МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:
студентка 2 курсу, 606 групи
Стенчук Юлія Тарасівна

Керівник:
кандидат політичних наук,
доцент Недокус І.С.

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол №____від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2025

Анотація

У роботі систематизовано наукові підходи до розуміння сутності управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Висвітлено нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України. Розкрито досвід організації системи управління персоналом в Чернівецькій міській раді. Охарактеризовано основні напрями впровадження зарубіжного досвіду організації системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України. Сформульовано науково-практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, управління персоналом, служби управління персоналом, посадові особи місцевого самоврядування, територіальні громади.

Summary

The paper systematizes scientific approaches to understanding the essence of personnel management in local self-government bodies. It highlights the regulatory and legal framework for personnel management in local self-government bodies of Ukraine. The experience of organizing the personnel management system in the Chernivtsi City Council is presented. The main directions for implementing foreign experience in organizing personnel management systems in local self-government bodies of Ukraine are characterized. Scientific and practical recommendations for improving the personnel management system in local self-government bodies of Ukraine are formulated.

Keywords: local self-government bodies, personnel management, personnel management services, local self-government officials, territorial communities.

Додаток 9

Заява

Студентка **Стенчук Юлія Тарасівна**
Номер студентської книжки: 245035

Я заявляю, що наукова робота: ***Організаційно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Чернівецької міської ради)***

1) Була підготовлена виключно мною, * і:

А. Не порушує авторські права третіх осіб у відповідність із законом про авторське право.

Б. Повністю або частково була використана в якості основи для отримання диплому про вищу освіту або наукового ступеня мною чи іншою особою.

2) Крім того, я заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи збігається з друкованою.

Даною заявою я підтверджую, що була проінформована, про права та обов'язки студентки Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності наукових робіт. Тому я заявляю, що я згодна на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базі даних інтернет системи Turnitin Similarity згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Я також свідома того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти, які суперечать умовам зазначеним у цій заяві, або, якщо коефіцієнти виходять за межі гранично допустимих норм (згідно **Додатку 2**), робота буде повернута на доопрацювання.

_____ _____

Дата *Підпис*

*Беручи до уваги істотний внесок з боку керівника наукової роботи.

ЗМІСТ

	ВСТУП	5
5РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	11
1.1	*Сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування*	11
1.2	*Основні принципи формування персоналу органів місцевого самоврядування*	17
1.3	*Джерельна база дослідження*	22
	Висновки до Розділу 1	24
РОЗДІЛ 2	СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	27
2.1	*Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України*	27
2.2	*Моніторинг системи управління персоналом в Чернівецькій міській раді*	38
	Висновки до Розділу 2	49
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ	53
3.1	*Впровадження зарубіжного досвіду організації системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України*	53
3.2	*Використання інноваційних технологій якісного управління персоналом в системі місцевого самоврядування України*	61
	Висновки до Розділу 3	69
	ВИСНОВКИ	72
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
	ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах повномасштабної військової агресії росії в Україні важливим завданням постає раціональне ставлення до використання людських ресурсів в організації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Тому застосування новітніх підходів та технологій управління персоналом може значно підвищити ефективність діяльності будь-якої організації, у тому числі органів місцевого самоврядування. Діагностика проблем кадрової політики в органах місцевого самоврядування, системний підхід до формування стратегії реформування системи управління персоналом в умовах війни може стати ключовим чинником вирішення економічних та соціальних проблем на місцевому рівні в Україні. Адже здатність місцевої влади ефективно реалізувати управлінську роботу безпосередньо залежить від наявності підготовленого кваліфікованого персоналу.

Персонал на місцевому рівні є інструментом управління, від ефективності якого залежить якість виконання функцій органами влади, рівень втілення програм соціально-економічного розвитку територіальних громад. Саме тому для розбудови якісного публічного управління в Україні необхідно впроваджувати новітні концептуальні підходи до організації системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Зважаючи на високий рівень розробки механізмів та інструментів якісного управління персоналом у приватному секторі, варто розробити систему їх обґрунтування та адаптації на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. У такому випадку ключовим завданням управління персоналом є забезпечення відповідності цілей організації та фахової підготовки персоналу.

До ключових завдань системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, насамперед, віднесемо: планування потреб щодо розвитку кадрів; організація конкурсного заміщення посад; розбудова

різноманітних форм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; якісна оцінка діяльності працівників ОМС; створення належних мотиваційних інструментів для співробітників; формування антикорупційних механізмів. Для ефективної реалізації вказаних завдань важливо використовувати принципи відкритості, однакового доступу до посад, професіоналізму та впровадження етики поведінки персоналу.

Велике значення для реформування служби в ОМС мало ухвалення у травні 2023 року Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Даний Закон набере чинності через 6 місяців після скасування правового режиму воєнного стану. Новий закон передбачає наступні зміни статусу та проходження служби посадовими особами місцевого самоврядування: закріплено принцип політичної неупередженості посадових осіб місцевого самоврядування одночасно із збільшенням прав та соціальних гарантій у процесі проходження служби; визначено процедуру професійного розвитку службовців, затверджується індивідуальна програма професійного розвитку службовців; у Законі передбачено нові можливості кар'єрного просування, зокрема щодо присвоєння нових рангів із подальшим кар'єрним зростанням; новим законодавством встановлено рамки посадових окладів службовців ОМС; у Законі упорядковано процедури відкритих конкурсів на посади в органах місцевого самоврядування, зокрема щодо оголошення про конкурс та публікації результатів; у Законі передбачено значне збільшення рівня правового та соціального захисту посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, тепер вони можуть оскаржувати порушення своїх прав керівникам служби.

Ключовими для нашої кваліфікаційної роботи є положення статті 17 нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», яка має назву «Служба управління персоналом в органі місцевого самоврядування». Згідно положень даної статті в кожному ОМС утворюється структурний підрозділ чи запроваджується посада спеціаліста з питань персоналу.

Закон визначає, що служба управління персоналом створюється для реалізації керівником служби власних повноважень щодо відбору персоналу; розробки плану заходів з організації питань підвищення професійного рівня службовців; нормативно-правого закріплення процедури вступу на службу; проходження служби та її припинення; підписання та розірвання трудових договорів з працівниками в органів місцевого самоврядування та інших, передбачених законодавством функцій.

Важливим нормативно-правовим актом для організації системи роботи з персоналом в ОМС України стало ухвалення наказом НАДС Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування. Типове положення врегульовує питання діяльності служб управління персоналом у відповідних радах, їх виконавчих органах. Структурні підрозділи з питань управління персоналом в ОМС утворюються головою ради в її апараті або керівником структурного підрозділу – у виконавчих структурах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану та напрямів удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України (на прикладі Чернівецької міської ради).

До *завдань* кваліфікаційної роботи віднесемо:

- систематизувати наукові підходи до розуміння сутності управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- висвітлити нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України;
- розкрити досвід організації системи управління персоналом в Чернівецькій міській раді;
- охарактеризувати основні напрями впровадження зарубіжного досвіду організації системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України;

– сформулювати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в органах місцевого самоврядування України.

Предметом дослідження організаційно-правові засади управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Чернівецької міської ради).

Методологія дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, використано:

діалектичний метод – при дослідженні теоретичних основ вивчення управління персоналом у системі місцевого самоврядування;

метод аналізу – для дослідження основних проблем функціонування системи роботи з персоналом в ОМС;

системний метод – для з'ясування управлінських механізмів та інструментів реалізації кадрової політики в ОМС України;

правовий метод – у процесі дослідження рівня та виявлення прогалин нормативно-правового забезпечення управління персоналом в ОМС нашої держави в умовах правового режиму воєнного стану;

метод систематизації – для узагальнення результатів наукових розвідок зарубіжних та вітчизняних вчених щодо організації роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування;

метод порівняння – при дослідження практик організації роботи з персоналом в ОМС в зарубіжних країнах та Україні;

структурно-функціональний метод – при вивченні практики функціонування відділу з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради;

прогностичний метод – для дослідження нормативно-правових та організаційних механізмів впровадження нового законодавства України про службу в органах місцевого самоврядування.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

систематизовано основні загрози організації роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування України, до яких віднесемо: проблеми формування мотивації діяльності службовців місцевого самоврядування, плинність кадрів, відтік працівників за кордон або у приватні організації; втрата професійних працівників в умовах російсько-української війни (мобілізація, переміщення у більш безпечні регіони, виїзд за кордон тощо), зниження якості надання адміністративних послуг; низький рівень ефективності діяльності працівників, відсутність інноваційних підходів до виконання своїх службових обов'язків; зниження відповідальності у діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, брак чітких критеріїв оцінки роботи; недостатній рівень ефективності кадрової політики в організації, відсутність динаміки ухвалення управлінських рішень; втрата мотивації для роботи в органів місцевого самоврядування, плинність кадрів, зниження привабливості служби в ОМС; надмірний вплив людського чинника у процесі діяльності органу місцевого самоврядування; зниження довіри мешканців територіальних громад, корупційні ризики; недостатній рівень професійного розвитку службовців місцевого самоврядування;

проаналізовано основні форми діяльності відділу з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради щодо організації управління персоналом, до яких віднесемо: проведення аналізу та підготовка звіту про діяльність відділу з питань кадрової роботи за попередній рік або період; моніторинг кадрових процесів у Чернівецькій міській раді; організація, документальне оформлення та проведення конкурсного відбору на посади в Чернівецькій міській раді; підготовка та проведення щорічної оцінки посадових осіб місцевого самоврядування Чернівецької міської ради; підготовка проєктів розпоряджень та доручень Чернівецького міського голови щодо змін в особовому складі ради, штатні розписи; відрядження працівника, надання відпусток тощо; підготовка проєктів розпоряджень Чернівецького міського голови щодо

нагороджень та відзначень міської ради; організація участі працівників ЧМР у тренінгах, програмах, семінарах з метою підвищення кваліфікації тощо.

Практичне значення кваліфікаційної роботи. Висновки нашої кваліфікаційної роботи можуть бути використані для:

удосконалення нормативно-правового забезпечення управління у сфері кадрової політики органів місцевого самоврядування Україні;

для підготовки та реалізації програм удосконалення кадрової політики у Чернівецькій міській раді;

для підготовки фахівців у закладах вищої освіти України.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота має наступну структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг магістерської роботи без списку використаних джерел складає 80 сторінок.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування

В умовах повномасштабної військової агресії російської федерації в Україні важливим завданням постає раціональне ставлення до використання людських ресурсів в організації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Тому застосування новітніх підходів та технологій управління персоналом може значно підвищити ефективність діяльності будь-якої організації, у тому числі органів місцевого самоврядування. Діагностика проблем кадрової політики в органах місцевого самоврядування, системний підхід до формування стратегії реформування системи управління персоналом в умовах війни може стати ключовим чинником вирішення економічних та соціальних проблем на місцевому рівні в Україні. Адже здатність місцевої влади ефективно реалізувати управлінську роботу безпосередньо залежить від наявності підготовленого кваліфікованого персоналу.

Персонал на місцевому рівні є інструментом управління, від ефективності якого залежить якість виконання функцій органами влади, рівень втілення програм соціально-економічного розвитку територіальних громад. Саме тому для розбудови якісного і транспарентного публічного управління в Україні необхідно впроваджувати новітні концептуальні підходи до організації системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Зважаючи на високий рівень розробки механізмів та інструментів якісного управління персоналом у приватному секторі, варто розробити систему їх обґрунтування та адаптації на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування. У такому випадку ключовим завданням управління персоналом є забезпечення відповідності цілей організації та фахової підготовки персоналу [34].

Загалом, термін «персонал» має латинське походження та є похідним від слова персона, особистість. Існує чимало визначень терміну «персонал», проте більшість із них наголошують, що це, насамперед, колектив працівників або група осіб, які здійснюють спільну трудову діяльність. Особливо важливим є наявність трудового контракту із роботодавцем, що важливою відмінністю персоналу. Хоча у переважній більшості випадків такі відносини із роботодавцем оформлені контрактом або трудовим договором, у деяких випадках можлива відсутність таких формальних взаємин. Проте, варто пам'ятати, що за таких обставин персонал позбавлений обов'язку щодо дотримання положень трудового законодавства.

Також, на нашу думку, доречно розглянути відмінності термінів «персонал» та «кадри». Так, термін «персонал» має більш ширше трактування, оскільки включає сукупність усіх працівників організації, у тому числі управлінських, виробничих, постійних або тимчасових. Натомість термін «кадри» стосується штатних (постійних) працівників, які отримали професійну підготовку, володіють спеціальними знаннями та трудовими навичками у своїй сфері, як правило, мають певний стаж роботи у визначеній сфері та перебувають у трудових відносинах із роботодавцями. Проте, на нашу думку, використання терміну «персонал» підкреслює увагу в управлінні до особистості працівника, повагу, наголошує на індивідуальних особливостях службовця місцевого самоврядування.

Важливою проблемою в організації системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є використання методів управління персоналом, які є інструментами впливу на співробітників та способом мотивації до якісної роботи. Загалом, методи управління персоналом можна поділити на декілька груп.

Економічні. Вони побудовані на матеріальному стимулюванні якісного виконання своїх обов'язків службовцями місцевого самоврядування і до таких методів належать, насамперед, заробітна платня, система преміювання, так званий «соціальний пакет» та ін.

Адміністративні. Дана група методів пов'язана із прямим впливом на персонал, впровадження норм та елементів дисципліни праці, апеляції до почуття обов'язку, прагненні до вивчення культури праці. До адміністративних методів управління персоналом віднесемо: існування адекватної структури управління в організації, видання наказів та розпоряджень, які унормовують діяльність службовців місцевого самоврядування, добір та розподіл персоналу, використання у процесі управління персоналом функціональних обов'язків та посадових інструкцій тощо.

Соціально-психологічні. Дана група методів застосовує соціальні механізми управління. У процесі їх використання необхідно враховувати соціальні потреби, очікування співробітника, міжособистісні відносини у колективі, систему взаємодії в організації різних груп працівників. Також важливе місце займає задоволення духовних потреб, формування творчої атмосфери в організації, почуття згуртованості, попередження конфліктних ситуацій [12, с.23].

Загалом, застосування кожної групи методів управління персоналом, їх комбінування, має значний вплив на ефективність діяльності службовців місцевого самоврядування.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що розвинена, демократична, соціальна і правова держава забезпечує добробут своїх громадян, насамперед, завдяки розвитку місцевої демократії та системи місцевого самоврядування. На рівні територіальних громад добре видно ключові проблеми, самостійність вирішення питань місцевого значення породжує відповідальність щодо організації життя мешканців. Тому важливе значення мають дієві та ефективні органи місцевого самоврядування територіальних громад. Також варто зазначити, що обсяг завдань органів місцевого самоврядування має визначатися можливостями та ресурсами їх реалізації. Саме завдяки такому підходу забезпечується поєднання інтересів держави загалом та територіальної громади, зокрема [20. С. 102].

Таким чином, ефективно організована система управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає у визначенні відносин в організації. Такі відносини повинні бути зорієнтовані на побудову професійного розвитку працівників, їх соціальної підтримки, формування оптимальної чисельності персоналу, дотримання принципів мобільності персоналу та використання усіх можливостей та потенціалу працівників у процесі реалізації завдань організації. В основі такої організації роботи з персоналом є принципи, форми та методи впливу, які визначають мотивацію діяльності працівників, їх зацікавленість у розвитку організації, максимальне використання їх потенціалу.

Отже, ключовим завданням у процесі обґрунтування специфіки управління персоналом у системі публічної влади виступає розкриття фундаментальної теоретичної основи, що включає принципи, методи та інструментарій управління людськими ресурсами. Важливо підкреслити, що дотримання узгоджених умов управління, які становлять змістове підґрунтя управлінської діяльності у сфері публічного адміністрування, забезпечує врахування важливих норм, що відображають сутність законів і закономірностей, закріплених у нормативно-правових актах.

У цьому контексті однією з визначальних особливостей є правова природа засад публічного адміністрування, що надає управлінським відносинам стабільності та передбачуваності. Нормативне закріплення принципів підсилює їхню чіткість, конкретність і стійкість у практиці функціонування органів влади.

Стабільність кадрового потенціалу публічних організацій значною мірою забезпечується шляхом підвищення професійної компетентності персоналу через навчання, підвищення кваліфікації, саморозвиток та перепідготовку. Ефективна діяльність службовців вимагає глибоких фахових знань, професійних умінь, високого рівня освіти та розвинених морально-етичних якостей. Водночас відсутність узгодженості у процесах професійного розвитку, а також недосконалість механізмів кар’єрного просування знижують

зацікавленість працівників у безперервному підвищенні власного професійного рівня.

У роботі з персоналом необхідно враховувати такі вимоги:

шанобливе ставлення до особистості працівника та підтримка його індивідуального потенціалу через стимулювання продуктивності праці;

формування сприятливого середовища для творчого пошуку, ініціативності та активності в процесі ухвалення управлінських рішень;

забезпечення умов для реалізації прав людини в професійній діяльності;

відповідальність організації за навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів;

заохочення проявів відповідальності в складних ситуаціях;

підтримка розвитку творчих здібностей працівників;

упровадження справедливої системи оплати праці та кар'єрного просування;

комплексна оцінка діяльності за процесом і результатами;

формування відповідальності за якість роботи та розвиток організації [48].

Стимулювання персоналу посідає провідне місце серед інструментів підвищення результативності професійної діяльності службовців місцевого самоврядування, оскільки саме інтереси, мотиви та стимули є основними чинниками їхньої активності. Мотиваційні механізми у публічному секторі мають свої особливості й відрізняються від приватних організацій, зокрема неможливістю використання комерційних форм заохочення, таких як відсоток від доходу.

Отже, мотивація службовців місцевого самоврядування має орієнтуватися на сумлінне виконання службових обов'язків, служіння громаді та державі, забезпечення якісного надання публічних послуг. Особливого значення набувають моральні та етичні характеристики працівника: емпатія, доброчесність, відкритість, патріотизм, відповідальність, здатність до співпраці та прагнення до самовдосконалення.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування являє собою багатовимірний і складний процес цілеспрямованого впливу на службовців з метою досягнення запланованих результатів. Він включає: організаційну структуру управління персоналом; систему кадрової роботи; нормативно-правове забезпечення; інформаційно-методичну підтримку; технології, інструменти та методи управління персоналом.

Система управління персоналом, будучи ключовим елементом кадрової політики, повинна ґрунтуватися на певних принципах і пріоритетах. До основних засад відносять:

перспективність, яка передбачає урахування прогнозу розвитку персоналу відповідно до соціально-економічного стану території та специфіки діяльності органів місцевого самоврядування;

безперервність і оперативність у прийнятті рішень щодо вдосконалення управління персоналом;

законність, що передбачає дотримання правових норм та забезпечення соціального і правового захисту працівників;

оновлення та ротацію кадрів;

оптимальність у виборі найбільш ефективних способів організації кадрових процесів;

економічність та результативність функціонування всієї системи [28].

Серед пріоритетних завдань управління персоналом у сучасних умовах виступають: прогнозування потреби в кадрах, формування штатного складу, раціональне використання трудового потенціалу, забезпечення професійного розвитку працівників та оснащення кадрових процесів необхідними технологіями.

Системний аналіз кадрової політики органів місцевого самоврядування дозволяє визначити такі важливі напрями вдосконалення, як створення ефективної системи оцінки кадрової роботи, формування моделі оцінювання діяльності персоналу, чіткий розподіл повноважень між суб’єктами публічного управління, підготовка рекомендацій щодо розвитку кадрів,

удосконалення їхньої професійної структури, запровадження інноваційних підходів та диференційованих мотиваційних механізмів, а також створення гарантій і сприятливих умов проходження служби.

Отже, результативність місцевого самоврядування значною мірою залежить від професійного рівня, компетентності та ефективності персоналу. Актуальним завданням залишається формування державної кадрової політики, що враховує регіональні особливості та спрямована на залучення, утримання й ефективне використання висококваліфікованих фахівців, а також створення умов для реалізації їхнього професійного потенціалу.

Пріоритетом держави є розбудова ефективних, прозорих і некорупційних механізмів управління, формування єдиної управлінської культури на всіх рівнях влади та забезпечення мотивації службовців до професійного зростання і кар'єрного розвитку. Важливим також є оновлення підходів до добору кадрів із використанням міжнародного досвіду та впровадження сучасних технологій оцінювання професійної компетентності працівників органів місцевого самоврядування.

1.2. Основні принципи формування персоналу органів місцевого самоврядування

Нині політика органів місцевого самоврядування щодо порходження служби, реалізується за кількома ключовими напрямами.

До них належать: удосконалення законодавчої бази, що регулює діяльність муніципальної служби, а також підвищення її результативності; організація системної підготовки кадрів; забезпечення належних гарантій службовцям ОМС; створення та підтримка методичного й інформаційного забезпечення функціонування служби.

На сучасному етапі у системі місцевого самоврядування спостерігаються складнощі з кадрами, на формування яких впливає низка негативних чинників. Одним із ключових є недостатній рівень професійної підготовки та брак компетентностей у значної частини працівників на всіх

рівнях муніципального управління. Узагальнюючи типові недоліки діяльності службовців і співвідносячи їх із загальним станом державного управління, можна констатувати, що часто проблеми зводяться до недостатньо розвиненої інтелектуальної складової управлінського та виконавчого персоналу місцевих рад [23].

Науковці зауважують, що значна частина службовців не здатна здійснювати належний аналітичний супровід управлінської діяльності, формувати прогнози, обґрунтовувати реалістичні управлінські рішення. Це зумовлює поширення поверхових оцінок, помилкових підходів та хибних концепцій, які нерідко відтворюються в інформаційному просторі. Тому з цим пріоритетною ціллю кадрової політики у виконавчих органах місцевих рад є формування й зміцнення інтелектуального ядра, здатного відповідати вимогам XXI століття та забезпечувати ефективні управлінські рішення [14].

Разом із тим залишається значний комплекс проблем, які потребують додаткового нормативного, організаційного та інституційного опрацювання на державному й регіональному рівнях. Насамперед це стосується таких недоліків у законодавчому регулюванні служби:

недостатня розробленість теоретико-методологічних засад функціонування служби в органах місцевого самоврядування;

формальний характер конкурсного відбору через відсутність незалежної оцінки професійних і особистісних компетентностей кандидатів;

низька ефективність кадрового резерву, що створює передумови для призначень поза конкурсом;

відсутність у чинному законодавстві механізмів оцінювання результативності службової діяльності як основи для кар’єрного просування;

недосконаліть системи оплати праці;

фрагментарність і нечіткість механізмів відповідальності посадових осіб місцевого самоврядування [62].

Суттєвий негативний вплив на якість кадрової політики справляє також надмірна політизація місцевих рад, зумовлена виборчою системою,

використанням квотного підходу та орієнтацією на лояльність під час кадрових призначень. Такі підходи сприяють орієнтації посадовців на вузькогрупові інтереси, створюють умови для корупційних практик, знижують якість представницького корпусу і послаблюють професійний потенціал виконавчих органів. Брак професійності, відкритості та прозорості у роботі регіональної й місцевої влади підсилює кризові тенденції у сфері кадрового забезпечення місцевого самоврядування.

Основні чинники, що зумовлюють невідповідність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування сучасним вимогам їх реформування та поглиблюють проблеми професійної підготовки цієї категорії персоналу в Україні, можна узагальнити так:

недостатній управлінський акцент на розвитку людського капіталу**,** низький рівень координації на місцевому рівні у питаннях добору й розвитку кадрів, відсутність науково обґрунтованих прогнозів щодо потреби у висококваліфікованих фахівцях;

висока кадрова мінливість**,** спричинена природною плинністю кадрів, неефективністю системи мотивації та стимулювання діяльності посадових осіб, значною політизованістю кадрових рішень та недостатньо результативним використанням кадрового резерву;

повільне впровадження сучасних технологій професійного навчання, зокрема дистанційних форм і оновлених інноваційних методів освітнього процесу;

невідповідність чинних освітніх програм актуальним вимога**м**, включно з недосконалим змістовим наповненням дисциплін, дисбалансом між теоретичною та практично орієнтованою складовими, застарілими формами й методами навчання, а також проблемами в організації стажування та подальшого забезпечення працевлаштування;

дефіцит кваліфікованих науково-педагогічних кадрів та недостатня поінформованість викладачів про реальні завдання й виклики місцевих органів влади, що ускладнюється відсутністю системної роботи з підвищення їхньої

кваліфікації і стримує розвиток науково-педагогічного потенціалу освітніх установ;

обмеженість ресурсного забезпечення системи формування кадрового потенціалу та професійної підготовки службовців, що проявляється в недостатній матеріально-технічній та навчально-методичній базі, неефективному фінансуванні та слабкій результативності використання міжнародної технічної допомоги [18].

Результативна кадрова політика має бути орієнтована на досягнення таких основних цілей:

планування роботи з кадрами, включно з кількісним та якісним забезпеченням організацій необхідними фахівцями;

раціональний підбір та розстановка кадрів;

розробка методик і критеріїв оцінки, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

планування професійного розвитку та безперервної післядипломної освіти;

створення та ефективне застосування кадрового резерву на керівні посади [59].

Основними принципами є управління персоналом в органах місцевого самоврядування є: демократичний добір кадрів; просування по службі на основі професійних та ділових якостей; безперервне навчання та підвищення кваліфікації службовців; стимулювання кар'єрного росту; системне оновлення кадрового складу; контроль за діяльністю персоналу.

Сучасні механізми здійснення політики управління персоналом в ОМС включають: планування роботи з кадрами; формування кадрового резерву; підготовку професійних службовців; контроль за кадровим забезпеченням; оцінку професійного рівня через атестацію та інші процедури [40].

Для забезпечення ефективності кадрової політики необхідно створити відкриту, конкурентну та демократичну систему добору персоналу органів місцевого самоврядування, яка:

залучає компетентних і відповідальних фахівців;

створює сприятливі умови для професійного та творчого саморозвитку службовців;

забезпечує нормативно врегульовану кар'єрну траєкторію;

сприяє координації між виконавчими органами та структурами підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;

стимулює використання зарубіжного досвіду;

заохочує висококваліфікованих фахівців та популяризує кращі управлінські практики [44].

Відповідно до визначених пріоритетів формуються основні принципи та завдання управління кадрами у відповідній сфері. До ключових принципів належать:

підбір і розстановка персоналу з урахуванням професійних, ділових та моральних якостей, а також громадянської позиції працівника;

встановлення рівності оплати праці при однакових обсягах роботи та рівні відповідальності, незалежно від належності до конкретного відомства;

прийняття кадрових рішень на основі демократичних процедур із забезпеченням необхідного рівня конфіденційності;

поєднання оновлення кадрів із принципом наступності, підтримання стабільності персоналу через внутрішньо- та міжвідомчу ротацію, а також постійне залучення молодих спеціалістів;

недопущення необґрунтованих змін у кадровому складі органів місцевої влади при зміні політичного керівництва;

гарантія кар'єрного зростання та службового просування;

професійна підготовка та підвищення кваліфікації депутатів представницьких органів муніципальних утворень у сфері державного управління [43].

Успішний підбір персоналу передбачає активізацію профорієнтаційної роботи, врахування можливостей внутрішнього та зовнішнього залучення кадрів, відповідність профілю кандидатів вимогам вакансій, знання специфіки

посад, а також ґрунтовний об’єктивний аналіз заяв, пропозицій та особових справ претендентів.

3.1. Джерельна база дослідження

Огляд джерельної бази дослідження варто розпочати з висвітлення нормативно-правової бази організації кадрової роботи в ОМС. Законодавчі з даної тематики можна поділити на декілька груп, відповідно до тих проблем, вирішення яких вони регламентують:

а) нормативно-правові акти, які визначають правові основи функціонування служби в органах місцевого самоврядування;

б) типові положення, положення у сфері діяльності служб персоналу ОМС;

в) документи, які спрямовані на процес адаптації національного законодавства до європейських стандартів у сфері підготовки фахівців для органів місцевого самоврядування;

г) нормативно-правові акти, які ухвалені в умовах російської військової агресії в Україні та спрямовані на вирішення питань діяльності системи місцевого самоврядування України в умовах російсько-української війни.

Більшість дослідників зосереджують свою увагу на вивченні тих чи інших напрямів діяльності кадрових служб ОМС останніх років, чимало із них наголошують на важливості безпекового компоненту. Водночас багато праць присвячені дослідження стану функціонування в умовах правого режиму воєнного стану кадрових служб ОМС. Діяльність органів місцевого самоврядування аналізується, насамперед, з огляду на пошук причин неефективності кадрової роботи, розробки необхідних стратегій розвитку та оптимальних рішень. Науковці намагаються з’ясувати напрями модернізації діяльності кадрових служб, можливості адаптації європейського досвіду, перешкоди на шляху його впровадження.

Загалом, аналіз наукових досліджень свідчить про чималий інтерес до кадрових проблем в органах місцевого самоврядування, зокрема нормативно-

правового забезпечення функціонування кадрових служб чи служб управління персоналом.

Так, В. Фесенко вивчала дефініції та типологію кадрових ризиків у системі кадрової роботи в органах місцевого самоврядування, намагалась запропонувати рекомендації щодо інструментів застосування мінімізації цих ризиків [72].

У роботі І. Гусак висвітлено тенденції формування державної політики щодо підготовки кадрів для місцевих органів влади, зосереджено увагу на питаннях конкуренції за висококваліфіковані кадри між приватними та державними організаціями [14].

Праці С. Антонової, А. Клімової та Н. Савкіної присвячені проблемам фінансового забезпечення діяльності посадових осіб ОМС, висвітлено основні моделі та напрями удосконалення оплати праці посадових осіб, розглядаються питання фінансових дисбалансів у даній сфері та необхідність пошуку стимулюючих чинників [3, 62].

Харківський дослідник І. Дробот вивчає процес професіоналізації служби в ОМС, зосереджує увагу на чинників впливу та проблемах у даній сфері, можливих варіантах вирішення нагальних питань [18].

О. Рогульський у своїх роботах звертається до проблем професійної підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб ОМС, зокрема зосереджує свою увагу на питаннях адаптації кадрової політики у місцевих органах влади до викликів воєнного часу [61].

Досить актуальною є праця Ю Грицика щодо гарантій управління персоналом в ОМС, де автор пропонує аналіз нормативно-правого забезпечення у цій сфері, прогнозує наслідки нехтування тих проблем, які сьогодні на порядку денному діяльності кадрових служб ОМС [9].

Варто наголосити, що вивчення питань діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах правового режиму воєнного стану, їх нормативно-правове забезпечення у фокусі уваги чернівецьких науковців,

серед яких, насамперед, відзначимо роботи П.Крайнього, Н. Нечаєвої-Юрійчук та М. Ярмистого [36, 77].

Загалом, неукові розвідки, які присвячені дослідженню проблем функціонування системи роботи з кадрами в органах місцевого самоврядування, на нашу думку, можна умовно поділити на декілька груп: підготовлені та опубліковані у мирний час; публікації, які відображають зміни законодавчого забезпечення та повноважень кадрових служб ОМС в умовах російського військового вторгнення та правового режиму воєнного стану; дослідження, які присвячені удосконаленню функціонування служб персоналу у наступні роки.

Висновки до розділу 1

1. У роботі з персоналом необхідно враховувати такі вимоги: шанобливе ставлення до особистості працівника та підтримка його індивідуального потенціалу через стимулювання продуктивності праці; формування сприятливого середовища для творчого пошуку, ініціативності та активності в процесі ухвалення управлінських рішень; забезпечення умов для реалізації прав людини в професійній діяльності; відповідальність організації за навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів; заохочення проявів відповідальності в складних ситуаціях; підтримка розвитку творчих здібностей працівників; упровадження справедливої системи оплати праці та кар'єрного просування; комплексна оцінка діяльності за процесом і результатами; формування відповідальності за якість роботи та розвиток організації.

2. Система управління персоналом, будучи ключовим елементом кадрової політики, повинна ґрунтуватися на певних засадах. До основних засад відносять: перспективність, яка передбачає урахування прогнозу розвитку персоналу відповідно до соціально-економічного стану території та специфіки діяльності органів місцевого самоврядування; безперервність і

оперативність у прийнятті рішень щодо вдосконалення управління персоналом; законність, що передбачає дотримання правових норм та забезпечення соціального і правового захисту працівників; оновлення та ротацію кадрів; оптимальність у виборі найбільш ефективних способів організації кадрових процесів; економічність та результативність функціонування всієї системи.

3. Основні чинники, що зумовлюють невідповідність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування сучасним вимогам їх реформування та поглиблюють проблеми професійної підготовки цієї категорії персоналу в Україні, можна узагальнити так:

недостатній управлінський акцент на розвитку людського капіталу**,** низький рівень координації на місцевому рівні у питаннях добору й розвитку кадрів, відсутність науково обґрунтованих прогнозів щодо потреби у висококваліфікованих фахівцях;

висока кадрова мінливість**,** спричинена природною плинністю кадрів, неефективністю системи мотивації та стимулювання діяльності посадових осіб, значною політизованістю кадрових рішень та недостатньо результативним використанням кадрового резерву;

повільне впровадження сучасних технологій професійного навчання, зокрема дистанційних форм і оновлених інноваційних методів освітнього процесу;

невідповідність чинних освітніх програм актуальним вимога**м**, включно з недосконалим змістовим наповненням дисциплін, дисбалансом між теоретичною та практично орієнтованою складовими, застарілими формами й методами навчання, а також проблемами в організації стажування та подальшого забезпечення працевлаштування;

дефіцит кваліфікованих науково-педагогічних кадрів та недостатня поінформованість викладачів про реальні завдання й виклики місцевих органів влади, що ускладнюється відсутністю системної роботи з підвищення їхньої

кваліфікації і стримує розвиток науково-педагогічного потенціалу освітніх установ;

обмеженість ресурсного забезпечення системи формування кадрового потенціалу та професійної підготовки службовців, що проявляється в недостатній матеріально-технічній та навчально-методичній базі, неефективному фінансуванні та слабкій результативності використання міжнародної технічної допомоги.

4. До ключових принципів належать: підбір і розстановка персоналу з урахуванням професійних, ділових та моральних якостей, а також громадянської позиції працівника; встановлення рівності оплати праці при однакових обсягах роботи та рівні відповідальності, незалежно від належності до конкретного відомства; прийняття кадрових рішень на основі демократичних процедур із забезпеченням необхідного рівня конфіденційності; поєднання оновлення кадрів із принципом наступності, підтримання стабільності персоналу через внутрішньо- та міжвідомчу ротацію, а також постійне залучення молодих спеціалістів; недопущення необґрунтованих змін у кадровому складі органів місцевої влади при зміні політичного керівництва; гарантія кар’єрного зростання та службового просування; професійна підготовка та підвищення кваліфікації депутатів представницьких органів муніципальних утворень у сфері державного управління.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1. *Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах місцевого самоврядування України*

Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування України – це комплекс заходів, метою яких є забезпечення ефективної діяльності працівників відповідних структур за допомогою добору, підготовки, перепідготовки та розвитку кадрів. Результатом функціонування системи управління персоналом в ОМС є створення професійного, підготовленого та відповідального апарату для належного надання мешканцям територіальних громад якісних адміністративних послуг [72].

До ключових завдань системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, насамперед, віднесемо: планування потреб щодо розвитку кадрів; організація конкурсного заміщення посад; розбудова різноманітних форм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; якісна оцінка діяльності працівників ОМС; створення належних мотиваційних інструментів для співробітників; формування антикорупційних механізмів. Для ефективної реалізації вказаних завдань важливо використовувати принципи відкритості, однакового доступу до посад, професіоналізму та впровадження етики поведінки персоналу.

Забезпечення виконання даних завдань вимагає негайного вирішення таких питань:

поєднання розвитку системи розвитку персоналу до вимог європейського поступу нашої держави;

зростання вимогливості та відповідальності посадових до виконання свої обов’язків;

розвиток процедур вступу проходження служби в органах місцевого самоврядування;

розробка стратегії підготовки професійних кадрів для ОМС в умовах російської військової агресії;

удосконалення форм та методів роботи відповідних структур з роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування;

розвиток кваліфікаційних характеристик працівників служб управління персоналу з метою подолання неефективності та неузгодженості діяльності у сфері управління персоналом тощо [14].

Можна виділити наступні етапи процесу роботи з персоналом в ОМС: добір персоналу, адаптацію працівників до вимог та особливостей діяльності організації, професійний розвиток службовців місцевого самоврядування, оцінювання діяльності персоналу, кар'єрне зростання працівників організації та їх соціальний захист.

Важливу роль в організації системи діяльності структуру, які відповідають за роботу з персоналом в ОМС мають: правове забезпечення трудових відносин, фінансова мотивація працівників, дотримання принципів службового просування службовців місцевого самоврядування, налагодження механізмів відповідальності персоналу за виконання службових обов'язків.

У результаті налагодження системи управління персоналом в ОМС забезпечує зростання якості надання адміністративних послуг мешканцям територіальних громад; формування довіри громадян до ОМС загалом та службовців відповідних структурних підрозділів; розвитку місцевої демократії та демократичного врядування на рівні територіальних громад.

Для розвитку цієї сфери потрібно збільшувати можливості для професійного зростання службовців місцевого самоврядування, використовувати цифрові технології в організації системи управління персоналом, розвивати механізми фінансової мотивації працівників [2].

Також варто забезпечувати гарантії управління персоналом в органах місцевого самоврядування України, тобто комплекс нормативно-правових,

організаційних та соціально-психологічних механізмів, які формують стабільність, результативність діяльності та професійних розвиток службовців місцевого самоврядування. Такі гарантії мають забезпечувати захист прав працівників, формування відповідних умов праці службовців місцевого самоврядування, зростання якості кадрової політики та ефективність роботи місцевих органів влади, розвиток системи надання адміністративних послуг в територіальних громадах тощо [9].

Не варто забувати про додержання етичних норм та стандартів поведінки службовцями місцевого самоврядування, адже вони є ключовими чинниками ефективного управління на місцях та формування системи довіри мешканців територіальних громад до місцевої влади. Службовці місцевого самоврядування мають працювати відповідально, відкрито, дотримуючись принципів верховенства права, однакового ставлення до усіх мешканців громад тощо.

Також необхідно впроваджувати принципи пріоритетності державних інтересів, особливо в умовах повномасштабної військової агресії росії в Україні [76]. Важливим є розбудова та дотримання підзвітності та відповідальності перед територіальною громадою. Ключовим елементом є запобігання конфлікту інтересів та формування системи попередження будь-яких форм корупції.

Реалізація даних етичних норм та стандартів у практиці діяльності органів місцевого самоврядування потребує проведення різноманітних тренінгів, організації системи моніторингу норм поведінки, формування дієвих етичних комісій та удосконалення інструментів громадського контролю. У результаті це забезпечує створенню позитивного іміджу органів місцевого самоврядування та належної взаємодії з мешканцями територіальних громад.

Водночас у практиці діяльності органів місцевого самоврядування України, особливо в умовах російсько-української війни, очевидними є

наступні виклики та загрози для організації системи управління персоналом (Табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Основні виклики та загрози організації управління персоналом в органах місцевого самоврядування України

	Виклики	Загрози
1.	Недостатній рівень заробітної плати	Проблеми формування мотивації діяльності службовців місцевого самоврядування, плинність кадрів, відтік працівників за кордон або у приватні організації
2.	Дефіцит підготовлених та професійних працівників	Втрата професійних працівників в умовах російсько-української війни (мобілізація, переміщення у більш безпечні регіони, виїзд за кордон тощо) Зниження якості надання адміністративних послуг
	Недостатній рівень професійної підготовки службовців місцевого самоврядування	Низький рівень ефективності діяльності працівників, відсутність інноваційних підходів до виконання своїх службових обов'язків
4	Проблеми організації ефективної системи оцінки результатів діяльності службовців місцевого самоврядування	Зниження відповідальності у діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, брак чітких критеріїв оцінки роботи
5	Непрозорість процесів організації системи управління персоналом	Низький рівень ефективності кадрової політики в організації, відсутність динаміки ухвалення управлінських рішень
6	Недостатній соціальний захист службовців місцевого самоврядування	Втрата мотивації для роботи в органів місцевого самоврядування, плинність кадрів, зниження привабливості служби в ОМС
7	Низький рівень впровадження системи електронного урядування та використання цифрових технологій	Зниження якості надання адміністративних послуг, надмірний вплив людського чинника у процесі діяльності органу місцевого самоврядування
8	Вплив політичної кон'юнктури на організацію	Плинність та зниження якості персоналу, втрата мотивації

	системи управління персоналом в ОМС	
9	Проблеми організації антикорупційного контролю	Зниження довіри мешканців територіальних громад, корупційні ризики
10	Обмежене фінансування системи роботи з персоналом ОМС	Недостатній рівень професійного розвитку службовців місцевого самоврядування

Для вирішення згаданих проблем, викликів та загроз необхідно реформувати систему мотивації праці службовців місцевого самоврядування, впроваджувати сучасні форми та методи роботи з персоналом з урахуванням зарубіжного досвіду, збільшувати фінансування діяльності службовців місцевого самоврядування та формувати належні умови для професійного розвитку персоналу ОМС [9].

Законодавче забезпечення діяльності кадрових підрозділів є важливим для реалізації якісного кадрового менеджменту та гарантування прав службовців місцевого самоврядування, їх професійного розвитку та становлення системи соціального захисту. У нашій кваліфікаційній роботі ми спробуємо оцінити існуючу нормативно-правову базу функціонування системи управління персоналом в ОМС, виокремити її переваги та недоліки та запропонувати можливі шляхи вдосконалення.

Конституція України. У статтях 38, 140-146 закріплено принципи місцевого самоврядування та, зокрема, право участі мешканців територіальних громад брати участь у діяльності ОМС.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 року). Визначає правовий статус службовців місцевого самоврядування, включає статті, які прописують соціальні гарантії та обов'язки персоналу, регламентує порядок проходження служби в ОМС, прийняття на посаду, вимоги до професійного навчання осіб [58].

Кодекс законів про працю України (КЗпП). У даному нормативно-правовому акті врегульовано трудові права службовців місцевого самоврядування, а також умови відпустки, звільнення тощо [35]

Закон України «Про державну служба». Включає певні норми, які застосовуються до службовців місцевого самоврядування, зокрема в частині їх дисциплінарної відповідальності та вимог до підвищення кваліфікації [56]

Закон України «Про запобігання корупції». У даному нормативно-правовому акті визначено обмеження щодо сумісництва у діяльності службовців місцевого самоврядування, попередження випадків конфлікту інтересів, визначено процедуру декларування доходів працівників органів місцевого самоврядування. Також у Законі прописано етичні принципи діяльності службовців місцевого самоврядування та запропоновано рекомендації щодо стандартів поведінки [53].

Загалом, можна відзначити сильні сторони чинного законодавства України щодо діяльності кадрових підрозділів в ОМС: чітке визначення прав і обов'язків службовців місцевого самоврядування; значний перелік соціальних гарантій, зокрема пенсійне забезпечення, соціальне страхування тощо; розвинена процедура антикорупційного контролю; прозора система конкурсного відбору тощо.

Водночас, чинне законодавче забезпечення управління персоналом в ОМС містить чимало прогалин та недоліків. До таких віднесемо: застарілість законодавства щодо електронного врядування, цифровізації та використання електронних сервісів у кадровій роботі; законодавча невизначеність дистанційних форм роботи, що особливо важливо у умовах російсько-української війни; необхідність удосконалення механізмів мотивації професійного розвитку службовців місцевого самоврядування; розвиток форм фінансового стимулювання діяльності персоналу ОМС; відсутність належних гарантій бюджетного забезпечення.

Саме тому українські законодавці ухвалили низку законів, стратегій, постанов, положень, метою яких є удосконалення служби в ОМС.

Зокрема, удосконалення служби в ОМС є одним із пріоритетних цілей *Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки*. Зокрема, у документі наголошено, що метою реформування є «розбудова професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян» [67].

До ключових шляхів удосконалення служби в ОМС, які визначені у Стратегії, можна віднести наступні:

ухвалення нормативно-правових актів, які унеможливлюють політичну упередженість посадових осіб ОМС;

гарантування однакового доступу мешканців територіальних громад до служби в органах місцевого самоврядування;

гармонізація нормативно-правового забезпечення служби в ОМС із законодавством про державну службу.

Також у Стратегії наголошено, що управління персоналом ОМС та удосконалення статусу посадових осіб має корелюватися із положеннями Європейської Хартії місцевого самоврядування.

Водночас, як наголошують експерти, «стратегія реформування державного управління не передбачає конкретних індикаторів прогресу реформування служби ОМС, натомість визначені індикатори реформування публічної служби загалом (тобто і державної служби, і служби в ОМС). Відсутність індикаторів саме щодо служби в ОМС обмежує вимірювання прогресу її реформування» [64].

Проте, у документі окреслене ключове завдання реформування служби в ОМС – ухвалення нового законодавства про організацію та проходження служби у місцевому самоврядуванні, яке повинне сприяти зростанню престижності служби, удосконалити правовий статус посадових осіб, розкрити можливості для кар’єрного зростання, покращити фінансове та матеріальне забезпечення службовців ОМС, розширити можливості для професійного навчання службовців місцевого самоврядування.

Велике значення для реформування служби в ОМС мало ухвалення у травні 2023 року Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Даний Закон набере чинності через 6 місяців після скасування правового режиму воєнного стану [57].

Новий закон передбачає наступні зміни статусу та проходження служби посадовими особами місцевого самоврядування:

По-перше, закріплено принцип політичної неупередженості посадових осіб місцевого самоврядування одночасно із збільшенням прав та соціальних гарантій у процесі проходження служби.

По-друге, визначено процедуру професійного розвитку службовців. Зокрема, в ОМС утворюється структурний підрозділ, який повинен підготувати програму та відповідати за підвищення професійного рівня посадових осіб. Водночас затверджується індивідуальна програма професійного розвитку службовців. У Законі передбачено нові можливості кар'єрного просування, зокрема щодо присвоєння нових рангів із подальшим кар'єрним зростанням.

По-третє, положення ухваленого Закону розмежовують статус службовців.

По-четверте, новим законодавством встановлено рамки посадових окладів службовців ОМС.

По-п'яте, у Законі упорядковано процедури відкритих конкурсів на посади в органах місцевого самоврядування, зокрема щодо оголошення про конкурс та публікації результатів.

По-шосте, у Законі передбачено значне збільшення рівня правового та соціального захисту посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, тепер вони можуть оскаржувати порушення своїх прав керівникам служби [57].

Закон передбачає синхронізацію положень із законодавством про державну службу, тобто використання єдиних підходів та процедур. Зокрема, це простежується щодо:

переліку видів діяльності та відповідності між поняттями «державний службовець» та «службовець місцевого самоврядування»;

функцій служби персоналу та керівника служби;

організації службової кар’єри та визначення рангів службовців [57].

Також положення нового Закону повністю корелюються із положеннями Європейської Хартії місцевого самоврядування. Більш того, експерти наголошують, що положення нового Закону врегульовують значну кількість питань, які не мають відображення у чинному Законі України «Про державну службу» [64].

Ще однією важливою новацією є право територіальних громад самостійно вирішувати окремі питання в частині організації служби в ОМС. Зокрема, це стосується: організації та проведення атестації; нових форм та методів роботи з кадровим резервом; функціонування підрозділів, які відповідають за роботу з персоналом; складання та затвердження індивідуальної програми професійного розвитку службовця місцевого самоврядування; визначення схеми посадових окладів службовців місцевого самоврядування, визначення ставки надбавок тощо [57].

Таким чином, новий Закон надає можливість територіальним громадам враховувати місцеву специфіку, водночас на основі єдиних підходів, визначених Національним агентством України з питань державної служби (НАДС).

Водночас, незважаючи на відповідальність та соціальну значущість праці службовців місцевого самоврядування, питання рівня заробітної залишається актуальним, оскільки збільшення посадових окладів відбулось ще у 2021 році. Натомість новий Закон набере чинності через 6 місяців після ліквідації правового режиму воєнного стану.

Тому у квітні 2024 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову №484 з метою підвищення розмірів посадових окладів посадових осіб. Зокрема, мінімальний розмір посадового окладу спеціаліста визначено на рівні 7100 грн.). Звісно, що визначені розміри посадових окладів є більшими, аніж попередні, проте їх розмір не відповідає мінімальній заробітній платні. Це

призведе до того, що значну роль у матеріальному забезпеченні службовців відіграватимуть надбавки та преміювання.

Одним із ключових напрямів перетворень у системі державного управління є системне підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей посадових осіб ОМС. У нашій державі затверджено Стратегію розвитку системи професійного навчання державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій та їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад до 2027 року. Цей документ спрямований на уніфікацію та вдосконалення процедур підготовки та професійного розвитку працівників органів державної влади та місцевого самоврядування [55].

За результатами дослідження, проведеного НАДС, даний напрям є визначальним чинником ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Мотиваційними детермінантами для здобуття нових знань і навичок для більшості опитаних є прагнення забезпечувати високий рівень надання публічних послуг громаді та здійснювати депутатську діяльність на належному рівні (74,4–90,7%). Також серед провідних мотивів респонденти назвали інтерес до нової інформації (75,2–82,5%) та потребу розібратися в незнайомих професійних питаннях (75,6–83,3%). Натомість кар’єрні перспективи й підтримка керівництва були оцінені як менш вагомі стимули [21].

Разом із тим, повномасштабна збройна агресія призвела до суттєвих перешкод у доступі посадових осіб до освітніх програм. Перебої з інтернетом і електропостачанням знизили доступність навчання, а поширений формат дистанційної освіти – його результативність.

Окремою проблемою залишається недостатнє фінансування професійного навчання. Унаслідок перерозподілу бюджетних ресурсів на потреби оборони, видатки на підвищення кваліфікації визначаються в межах наявних фінансових можливостей та не відповідають реальним потребам

системи. В умовах воєнного стану навіть наявні обмежені ресурси продовжують скорочуватися.

Дефіцит кадрів у системі місцевого самоврядування також негативно позначається на якості навчального процесу. Надмірне службове навантаження та нестача персоналу спричиняють формальне ставлення керівництва до організації навчання й обмежують можливість працівників систематично брати участь у програмах професійного розвитку.

Ключовими для нашої кваліфікаційної роботи є положення статті 17 нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», яка має назву «Служба управління персоналом в органі місцевого самоврядування». Згідно положень даної статті в кожному ОМС утворюється структурний підрозділ чи запроваджується посада спеціаліста з питань персоналу.

Закон визначає, що служба управління персоналом створюється для реалізації керівником служби власних повноважень щодо відбору персоналу; розробки плану заходів з організації питань підвищення професійного рівня службовців; нормативно-правого закріплення процедури вступу на службу; проходження служби та її припинення; підписання та розірвання трудових договорів з працівниками в органів місцевого самоврядування та інших, передбачених законодавством функцій.

На думку експертів, головною метою створення таких служб, поряд з існуванням кадрових служ, є дотримання більш конкретних та жорстких вимог щодо роботи з персоналом ОМС [64].

Служба управління персоналом, згідно статей нового Закону повинна працювати відповідно до Положення про службу, яке розробляється в ОМС з урахуванням Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування та затверджується місцевою радою [65].

Тому важливим нормативно-правовим актом для організації системи роботи з персоналом в ОМС України стало ухвалення наказом НАДС

Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування (68).

Типове положення врегульовує питання діяльності служб управління персоналом у відповідних радах, їх виконавчих органах. Структурні підрозділи з питань управління персоналом в ОМС утворюються головою ради в її апараті або керівником структурного підрозділу – у виконавчих структурах.

Також «у разі доцільності сільський, селищний, міський голова, керівник відповідного виконавчого органу ради, голова районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради замість структурного підрозділу з питань персоналу може запропонувати введення в штат відповідного апарату сільської, селищної, міської ради, виконавчого органу ради, виконавчого апарату районної, обласної ради посади спеціаліста з питань персоналу» [68].

Таким чином, новий закон про службу в органах місцевого самоврядування ухвалений, проте російська військова агресія та впровадження правового режиму воєнного стану не дають можливості реалізувати його положення. Тому підготовка професійних кадрів для системи місцевого самоврядування України, розробка відповідних положень та процедур управління персоналом в ОМС є доволі складним процесом.

2.2. *Моніторинг системи управління персоналом в Чернівецькій міській раді*

Дослідження практики управління персоналом в ОМС України проводилось на прикладі Чернівецької міської ради, зокрема відділу з питань кадрової роботи.

Відповідно до рішення ЧМР від 25 грудня 2001 року №474 відділ з питань кадрового забезпечення є утворюється, підконтрольний та підзвітний Чернівецькій міській раді. Водночас відділ з питань кадрової роботи належить

до відання виконавчого комітету ЧМР та підконтрольний Чернівецькому міському голові.

У роботі відділ керується положеннями Конституції України, іншими нормативно-правовим актами нашої держави, рішеннями ВРУ, постановами та розпорядженнями центральних органів виконавчої влади, указами Президента України, нормативно-правовими актами Чернівецької міської ради та її виконавчого комітету нормативно-правовими актами Чернівецького міського голови та Положенням про відділ з питань кадрової роботи. Положення про відділ з питань кадрової роботи підготовлено відповідно до Типового положення та з урахуванням відповідних стандартів та вимог (***Додаток А***).

Відділ з питань кадрової роботи очолює начальник, який відповідно до положень чинного законодавства призначається та звільняється із займаної посади Чернівецьким міським головою а. У Положенні про відділ прописані кваліфікаційні вимоги до претендента на посаду начальника: вища освіта професійного спрямування з галузі державного управління за відповідною спеціалізацією, права, менеджменту за ОКР спеціаліста або магістра. Також претендент на посаду повинен мати стаж роботи за фахом не менше 5 років на керівних посадах. Водночас допускається претендент зі стажем роботи не менше 5 років в інших сферах, які близькі до завдань та функцій відділу.

До основних завдань відділу належать:

здійснення державної політики у сфері реалізації служби в органах місцевого самоврядування, зокрема Чернівецькій міській раді;

проведення організаційної роботи та аналітичних досліджень щодо кадрової роботи в Чернівецькій міській раді;

пошук та підготовка кваліфікованих кадрів для Чернівецької міської ради та їх ефективне використання;

розвиток мотивації посадових осіб Чернівецької міської до службової кар’єри;

прогнозування розвитку персоналу у структурних підрозділах Чернівецької міської ради;

забезпечення безперервного розвитку посадових осіб Чернівецької міської ради;

документальне забезпечення проходження служби посадовими особами та працівниками та трудових відносин у Чернівецькій міській раді;

забезпечення доступу до публічної інформації Чернівецької міської ради

оперативне оприлюднення інформації з питань діяльності відділу на офіційного веб-ресурсах Чернівецької міської ради (***Додаток А***).

Діяльність відділу з питань кадрової роботи є передбачає наявність кадрового планування. Загалом, кадрове планування – це комплекс дій щодо здійснення завдань місцевої представницької влади, міського голови, виконавчих структур та посадових осіб. Кадрове планування має виконувати функцію вирішення питань діяльності Чернівецької міської ради, задоволенні інтересів та потреб посадових осіб місцевого самоврядування та інших працівників.

Для реалізації ефективної та цілеспрямованої роботи у даній сфері, відділ складає *План роботи відділу з питань кадрової роботи* на кожний рік, який повинен включати перелік заходів, які проводить відділ, терміни їх реалізації, інформацію про відповідальну особу за реалізації.

До переліку заходів, які може містити План належать:

проведення аналізу та підготовка звіту про діяльність відділу з питань кадрової роботи за попередній рік або період;

моніторинг кадрових процесів у Чернівецькій міській раді;

організація, документальне оформлення та проведення конкурсного відбору на посади в Чернівецькій міській раді;

підготовка та проведення щорічної оцінки посадових осіб місцевого самоврядування Чернівецької міської ради;

підготовка проєктів розпоряджень та доручень Чернівецького міського голови щодо змін в особовому складі ради, штатні розписи;

відрядження працівника, надання відпусток тощо;

підготовка проєктів розпоряджень Чернівецького міського голови щодо нагороджень та відзначень міської ради;

організація участі працівників ЧМР у тренінгах, програмах, семінарах з метою підвищення кваліфікації;

подання необхідної інформації в Чернівецький міський центр зайнятості

На основі Плану роботи відділу з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради на основі принципів рівномірності та раціональності відбувається розподіл навантаження на його працівників.

моніторинг кадрових процесів у Чернівецькій міській раді

За даними відділу з питань кадрової роботи станом на кінець грудня 2024 року у Чернівецькій міській раді нараховувалась наступна кількість штатних одиниць:

загальна чисельність штатних одиниць у виконавчих структурах Чернівецької міської ради – 530;

підрозділи, створені при виконавчих органах ЧМР – 48;

працівники, з якими укладено трудові контракти – 21 [22].

Чернівецька міська рада ухвалила організаційну структуру, яка включає її апарат, структурні підрозділи, які працюють на здійснення ефективної діяльності ОМС (***Додаток Б***)

Також до комунальної власності територіальної громади міста належать 55 комунальних підприємств та установ. Відповідно відділ з питань кадрової роботи забезпечує ведення усіх кадрових питань, які стосуються керівників даних організацій. Також відділ забезпечує облік та ведення справ 46 помічників депутатів Чернівецької міської ради. Постійно проводиться кадрова робота щодо працівників, які знаходяться у соціальній відпустці.

Порівняно новою формою роботи, яка появилась з початком військової агресії росії в Україні, є ведення кадрової роботи щодо працівників, які проходять службу в Збройних Силах України. Особлива увага приділяється

ведення обліку військовозобов’язаних та призовників, а також бронюванню працівників Чернівецької МР.

Для Чернівецької МР притаманний доволі стабільний кадровий склад, зі значний відсотком працівників з великим стажем роботи. Проте, останніми роками спостерігається часткова зміна кадрів, збільшується кількість молодих спеціалістів, а кількість вікових зменшується. На нашу думку, такі процеси пов’язані, насамперед, із наслідками російсько-української війни, плинністю кадрів, вимушеною міграцією, мобілізацією до ЗСУ тощо.

Варто відзначити значний вплив на мотивацію діяльності працівників Чернівецької міської механізму призначення рангів. Адже саме ранги визначають місце службовця МР у непростій системі відносин у колективі. Законодавство передбачає, що службовець місцевого самоврядування може бути позбавлений рангу лише в судовому порядку. Також, згідно положень чинного законодавства про службу в органах місцевого самоврядування під час призначення працівника на нижчу посаду чи його звільнення зі служби ранг зберігається пожиттєво. Це забезпечує збереженні попередніх досягнень та відзначень у кар’єрному зростанні.

Так, у 2024 році відділом з питань кадрової роботи Чернівецької МР підготовлено і видано 12 розпоряджень Чернівецького міського голови про присвоєння чергових рангів. Також 40 службовцям місцевого самоврядування та 15 працівникам змінено обчислення стажу роботи [22].

організація, документальне оформлення та проведення конкурсного відбору на посади в Чернівецькій міській раді;

Відділом з питань кадрової роботи Чернівецької МР організовуються заходи щодо проведення у мирний час конкурсів на заміщення вакантних посад. Зокрема, до переліку заходів для претендентів віднесемо: складання письмових іспитів для перевірки знання вітчизняного законодавства для всіх структурних підрозділів Чернівецької міської ради; відслідковування змін в законодавстві щодо проведення конкурсних відборів та коригування програми

іспитів; надання претендентам консультацій щодо участі в конкурсі. Інформацію про вакантні посади можна отримати на сайті ЧМР.

Водночас в умовах правового режиму воєнного стану відбулись зміни щодо порядку призначення на посади в органах місцевого самоврядування, Як зазначають чернівецькі дослідники П. Крайній та Н. Нечаєва-Юрійчук «в умовах воєнного стану сільський, селищний, міський голова, керівник виконавчого ОМС має право призначати осіб на посади в ОМС, керівників комунальних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління відповідного ОМС на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад» [36].

З метою забезпечення кадрових потреб Чернівецької міської ради та відповідно до положень чинного законодавства розпорядженням міського голови від 30 грудня 2024 року №2052-к було створено кадровий резерв. У документу наявні списки осіб, які зараховані до кадрового резерву для зайняття посад та службової кар’єри у Чернівецькій міській раді у 2025 році [22].

підготовка та проведення щорічної оцінки посадових осіб місцевого самоврядування Чернівецької міської ради;

Оцінювання результатів роботи службовців місцевого самоврядування у нашій державі є ефективним інструментом управління персоналом та володіє чималим потенціалом впливу на прозорість та справедливість кадрової політики, адекватного ставлення до працівників, використання єдиних підходів до роботи у колективі. Особливо важливо це для надання якісних адміністративних послуг, результативності професійної діяльності службовців, упередження від політичних впливів та політичної заангажованості [4].

Оцінювання діяльності службовців включає вирішення певних питань, має нормативно-правове закріплення та складається:

проведення відповідної роботи керівником служби щодо контролю за належним здійсненням посадових обов’язків та реалізацією поставлених завдань і доручень;

виявлення показників ефективності та успішності діяльності;

ухвалення рішень щодо мотивації працівників, зокрема преміювання, кар’єрного зростання, необхідності професійного навчання чи підвищення рівня професійної компетентності.

У роботі органів місцевого самоврядування використовуються різноманітні методики оцінювання роботи працівників. Зокрема:

а) роботи як окремого структурного підрозділу, так і ОМС в цілому;

б) компетентності та психофізіологічних особливостей працівника, підготовки та здатності виконувати певну роботу, наявності необхідних особистісних якостей (рівень виконання посадових обов’язків, особистісні компетентності тощо).

На думку фахівців, методи оцінювання є більш ефективними, якщо відбувається поєднання декількох, які у сукупності дозволяють більш об’єктивно оцінити роботу за різними критеріями [37].

У Чернівецькій міській раді для оцінки професійних якостей та кваліфікації працівників у 2024 році була проведена атестація 143 посадових осіб, з яких позитивно зарекомендували себе 138 осіб.

За результатами проведеної впродовж 2024 року щорічної оцінки реалізації службовцями Чернівецької МР покладених на них посадових обов’язків було отримано наступні оцінки: висока – 68; добра – 138; задовільна – 1 [22].

підготовка проєктів розпоряджень та доручень Чернівецького міського голови щодо змін в особовому складі ради, штатні розписи

відрядження працівника, надання відпусток тощо;

підготовка проєктів розпоряджень Чернівецького міського голови щодо нагороджень та відзначень міської ради

Впродовж 2024 року відділом з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради було напрацьовано 4147 нормативно-правових актів міського голови міського голови щодо штатних одиниць. З них:

по особовому складу Чернівецької міської ради – 2054;

про надання відпусток та відрядження – 2093.

Також відділом підготовлено та оприлюднено 295 розпоряджень про призначення та 113 розпоряджень про звільнення працівників Чернівецької міської ради, а також керівників організацій, які відносяться до власності Чернівецької територіальної громади. Видано 296 посвідчень і 99 довідок з місця роботи [22].

До функцій відділу з кадрової роботи належить ведення кадрового обліку керівників комунальних підприємств та установ. Зокрема, впродовж 2024 року було укладено контракти з 11 призначеними керівниками. Водночас було внесено зміни до 59 діючих трудових контрактів керівників. Окрім того, підготовлено та видано 5 розпоряджень Чернівецького міського голови щодо матеріального забезпечення керівників організацій, які відносяться до власності територіальної громади.

направлення посадових осіб і працівників ЧМР для участі у тренінгах, програмах та інших заходах задля підвищення їх професійного рівня

Орієнтація освітнього процесу на реальні запити органів публічної влади є визначальним чинником розвитку сучасної системи професійної Орієнтація освітнього процесу на реальні потреби органів публічної влади є визначальним чинником удосконалення існуючої системи професійної підготовки службовців місцевого самоврядування. Специфіка їхньої службової діяльності формує підґрунтя для визначення змісту та структури професійної компетентності, рівень якої, у свою чергу, зумовлює вимоги до підготовки кадрів.

Система професійного навчання, яка охоплює підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації посадових осіб, являє собою цілісно організовану сукупність взаємопов’язаних елементів.

Будь-який з цих елементів є окремим чинником і водночас багатогранною підсистемою. Її функціональне призначення полягає у забезпеченні державних органів висококваліфікованими та всебічно підготовленими фахівцями, які володіють сучасними науковими знаннями та практичними навичками, необхідними для реалізації функцій правової держави.

Особливо важливою є роль системи підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах війни. Як зазначає директор Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації М. Ярмистий «в умовах військової агресії актуалізується питання щодо вдосконалення професійних компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до діяльності органів публічної влади. На місцевому рівні діяльність органів влади зосереджена за такими напрямами як робота з внутрішньо переміщеними особами, налагодження отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги, цивільного захисту населення, проведення заходів щодо оборони територіальних громад, інформаційне забезпечення та запобігання фейкам. Потребують інших організаційних та управлінських підходів вирішення питань у сферах освіти, охорони здоров’я, культури, соціального захисту тощо. Очевидно, що за даних умов зміст програм підвищення кваліфікації повинен бути адаптований до нових умов роботи службовців. Критерієм такої адаптації є максимальна відповідність змісту навчальних програм до конкретних завдань службовців в умовах воєнного стану» [77].

Удосконалення професійної компетентності службовців ґрунтується на таких ключових принципах:

доступність професійного навчання та різноманітність його організаційних форм;

узгодженість змісту освіти й професійної діяльності з потребами держави, особливо у період дії правого режиму воєнного стану;

гуманізм, справедливість, безперервність і послідовність навчання;

постійне професійне зростання протягом проходження служби;

науковість та пріоритет компетентнісного підходу;

випереджальний характер підготовки

формування професійної етики, ініціативності, відданості публічній службі та високих моральних якостей;

розвиток правової культури та культури службової поведінки;

здатність забезпечувати реалізацію цінностей демократії, правової та соціальної держави, а також принципів громадянського суспільства [61].

Метою професійного навчання посадових осіб є забезпечення високої результативності їхньої діяльності шляхом формування, поглиблення та вдосконалення комплексу спеціальних знань, які гарантують необхідний рівень підготовки.

Подальший розвиток системи професійної підготовки потребує:
– систематичного оновлення освітньо-професійних програм з урахуванням реальних потреб служби та посадових повноважень;
– посилення практичної спрямованості навчання.

Відповідно до чинного законодавства, підвищення кваліфікації розглядається як безперервний процес професійного розвитку. Попри визначений пріоритет тяглості професійного зростання, на практиці відчутною залишається нестача науково обґрунтованих рекомендацій щодо механізмів забезпечення неперервності навчання.

Зміст програм підвищення кваліфікації формується відповідно до вимог до посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, структури базових компонентів професійної компетентності й запитів замовників освітніх послуг.

У 2024 році підвищення кваліфікації працівників Чернівецької міської ради було зорієнтоване на вдосконалення професійної діяльності та дотримання вимог антикорупційного законодавства. Пріоритетними напрямами стали:

вивчення законодавства щодо запобігання та протидії корупції (сертифіковано 97 осіб);

підвищення рівня кібергігієни та інформаційної безпеки, запобігання несанкціонованому втручанню в інформаційно-комунікаційні системи (сертифіковано 64 особи) [22].

Навчальний процес передбачає участь слухачів у тематичних дискусіях, тренінгах, аналізі управлінських ситуацій відповідно до практикоорієнтованих освітніх програм. Це забезпечує поглиблення професійної компетентності, розвиток прикладних навичок, необхідних для ефективного публічного управління, а також сприяє впровадженню європейських стандартів належного врядування.

Важливим чинником професійного розвитку працівників Чернівецької міської ради є самоосвіта, яка забезпечує саморозвиток, підвищення професійної мобільності та запобігання професійній деформації. Самоосвітня діяльність включає планування з боку державних органів, самостійне опрацювання навчальних матеріалів і оцінювання досягнутих результатів.

Попри наявність позитивних зрушень, сучасна система підвищення кваліфікації стикається з низкою проблем: недосконалістю нормативно-правового забезпечення, невідповідністю між темпами інституційних змін і частотою навчання, а також недостатнім акцентом освітніх програм на розвиток професійної компетентності.

З метою вирішення цих проблем доцільними є такі кроки:

законодавче закріплення мотиваційних механізмів безперервного навчання та забезпечення зв’язку між професійним зростанням і кар’єрним просуванням;

розвиток різноманітних платформ освітніх послуг для працівників ОМС;

розвиток системи підвищення кваліфікації з урахуванням раціонального розподілу державного замовлення та контролю якості освітніх послуг;

узгодження періодичності навчання з динамікою професійних змін;

удосконалення механізмів направлення посадових осіб на навчання та підвищення відповідальності органів влади як замовників освітніх послуг;

розроблення та впровадження єдиних стандартів підвищення кваліфікації;

орієнтація змісту навчальних програм на європейські принципи;

посилення контролю результативності підвищення кваліфікації та запровадження систем управління якістю в установах, що забезпечують підготовку управлінських кадрів.

На нашу думку, основними напрямами управління персоналом в органах місцевого самоврядування, у тому числі Чернівецької міської ради, є наступні:

вивчення потреб посадових осіб щодо необхідності професійної підготовки та підвищення кваліфікації;

відповідне планування навчання посадових осіб з урахуванням умов воєнного часу;

пошук можливостей для покращення фінансового забезпечення діяльності посадових осіб та працівників ОМС;

підготовка змін організаційної структури органів місцевого самоврядування щодо реалізації кадрової політики;

підготовка та ухвалення нормативно-правових актів, які унормовують трудові відносини в ОМС;

удосконалення процедур вступу та проходження служби в умовах правового режиму воєнного стану;

розробка методичних рекомендацій для ухвалення нормативно-правових актів ОМС щодо кадрових питань.

Висновки до розділу 2

1. До ключових завдань системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, насамперед, віднесемо: планування потреб щодо розвитку кадрів; організація конкурсного заміщення посад; розбудова різноманітних форм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; якісна оцінка діяльності працівників ОМС; створення належних мотиваційних інструментів для співробітників; формування антикорупційних механізмів.

Для ефективної реалізації вказаних завдань важливо використовувати принципи відкритості, однакового доступу до посад, професіоналізму та впровадження етики поведінки персоналу.

2. Забезпечення виконання даних завдань вимагає негайного вирішення таких питань: поєднання розвитку системи розвитку персоналу до вимог європейського поступу нашої держави; зростання вимогливості та відповідальності посадових до виконання свої обов'язків; розвиток процедур вступу проходження служби в органах місцевого самоврядування; розробка стратегії підготовки професійних кадрів для ОМС в умовах російської військової агресії; удосконалення форм та методів роботи відповідних структур з роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування; розвиток кваліфікаційних характеристик працівників служб управління персоналу з метою подолання неефективності та неузгодженості діяльності у сфері управління персоналом тощо.

3. Можна виділити наступні етапи процесу роботи з персоналом в ОМС: добір персоналу, адаптацію працівників до вимог та особливостей діяльності організації, професійний розвиток службовців місцевого самоврядування, оцінювання діяльності персоналу, кар'єрне зростання працівників організації та їх соціальний захист.

4. Основними загрозами організації роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування України є: проблеми формування мотивації діяльності службовців місцевого самоврядування, плинність кадрів, відтік працівників за кордон або у приватні організації; втрата професійних працівників в умовах російсько-української війни (мобілізація, переміщення у більш безпечні регіони, виїзд за кордон тощо), зниження якості надання адміністративних послуг; низький рівень ефективності діяльності працівників, відсутність інноваційних підходів до виконання своїх службових обов'язків; зниження відповідальності у діяльності персоналу органів місцевого самоврядування, брак чітких критеріїв оцінки роботи; недостатній рівень ефективності кадрової політики в організації, відсутність динаміки ухвалення

управлінських рішень; втрата мотивації для роботи в органів місцевого самоврядування, плинність кадрів, зниження привабливості служби в ОМС; надмірний вплив людського чинника у процесі діяльності органу місцевого самоврядування; зниження довіри мешканців територіальних громад, корупційні ризики; недостатній рівень професійного розвитку службовців місцевого самоврядування.

5. До сильних сторін чинного законодавства України щодо діяльності кадрових підрозділів в ОМС можна віднести: чітке визначення прав і обов'язків службовців місцевого самоврядування; значний перелік соціальних гарантій, зокрема пенсійне забезпечення, соціальне страхування тощо; розвинена процедура антикорупційного контролю; прозора система конкурсного відбору тощо.

Водночас, чинне законодавче забезпечення управління персоналом в ОМС містить чимало прогалин та недоліків. До таких віднесемо: застарілість законодавства щодо електронного врядування, цифровізації та використання електронних сервісів у кадровій роботі; законодавча невизначеність дистанційних форм роботи, що особливо важливо у умовах російсько-української війни; необхідність удосконалення механізмів мотивації професійного розвитку службовців місцевого самоврядування; розвиток форм фінансового стимулювання діяльності персоналу ОМС; відсутність належних гарантій бюджетного забезпечення.

6. Дослідження практики управління персоналом в ОМС України проводилось на прикладі Чернівецької міської ради, зокрема відділу з питань кадрової роботи. До основних завдань відділу належать: здійснення державної політики у сфері реалізації служби в органах місцевого самоврядування, зокрема Чернівецькій міській раді; проведення організаційної роботи та аналітичних досліджень щодо кадрової роботи в Чернівецькій міській раді; пошук та підготовка кваліфікованих кадрів для Чернівецької міської ради та їх ефективне використання; розвиток мотивації посадових осіб Чернівецької міської до службової кар'єри; прогнозування розвитку персоналу у

структурних підрозділах Чернівецької міської ради; забезпечення безперервного розвитку посадових осіб Чернівецької міської ради; документальне забезпечення проходження служби посадовими особами та працівниками та трудових відносин у Чернівецькій міській раді; забезпечення доступу до публічної інформації Чернівецької міської ради; оперативне оприлюднення інформації з питань діяльності відділу на офіційного веб-ресурсах Чернівецької міської ради.

7. До основних форм діяльності відділу належить: проведення аналізу та підготовка звіту про діяльність відділу з питань кадрової роботи за попередній рік або період; моніторинг кадрових процесів у Чернівецькій міській раді; організація, документальне оформлення та проведення конкурсного відбору на посади в Чернівецькій міській раді; підготовка та проведення щорічної оцінки посадових осіб місцевого самоврядування Чернівецької міської ради; підготовка проєктів розпоряджень та доручень Чернівецького міського голови щодо змін в особовому складі ради, штатні розписи; відрядження працівника, надання відпусток тощо; підготовка проєктів розпоряджень Чернівецького міського голови щодо нагороджень та відзначень міської ради; організація участі працівників ЧМР у тренінгах, програмах, семінарах з метою підвищення кваліфікації тощо

Розділ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Впровадження зарубіжного досвіду організації системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування України

У 1970–1980-х роках у більшості західних держав сформувалося розуміння необхідності глибокої трансформації та модернізації системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Потреба адаптації механізмів державного управління до вимог сучасного суспільства спонукала уряди розробити комплексні програми реформ, спрямовані на оновлення структури та принципів функціонування публічної адміністрації. У центр реформаційних процесів у більшості країн були покладені такі засадничі положення:

розвиток демократичних принципів державного управління та державної служби;

орієнтація на потреби мешканців територіальних громад як користувачів послуг;

спрямованість управлінської діяльності на досягнення конкретних результатів;

підвищення економічної ефективності управлінських процесів;

спрощення процедур та механізмів управління [10].

Уряди різних країн активно інтегрують у практику державної служби інструменти менеджменту приватного сектора. Серед найбільш поширених – методи стратегічного планування, колегіальний характер ухвалення рішень, систематичне оцінювання службової діяльності, оптимізація управлінських рівнів та запровадження принципів оплати праці, що враховують обсяг, якість і складність виконаних завдань [8].

Варто наголосити, що незалежно від національних особливостей кадрової політики, стабільність та ефективність державного апарату забезпечуються завдяки збереженню й розвитку професійного корпусу службовців, які мають відповідний стаж роботи в органах місцевого самоврядування. Їхній склад, як правило, не зазнає істотних змін унаслідок виборчих процесів чи політичних трансформацій, що сприяє підтриманню високого рівня професіоналізму публічної служби.

Досліджуючи напрями удосконалення публічної служби за кордоном, слід згадати сформульовані понад два десятиліття тому Д. Осборном і Т. Геблером у праці «Перебудова уряду» базові принципи, які й нині розглядаються як класичні орієнтири успішної адміністративної діяльності.

Серед них:

стимулююче управління, що передбачає регулювання замість прямого контролю;

управління, зорієнтоване на суспільні інтереси, яке надає повноваження, а не просто обслуговує;

розвиток конкуренції у сфері надання адміністративних послуг;

управління, що виходить із місії організації, а не з формальних правил;

пріоритет результативності над формальним процесом;

орієнтація на потреби споживача;

ощадливе управління, спрямоване на раціональне використання ресурсів;

превентивний підхід у здійсненні управлінських рішень;

децентралізація та командна робота

ринкова логіка змін [25].

Значним елементом успішності зарубіжних реформ є впровадження відкритих і прозорих процедур добору кадрів, забезпечення можливостей професійного зростання державних службовців, а також використання ефективних механізмів оцінювання їхньої діяльності. Реалізація принципів

рівного доступу та відкритих конкурсних відборів стала вирішальною передумовою формування професійної й результативної публічної служби.

У низці країн, зокрема в Японії, діє практика призначення на державні посади за результатами загальнодоступних конкурсних іспитів, інформація про які публікується у засобах масової комунікації. Такий підхід забезпечує можливість формування висококваліфікованого кадрового складу, що відповідає потребам органів влади [33].

Як зазначає М. Капінус, для держав із перехідною економікою характерним є переважний рух працівників із державного в приватний сектор. Водночас актуальною є потреба стимулювати зворотну мобільність – залучення фахівців приватного сектора до роботи в органах публічної влади. Основною перешкодою цьому залишається нижчий рівень оплати праці у державній службі. Проте поступове вирівнювання умов зайнятості між державним і приватним секторами підвищує гнучкість ринку праці, сприяє зростанню організаційної компетентності та підсилює мотивацію працівників. Традиційні концепції довічної зайнятості державних службовців нині переглядаються на користь єдиного підходу до найму, наближеного до практик приватного сектора.

У сучасних умовах поширеність довгострокових трудових контрактів поступово зменшується. У багатьох країнах державні службовці все частіше залучаються на основі короткострокових угод, що не передбачають гарантій подальшого працевлаштування в системі державної служби [27].

Стратегічним пріоритетом розвитку України є повноцінне членство в Європейському Союзі. Євроінтеграційний процес супроводжується гармонізацією національних інституцій публічного управління зі стандартами ЄС, що актуалізує необхідність вивчення міжнародного досвіду у сфері кадрового менеджменту.

Ефективна інтеграція українського суспільства у світовий простір неможлива без дієвої та професійної державної служби, яка має ґрунтуватися

на демократичних засадах, верховенстві права, високому професіоналізмі, компетентності, чесності, ініціативності та відданості публічним інтересам [7].

У країнах Європейського Союзу дедалі ширше застосовують підходи, пов'язані з делегуванням повноважень, децентралізацією та індивідуалізацією кадрових функцій. Основою таких реформ є концепція, згідно з якою розширення відповідальності та автономії менеджерів сприяє підвищенню ефективності діяльності державних організацій [5].

Ключовою метою кадрової політики на регіональному рівні в Україні є формування корпусу висококваліфікованих, законослухняних, відповідальних та патріотично налаштованих управлінських кадрів, здатних ефективно реагувати на актуальні загальнодержавні й регіональні виклики. У цьому контексті результативна система добору державних службовців виступає фундаментальною умовою дієвості всієї системи державного управління.

Порівняльний аналіз міжнародних моделей державної служби дозволяє розрізняти дві узагальнені системи — кар'єрну (закриту) та посадову (відкриту). Кар'єрна система передбачає комплексний підхід до добору кандидатів та їх подальшого професійного розвитку, тоді як посадова система орієнтована на підбір працівників для конкретних посад із чітко визначеними кваліфікаційними вимогами. Водночас у реальній практиці в чистому вигляді жодна держава не використовує ці моделі, а поєднує їх.

У країнах ЦСЄ спостерігається необхідність в розбудові професійних систем підготовки майбутніх державних службовців, які б забезпечували модернізацію державного управління відповідно до стандартів ЄС. Підготовка кандидатів, що передує їх вступу на державну службу, є важливим елементом кар'єрної моделі й застосовується, зокрема, у Греції, Словаччині, Польщі та Франції. Зразком інституалізованої системи підготовки є Національна школа державного управління Польщі, створена за аналогією з французькою ENA та орієнтована на дворічну програму фахового навчання кандидатів [7].

Якісний склад персоналу визначає рівень результативності державного управління. У Польщі кадрова політика у сфері цивільної служби регулюється

низкою законів. Заповнення вакантних посад здійснюється шляхом проведення відкритих конкурсів, оголошення про які публікуються в «Бюлетені публічної інформації» та на офіційних інтернет-ресурсах. Після тестування та співбесід успішні кандидати проходять річну підготовчу службу, а згодом можуть скласти додатковий іспит для включення до Державного кадрового резерву. Особливістю польської моделі є відкритість результатів конкурсів, що сприяє прозорості кадрових процедур і формуванню дієвого резерву кадрів.

Основою цивільної служби в багатьох державах є принцип відокремлення адміністративного управління від політичної діяльності. У цьому контексті службовців поділяють на політичних призначенців, адміністративний персонал та інші категорії працівників публічного сектору [29].

У Великій Британії добір старших державних службовців здійснює Комісія цивільної служби. Основними інструментами оцінювання є письмові іспити та співбесіди. До категорії адміністраторів приймаються переважно молоді випускники університетів, які успішно проходять комплексне тестування та співбесіди. Таким кандидатам надається підтвердження статусу службовця та гарантується відносна стабільність зайнятості.

Французька система державної служби характеризується пріоритетністю стажу над іншими компетентнісними показниками. Франція має багаторівневу й складну систему добору: нижчі посади заповнюються на основі іспитів, тоді як на найвищі посади здійснюються призначення. Діють окремі конкурси для випускників університетів, чинних службовців та кандидатів до Національної школи адміністрації [51].

У Німеччині статус державного службовця має декілька правових форм – чиновники, службовці та наймані працівники. Чиновники призначаються довічно, тоді як інші категорії працюють за трудовими контрактами, що можуть бути припинені. Основні вимоги до кандидатів визначає «Федеральний закон про чиновників», який, зокрема, передбачає обов’язкове

громадянство держави – члена ЄС, дотримання демократичних принципів, відповідний рівень освіти та підтвердження професійної компетентності [73].

У сучасному публічному управлінні простежується переорієнтація з управління матеріальними ресурсами на стратегічне управління людським потенціалом. Низка зарубіжних дослідників наголошує на формуванні «ери лідерства», у якій провідну роль відіграють управлінці-лідери. Відтак, зростає потреба у впровадженні сучасних систем добору, розвитку та кар'єрного просування кадрів, а також у забезпеченні постійного підвищення їхньої кваліфікації [43].

У процесі подальшого розвитку місцевого самоврядування в Україні ключового важливим є питання професійної підготовки кадрів цієї сфери. У сучасних умовах на перший план виходять вимоги до високого рівня професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування, їх здатності ефективно управляти комунальною власністю та фінансовими ресурсами, забезпечувати діяльність бюджетних установ, координувати функціонування об'єктів соціальної та інфраструктурної сфер, а також взаємодіяти з широким колом соціальних груп і громадських об'єднань. По суті, йдеться про необхідність опанування сучасних інструментів муніципальної політики, технологій та методів муніципального менеджменту.

Актуальність зазначеної проблематики пов'язана з необхідністю підготовки нової когорти фахівців для системи місцевого самоврядування, що трансформується відповідно до сучасних суспільно-політичних та соціально-економічних умов розвитку держави. Висококваліфікований, мотивований та професійно підготовлений управлінський персонал розглядається зарубіжними й українськими дослідниками як «кровоносна система» ефективної держави. Розбудова й модернізація українського суспільства потребує службовців і керівників нового типу, які відповідатимуть сучасним міжнародним стандартам професійної компетентності та етичної поведінки.

Поряд із цим в Україні зберігаються суттєві кадрові дисбаланси, що ускладнюють реалізацію муніципальної реформи. Інститут служби в органах

місцевого самоврядування функціонує недостатньо ефективно, що проявляється у низькому рівні професійної підготовки значної частини посадових осіб. Попри існування загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, питання кадрового забезпечення на місцях досі не отримало належного пріоритету.

У сучасному управлінні зростає роль роботи з людськими ресурсами. Багато зарубіжних фахівців наголошують, що нині суспільство вступає у «еру лідерів», коли ефективне управління визначається здатністю керівників проявляти лідерські якості. У цьому контексті зростає значення розроблення сучасних систем відбору, просування та підготовки кадрів, а також забезпечення їх безперервного професійного розвитку.

У більшості країн Європейського Союзу, США та Канади створено та впроваджено кваліфікаційні моделі державних і муніципальних службовців, які виступають своєрідними «еталонними профілями». Вони охоплюють різні категорії посад та широко застосовуються для визначення змісту професійної підготовки управлінців. Досвід цих країн дає підстави для розроблення аналогічної концептуальної моделі фахівця органів місцевого самоврядування в Україні, що включатиме також етичні стандарти професійної діяльності. Реалізація такого підходу передбачає формування єдиної державної політики у сфері кадрового забезпечення, розроблення стратегії професійного навчання та створення механізму цільового управління персоналом на місцевому рівні, який базуватиметься на компетентнісних стандартах публічного управління [75].

На відміну від Європи, де системи підготовки управлінських кадрів істотно різняться між країнами, США і Канада застосовують більш уніфіковані моделі, що забезпечують їхню стабільність і передбачуваність. Попри наявні відмінності, у Європі спостерігається поступова стандартизація практик державного управління, що сприяє створенню спільного адміністративного простору.

Важливою умовою модернізації підготовки кадрів місцевого самоврядування є широке використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій. В Україні розвиток єдиного інформаційного освітнього простору визначено одним із пріоритетів державної політики.

Практика країн ЄС демонструє необхідність:

запровадження у вітчизняних закладах вищої освіти нових спеціальностей та освітніх програм, орієнтованих на застосування компетентнісного підходу у підготовці посадових осіб місцевого самоврядування;

формування кадрового резерву для пошуку і підтримки молодих лідерів, а також залучення органів місцевої влади до реалізації освітніх і стажувальних програм для молоді.

Освітня політика щодо підготовки фахівців для місцевого самоврядування має бути спрямована на підтримку демократичних засад місцевої влади та формування активного громадянства. Особливе значення у цьому процесі має просвітницька робота серед школярів і молоді як майбутньої основи самоврядних громад. У Канаді, зокрема в провінції Онтаріо, у школах запроваджено спеціальний курс громадянської освіти, спрямований на розвиток практичних умінь і готовності брати участь у суспільному та муніципальному житті. Подібні програми успішно діють також в інших провінціях Канади та у США [33].

Узагальнюючи викладене, можна сформулювати такі висновки:

По-перше, у контексті побудови демократичної держави кадрова політика виступає ключовим чинником ефективності державного управління. Тому реформування системи кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є нагальною потребою.

По-друге, формування професійних управлінських кадрів вимагає цілісного державного підходу, включаючи розроблення єдиної концепції кадрової роботи, стратегії професійного навчання та механізмів цільового управління персоналом.

По-третє, успішне проведення адміністративно-територіальної реформи неможливе без розвитку кадрового потенціалу на місцевому рівні, який сьогодні перебуває на недостатньому рівні розвитку.

По-четверте, з огляду на трансформацію суспільного устрою України, актуальною стає потреба модернізації кадрової політики, зокрема зміна підходів до професійної підготовки як інструменту формування ефективної управлінської еліти. Одним з ключових чинників наявних проблем у державному управлінні залишається недосконалість існуючої системи роботи з кадрами.

3.2. Використання інноваційних технологій якісного управління персоналом в системі місцевого самоврядування України

Для підвищення результативності системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування доцільно запропонувати такі напрями її вдосконалення.

Формування комплексної програми мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна система є ключовою умовою підвищення зацікавленості та відданості працівників. Її розроблення має ґрунтуватися на індивідуальному підході до кожного службовця, з урахуванням його особистих потреб, професійних очікувань і ціннісних орієнтацій. Важливим чинником виступає формування спільної мети, здатної об’єднати колектив і стимулювати його до результативної діяльності. З урахуванням того, що сучасна практика пропонує широкий арсенал матеріальних і нематеріальних засобів мотивації, ефективність програми залежатиме від раціонального добору та поєднання відповідних інструментів [71].

Розроблення та впровадження системи адаптації нових працівників. Процес адаптації має охоплювати не лише засвоєння професійних функцій, а й інтегрування працівника в організаційне середовище, дотримання внутрішніх норм, правил та традицій колективу. Новопризначені службовці повинні отримати інформацію про структуру органу місцевого

самоврядування, свої посадові обов'язки, вимоги до результатів праці, особливості документообігу й розподіл повноважень між керівниками. Забезпечення ефективної адаптації неможливе без підтримки з боку колективу. Організаційно це може бути реалізовано через:

визначення відповідальної особи за процес адаптації в службі управління персоналом;

призначення в структурних підрозділах фахівців, що координуватимуть адаптаційні заходи під контролем кадрової служби;

розвиток інституту наставництва як форми професійної і соціальної підтримки нових працівників [49].

Удосконалення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Для забезпечення високої професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування необхідно:

розробити спеціальну навчальну програму для новообраних чи новопризначених посадових осіб за напрямом «Публічне управління та адміністрування»;

започаткувати регулярну практичну підготовку для осіб, які вперше вступають на службу;

систематично здійснювати аналіз потреб у тематиці та формах підвищення кваліфікації;

організовувати навчання за вузькоспеціалізованими напрямами;

забезпечити можливість проведення навчальних заходів Центрами підвищення кваліфікації безпосередньо у територіальних громадах, що сприятиме охопленню більшої кількості працівників, зокрема депутатів місцевих рад і громад [24].

Модернізація системи атестації персоналу.

Атестація має слугувати інструментом об'єктивного оцінювання професійної діяльності, виявлення прогалин у підготовці, визначення відповідності працівника займаній посаді та підвищення якості управління

персоналом. Її результати повинні сприяти зміцненню трудової дисципліни, покращенню психологічного клімату та підвищенню відповідальності службовців. Неприпустимим є використання атестаційних процедур для реалізації суб'єктивних уподобань або усунення «небажаних» працівників [38].

Розвиток корпоративної культури та зміцнення командної взаємодії.

У великих колективах особливої ваги набуває формування сприятливого соціально-психологічного середовища, яке забезпечує ефективну комунікацію та оптимальні міжособистісні взаємини. Підтримка корпоративного духу сприяє підвищенню рівня довіри, взаємної підтримки й результативності спільної діяльності.

Кожна особистість є унікальною, тому у великому трудовому колективі нерідко виникають труднощі у формуванні спільних тем для неформального спілкування, окрім обговорення професійних питань. Попри це, працівники мають дотримуватися принципів конструктивної взаємодії, зокрема шукати компромісні рішення, обговорювати спірні ситуації та виявляти терпимість одне до одного. Негативний психологічний клімат у колективі суттєво знижує ефективність діяльності персоналу, оскільки в умовах стресу ускладнюється концентрація уваги та знижується якість виконання завдань. Отже, керівникові доцільно приділяти особливу увагу забезпеченню взаєморозуміння між співробітниками [1].

Одним з ефективних інструментів формування сприятливого психологічного середовища є тимбілдинг. Під тимбілдингом розуміють комплекс спеціальних заходів і командних ігор, спрямованих на розвиток уміння працівників долати особистісний стрес, глибше усвідомлювати власні емоційні стани та відмежовувати особисті переживання від професійної діяльності. Крім того, тимбілдинг сприяє формуванню довірчих взаємин між співробітниками, посиленню горизонтальних комунікацій та розкриттю індивідуальних сильних сторін [52].

Сучасні інтерактивні практики згуртування колективу створюють атмосферу відпочинку й ігрової мотивації, що стимулює співробітників до командної роботи та спільного вирішення завдань. У процесі такої взаємодії часто формуються неформальні дружні зв'язки, що позитивно впливає на корпоративну культуру. Також важливу роль у посиленні корпоративного духу відіграють спільні заходи за інтересами, корпоративні свята, виїзні екскурсії та інші форми неформального спілкування [69].

Отже, в системі HR-менеджменту ключовим є глибоке розуміння особливостей персоналу та їхніх потреб. Усвідомлення різноманітності індивідуальних характеристик співробітників дає змогу ефективніше організовувати управлінські процеси: одні працівники потребують чітких інструкцій і постійної підтримки, тоді як інші демонструють більшу автономність. Важливою складовою роботи фахівця з управління персоналом є здатність розглядати ситуацію з позиції іншої людини. У цьому контексті служба управління персоналом повинна:

формувати індивідуальні підходи до мотивації працівників;

здійснювати планування та розробляти стратегії дій;

сприяти формуванню позитивних професійних звичок;

прогнозувати мотиваційні механізми для різних робочих ситуацій [32].

У процесі управління людськими ресурсами важливо активно залучати персонал до прийняття рішень, забезпечувати відкритий обмін інформацією, уважно вислуховувати думки співробітників, давати час на адаптацію та створювати умови для конструктивного висловлення заперечень.

Сучасні інноваційні підходи в управлінні персоналом спрямовані на вирішення ряду ключових завдань, серед яких:

підтримка появи новацій;

зміцнення командної єдності та формування лояльності працівників;

удосконалення компетентностей працівників і розвиток системи навчання;

зменшення навантаження на менеджерів за рахунок передачі рутинних функцій і раціонального використання потенціалу співробітників;

створення балансу інтересів організації та працівника;

формування сприятливого креативного середовища;

зростання здатності працівників адаптуватися до інноваційного середовища [72].

Для реалізації цих завдань у сучасній практиці HR-менеджменту активно застосовують інноваційні інструменти, такі як аутстаффінг, менторство, коучинг, системи мотивації та використання форматів віртуального офісу.

Аутстаффінг передбачає тимчасове залучення працівників, офіційно оформлених у штат компанії-аутстаффера, для виконання окремих видів робіт. Менторство (наставництво) є формою передачі професійних і життєвих навичок від досвідченого фахівця до менш досвідченого працівника на основі особистого прикладу. Коучинг, у свою чергу, являє собою систему методів, спрямованих на розвиток особистісного потенціалу, підтримку прийняття відповідальних рішень та сприяння ефективній реалізації професійних і життєвих цілей [63].

У сучасних підходах до мотивації персоналу виокремлюють низку характерних рис і загальних закономірностей.

По-перше, працівники, економісти й менеджери отримують ширші можливості для самостійного прийняття рішень у межах своїх функціональних обов’язків.

По-друге, усвідомлення ризику втрати основного джерела доходу спонукає співробітників активно інвестувати у професійний розвиток, оволодіння новими технологіями та залучення до наукових досягнень.

По-третє, системи стимулювання застосовуються як механізм диференціації заробітної плати залежно від складності, важливості й умов виконання роботи.

По-четверте, значного поширення набуває погодинна оплата праці в різних її модифікаціях, що корелює з контрактною формою зайнятості. Крім того, у сфері нормування праці спостерігається достатньо критичне ставлення, попри те, що цей інструмент залишається важливим елементом організації трудових процесів [3].

Поняття «віртуальний офіс» охоплює інформаційно-комунікаційний ресурс, який забезпечує можливість дистанційної співпраці фахівців, що проживають у різних країнах чи належать до різних організацій. Такий формат дозволяє ефективно координувати спільні проєкти незалежно від фізичного розташування учасників. До ключових переваг віртуального офісу належать інтегрований робочий простір, мобільність, гарантії безпеки та збереження даних, зручність доступу, можливість контролю та висока економічна результативність [47].

Традиційні підходи до управління персоналом поступово витісняються диференційованими й гнучкими інструментами, серед яких – управління результативністю, тренінгові програми, єдині мотиваційні системи та планування кар’єрного розвитку. Зростає роль індивідуальності та різноманіття, а класичні тренінгові підходи доповнюються або замінюються взаємообміном знаннями у форматі peer-to-peer. Стандартні HR-процеси (добір персоналу, оцінювання, організація навчання) в перспективі будуть повністю автоматизовані. Натомість у центрі уваги опинятимуться гнучкі команди, коучинг, менторство та залучення фриланс-фахівців. Модель навчання також трансформується: дистанційні курси стають домінуючим інструментом, активно впроваджується гейміфікація, ігротехніки та розвиток професійних спільнот замість традиційних тренінгів.

Ключовим аспектом розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є етизація управлінської діяльності. Це зумовлено тим, що діловий етикет базується на визначених принципах, які можуть бути інтегровані в систему державної служби для забезпечення дисципліни,

гармонізації взаємодії та ефективної організації роботи службовців з метою виконання основної місії – служіння народу України.

Застосування сучасного ділового етикету ґрунтується на низці фундаментальних засад [69]:

гуманістичних принципах (стриманість, пунктуальність тощо);

принципі доцільності, що дає змогу формувати раціональні та зручні для всіх учасників правила поведінки;

принципі естетичної виразності поведінки;

принципі поваги до традицій і звичаїв країни, у якій відбувається професійна взаємодія.

Професійна відповідальність є однією з ключових етико-професійних вимог до публічних службовців. Її зміст полягає у здатності свідомо виконувати моральні вимоги, робити етичний вибір та забезпечувати досягнення суспільно значущих результатів.

Не менш важливим є поняття професійного обов'язку, яке конкретизує коло службових завдань та очікувань щодо діяльності фахівців у будь-якій сфері. Усвідомлення цього обов'язку спонукає державних службовців діяти з максимальною відповідальністю, орієнтуючись на суспільні інтереси.

Особливість професійної етики службовця місцевого самоврядування визначається характером його діяльності, що передбачає використання наданих Конституцією повноважень для прийняття рішень від імені держави. Такі рішення мають спиратися не лише на правові норми, а й на особисті моральні й вольові принципи.

До важливих аспектів морального виміру державного управління належать:

ставлення професійної спільноти й окремого службовця до суспільних інтересів;

встановлення моральних цінностей, необхідних для оптимального виконання службових функцій, включно з розумінням професіоналізму як моральнісної характеристики;

усвідомлення специфіки моральних взаємин між державними службовцями та громадянами, які водночас є і суб’єктами, і об’єктами управлінського впливу;

розкриття змісту етичних норм, що регулюють взаємовідносини всередині державних колективів;

визначення способів підтримки високого рівня професійної етики, зокрема через систему професійного навчання.

Одним із ключових інструментів забезпечення якісного виконання службових функцій є наставництво – форма професійного навчання на робочому місці, спрямована на довгострокове оволодіння знаннями, навичками та компетентностями, необхідними для виконання посадових обов’язків. Наставництво передбачає надання новопризначеним службовцям консультацій, рекомендацій та роз’яснень з боку досвідченого фахівця, який закріплений за ними як наставник [54].

Сьогодні наставництво є елементом системи управління організаційними знаннями, сприяючи адаптації працівників, освоєнню особливостей корпоративної культури та ефективному застосуванню професійних компетентностей. Наставник, як ключова постать цього процесу, має високий рівень комунікативних умінь та професійного досвіду й допомагає підопічному інтегруватися в нове середовище та опанувати зміст службових повноважень. Його діяльність спрямована на забезпечення повного розуміння новопризначеним службовцем своїх функцій, норм, правил і цінностей установи.

Таким чином, використання інструментів обміну знаннями підвищує ефективність управлінських рішень, прискорює їх прийняття та сприяє реалізації реформ. Це водночас зміцнює довіру громадян і міжнародних партнерів та посилює інституційну спроможність служби в органах місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

1. Узагальнюючи можливості адаптації зарубіжного досвіду організації роботи з персоналом, можна сформулювати такі висновки:

По-перше, у контексті побудови демократичної держави кадрова політика виступає ключовим чинником ефективності державного управління. Тому реформування системи кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є нагальною потребою.

По-друге, формування професійних управлінських кадрів вимагає цілісного державного підходу, включаючи розроблення єдиної концепції кадрової роботи, стратегії професійного навчання та механізмів цільового управління персоналом.

По-третє, успішне проведення адміністративно-територіальної реформи неможливе без розвитку кадрового потенціалу на місцевому рівні, який сьогодні перебуває на недостатньому рівні розвитку.

По-четверте, з огляду на трансформацію суспільного устрою України, актуальною стає потреба модернізації кадрової політики, зокрема зміна підходів до професійної підготовки як інструменту формування ефективної управлінської еліти. Одним з ключових чинників наявних проблем у державному управлінні залишається недосконалість існуючої системи роботи з кадрами.

2. Сучасні інноваційні підходи в управлінні персоналом спрямовані на вирішення ряду ключових завдань, серед яких: підтримка появи новацій; зміцнення командної єдності та формування лояльності працівників; удосконалення компетентностей працівників і розвиток системи навчання; зменшення навантаження на управлінців за рахунок передачі рутинних функцій і раціонального використання потенціалу співробітників; створення балансу інтересів організації та працівника; формування сприятливого креативного середовища; зростання здатності працівників адаптуватися до інноваційного середовища.

3. Для підвищення результативності системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування доцільно запропонувати такі напрями її вдосконалення: формування комплексної програми мотивації персоналу; розроблення та впровадження системи адаптації нових працівників; удосконалення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації; модернізація системи атестації персоналу; розвиток корпоративної культури та зміцнення командної взаємодії.

4. Для реалізації цих завдань у сучасній практиці роботи з персоналом активно застосовують такі інноваційні інструменти, такі як аутстаффінг, менторство, коучинг. Аутстаффінг передбачає тимчасове залучення працівників, офіційно оформлених у штат, для виконання окремих видів робіт. Менторство (наставництво) є формою передачі професійних і життєвих навичок від досвідченого фахівця до менш досвідченого працівника на основі особистого прикладу. Коучинг, у свою чергу, являє собою систему методів, спрямованих на розвиток особистісного потенціалу, підтримку прийняття відповідальних рішень та сприяння ефективній реалізації професійних і життєвих цілей.

5. У сучасних підходах до мотивації персоналу виокремлюють низку характерних рис і загальних закономірностей. По-перше, працівники отримують ширші можливості для самостійного прийняття рішень у межах своїх функціональних обов’язків. По-друге, усвідомлення ризику втрати основного джерела доходу спонукає співробітників активно інвестувати у професійний розвиток, оволодіння новими технологіями та залучення до наукових досягнень. По-третє, системи стимулювання застосовуються як механізм диференціації заробітної плати залежно від складності, важливості й умов виконання роботи. По-четверте, значного поширення набуває погодинна оплата праці в різних її модифікаціях, що корелює з контрактною формою зайнятості. Крім того, у сфері нормування праці спостерігається достатньо критичне ставлення, попри те, що цей інструмент залишається важливим елементом організації трудових процесів.

6. Поняття «віртуальний офіс» охоплює інформаційно-комунікаційний ресурс, який забезпечує можливість дистанційної співпраці фахівців. Такий формат дозволяє ефективно координувати спільні проєкти незалежно від фізичного розташування учасників. До ключових переваг віртуального офісу належать інтегрований робочий простір, мобільність, гарантії безпеки та збереження даних, зручність доступу, можливість контролю та висока економічна результативність.

ВИСНОВКИ

По-перше, у процесі управління персоналом необхідно враховувати низку ключових вимог. Серед них: повага до працівника як до особистості та підтримка розвитку його індивідуального потенціалу шляхом стимулювання трудової активності; створення умов, які сприяють творчому пошуку, ініціативності та залученню персоналу до вироблення управлінських рішень; забезпечення реалізації професійних прав людини; відповідальність організації за систематичне навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів; заохочення відповідальної поведінки в складних виробничих ситуаціях; підтримка професійного та творчого зростання працівників; упровадження справедливої системи оплати праці та механізмів кар'єрного розвитку; комплексна оцінка трудової діяльності як за перебігом процесу, так і за кінцевими результатами; формування в персоналу відповідальності за якість роботи та розвиток організації.

Система управління персоналом, будучи центральним елементом кадрової політики ОМС, має функціонувати на основі визначених принципів. До провідних засад належать: орієнтація на перспективний розвиток, що передбачає врахування прогнозів кадрових потреб з огляду на соціально-економічні умови регіону та специфіку діяльності органів місцевого самоврядування; безперервність і оперативність у прийнятті рішень щодо удосконалення кадрової роботи; дотримання принципу законності, який забезпечує правовий та соціальний захист службовців; оновлення та ротація кадрів; вибір оптимальних методів організації кадрових процесів; економічність та результативність функціонування системи управління персоналом.

Основні чинники, що зумовлюють невідповідність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування сучасним потребам реформування та ускладнюють процес професійної підготовки цієї категорії працівників в Україні, можна узагальнити таким чином: недостатня увага до

розвитку людського капіталу, низький рівень координації кадрової політики на місцевому рівні, а також відсутність науково обґрунтованих прогнозів щодо потреби у кваліфікованих фахівцях; висока плинність кадрів, спричинена недосконалою системою мотивації, природною міграцією працівників, політизованістю кадрових рішень та неефективним використанням кадрового резерву; повільне впровадження сучасних технологій професійного навчання, зокрема дистанційних та інноваційних освітніх методів; невідповідність чинних освітніх програм сучасним вимогам, що проявляється у застарілому змісті дисциплін, дисбалансі між теорією та практикою, недосконалих методах навчання, а також проблемах із організацією стажування й подальшим працевлаштуванням; брак кваліфікованих науково-педагогічних кадрів і недостатня обізнаність викладачів про реальні потреби та виклики місцевих органів влади, що ускладнюється відсутністю системної роботи з підвищення їхньої кваліфікації та стримує розвиток освітнього потенціалу відповідних установ; обмежене ресурсне забезпечення системи формування кадрового потенціалу та професійної підготовки службовців, що проявляється у слабкій матеріально-технічній базі, нераціональному фінансуванні та низькій результативності використання міжнародної технічної допомоги.

До основних принципів кадрової політики також відносять: добір і розстановку персоналу з урахуванням професійних, ділових, морально-етичних характеристик та громадянської позиції здобувача; забезпечення рівної оплати праці за однакові обсяги завдань та рівень відповідальності, незалежно від відомчої належності; ухвалення кадрових рішень на засадах демократичності та дотримання конфіденційності; поєднання оновлення кадрового складу з принципом наступності, підтримання стабільності персоналу шляхом внутрішньої та міжвідомчої ротації, а також залучення молодих фахівців; недопущення необґрунтованих кадрових змін у разі зміни політичного керівництва; забезпечення умов для кар’єрного зростання; системну професійну підготовку та підвищення кваліфікації депутатів

представницьких органів муніципальних утворень у сфері державного управління.

По-друге, до пріоритетних завдань системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування доцільно віднести: прогнозування потреби у кадровому забезпеченні та розвитку службовців; організацію конкурсних процедур для заміщення посад; упровадження різних форматів професійного навчання й підвищення кваліфікації; здійснення всебічної оцінки результативності діяльності працівників; формування ефективних інструментів мотивації; розроблення та підтримку дієвих антикорупційних механізмів. Реалізація зазначених завдань потребує дотримання принципів відкритості, рівного доступу до посад, професіоналізму та етичної поведінки персоналу.

Забезпечення виконання окреслених завдань зумовлює необхідність оперативного розв'язання низки питань, зокрема: узгодження системи розвитку персоналу з європейськими стандартами та стратегічним курсом держави; підвищення рівня відповідальності посадових осіб за виконання службових функцій; удосконалення процедур вступу на службу й проходження служби в органах місцевого самоврядування; формування стратегії підготовки професійних кадрів в умовах російської військової агресії; оптимізація форм і методів роботи кадрових підрозділів; розширення та оновлення кваліфікаційних характеристик фахівців кадрових служб задля подолання існуючих недоліків і неузгодженостей у сфері управління персоналом.

Процес роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування можна умовно поділити на кілька ключових етапів: добір кадрів, адаптацію новопризначених працівників до завдань і особливостей діяльності організації, професійний розвиток службовців, оцінювання результатів їх роботи, планування та реалізацію кар'єрного просування, а також забезпечення соціального захисту.

Серед основних загроз для ефективної організації кадрової роботи в органах місцевого самоврядування України слід виділити: недостатній рівень мотивації працівників, значну плинність кадрів та відтік фахівців за кордон або до приватного сектору; втрату кваліфікованих працівників унаслідок російсько-української війни (мобілізація, вимушене переміщення, еміграція); погіршення якості адміністративних послуг; низьку результативність службовців та відсутність інноваційних підходів у роботі; зменшення рівня відповідальності персоналу й нечіткість критеріїв оцінювання; недостатню ефективність кадрової політики й уповільненість ухвалення управлінських рішень; зниження привабливості служби в ОМС; надмірний вплив людського чинника на управлінські процеси; зменшення довіри громадськості та наявність корупційних ризиків; обмежені можливості для професійного розвитку службовців.

До сильних сторін чинного законодавства України, що регламентує діяльність кадрових підрозділів ОМС, належать: чітке визначення прав і обов'язків службовців місцевого самоврядування; наявність розвиненої системи соціальних гарантій (пенсійне забезпечення, соціальне страхування тощо); ефективні антикорупційні процедури; прозора система конкурсного добору персоналу.

Водночас нормативно-правове забезпечення кадрової роботи в органах місцевого самоврядування характеризується низкою суттєвих недоліків. Серед основних проблем: застарілість регулювання питань електронного врядування, цифровізації та використання електронних сервісів у кадрових процесах; неврегульованість правових аспектів дистанційної роботи, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану; потреба в оновленні механізмів мотивації професійного розвитку; удосконалення систем фінансового стимулювання діяльності службовців; недостатність гарантій стабільного бюджетного фінансування відповідних кадрових програм

По-третє, емпіричне дослідження практик управління персоналом в органах місцевого самоврядування України здійснювалося на прикладі

Чернівецької міської ради, зокрема її відділу з питань кадрової роботи. До основних функціональних завдань цього структурного підрозділу належать: реалізація державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування; організаційно-аналітичне супроводження кадрових процесів у Чернівецькій міській раді; добір, підготовка та раціональне використання висококваліфікованих фахівців; формування та підтримка мотиваційних механізмів професійного зростання посадових осіб; прогнозування розвитку кадрового потенціалу в структурних підрозділах ради; забезпечення безперервного професійного розвитку службовців; документальне супроводження проходження служби та трудових відносин; організація доступу до публічної інформації; оперативне розміщення відомостей про діяльність відділу на офіційних інтернет-ресурсах міської ради.

До основних форм діяльності відділу належать: проведення аналітичного огляду та підготовка звітності щодо кадрової роботи за певний період; моніторинг кадрових процесів у міській раді; організація конкурсного добору на посади та його документальне забезпечення; підготовка і проведення щорічної оцінки професійної діяльності посадових осіб; розроблення проєктів розпорядчих документів міського голови з питань кадрових змін, організації службових відряджень, надання відпусток тощо; підготовка матеріалів щодо нагородження та заохочення працівників; організація участі персоналу в навчальних програмах, тренінгах і семінарах з метою підвищення кваліфікації.

По-четверте, узагальнення можливостей адаптації зарубіжного досвіду кадрового менеджменту дає підстави для таких висновків:

у процесі розбудови демократичної держави кадрова політика є визначальним чинником результативності державного управління, а тому модернізація системи кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування є вкрай актуальною;

формування професійного управлінського корпусу потребує комплексного державного підходу, що включає створення єдиної концепції

кадрової роботи, стратегії професійного навчання та інструментів цільового управління персоналом;

ефективна реалізація адміністративно-територіальної реформи неможлива без якісного розвитку кадрового потенціалу на місцевому рівні, який на сьогодні залишається недостатнім;

в умовах трансформації суспільного устрою особливої ваги набуває оновлення кадрової політики, передусім удосконалення системи професійної підготовки як механізму формування компетентної управлінської еліти.

По-п'яте, сучасні інноваційні концепції управління персоналом орієнтовані на розв'язання низки стратегічних завдань. До них належать: стимулювання появи організаційних та технологічних новацій; посилення колективної згуртованості та формування високого рівня лояльності працівників; розвиток професійних компетентностей і вдосконалення системи навчання; оптимізація управлінських процесів шляхом делегування рутинних функцій і раціонального використання людського потенціалу; забезпечення балансу інтересів організації та її персоналу; створення сприятливого інноваційного й креативного середовища; підвищення адаптаційних спроможностей працівників до динамічних умов діяльності.

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування доцільно виокремити такі напрями її вдосконалення: формування комплексної мотиваційної програми; запровадження системи адаптації новопризначених працівників; модернізація механізмів професійного розвитку та підвищення кваліфікації; удосконалення підходів до атестації персоналу; зміцнення корпоративної культури та розвитку командної взаємодії.

Для реалізації зазначених завдань у сучасній кадровій практиці активно застосовуються інноваційні технології, зокрема аутстаффінг, менторські програми та коучинг. Аутстаффінг передбачає тимчасове залучення працівників, які формально перебувають у штаті організації, для виконання окремих видів робіт. Менторство (наставництво) функціонує як механізм

передання професійного досвіду та практичних навичок від висококваліфікованого фахівця до менш досвідченого співробітника. Коучинг, своєю чергою, представляє сукупність методик, спрямованих на розвиток особистісного потенціалу, формування навичок відповідального прийняття рішень та підтримку у досягненні професійних і життєвих цілей.

Визначаючи особливості сучасних підходів до мотивації персоналу, варто виділити кілька загальних тенденцій. По-перше, працівники отримують більше можливостей для самостійного прийняття управлінських і функціональних рішень у межах власних повноважень. По-друге, усвідомлення ризику втрати основного джерела доходу підсилює їхню зацікавленість у безперервному професійному розвитку, опануванні новітніх технологій та актуальних наукових досягнень. По-третє, стимулюючі механізми дедалі частіше застосовуються для диференціації заробітної плати відповідно до складності, важливості та умов виконання роботи. По-четверте, широко поширюються різні моделі погодинної оплати праці, що узгоджується з тенденціями контрактної зайнятості. Додатково спостерігається критичне ставлення до традиційних методів нормування праці, незважаючи на їх збереження як важливого елементу організації трудових процесів.

Поняття «віртуальний офіс» охоплює комплекс інформаційно-комунікаційних рішень, що забезпечують дистанційну взаємодію та спільну роботу фахівців. Такий формат дозволяє ефективно координувати діяльність над проєктами незалежно від географічного розташування учасників. До його ключових переваг належать інтегроване робоче середовище, мобільність, висока безпека даних, зручний доступ, можливість оперативного контролю та значна економічна ефективність.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати низку ***науково-практичних рекомендацій*** щодо вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування:

узгодження механізмів розвитку персоналу з європейськими стандартами державного управління;

підвищення рівня відповідальності посадових осіб за якість виконання повноважень;

удосконалення процедур вступу та проходження служби;

формування стратегій підготовки фахівців для органів місцевого самоврядування в умовах російської військової агресії;

оптимізація форм і методів роботи кадрових підрозділів;

підвищення кваліфікаційних вимог до працівників служб управління персоналом для усунення неузгодженостей і підвищення результативності кадрової діяльності.

Попри позитивні тенденції, сучасна система підвищення кваліфікації стикається з низкою проблем: недосконалістю нормативно-правового регулювання, диспропорцією між швидкістю інституційних змін і частотою навчання, а також недостатньою орієнтацією освітніх програм на формування професійних компетенцій.

Для подолання зазначених проблем доцільно реалізувати такі заходи:

нормативне закріплення механізмів мотивації до безперервного навчання та забезпечення зв’язку між професійним розвитком і кар’єрним просуванням;

створення та розвиток різноманітних освітніх платформ для працівників ОМС;

удосконалення системи підвищення кваліфікації з урахуванням раціонального розподілу державного замовлення та контролю якості освітніх послуг;

узгодження періодичності навчання з темпами змін професійної діяльності;

удосконалення механізмів направлення посадових осіб на навчання та підвищення відповідальності органів влади як замовників освітніх послуг;

розроблення та впровадження єдиних стандартів підвищення кваліфікації;

орієнтація змісту навчальних програм на європейські принципи;

посилення контролю за результативністю навчання та впровадження систем управління якістю у закладах, що здійснюють підготовку управлінських кадрів.

На нашу думку, ключовими напрямами удосконалення управління персоналом у Чернівецькій міській раді є:

виявлення потреб посадових осіб у професійному навчанні та визначення відповідних планів підвищення кваліфікації з урахуванням умов воєнного часу;

підготовка змін у структурі органів місцевого самоврядування для ефективної реалізації кадрової політики;

розроблення й ухвалення нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини в ОМС;

удосконалення процедур вступу та проходження служби в умовах правового режиму воєнного стану;

створення методичних рекомендацій для нормативного врегулювання кадрових питань на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядуванн*я. 2022. № 1. С. 10-16
2. Алюшина Н.О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 165-175
3. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрямреалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління та розвиток*. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua
4. Балла. Л.Атестація посадових осіб ОМС: довідник з організації та проведення. URL: https://ibuhgalter.net/ru/articles/745
5. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденціїта вплив інтеграційного процесу. Київ: Міленіум, 2014. 128 с.
6. Буркова Л. А., Семеняка Т. В. Нормативно-правове регулювання управління персоналом органами місцевого самоврядування в системі державного управління. *Фінансовий простір*. № 4(28), 2017. С. 16-22.
7. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами URL: irbis-nbuv.gov.ua/…/cgiirbis_64.exe
8. Гайдученко С. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Вип. 3 (3) / редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. . 225-232
9. Грицик Ю. Гарантії управління персоналом в органах місцевого самоврядування: сутність та нормативно-правове забезпечення. *Наукові перспективи.* 2025. №4 (14). URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/22932/22904
10. Грицяк І. А. Професійний розвиток державних службовців: європейський досвід та українські реалії. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. № 2. С. 45–52.
11. Гончар С. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 8-36.
12. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
13. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51

14. Гусак І. В. Тенденції становлення державної політики у сфері управління персоналом в органах влади України та органах місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020, вип. 2(45). С. 168-172.
15. Дацій О. І., Авербух Г. М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*.URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7586&i=11
16. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 151–153
17. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах системи державного управління в Україні. URL: file:///C:/Users/IRBIS/Downloads/194- Article%20Text-189-1-10-20200726.pdf
18. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-мето дологічний аспект/ Львів : ЛРІАДУ НАДУ, 2010. 312 с.
19. Євтушенко Г. І. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 362-367.
20. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №12. С. 102–107.
21. Загальні потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: https://rm.coe.int/tna-report-2023/1680aec000
22. Звіт про роботу відділу з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради за 2024 рік. URL : https://www.city.cv.ua/storage/executive_authority/44/nkydtPmqj1e6Q2cI.pdf
23. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16(205). С. 116-120
24. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців. Київ: НАДУ, 2016. 296 с
25. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Державне будівництво*. 2014. № 1.URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
26. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с
27. Капінус М.Р. Світові тенденції розвитку державної служби/ Державна служба України в історичному контексті: проблеми становлення та

розвитку матеріали наук.-практ. конф. до 90-річчя держ. служби України Київ: НАДУ, 2009. Т. 2 : у 3 ч. Ч. 3. 96 с.
28. Карелова Л.В. Формування персоналу в системі органів виконавчої влади України URL: http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10klvvvu.pdf
29. Карпенко С. Реформування державної служби України в контексті досвіду Великобританії. Київ: 36. наук. пр. НАДУ, 2006. № 2. С. 40-53.
30. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*: збірник наукових праць. № 3 (84). О. : ОРДУ НАДУ при Президентові України, 2021. С. 202-205.
31. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. ВИП. 4 (57). Ч. 1. С.135- 144.
32. Коваленко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні: виклики та перспективи. *Вісник НАДУ*. 2020. № 1. С. 60–68.
33. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4(85). С. 10–17.
34. Кормишкін Ю.А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34
35. Кодекс законів про працю. Затверджено Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text
36. Крайній П., Нечаєва-Юрійчук Н. Місцеве самоврядування України в умовах російської збройної агресії: відповідь на виклики воєнного часу. Влада та управління. 2022. №9. URL : https://cppk.cv.ua/i/f/439/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA+9.pdf
37. Круглова А. Є. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності органів влади: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2016. 277 с.
38. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів: навч.метод. матеріали. Київ. :НАДУ, 2013. 52 с.
39. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. *Інноваційні технології управління і права*. 2018. № 1–2. С. 21–26.
40. Маланчій М.О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2. С. 115-120.

41. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Офіційний веб-сайт НАДС. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalomna-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalomna-derzhavnij-sluzhbi
42. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369
43. Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка. Київ. : НАДУ, 2010. 40 с.
44. Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. Розробка. Київ : НАДУ , 2011. 52 с.
45. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019 URL.: http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873
46. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації. Київ : НАДУ, 2018. 504 с.
47. Охлупіна К.Л. Адаптація персоналу. URL:http://staff capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html
48. Охріменко І.М. Проблематика кадрового забезпечення в системі органів державної влади та місцевого самоврядування URL : http://legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id
49. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2010 1/doc/3/02.pdf
50. Пархоменко-Куцевіл О. І. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України. Публічне адміністрування. URL: https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/19.pdf
51. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. Вісник УАДУ. 2001. № 4. С. 380–385.
52. Петренко Л. І. Інноваційні підходи до управління персоналом у публічному секторі. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 75– 82
53. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/1700-18#Text

54. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців.Наказ Нацдержслужби України №189 від 25. 10.2013 р. URL: http:// nads. gov.ua/control/publish/ article?art_id=797361
55. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text
56. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/889-19#Text
57. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text
58. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text
59. Професіоналізація у сфері публічного управління : стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / за заг. ред. Хаджирадєвої ; С.К. Хаджирадєва, Н.О. Алюшина, Л.О. Воронько та ін. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2017. 256 с.
60. Прудиус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2016. № 3. С. 162-167.
61. Рогульський О. Суб'єкти професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування: особливості функціонування, проблемні питання та перспективи розвитку. Актуальні проблеми державного управління. №2(83). 2021. С. 211-219.
62. Савкіна Н. Ю., Антонова С. Є., Клімова А. В. Організації оплати праці в органах місцевого самоврядування: проблеми та перспективи. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2023. Вип. 3. С. 238-246.
63. Семенченко В. М. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики в органах публічної влади. *Вісник НАДУ*. 2019. № 2. С. 89–96
64. Служба в органах місцевого самоврядування у реформі державного управління. URL: https://parlament.org.ua/analytics/miscze-sluzhby-v-organah-misczevogo-samovryaduvannya-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya

65. Служба персоналу в ОМС: нове положення під новий закон. URL: https://oblikbudget.com.ua/news/76670-sluzhba-personalu-v-oms-nove-polozhennya-pid-noviy-zakon
66. Стадченко Л. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. *Державне управління*. 2019. № 5. С. 674-681.
67. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text
68. Типове положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування Наказ НАДС від 19.02.2024 № 26-24 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#Text
69. Ткаченко А. Ю. Професійна ідентичність особистості в процесі професіоналізації. Збірник наукових праць. Вип.10. Харків. НУЦЗУ, 2011.С.240.
70. Ткаченко В. І. Цифрова трансформація HR-функцій в державному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3(58). С. 101–108
71. Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро : ГРАНІ, 2019. URL: https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i. komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v organah-publichnoyi-vlady.pdf
72. Фесенко В. О. Поняття та класифікація кадрових ризиків у системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні. Науковий вісник «Демократичне врядування». 2021. Вип. 1(27). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2021_1_17
73. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія. Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 59 с.
74. Функціонування служб управління персоналом. Офіційний веб-сайт НАДС URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/u
75. Шатун В. Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. Наукові праці. *Державне управління*. 2023. Т. 25. Вип. 3. С. 117-127.
76. Шевченко О. В. Управління персоналом у публічному секторі: сучасні виклики та шляхи їх подолання. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 55–63.
77. Ярмистий М. Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. URL: http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/

Додаток А

П О Л О Ж Е Н Н Я
про відділ з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради

1. Загальна частина

1.1. Відділ з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради є виконавчим органом Чернівецької міської ради.

1.2. Відділ з питань кадрової роботи Чернівецької міської ради (далі - Відділ, абревіатурою "КС"), створений відповідно до пункту 1 статті 54 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" рішенням 2 сесії Чернівецької міської ради IУ скликання "Про внесення змін в рішення 23 сесії міської ради III скликання від 25.12.2001 року № 474 "Про затвердження загальної чисельності органів управління міської ради та її виконавчих органів на 2002 рік" від 30.05.2002 року № 15.

1.3. Утворення Відділу є виключною компетенцією Чернівецької міської ради.

1.4. Відділ підконтрольний та підзвітний Чернівецькій міській раді, підпорядкований виконавчому комітету Чернівецької міської ради та Чернівецькому міському голові.

1.5. Відділ не має статусу юридичної особи.

1.6. Положення розроблено із врахуванням вимог:

1.6.1) національного стандарту України ДСТУ 4163-2003 (Уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації, затвердженої наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 року № 55);

1.6.2) типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.08.1996 року № 912 (із змінами і доповненнями);

1.6.3) положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.09.1995 року № 747 (із змінами і доповненнями);

1.6.4) довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців, затвердженого наказом Головного управління державної служби України 01.09.1999 року № 65 (із доповненнями);

1.6.5) регламентів Чернівецької міської ради та виконавчого комітету Чернівецької міської ради;

1.6.6) рекомендацій з організації праці державних службовців в органах виконавчої влади, затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 28.01.2005 року № 55;

1.6.7) інструкції з діловодства у Чернівецькій міській раді та її виконавчих органах.

1.7. Відділ забезпечує реалізацію державної політики у сфері служби в Чернівецькій міській раді з питань підготовки та виконання рішень Черні-

вецької міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень і доручень Чернівецького міського голови з питань кадрової роботи.

1.8. У своїй діяльності Відділ керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, декретами, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями Чернівецької міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями і дорученнями Чернівецького міського голови та цим Положенням.

1.9. У питаннях організації і застосування методики проведення кадрової роботи та служби у виконавчих органах Чернівецької міської ради Відділ керується також відповідними рекомендаціями Головдержслужби України, Мінпраці України, Мінюсту України, Пенсійного фонду України.

1.10. Відділ є правонаступником з кадрових питань відділу з питань контролю та кадрів Чернівецької міської ради.

1.11. Положення, як організаційний документ, в обов'язковому порядку проходить процедуру затвердження Чернівецькою міською радою.

1.12. Положення є чинним з дня його затвердження.

1.13. Місцезнаходження Відділу: 58002, м. Чернівці, площа Центральна, 1.

2. Основні завдання

Завданнями Відділу є:

2.1. Реалізація державної політики у сфері служби в Чернівецькій міській раді.

2.2. Здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту.

2.3. Задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефектив-не використання.

2.4. Прогнозування розвитку персоналу, заохочення посадових осіб до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання.

2.5. Документальне оформлення проходження служби та трудових відносин в Чернівецькій міській раді.

2.6. Здійснення підготовки до здачі в архівний відділ Чернівецької міської ради документів, що належать до компетенції Відділу.

2.7. Забезпечення доступу до публічної інформації та системного і оперативного оприлюднення інформації з питань, що належать до компетенції Відділу на офіційному веб-порталі Чернівецької міської ради в мережі Інтернет.

3. Функції Відділу

Функціями Відділу є:

3.1. Методичне забезпечення реалізації державної політики з питань кадрової роботи та служби в Чернівецькій міській раді, на підприємствах, в установах і організаціях комунальної власності територіальної громади м. Чернівців (далі – підпорядковані установи).

3.2. Виконання організаційної, планувальної, дорадчої, інформаційної, контрольної, координаційної функцій відповідно до покладених на Відділ завдань.

3.3. Проведення разом з виконавчими органами Чернівецької міської ради узагальнення практики роботи з кадрами, внесення Чернівецькій міській раді, Чернівецькому міському голові пропозицій щодо її вдосконалення.

3.4. Розроблення спільно з виконавчими органами Чернівецької міської ради та підпорядкованими установами річних планів роботи з кадрами, визначення щорічної та перспективної (на 5 років) потреби в кадрах, формування замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб Чернівецької міської ради та керівників підпорядкованих установ, забезпечення укладання відповідних угод із закладами освіти.

3.5. Ведення встановленої звітно-облікової документації, підготовка державної статистичної звітності з кадрових питань, аналіз якісного складу посадових осіб Чернівецької міської ради, а також керівників підпорядкованих установ.

3.6. Проведення роботи з резервом кадрів виконавчих органів Чернівецької міської ради, а також здійснення організаційно-методичного керівництва з формування кадрового резерву в них, аналіз і узагальнення практики формування кадрового резерву у виконавчих органах Чернівецької міської ради та підпорядкованих установ, внесення Чернівецькому міському голові пропозицій щодо його вдосконалення.

3.7. Вивчення разом з виконавчими органами Чернівецької міської ради особистих, професійних, ділових якостей осіб, які претендують на зайняття посад в Чернівецькій міській раді, попередження їх про встановлені законо-давством обмеження, пов’язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та проходженням служби в органах місцевого самоврядуван-ня, ознайомлення із загальними правилами поведінки посадової особи міс-цевого самоврядування, аналіз добору і розстановки кадрів у виконавчих ор-ганах Чернівецької міської ради.

3.8. Прийняття від претендентів на вакантні посади Чернівецької міської ради відповідних документів та подання їх на розгляд конкурсної комісії Чернівецької міської ради, здійснення інших заходів щодо організації конкурсного відбору.

3.9. Розгляд та внесення Чернівецькому міському голові пропозицій щодо проведення стажування кадрів в Чернівецькій міській раді, підготовка разом з виконавчими органами Чернівецької міської ради документів для організації стажування, здійснення контролю за його проведенням.

3.10. Підготовка матеріалів про прийняття на службу в Чернівецьку міську раду, призначення на посади та звільнення з посад посадових осіб виконавчих органів Чернівецької міської ради і керівників підпорядкованих установ.

3.11. Оформлення документів про складання Присяги та присвоєння рангів посадовим особам Чернівецької міської ради, внесення про це записів до трудових книжок.

3.12. Обчислення стажу роботи і служби в органах місцевого самоврядування, здійснення контролю за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, складанням графіків щорічних відпусток працівників Чернівецької міської ради.

3.13. Здійснення в межах своєї компетенції заходів для забезпечення трудової дисципліни, оформлення документів, пов'язаних з проведенням службових розслідувань із застосуванням заходів дисциплінарного впливу.

3.14. Своєчасна підготовка документів щодо продовження терміну перебування на службі в Чернівецькій міській раді та призначення пенсій працівникам.

3.15. Заповнення, облік і збереження трудових книжок та особових справ працівників.

3.16. Оформлення і видача службових посвідчень та довідок з місця роботи працівникам, оформлення листків тимчасової непрацездатності.

3.17. Підготовка документів для відрядження працівників за кордон.

3.18. Участь у розробці структури Чернівецької міської ради, її виконавчих органів та штатного розпису, у межах своєї компетенції контроль розробки посадових інструкцій у виконавчих органах Чернівецької міської ради.

3.19. Здійснення організаційного забезпечення, підготовка та участь у роботі атестаційної комісії Чернівецької міської ради та проведення у період між атестаціями щорічної оцінки виконання посадовими особами Чернівецької міської ради покладених на них завдань і обов'язків.

3.20. Забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також організація разом з виконавчими органами Чернівецької міської ради регулярного навчання її працівників.

3.21. Здійснення спільно з виконавчими органами Чернівецької міської ради контролю за дотриманням Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування", інших актів законодавства з питань кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування.

3.22. Облік військовозобов'язаних і призовників, бронювання військовозобо'язаних в Чернівецькій міській раді.

3.23. Проведення разом з виконавчими органами Чернівецької міської ради роботи над укладенням, продовженням терміну дії, розірванням контрактів з керівниками підпорядкованих установ, а також участь у здійсненні організаційних заходів з перевірки виконання умов та показників контрактів.

3.24. Забезпечення планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу.

3.25. Здійснення разом з виконавчими органами Чернівецької міської ради заходів щодо використання у межах своєї компетенції складових єдиної державної комп'ютерної системи "Кадри".

3.26. Здійснення організаційних заходів щодо своєчасного щорічного подання посадовими особами Чернівецької міської ради відомостей про доходи, зобов'язання фінансового характеру та належного їм майна, в тому числі і за кордоном, щодо себе і членів своєї сім'ї (декларування доходів).

3.27. Розгляд пропозицій, заяв, звернень громадян, надання роз'яснень, ведення прийому громадян з питань, що належать до компетенції кадрової служби.

3.28. Проведення іншої роботи, пов'язаної із застосуванням законодавства про працю і службу в органах місцевого самоврядування та інших функцій, які випливають з покладених на Відділ завдань.

4. Права та обов'язки

Відділ має права та обов'язки:

4.1. Проводити у виконавчих органах Чернівецької міської ради, у підпорядкованих установах перевірки з питань, які віднесені до компетенції Відділу.

4.2. Організовувати в установленому порядку наради та семінари виконавчих органів Чернівецької міської ради з питань, що належать до компетенції Відділу.

4.3. Одержувати відповідні документи та необхідну інформацію від посадових осіб Чернівецької міської ради та підпорядкованих установ для виконання покладених на Відділ функцій.

4.4. Подавати в установленому порядку відповідні пропозиції, перевіряти повноту усунення порушень та недоліків, виявлених перевірками, готувати проекти рішень на засідання Чернівецької міської ради та її виконавчого комітету з питань, які віднесені до компетенції Відділу.

4.5. Залучати спеціалістів виконавчих органів Чернівецької міської ради та підпорядкованих установ для розгляду питань, віднесених до компетенції Відділу.

4.6. Брати участь у засіданнях Чернівецької міської ради та її виконавчого комітету, нарадах, що проводить Чернівецький міський голова, а також в тих, що проводяться в виконавчих органах Чернівецької міської ради з питань, віднесених до компетенції Відділу.

4.7. Перевіряти і контролювати дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку в Чернівецькій міській раді, вимог законодавства про працю та службу в органах місцевого самоврядування.

4.8. Вносити Чернівецькому міському голові пропозиції з питань удосконалення кадрової роботи, підвищення ефективності служби в Чернівецькій міській раді.

4.9. Видавати довідки на прохання фізичних осіб, які містять ті чи інші відомості про них.

5. Керівництво та структура

5.1. Відділ очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади Чернівецьким міським головою в установленому чинним законодавством порядку.

5.2. Начальник Відділу безпосередньо підпорядкований Чернівецькому міському голові.

5.3. Кваліфікаційні вимоги до посади начальника Відділу: вища освіта професійного спрямування – «економіка і підприємництво», «менеджмент», «право» за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста.

Стаж роботи за фахом у державній службі та в органах місцевого самоврядування на керівних посадах чи на керівних посадах в інших сферах управління не менше 5 років, за необхідності, виходячи із виконання Відділом основних завдань та функцій.

Післядипломна освіта у сфері управління: магістр державного управління за відповідною спеціалізацією.

5.4. Начальник відділу відповідно до покладених на нього обов'язків:

1. здійснює загальне керівництво роботою Відділу;
2. забезпечує якісне та своєчасне виконання покладених на Відділ завдань та доручень керівництва Чернівецької міської ради;
3. затверджує посадові інструкції працівників Відділу;
4. вносить в установленому порядку пропозиції про призначення на посади й звільнення працівників Відділу з посад;
5. забезпечує взаємодію Відділу з іншими виконавчими органами Чернівецької міської ради;
6. формує плани роботи Відділу, організовує й контролює процес їх виконання;
7. здійснює постійний контроль за забезпеченням охорони держав-ної таємниці, конфіденційної інформації, що є власністю держави, а також службової інформації у Відділі;
8. вносить в установленому порядку пропозиції Чернівецькому міському голові про застосування заохочень або стягнень до працівників Відділу;

5.4.9) відповідає на звернення, скарги, запити й пропозиції громадян та юридичних осіб, що надходять безпосередньо до Відділу;

5.4.10) контролює дотримання особовим складом Відділу вимог Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про засади запобігання і протидії корупції», «Про доступ до публічної інформації» та інших нормативно-правових актів України;

5.4.11) забезпечує додержання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, раціональний розподіл обов'язків між ними, вживає заходів щодо підвищення фахової кваліфікації працівників Відділу.

5.4.12) забезпечує дотримання дисципліни та законності в діяльності Відділу;

5.4.13) визначає потребу і розподіляє надані Відділу ресурси на техніку, засоби зв'язку, комп'ютерну техніку та програмне забезпечення, інші матеріальні цінності, майно, необхідні для укомплектування Відділу та особового складу, організовує їх облік, контролює правильність утримання, списання;

5.4.14) видає у межах своєї компетенції накази організаційно-розпорядчого характеру, організовує та контролює їх виконання особовим складом Відділу;

5.4.15) забезпечує належні умови підлеглим для виконання функціональних обов'язків та здійснює контроль за дотриманням режиму роботи;

5.4.16) формує кадровий резерв для служби в Чернівецькій міській раді та подає його Чернівецькому міському голові на затвердження;

5.4.17) забезпечує системне і оперативне оприлюднення на веб-порталі міської ради в мережі Інтернет інформації, що входить до компетенції Відділу, дотримання законодавства про доступ до публічної інформації;

5.4.18) виконує інші завдання, визначені керівництвом Чернівецької міської ради.

5.5. Начальник Відділу повинен знати:

5.5.1) закони України, що стосуються діяльності Відділу, питань служби в органах місцевого самоврядування, укази та розпорядження Президента України, постанови Верховної Ради України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, інші підзаконні нормативно-правові акти, конвенції, стандарти та рекомендації міжнародних організацій, що стосуються роботи з кадрами;

5.5.2) порядок підготовки та внесення проектів нормативно-правових актів;

5.5.3) сучасні методи управління персоналом;

5.5.4) основи економіки, фінансів, ринку праці, трудового законодавства, психології праці;

5.5.5) правила ділового етикету;

5.5.6) правила охорони праці та протипожежного захисту;

5.5.7) основні принципи роботи на комп'ютері та відповідні програмні засоби;

5.5.8) ділову мову, державну мову.

5.6. Начальник відділу несе відповідальність за:

5.6.1) неналежну організацію роботи Відділу, незадовільний стан службової та виконавської дисципліни;

5.6.2) незабезпечення виконання покладених на Відділ завдань та функцій, передбачених цим Положенням;

5.6.3) недотримання законності в службовій діяльності працівниками Відділу;

5.6.4) низький рівень трудової та виконавської дисципліни у Відділі;

5.6.5) негативні наслідки розпоряджень, доручень, самостійно прийнятих рішень під час виконання службових обов'язків та за бездіяльність;

5.6.6) невідповідність прийнятих ним рішень вимогам чинного законодавства;

7. невиконання рішень Чернівецької міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень і доручень Чернівецького міського голови;

8. несвоєчасну і недостовірну подачу інформацій та звітів, що входять до компетенції Відділу, стан діловодства, обліку особових справ;

5.6.9) неправильне оформлення проектів розпоряджень Чернівецького міського голови з кадрових питань, трудових книжок, пенсійних справ;

5.6.10) достовірність визначення трудового стажу, стажу служби в органах місцевого самоврядування.

5.7. За відсутності начальника Відділу його обов'язки виконує визначена в установленому порядку посадова особа Відділу.

5.8. Начальник відділу здійснює інші повноваження відповідно до Положення про Відділ, а також покладених на нього завдань окремими рішеннями Чернівецької міської ради, її виконавчого комітету, розпорядженнями Чернівецького міського голови.

5.9. Посадові особи, що працюють у Відділі, є посадовими особами місцевого самоврядування, відповідно до цього Положення мають посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримують заробітну плату за рахунок міського бюджету.

6. Взаємовідносини, зв'язок

6.1. Відділ при виконанні покладених на нього завдань і функцій взаємодіє з іншими виконавчими органами Чернівецької міської ради в порядку, який визначається цим Положенням та Положеннями інших виконавчих органів Чернівецької міської ради.

7. Майно і кошти

7.1. Відділ утримується за рахунок міського бюджету.

7.2. Оплата праці співробітників Відділу здійснюється згідно з чинним законодавством.

7.3. За сприяння Чернівецького міського голови відповідні виконавчі органи Чернівецької міської ради створюють умови для нормальної роботи Відділу, забезпечують його приміщеннями, телефонним зв'язком, засобами оргтехніки, відповідно обладнаними місцями зберігання документів, а також законодавчими та іншими нормативними актами і довідковими матеріалами з питань функцій кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування.

8. Заключна частина

8.1. Відділ має свої бланки, круглу печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням і штампи встановлених зразків.

8.2. Покладання на Відділ обов'язків, не передбачених цим Положенням і таких, що не стосуються питань кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування, не допускаються.

8.3. Ліквідація Відділу проводиться Чернівецькою міською радою в порядку, встановленому чинним законодавством України.

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Національного агентства України з питань державної служби
19 лютого 2024 року № 26-24

Зареєстровано в Міністерстві юстиції України
22 березня 2024 р.
за № 435/41780

ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ
про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування

I. Загальні положення

1. Це Типове положення регулює питання діяльності служби управління персоналом в сільській, селищній, районній у місті (у разі створення), міській раді, її виконавчих органах, утворених зі статусом юридичної особи публічного права, районній, обласній раді.

2. У цьому Типовому положенні терміни вживаються у значеннях, наведених у Законах України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеве самоврядування в Україні».

До персоналу належать службовці місцевого самоврядування, виборні посадові особи місцевого самоврядування, працівники патронатної служби, працівники органів місцевого самоврядування, які виконують функції з обслуговування (далі - персонал).

3. Служба управління персоналом забезпечує здійснення повноважень керівника служби в органі місцевого самоврядування (далі - керівник служби) - сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті (у разі її утворення) ради, керуючого справами виконавчого комітету, керівника відповідного виконавчого органу сільської, селищної, районної у місті, міської ради, голови районної, обласної ради, керуючого справами виконавчого апарату.

4. Структурні підрозділи з питань персоналу (департаменти, управління, відділи, сектори тощо) утворюються сільським, селищним, міським головою в апараті ради, керівником відповідного виконавчого органу ради - у виконавчих органах ради.

Згідно з рішенням районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради за пропозицією голови ради утворюється структурний підрозділ з питань персоналу або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу у виконавчому апараті ради.

У разі доцільності сільський, селищний, міський голова, керівник відповідного виконавчого органу ради, голова районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради замість структурного підрозділу з питань персоналу може запропонувати введення в штат відповідного апарату сільської, селищної, міської ради, виконавчого органу ради, виконавчого апарату районної, обласної ради посади спеціаліста з питань персоналу.

На період тимчасової відсутності спеціаліста з питань персоналу його повноваження можуть покладатися на іншого службовця місцевого самоврядування цього органу (апарату).

5. Чисельність служби управління персоналом установлюється з розрахунку загальної чисельності персоналу в органі місцевого самоврядування (апараті) та спроможності ефективного виконання нею основних завдань, функцій та реалізації прав, передбачених розділом II цього Типового положення. Якщо загальна чисельність персоналу в органі місцевого самоврядування (апараті) становить менше 20 осіб, то обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з службовців місцевого самоврядування цього органу (апарату).

6. Посадова інструкція спеціаліста з питань персоналу затверджується керуючим справами виконавчого комітету (апарату), керівником виконавчого органу ради.

7. У своїй діяльності служба управління персоналом керується Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», законодавством про працю України та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, актами Кабінету Міністрів України, рішеннями відповідної ради, актами керівників служби в Автономній Республіці Крим, а також нормативно-правовими актами Верховної Ради Автономної Республіки Крим і Ради міністрів Автономної Республіки Крим.

У своїй діяльності служба управління персоналом використовує акти, інформаційно-консультативні матеріали, методичні рекомендації центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері служби в органі місцевого самоврядування.

8. Структурні підрозділи, спеціалісти з питань персоналу можуть мати свої печатки.

II. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом

1. Основними завданнями служби управління персоналом є:

1) добір службовців місцевого самоврядування та працівників органів місцевого самоврядування, які виконують функції з обслуговування, а також адаптація персоналу;

2) організація та ведення документації з питань управління персоналом в органі місцевого самоврядування;

3) планування та організація професійного розвитку службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;

4) ефективне управління персоналом в органі місцевого самоврядування;

5) сприяння організаційному розвитку органу місцевого самоврядування;

6) здійснення консультативної підтримки відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, в яких їх утворено, а також підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідної територіальної громади та перебувають в управлінні відповідного органу місцевого самоврядування.

2. Служба управління персоналом відповідно до покладених на неї завдань:

1) інформує про вакансії на посади в органі місцевого самоврядування;

2) готує проєкт умов проведення конкурсу на відповідну посаду в органі місцевого самоврядування, включаючи спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади службовців місцевого самоврядування категорій «I», «II» і «III» з урахуванням методичних рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування;

3) розміщує у встановленому порядку на Єдиному порталі вакансій публічної служби, на офіційному вебсайті відповідної ради розпорядження (наказ) керівника служби про оголошення конкурсу на зайняття посад категорій «І», «ІІ» і «ІІІ» та умови його проведення, а також інформацію про переможця (переможців) конкурсу або їх відсутність;

4) розглядає інформацію, подану кандидатами для участі у конкурсі на зайняття посад службовця місцевого самоврядування категорій «І», «ІІ» і «ІІІ» в органі місцевого самоврядування, повідомляє кандидатів про результати розгляду поданої ними інформації для участі у конкурсі, результати розв'язання ситуаційних завдань, проведення співбесіди, допущення (недопущення) до наступного етапу конкурсу, а також здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору відповідно до законодавства;

5) формує та веде кадровий резерв, зокрема здійснює облік та повідомляє про можливість зайняття посади в органі місцевого самоврядування кандидатів на посади службовців місцевого самоврядування, які мають відкладене право на зайняття посади в органі місцевого самоврядування;

6) організовує складання Присяги виборних посадових осіб і службовців місцевого самоврядування територіальної громади особою, яка вперше вступає на службу в органи місцевого самоврядування або призначається на посаду в орган місцевого самоврядування, що представляє іншу територіальну громаду, а також виборною посадовою особою для набуття нею повноважень;

7) здійснює заходи щодо адаптації персоналу, зокрема, новопризначеного персоналу з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері служби в органах місцевого самоврядування;

8) ознайомлює персонал з правилами внутрішнього службового розпорядку (правилами внутрішнього трудового розпорядку) органу місцевого самоврядування, посадовими інструкціями та іншими документами;

9) бере участь у підготовці проєктів рішень ради з питань управління персоналом;

10) організовує роботу щодо розробки проєктів актів керівників служби щодо питань управління персоналом, забезпечує підготовку документів щодо призначення, переведення та звільнення персоналу органу місцевого самоврядування, про присвоєння відповідних рангів службовцям місцевого самоврядування тощо;

11) організовує роботу щодо розроблення посадових інструкцій службовців місцевого самоврядування, працівників патронатної служби та працівників органів місцевого самоврядування, які виконують функції з обслуговування, а у разі потреби виборним посадовим особам місцевого самоврядування, їх перегляду на відповідність встановленим законодавством вимогам та з метою виявлення потреб у внесенні до них змін, а також надає консультативну допомогу щодо розроблення та внесення змін до посадових інструкцій;

12) веде встановлену звітно-облікову документацію, готує звітність з питань управління персоналом;

13) забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки щодо осіб у випадках та в порядку, передбачених Законом України «Про запобігання корупції», та перевірки достовірності відомостей щодо застосування заборон, передбачених Законом України «Про очищення влади», готує довідку про її результати, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ;

14) оформляє і видає службовцям місцевого самоврядування, виборним посадовим особам місцевого самоврядування службові посвідчення, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ чи іншого службовця місцевого самоврядування;

15) обчислює стаж роботи, досвід роботи у відповідній сфері, досвід роботи на керівних посадах, стаж служби в органах місцевого самоврядування для призначення на відповідну посаду в органі місцевого самоврядування та під час проходження служби;

16) формує графік відпусток, готує проєкти актів щодо надання відпусток персоналу, веде облік відпусток персоналу;

17) у межах компетенції готує розпорядчі документи про відрядження персоналу органу місцевого самоврядування;

18) здійснює роботу, пов'язану з обліком трудової діяльності, заповненням, обліком і зберіганням особових справ (особових карток) персоналу органу місцевого самоврядування, а також у межах компетенції оформляє і видає персоналу довідки з місця роботи;

19) веде військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів, бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час в органі місцевого самоврядування, якщо ці функції не покладено на інший підрозділ чи іншого службовця місцевого самоврядування;

20) розглядає і готує відповіді на звернення та запити громадян, підприємств, установ та організацій, народних депутатів, депутатів місцевих рад, посадових та службових осіб, адвокатів, запити на інформацію, надає іншу інформацію з питань, віднесених до її компетенції;

21) здійснює моніторинг своєчасності встановлення надбавок та інших доплат (виплат), присвоєння наступних рангів службовцям місцевого самоврядування, передбачених законом;

22) надає консультативну допомогу персоналу;

23) складає разом із службовцями місцевого самоврядування індивідуальні програми їх професійного розвитку; вивчає та узагальнює потреби службовців місцевого самоврядування у професійному навчанні і вносить керівнику служби пропозиції щодо організації професійного навчання для створення сприятливих умов їх професійного розвитку;

24) здійснює моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації, що пропонуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами), та інформує про можливість навчання за такими програми службовців місцевого самоврядування;

25) здійснює нарахування та облік кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи за проходження професійного навчання; проводить за рішенням керівника служби оцінювання результативності професійного навчання службовців місцевого самоврядування відповідно до законодавства;

26) організовує роботу щодо стажування службовців місцевого самоврядування та громадян з числа молоді відповідно до законодавства;

27) бере участь у здійсненні стратегічного планування в сфері управління персоналом та вносить пропозиції керівнику служби з питань удосконалення управління персоналом;

28) здійснює аналітично-консультативне забезпечення роботи керівника служби щодо питань управління персоналом;

29) аналізує кількісний та якісний склад персоналу в органі місцевого самоврядування, вивчає поточну потребу в такому персоналі, прогнозує перспективну потребу в персоналі з урахуванням довгострокових цілей органу місцевого самоврядування та вносить відповідні пропозиції керівнику служби;

30) здійснює заходи щодо організації оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування, узагальнює результати виконання завдань службовцями місцевого самоврядування, надає консультативну допомогу з питань проведення оцінювання керівникам служби, керівникам структурних підрозділів та службовцям місцевого самоврядування;

31) розглядає пропозиції та готує документи щодо нагородження персоналу відповідними відзнаками та нагородами, веде відповідний облік;

32) проводить дослідження залученості персоналу та вчиняє дії у випадку потреби її покращення;

33) формує та забезпечує функціонування системи внутрішніх комунікацій в органі місцевого самоврядування з питань управління персоналом;

34) сприяє популяризації служби в органах місцевого самоврядування (шляхом зовнішньої комунікації про команду органу місцевого самоврядування, історій успіху службовців органу місцевого самоврядування, формування спільноти амбасадорів тощо);

35) бере участь у формуванні системи нематеріальної мотивації службовців органу місцевого самоврядування;

36) проводить роботу щодо створення сприятливого психологічного клімату, формування організаційної культури у колективі, розв’язання конфліктних ситуацій;

37) здійснює контроль за дотриманням законодавства про службу в органах місцевого самоврядування, працю та загальних правил етичної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в органі місцевого самоврядування, зокрема контролює дотримання правил внутрішнього службового розпорядку (правил внутрішнього трудового розпорядку);

38) разом з іншими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування:

організовує роботу щодо розробки положень про структурні підрозділи;

подає пропозиції керівнику служби щодо планування службової кар’єри службовців місцевого самоврядування, планового заміщення посад в органі місцевого самоврядування підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності;

забезпечує внесення даних про персонал органу місцевого самоврядування, у тому числі відомостей щодо вступу на службу в органи місцевого самоврядування, її проходження та припинення, в інформаційно-комунікаційну систему з питань управління персоналом (у разі її функціонування в органі місцевого самоврядування);

39) спільно з бухгалтерською (фінансовою) службою органу місцевого самоврядування опрацьовує проєкт штатного розпису органу місцевого самоврядування і розробляє проєкти актів щодо оплати праці та соціально-побутового забезпечення персоналу;

40) за дорученням керівника служби перевіряє стан управління персоналом у структурних підрозділах органу місцевого самоврядування, в якому її утворено, підприємствах, установах та організаціях, що належать до комунальної власності

відповідної територіальної громади та перебувають в сфері управління відповідного органу місцевого самоврядування;

41) проводить іншу роботу, розробляє і бере участь у розробленні проєктів документів, що стосуються питань управління персоналом, служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин.

3. Служба управління персоналом має право:

1) взаємодіяти з питань, що належать до її компетенції, із структурними підрозділами органу місцевого самоврядування, відділами, управліннями та іншими виконавчими органами ради, підприємствами, установами та організаціями, що належать до комунальної власності відповідної територіальної громади, а також громадянами;

2) одержувати у встановленому законодавством порядку від персоналу органу місцевого самоврядування, відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, а також підприємств, установ та організацій, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, інформацію, матеріали та пояснення (у тому числі письмові), необхідні для здійснення покладених на неї завдань;

3) за дорученням керівника служби або керівника структурного підрозділу з питань персоналу брати участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом та організаційного розвитку;

4) обробляти персональні дані фізичних осіб відповідно до законодавства з питань захисту персональних даних для виконання покладених на неї завдань;

5) за дорученням керівника служби представляти орган місцевого самоврядування в органах державної влади, інших органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях з питань, що належать до її компетенції.

4. Покладення на службу управління персоналом завдань, що не стосуються питань управління персоналом, організаційного розвитку та служби в органах місцевого самоврядування, не допускається.

ІІІ. Керівник структурного підрозділу з питань персоналу

1. Структурний підрозділ з питань персоналу очолює керівник, який безпосередньо підпорядковується відповідному керівнику служби.

Керівник структурного підрозділу з питань персоналу призначається на посаду та звільняється з посади в порядку, передбаченому Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

2. Керівник структурного підрозділу з питань персоналу:

1) організовує роботу структурного підрозділу;

2) забезпечує своєчасність і повноту виконання завдань та функцій, покладених на структурний підрозділ;

3) узагальнює та обґрунтовує пропозиції для керівника служби щодо удосконалення управління персоналом.

3. Керівник структурного підрозділу з питань персоналу підписує акт передачі справ і майна у разі звільнення службовця місцевого самоврядування з посади чи переведення на іншу посаду.

Директор
Генерального департаменту
з питань управління
персоналом на державній
службі та в органах
місцевого самоврядування **Ю. Марушкевич**

Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування
Наказ; НАДС від 19.02.2024 № 26-24
Прийняття від **19.02.2024**
Постійна адреса:
https://zakon.rada.gov.ua/go/z0435-24

Законодавство України
станом на 03.12.2025
набирає чинності
z0435-24

Публікації документа

- **Офіційний вісник України** від 05.04.2024 — 2024 р., № 31, стор. 270, стаття 2001, код акта 123901/2024