованого методичного підходу щодо оцінки ефективності проектної команди дозволяє коректно сформулювати рекомендації стосовно управління командою в залежності від рівня ефективності з метою вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. . В сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи кадрових служб органів державної влади, оскільки від їх діяльності багато в чому залежить

ефективне використання людських ресурсів. Перебудова діяльності кадрових служб повинна проводитися в наступних напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору: від підготовки і профорієнтації молоді до встановлення соціальних гарантій службовцям, які виходять на пенсію; впровадження активних методів пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки персоналу.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є системою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів стосовно створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації.

Як свідчить досвід європейських країн, інституційний розвиток публічного управління є важливою складовою адміністративного устрою ЄС, який має як загальні ознаки європейського управління, так і специфічні риси, характерні для управлінських систем окремих країн.

Ситуація в системі європейського управління має значення і для реформування публічного управління в Україні. Не відкидаючи критерії та принципи європейського управління, українським владним інституціям варто враховувати ризики і суперечності, притаманні наразі ЄС.

Удосконалення системи трудових відносин публічних службовців в Україні за умов ринкової економіки пов'язане із підвищенням ефективності праці працівників у цій категорії.

Однією з конкурентоспроможних якостей управління персоналом організації у Японії є управління трудовими ресурсами. Менеджери японських організацій прагнуть керувати своїми підлеглими максимально ефективно. Основними принципами японського стилю управління є: ефективна дія людського фактора, залежність працівника від організації, соціальні гарантії; пріоритет колективізму, рівність незалежно від посади; нестандартна гнучка структура управління, немає жорсткої, суворо формалізованої ієрархії управління; неформальна організація контролю - колективна відповідальність за якість продукції.

Місцеве самоврядування в Україні має досить тривалу і драматичну історію. Термін «самоврядування» не має однозначного тлумачення в сучасній науці. В загальному вигляді під самоврядуванням розуміють відносно автономне функціонування певного колективу людей, що забезпечується самостійним прийняттям членами цього колективу рішень, що стосуються

його життєдіяльності. Спрощено – це вид управлінської діяльності, який передбачає суміщення об'єктів і суб'єктів управління.

Побудова в Україні громадянського суспільства, демократичної правової держави з верховенством права, пріоритетом прав людини, поділом влади на законодавчу, виконавчу та судову супроводжується становленням і розвитком місцевого самоврядування.

Ситуація на сьогоднішній день не дає підстав для високої оцінки результативності запровадження місцевого самоврядування. Адміністративно-командна система ще далеко не повністю відійшла в минуле.

На нашу думку, певні негаразди функціонування самоврядних структур пов'язані не лише із специфікою їх взаємовідносин із місцевими органами державної виконавчої влади, недосконалістю правової бази, що не відповідає міжнародним стандартам, а характеризується доволі низькою ефективністю дій самих рад і їх депутатів.

Важливо що в Україні почали формуватися проблемні школи фахівців у галузі місцевого самоврядування, створюється навчальна мережа підвищення кваліфікації державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування.

Зауважимо, що розвиваючи управління персоналом в публічних установах в Україні, необхідно грамотно і з користю застосовувати накопичений і вже досить багатий досвід різних країн, використовуючи ті чи інші напрями в менеджменті залежно від конкретної ситуації та особливостей, характерних для нашої країни. Тому вивчення різних течій, що склалися в міжнародному менеджменті, так важливе і необхідне для молодих менеджерів, від роботи яких залежить дуже багато для економіки та розвитку публічних установ в Україні.

Формування публічної служби як відкритої, динамічної соціальної системи вимагає пильної уваги до кадрових процесів, формування кадрового корпусу та розвитку кадрового потенціалу, який є одним із найважливіших факторів, здатних забезпечити ефективність її функціонування.

Основним претендентом на базову ланку ефективної системи влади в Україні повинні стати спроможні об'єднані територіальні громади. Тому під час заснування нових територіальних громад із новим законодавчим та фінансовим функціоналом на відповідні органи влади покладається декілька зобов'язань. Вони мають допомагати формуванню та пояснювати новоствореній громаді головні пріоритетні сфери розвитку, визначати його маршрут, засоби та методи, потрібні для його подолання.

Володарська територіальна громада (далі – Територіальна громада, громада) утворена шляхом об'єднання територіальних громад селища міського типу Володарка.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 175-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Київської області» та постанови Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807 «Про утворення та ліквідацію районів» Територіальна громада утворена 12 червня 2020 року шляхом об'єднання територіальних громад Володарської селищної ради.

Організаційна структура також може бути представлена графічно, що дозволяє визначити схему організаційних зв'язків між структурними підрозділами.

Форма організаційної структури апарату та виконавчих органів не визначена законодавством, однак, беручи до уваги положення законодавства про місцеве самоврядування, можна зробити висновок, що цей документ містить перелік посадових осіб місцевого самоврядування та структурних підрозділів (створених як в апараті, так і поза апаратом), які здійснюють реалізацію повноважень органу місцевого самоврядування та загальну чисельність працівників.

Таким чином, при побудові оптимальної організаційної моделі Володарської селищної територіальної громади матиме високий рівень відповідальності як перед державою у межах здійснення своєї діяльності

відповідно до чинного законодавства, так і перед населенням шляхом проведення ефективної діяльності, визнаної більшістю громади.

На основі структурно-функціонального підходу кадрові технології в публічній службі розділено на 3 групи: технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

Визначено основні проблеми у використанні кадрових технологій. До них віднесено: недостатню організацію проведення професійного навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технології конкурсного відбору; невизначеність перспектив кар'єри кадрів. Доведено, що основними завданнями застосування кадрових технологій у системі публічної служби є підвищення кваліфікації працівників кадрових служб за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів; впровадження у практику роботи органів публічної служби нових кадрових технологій; формування системи стимулювання праці державних службовців; підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури.

Зауважено, що низька ефективність діючих кадрових технологій у публічній службі обумовлена відсутністю єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності, недостатньою кваліфікацією публічних службовців та недосконалістю структури фінансового їх утримання.

Запропоновано впровадити у практику: інноваційну внутрішню організаційну технологію розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців та осіб, котрі перебувають у кадровому

управлінському резерві; програму «кадри публічної служби» (основними завданнями якої мають бути: формування професійно компетентних кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни; удосконалення організаційної структури управління; забезпечення матеріального та інформаційного середовища для ефективного виконання кадрами своїх посадових обов'язків; підвищення престижу публічних служб; розвиток корпоративної культури); технології проектного управління; кодекс честі публічного службовця; планомірне оновлення кадрового складу публічної служби; ротацію кадрового складу шляхом переходу публічних службовців на конкурсній основі.

Передбачено, що технологізація управління кадрами дозволить, по-перше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрових технологій, зниження витрат за підготовку кадрів, скорочення часу виконання окремих завдань, і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури.

Знаючи культурні особливості різних націй, можна пояснити ту чи іншу поведінку окремих людей, а отже, знайти рішення, щоб подолати нерозуміння між сторонами, викликане особливостями культури. Це послужило формуванню крос-культурної ресурсної моделі управління Володарської селищної територіальної громади.

В основу крос-культурної ресурсної моделі управління Володарської селищної територіальної громади покладена ідея про те, що будь-яка організація створюється для вирішення конкретних завдань, а фактори культури являють собою внутрішні мотиви, що роблять вплив на управління фірмою і її діяльність. В рамках даної моделі ОТГ - це набір стратегічних активів, за допомогою яких вона створює цінність послуг. До числа таких активів відносяться організаційні ресурси, менеджмент, виробничі можливості організації, ключова компетентність, організаційна культура, взаємодія з владою, задоволення потреб населення. Перевагою даної моделі є її опора на

культуру як на знання, а не як на зовнішній фактор, який неможливо подолати і до якого можна тільки пристосуватися. Однак недоліком моделі є її непрактичність.

Процес організації та здійснення управлінської діяльності у сфері формування та розвитку крос-культурної моделі менеджменту персоналу має відповідати низці принципів (об'єктивність, системність, синергізм, принцип економічної ефективності, принцип транспарентності, принцип престижності).

В цілому, відповідність запропонованим принципам формування та розвитку крос-культурної моделі управління персоналом організації дозволить забезпечити підвищення комплексності та результативності процесу крос-культурного менеджменту, раціонального залучення до цього процесу максимальної кількості співробітників.

Таким чином, у сучасних умовах якості управління персоналом організацій, що характеризуються наявністю певних відмінностей у етнічній, гендерній, релігійній тощо структурі кадрового потенціалу, безпосередньо залежить від обґрунтованості формування та результативності використання крос-культурної моделі менеджменту персоналу. При цьому крос-культурна модель повинна формуватися на основі кількісного аналізу крос-культурних відмінностей і проблем управлінської діяльності конкретної організації.

Роль проектного підходу як провідного управлінського інструменту розв'язання існуючих невирішених питань поступово зростає. Його поступове впровадження у діяльність органів місцевого самоврядування дозволяє підвищити якість управлінських рішень. У свою чергу, через відсутність необхідної кваліфікації у членів проектної команди збільшується невизначеність функціонування організації. Тому, враховуючи те, що проектна команда, формуючи цінності, принципи і норми поведінки, впливає на створення певного організаційного середовища проекту, важливим та актуальним питанням стає оцінка її ефективності.

Для підвищення результативності роботи системи управління персоналом запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності

проектної команди в ОТГ, реалізація якого передбачає наступне: визначення та обґрунтування ключових складових ефективності проектної команди проекту; формування оціночного інструментарію; збір статистичної інформації за допомогою проведення інтерв'ювання та анкетування учасників проектної команди; аналіз отриманої інформації завдяки обробки відповідей респондентів, узагальнення результатів опитування; визначення ефективності проектної команди за складовими; розробка рекомендацій з підвищення ефективності проектної команди. Використання даного підходу дозволить коректно обґрунтувати рекомендації щодо управління проектною командою в Володарській селищній територіальній громаді та відповідно підвищити успішність реалізації місцевих проектів.

Таким чином, передумовами вдосконалення процесу формування ефективної проектної команди є низький рівень мотиваційного потенціалу персоналу, недостатній рівень адаптованості та гнучкості учасників команди та незначний рівень комунікативної відкритості. Застосування запропонованого методичного підходу щодо оцінки ефективності проектної команди дозволяє коректно сформулювати рекомендації стосовно управління командою в залежності від рівня ефективності з метою вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

В сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи кадрових служб органів державної влади, оскільки від їх діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів. Перебудова діяльності кадрових служб повинна проводитися в наступних напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору: від підготовки і профорієнтації молоді до встановлення соціальних гарантій службовцям, які виходять на пенсію; впровадження активних методів пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров. СПб. : Альфа-Пресс, 2008. 120 с.
2. Азарян Е. М. Международный маркетинг: Учеб.-практ. пособие. К.: ИСМОМО Украины, НВФ «Студцентр». 1998. 24 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд. СПб.: Питер, 2017. 848 с.
4. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник. М.: Омега-Л, 2015. 525 с.
5. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум. К.: Либідь, 2007. 524 с.
6. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
7. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал.
[URL:http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/)
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «управление персоналом», «Менеджмент организации». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 239 с.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ВД «Професіонал», 2006. 512 с. 12. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
10. Баркова С.А. Управління персоналом. Новосибірськ: СибУПК, 2001. 87 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. М. : Проспект, 2011. 267 с. 26. Виноградський, М. Д. Управління персоналом. К. : ЦУЛ, 2009. 500 с.
12. Ворона П. В. Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04 / Ворона П.В. – Київ. 2013.- 469 с.

13. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. пр. / ТОВ "Дніпропетров. ун-т економіки та права ім. Альфреда Нобеля". Д., 2012. Вип. 1. С. 36-42.

14. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2009. 295 с.

15. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник; 4-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2010. 512 с.

16. Горецкая В. Роль и место управления персоналом в компании. Ужгород : Ранок, 2009. 54 с.

17. Гольдфарб А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия. Коммунальное хозяйство городов. К. : Техніка, 2004. Вип. 59. С. 231-238.

18. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей. М. : Добрая Книга, 2008. С. 288.

19. Дороніна О. А. Напрями удосконалення системи оплати праці як складова кадрової політики підприємства. Вісн. Дніпропетров. держ. фінанс. акад. Економічні науки. 2010. № 2. С. 41-46.

20. Дафт Р. Менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 800 с.

21. Дяків О. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрями розвитку маркетингу, логістики та управління людськими ресурсами: теоретичні та прикладні аспекти». Вісник Донецького національного університету. Науковий журнал, спецвипуск. Т.1, 2012. С. 74–78.

22. Європейська Хартія місцевого самоврядування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://te.zavantag.com/docs /7370/index-36956.html>.

23. Жуковська В. М. Управління персоналом. К. : КТЕУ, 2008. 293 с.

24. Зайцева Т. В. Управление персоналом. М. : Инфра. М, 2008. 336с.

25. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом. М.: ЕАОИ, 2008. 200 с.
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Практикум. М.: ИНФРА-М, 2013. 312 с.
27. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
28. Клименко О. Особливості кадрової термінології. Секретарьреферент. 2011. № 10 (106). С. 42–46.
29. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. Україна: аспекти праці. 2009. № 8. С. 3–14.
30. Кононова М. Построение системы вознаграждения и вовлеченности персонала. Менеджер по персоналу. 2018. № 1. С. 20-28.
31. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
32. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
33. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2003. 176 с.
34. Лисюк М. Документальне забезпечення безпеки праці в роботі кадрових служб. Довідник кадровика. 2010. № 9. С. 45–47.
35. Лібанова Е. М. Криза політики доходів в Україні. Економіка України. 2016. № 8 (657). С. 62–77.
36. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/>
37. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : ВТД „Університетська книга”, 2005. 460 с.

38. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. Вісник СумДУ: Серія Економіка. 2008. №1. С. 26–33.
39. Лукашевич М. П. Соціологія праці. К. : Либідь, 2004. С. 303.
40. Лукьянченко Н. Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии современных условиях. Вісник Донецького університету. 1998. Вип. 2. С. 7-11.
41. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. М.: Финансы и статистика, 2011. 368 с.
42. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. Вісник Донецького національного університету ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. праць. 2009. №4 (44). С. 96–101.
43. Офіційний сайт Київська обласна військова адміністрація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koda.gov.ua/>
44. Офіційний сайт Володарська селищна територіальна громада [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://volodarska-gromada.gov.ua/>
45. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року №1577-VIII; за станом на 16 квітні 2017 р., Офіц. сайт Верхов. Ради України, Україна, [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
46. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 року №1508-VII; за станом на 17 червня 2014 р., Офіц. сайт Верхов. Ради України, Україна, [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
47. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. №21. С. 127–134.
48. Реутова Н. Документування адміністративної діяльності: службове відрядження. Довідник секретаря та офіс-менеджера. 2010. № 4. С.28–37.

49. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

50. Робинс С. Основы организационного поведения. М. : Издательский дом «Вильяме», 2006. 448 с.

51. Скороходов В. А. Автоматизоване робоче місце менеджера. К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 416 с.

52. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936>.

53. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. №24. С.10-16.

54. Україна пасе задніх за рівнем довіри до органів державної влади [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2013/02/11/6983262/>

55. Управление командами : учебное пособие / Е. В. Комарова, Н. И. Редина. Дніпропетровськ : ДГФА, 2014. 212 с.

56. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.

57. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

58. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій. Львів : Магнолія плюс, 2004. 333 с.

59. Хохлова Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. Київ : КРОК, 2018. 375 с.

60. Храмов В.О. Основы управления персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

61. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.zgia.zp.ua/>
62. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005. 220 с.
63. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб : Питер, 2009. 240 с.