

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тамара ЛОЗИНСЬКА

11 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Кадрова політика як механізм удосконалення діяльності
виконавчого комітету місцевої ради»**

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Кремпоха Яна Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Ольга СЕРДЮК

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повоєнний розвиток країни, покликаної забезпечити формування громадянського суспільства усіма притаманними для цього ознаками, неможливий без ефективного розвитку влади та системи державного управління. На перший план процеси національного державотворення висувують проблему кадрового забезпечення реформ, проведення ефективної кадрової політики.

Кадрова політика органів місцевої влади має враховувати усі сучасні наукові здобутки та надбання практики державного управління як вітчизняного, так і закордонного досвіду, використовуючи для цього інноваційні механізми у досліджуваній галузі, а також позитивні напрацювання та сучасні технології менеджменту персоналу приватних корпорацій.

Питання кадрового забезпечення органів виконавчої влади являються об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців та науковців. В контексті децентралізації державного управління та посилення ролі місцевого самоврядування, проблема ефективної кадрової політики виконавчих комітетів місцевої ради залишається досить актуальною.

Загальнотеоретичні аспекти державного управління кадровою політикою досліджує велика кількість науковців та фахівців державного управління. Зокрема, методичні аспекти оцінювання кадрів аналізується в роботах таких науковців як: І. Мельник [24], В. Олуйко [27], О. Сердюк [42; 43], М. Карпи [13;14]. Основні проблеми формування та реалізації кадрової політики розкрито у працях: О. Бобровської, О. Вагонової [13], І. Лінник [31], Б. Мельник [23], Т. Маматової, В. Мартиненко, Г. Почепцової, А. Погребняк [31], О. Янішевської [56]. Незважаючи на значну кількість праць науковців та фахівців у цій галузі, невирішеність механізму удосконалення діяльності виконавчого комітету місцевої рвладиади шляхом реалізації ефективної кадрової політики потребує подальших наукових

досліджень.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ПДАУ за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 01170003104).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз науково-методичних підходів до формування кадрової політики у виконавчих комітетах місцевої ради та розробка перспективних напрямків її розвитку.

Відповідно до мети дослідження в кваліфікаційній роботі поставлено до розв'язання такі завдання:

- провести детальний науковий аналіз поняття, складових та основних функцій кадрової політики в органах публічної влади;
- охарактеризувати організаційні особливості реалізації кадрової політики в органах публічної влади;
- з'ясувати особливості формування кадрової політики виконавчого комітету місцевої ради;
- визначити механізм політики формування кадрового потенціалу виконавчого комітету місцевої ради;
- обґрунтувати перспективні напрями розвитку кадрової політики виконавчого комітету місцевої ради шляхом використання інноваційних інструментів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на рівні виконавчого комітету місцевої ради.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та удосконалення кадрової політики у виконавчих комітетах місцевої ради.

Методи дослідження. При дослідженні фундаментальних положень науковців щодо сутності та основних проблем формування кадрової політики органів місцевої влади використано метод теоретичного узагальнення. Існуючі інструменти, процедури та технології кадрової політики визначені та

охарактеризовані за допомогою метод аналізу та синтезу. Формально-логічний метод забезпечив вирішення питання, що стосуються порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад виконавчого комітету місцевої ради. Застосування у кваліфікаційній роботі системних і структурно-функціональних методів сприяло дослідженню перспективних напрямків розвитку кадрової політики місцевої влади в єдності та цілісності.

Інформаційною базою дослідження являються наукові досягнення зарубіжних та вітчизняних вчених сфери публічного управління у вигляді: наукових праць, статей, монографій, збірників тез конференцій, авторефератів, відомості періодичних видань; інформаційні дані з офіційного сайту Коломацької територіальної громади [9]; нормативно-правові акти, які регламентують реалізацію кадрової політики місцевої влади та розвиток її основних інструментів [10; 18; 22]; статистичні дані громадських інституцій, довідкові та інструктивні матеріали; дані мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання науково обґрунтованих теоретичних висновків кваліфікаційної роботи та розробці практичних рекомендацій удосконалення кадрової політики у виконавчих комітетах місцевої ради Полтавського району Полтавської області.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей на конференціях.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

«Основні принципи та нормативно-правове забезпечення кадрової політики органів публічної влади, які розміщені в збірнику матеріалів науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти ступенів бакалавр, магістр Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 15-16 травня 2023 року);

«Інноваційні технології в управлінні персоналом, які розміщені в

збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (10 листопада 2023 р., Одеса).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 61 сторінці, складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 57 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 6 таблиць, 19 рисунків, 14 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ РАДИ

1.1. Наукові підходи до визначення сутності кадрової політики

Одним із найважливіших завдань успішної діяльності організації у конкурентному середовищі являється ефективне управління його кадровою політикою, яка пов'язана з досягненням стратегічних цілей його розвитку. Персонал організації був і залишається одним з факторів її конкурентності.

Поняття «персонал», «кадрові ресурси», «кадровий потенціал», «кадрове забезпечення» сформувалися історично, в результаті тривалого розвитку уявлень про людину як істотного суб'єкта економічного життя. Вони використовувались в науці та практиці управління підприємством, доповнюючи при цьому один одного.

В економічній науці терміни «персонал» та «кадри» широко не застосовувались до 80-х років. Першочергово це пов'язується з довгостроковим періодом економічної науки, яка вивчала тільки три групи населення: працездатне в працездатному віці, фактично зайняте у сфері економіки, підлітки і люди похилого віку (пенсіонери) [40, с. 140]. У зв'язку з цим, дослідженнями охоплювалася тільки частина кадрового потенціалу країни.

Науковець В. Довбенко ототожнює такі категорії, як «кадри» та «персонал» [3]. Проте, зазвичай поняття «кадри» застосовується лише до працівників організації, які входять до його штату. Поняття «персонал» в свою чергу, охоплює повністю усіх працюючих (штатних, нештатних, сезонних, сумісників тощо). Таким чином, поняття «кадри» вузьче, ніж поняття «персонал». Під управлінням персоналом вчений розуміє специфічну функцію управлінської діяльності, при якій людина, яка входить у певні соціальні групи, являється головним її об'єктом [3].

Зазвичай, під поняттям «кадри» науковці розуміють висококваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку, на високому рівні володіють професійними знаннями та в обраній сфері діяльності мають практичний досвід роботи. Так, М. Бутко під поняттям «кадри» розуміє всіх осіб, які працюють за наймом або за трудовим договором» [2, с. 39].

У науковій літературі зустрічаються різні визначення поняття «кадри», детальний аналіз яких дозволяє виділити чотири основні концепції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні концепції визначення поняття «кадри»

Назва концепції	Суть концепції
Кадри – як трудові ресурси	Головна ідея полягає в тому, щоб змодельювати працю як сукупність найпростіших операцій, найбільш швидко виконуються вузько спеціалізованими працівниками з метою отримання максимального прибутку [25]. Дана концепція чітко відображається в моделях управління, а замість людини розглядається лише її функція – праця, жива робоча сила, яка вимірюється робочим часом та відповідно заробітною платою.
Кадри – як персонал	Дана концепція відображена в теорії бюрократичних організацій, де управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції), які не допускають свободи вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень» [9, с. 62]. Людина в даній концепції розглядається через її формальну роль – посаду.
Кадри – як не поновлюваний ресурс	В Україні концепція набула поширення в перші роки перебудови у вигляді вимог «активізації людського фактору» [21]. Людина у ній розглядається вже не як посада, а як елемент компонентів, зі спільними соціальними складовими.
Кадри – як умова існування організацій	Головним суб'єктом організації, згідно цієї концепції, являється людина, яка не розглядається як «ресурс». При цьому стратегія і структура організації будується виходячи з бажань і здібностей людини. Засновники даної концепції – К. Мацусіта і А. Моріта [3]. В Україні ця концепція співзвучна з концепцією всебічного розвитку особистості.

Джерело: сформовано автором на основі [3; 9; 21; 25]

Не вдаючись до детального аналізу переваг та недоліків кожної із наведених вище концепцій, на нашу думку, всі вони мають місце в економічній літературі.

Кадрова політика являється однією зі складових політики організації.

Адже саме персонал в органах місцевого самоврядування являється одним із його активів. На сьогоднішній день чіткість та єдність у точках зору вчених стосовно тлумачення сутності цього поняття відсутні. Проте, вони надають якісно нову характеристику цього поняття, здійснюють поштовх до запровадження новітніх методів та засобів управління у сфері кадрової політики [13, с. 27-34].

В енциклопедичному словнику, поняття «кадрова політика» вважається генеральним напрямом кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм вироблення цілей, спрямованих не лише збереження кадрового потенціалу, а й його зміцнення та розвиток [7].

Науковець Я. Малиновський поняття «кадрової політики» сформував наступним чином: «Кадрова політика – це визначення стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, який визначає завдання, не лише пов'язані зі ставленням організації до зовнішніх факторів, а й ставленням до персоналу організації» [22, с. 54-55]. Її основною метою, на думку автора є вдосконалення кадрового потенціалу з метою створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями службових повноважень [22].

Ф. Хміль, кадрову політику вважає обов'язковою умовою ефективної роботи з персоналом, необхідної для вирішення усіх кадрових питань [53].

Л. Федулова, кадрову політику визначає як: «Систему роботи з персоналом, яка поєднує різні форми діяльності, її основна мета – це створення високопродуктивного колективу для ефективної реалізації можливостей організації адекватно реагувати на зміни як в зовнішньому так і внутрішньому середовищі» [51]. Проте, дане визначення досліджуваного поняття, на нашу думку, не дає відповідь на запитання: У чому ж саме полягає кадрова робота?

У наведених визначеннях науковців кадрова політика організації являється головним напрямом роботи з її персоналом. Маючи різні цілі та пріоритети поняття «кадрової політики» вважається неоднозначним. Воно

використовується на різних рівнях управлінської структури, вирішуючи при цьому усі кадрові проблеми організації у комплексі.

Найбільш змістовні, на нашу точку зору, тлумачення поняття «кадрова політика» наведено в додатку А, детальний аналіз якого, засвідчив, що погляди зарубіжних та вітчизняних науковців розглядається з різних позицій та суттєво різняться. Вони є вірними, проте не досить повними.

В системі демократичних цінностей кадрову політику відрізняє орієнтація на систему цивільних інтересів, конкурентний підхід, пов'язаний з підбором найбільш професійно підготовлених і здатних фахівців, націленість на гуманні критерії та норми діяльності [12]. Вона здійснюється на засадах верховенства права, моральності та демократизму, має при цьому послідовний, системний та реалістичний характер.

З метою підвищення ефективності кадрової політики досить важливі налагоджені стійкі, надійні механізми і технології роботи з кадрами, які сприятимуть оптимізації кадрової діяльності та високій віддачі кадрів.

Основними суб'єктами кадрової політики є: організації (у тому числі громадські), установи, підприємства та підприємницькі структури, трудові колективи.

Ефективна реалізація кадрової політики неможлива без використання необхідних для цього інструментів, які сприятимуть реалізації основних цілей, зокрема:

- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи колективу.

Основні напрями кадрової роботи підприємства полягають у формуванні нових кадрових структур, відтворенні персоналу, розробці програм його розвитку, ефективному використанні персоналу та результатів їх діяльності, розробці мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості персоналу та їх стимулюванні (рис. 1.1).

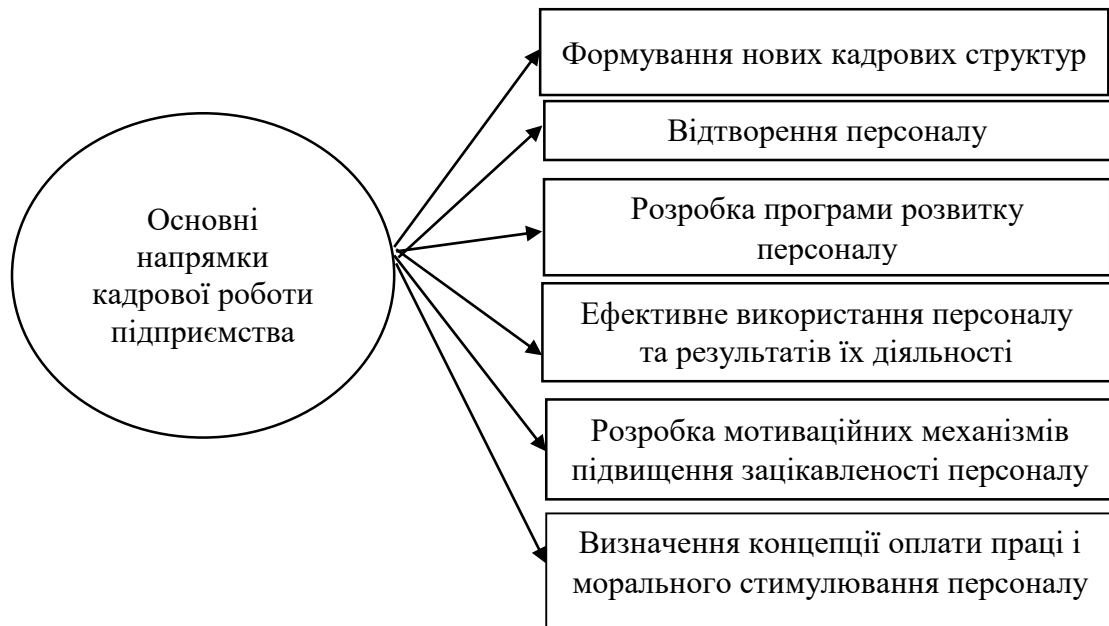


Рис. 1.1. Основні напрями кадрової роботи підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Поява категорії «кадровий потенціал» пов'язана з інтенсифікаційними процесами в економіці, переходом від кількісних факторів його зростання до якісних [23, с. 141]. Дане поняття являється додатком таких категорій як: «кадрові ресурси», «робоча сила», «кадрове забезпечення» та пов'язується з ними окремими частинами якості, кількості та міри. В умовах ринкової економіки забезпечення високої якості кадрового потенціалу являється основним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кадрова політика має вирішувати основні кадрові проблеми у комплексі, всебічно, включаючи при цьому усі можливі аспекти : соціальні, управлінські, правові, соціально-психологічні, моральні та інші.

На основі аналізу щодо визначення поняття «кадрова політика» та фундаментальних положень кадрового менеджменту сформулюємо власне бачення досліджуваного поняття. Під кадровою політикою підприємства, відповідно до її загальної стратегії розуміємо сукупність правил і принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом (його формування, відтворення, ефективний розвиток, використання, мотивацію та стимулювання персоналу).

Рівень усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, дають підстави виділити такі типи кадрової політики (рис. 1.2).

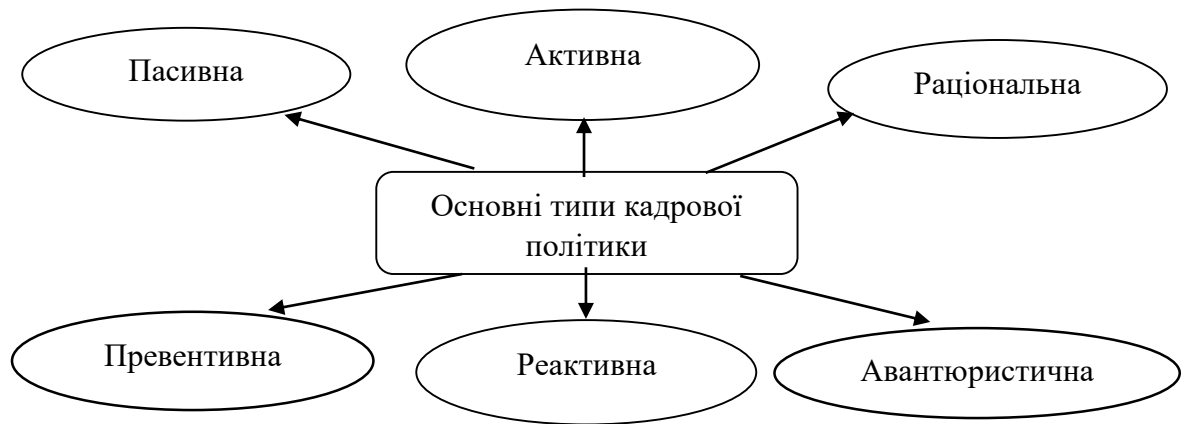


Рис. 1.2. Основні типи кадрової політики залежно від рівня впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Детальна характеристика основних типів кадрової політики наведена в додатку Б.

Основними різновидами кадрової політики є: добір кадрів, професійне навчання, оплата праці та соціальні відносини в колективі.

Вирішальним критерієм під час підбору й оцінки кадрів, насамперед керівних кадрів, є їх відношення до роботи, причому «не на словах, а на ділі». Особливого значення набуває підтримка ініціативних, енергійних людей, молоді, які можуть і мають велике бажання в умовах ринкової економіки застосувати свої знання, вміння та компетентності. Проте, кадрова політика не починається з вакансії та закінчується прийомом на роботу. Вона спрямована на вирішення як проблем кадрів у колективі, так і їх особистих, на різних рівнях відповідальності. Ефективне управління персоналом має сприйматися як позитивний досвід, що допомагає працівникам забезпечувати потрібні громадянам послуги [27, с. 278-290].

Вибір типу кадрової політики залежить від впливу внутрішніх та

зовнішніх факторів (рис. 1.2).

До зовнішніх чинників впливу на кадрову політику в органах публічної влади відносять: трудове законодавство країни, місце розташування, рівень конкуренції тощо. До внутрішніх факторів належать: структура, цілі організації, морально-психологічний клімат в колективі, авторитет керівника, організаційна культура. Оскільки управління кадровою політикою здійснюється в реальному часі, відповідно до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів потребує постійного коригування.

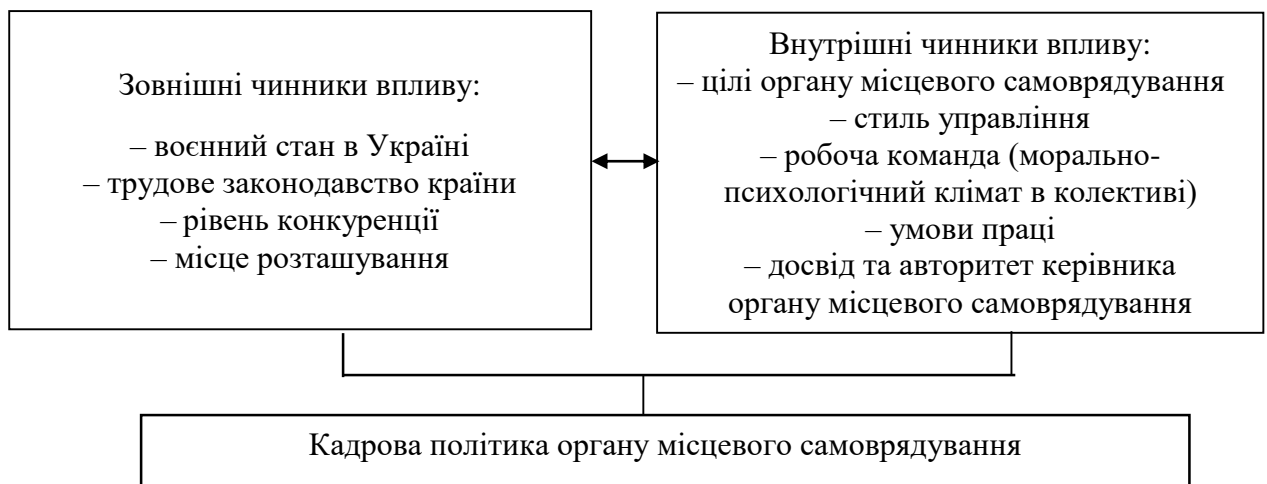


Рис. 1.2. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на кадрову політику в органах місцевого самоврядування

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Отже, кадрова політика являється одним з основних видів діяльності організації та охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне їх використання, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів. З'ясовано, що ефективна кадрова політика є запорукою ефективної діяльності підприємства в цілому. Вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактору та успішною реалізацією економічних, політичних і соціальних програм розвитку. Кадровий потенціал стає все більше явним фактором розвитку підприємства XXI ст. та у зв'язку з креативністю системи керування сприятиме підвищенню рівня його конкурентоздатності.

1.2. Особливості кадрової політики в органах публічної влади

У сфері державного управління кадрова політика являє собою цілісну систему теоретичних знань, ідей, поглядів, принципів, відносин і організаційно-практичних заходів органів публічної влади, які спрямовуються на встановлення цілей, завдань її характеру, визначення основних форм і методів кадрової роботи [52].

Основна мета кадрової політики в органах публічної влади полягає у формуванні, розвитку та ефективному використанні кадрового потенціалу органів влади. Вона здійснюється на засадах верховенства права, моральності та демократизму та характеризується наступними особливостями: багаторівневою структурою, системним, послідовним та реалістичним характером, відсутністю єдиного нормативно-правового регулювання процесів тощо.

Аналіз проблем формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади є досить важливим та дозволяє в повній мірі оцінити рівень її ефективності, сформулювати нові напрямки та пріоритети розвитку. Адже саме від якісного кадрового потенціалу, високого рівня ефективності його реалізації, залежить успіх політики країни в цілому. Тому нагальною потребою в забезпеченні бажаного результату від надання публічних послуг, являється саме ефективне управління персоналом.

Науковці Н. Обушна та С. Селіванов [26, с. 206] пропонують поняття «кадровий потенціал державної служби» розглядати як: «Цілісну відкриту й мінливу систему, що представлена сукупністю можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань та основних функцій держави».

Професорка Т. Водолажська [5] сформулював поняття «державна кадрова політика» як: «Сукупність принципів, правил і норм, якими керується держава при відборі та розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні державних службовців».

Державна служба є специфічною сферою трудової діяльності, що і

визначає відмінні властивості, притаманні їй кадровому потенціалу. Від якості її кадрового потенціалу залежить ефективність і результативність функціонування управлінського апарату держави, що в кінцевому підсумку визначає ефективність функціонування всіх сфер економіки [11, с. 107].

Напрями реалізації державної кадрової політики мають відповідати її основним цілям, які визначають комплекс базових положень, що покликані захистити інтереси України у різних сферах національної безпеки держави [11, с. 107]. На рис. 1.3 визначені основні цілі державної кадрової політики в Україні.

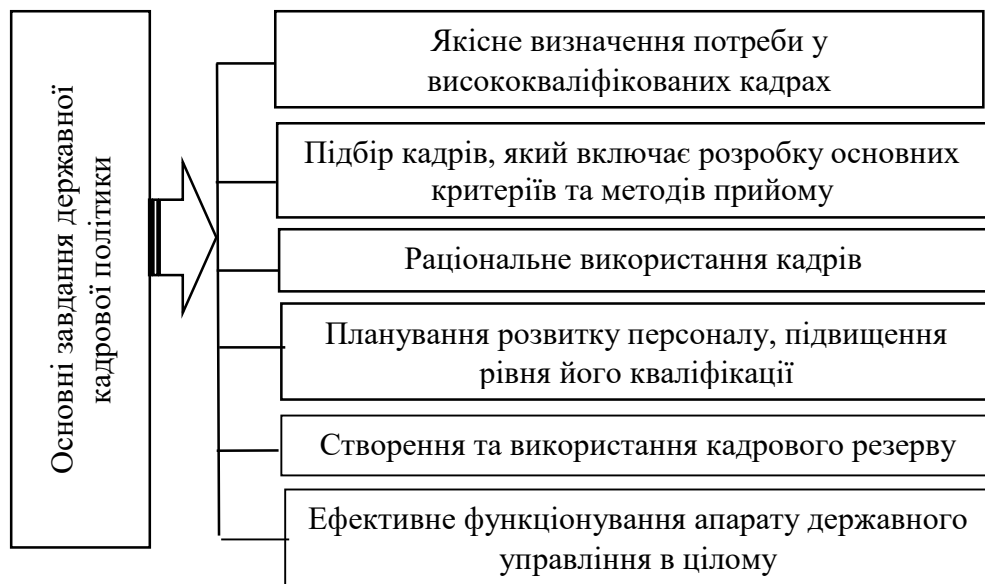


Рис. 1.3. Основні цілі державної кадрової політики в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Головною метою державної кадрової політики є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що в повному обсязі забезпечує висококваліфікованими кадрами всі сфери життєдіяльності держави, з метою успішної реалізації національних інтересів. Вона реалізується лише за умови сумлінного виконання державними службовцями своїх повноважень.

Сформулюємо основні завдання державної кадрової політики (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні завдання державної кадрової політики

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Державна кадрова політика реалізується за допомогою наступних принципів: соціальна справедливість, комплексність і послідовність її проведення, збалансованість суспільних інтересів, професіоналізм, збалансованість досвідчених та молодих держслужбовців, гендерна рівність та безперервність навчання [19, с. 78].

Механізм реалізації державної кадрової політики, в науці державного управління, являє собою складну проблему теоретичного характеру. Адже, це система, що призначена для перетворення кадрових процесів у заданому напрямі. Вважаємо, що в Україні він розроблений недостатньо.

Сучасна кадрова політика реалізується шляхом забезпечення скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, що організують свою діяльність відповідно до норм чинного національного законодавства [19, с.79]. Нормативно-правовим підґрунтям реалізації державної кадрової політики є Конституція України [17], трудове, адміністративне та цивільне законодавство, акти Президента України та Кабінету Міністрів. У червні 2020 р. втратив чинність указ Президента України про затвердження Стратегії державної кадрової політики до 2020 р. [46]. Наразі в Україні відсутній

законодавчо-нормативний акт, який би чітко визначав концептуальні засади державної кадрової політики, її особливості формування та етапи успішної її реалізації.

У зв'язку з цим, на сучасному етапі розвитку країни спостерігається невідповідність кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам його реформування, зокрема:

- відсутність стратегічного та системного цілеспрямованого характеру підходів до формування кадрового потенціалу;
- відсутність чітко сформованої державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування;
- невикористання сучасних технологій управління кадровим забезпеченням, зарубіжного досвіду в цій сфері;
- недостатня увага, в умовах війни, керівництва місцевих органів влади до збереження висококваліфікованих кадрів України;
- низький рівень взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою ефективного вирішення кадрових проблем;
- відсутність науково обґрунтованих прогностичних потреб у висококваліфікованих фахівцях органів місцевого самоврядування;
- оновлення кадрів органів центральної та місцевої влади, пов'язане з їх природною плінністю;
- відсутність ефективної системи стимулювання діяльності посадових осіб за результати професійної діяльності;
- не виправдана політизованість кадрових призначень, неефективне використання кадрового резерву;
- недостатньо високий рівень запровадження сучасних технологій професійного навчання, зокрема дистанційної, оновлення його форм і методів;
- відсутність цілісної державної стратегії та програми її розвитку;
- невідповідність ресурсного забезпечення потребам формування кадрового потенціалу, розвитку системи професійного навчання службовців, передусім слабка навчально-методична та технічна база фахової підготовки,

недостатнє та неефективне її фінансування, нерезультативне використання міжнародної технічної допомоги на ці цілі [50, с. 29-30].

До основних причин невідповідності кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам, науковці відносять загострення проблем професійного навчання державних кадрів в Україні. Нажаль, на сучасному етапі розвитку країни, спостерігається невідповідність кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам його реформування.

Визначимо основні причини:

- відсутність стратегічного та системного цілеспрямованого характеру підходів до формування кадрового потенціалу;
- відсутність чітко сформованої державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування;
- невикористання сучасних технологій управління кадровим забезпеченням, зарубіжного досвіду в цій сфері;
- недостатня увага, в умовах війни, керівництва місцевих органів влади до збереження висококваліфікованих кадрів України;
- низький рівень взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою ефективного вирішення кадрових проблем;
- відсутність науково обґрунтованих прогностичних потреб у висококваліфікованих фахівцях органів місцевого самоврядування;
- оновлення кадрів органів центральної та місцевої влади, пов'язане з їх природною плінністю;
- відсутність ефективної системи стимулювання діяльності посадових осіб за результати професійної діяльності;
- невиправдана політизованість кадрових призначень, неефективне використання кадрового резерву;
- недостатньо високий рівень запровадження сучасних технологій професійного навчання, зокрема дистанційної, оновлення його форм і методів;
- відсутність цілісної державної стратегії та програми її розвитку;
- невідповідність ресурсного забезпечення потребам формування

кадрового потенціалу, розвитку системи професійного навчання службовців, передусім слабка навчально-методична та технічна база фахової підготовки, недостатнє та неефективне її фінансування, нерезультативне використання міжнародної технічної допомоги на ці цілі [50, с. 29-30].

Незважаючи на певні реформи в Україні, проведену кадрову роботу в органах державної влади, криза в кадровій сфері залишається неподоланою. Питання підвищення якості державно-службової діяльності та оптимізації її кадрового складу знаходяться у фокусі кадрової політики. При цьому вчені зазначають, що навіть за умови автоматизації окремих державно-управлінських процесів, діджиталізації системи публічного управління в цілому, скорочення державних службовців не повинне бути єдиним виключним напрямом реформування [44].

На рис. 1.5. виділені основні аспекти успішної реалізації кадрової політики в органах влади.

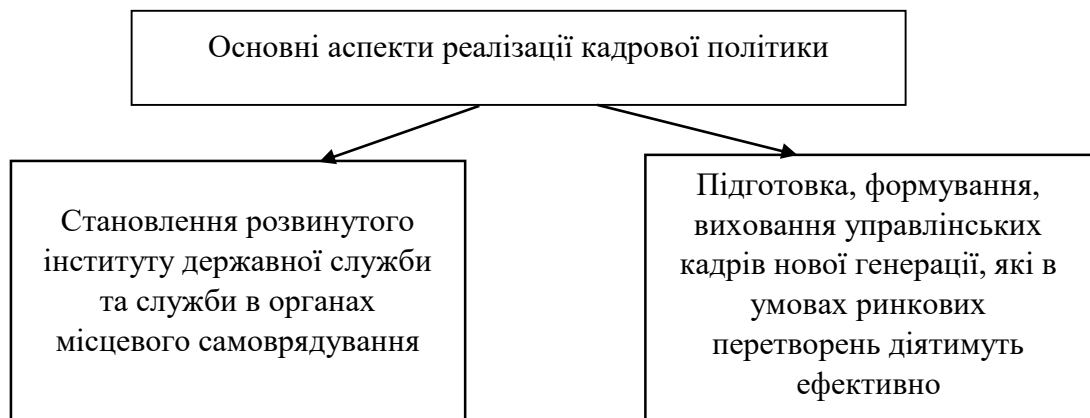


Рис. 1.5. Основні аспекти реалізації кадрової політики в органах влади
Джерело: побудовано автором на основі [19, с. 78]

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів місцевої влади мають відігравати вміло побудовані технології управління кадровими процесами, оцінка ефективності роботи органів влади. Тому чітке і предметне визначення об'єктів, методів і процедур оцінки ефективності діяльності персоналу, визначення чітких критеріїв і показників оцінки залишається

одним з важливих завдань органів влади.

Велика увага має приділятися підвищенню особистої відповідальності державних службовців за доручену справу, що сприяє не лише зниженню їх відчуження, а й посилює їх відданість справі обслуговування громадських інтересів [52].

Реформа державного управління, яка включає і реформу децентралізації, передбачає зменшення кількості державних службовців, в тому числі за рахунок передачі окремих повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування [11]. Науковці оцінюють, що внаслідок цієї реформи, чисельності державних службовців може зменшитися більше ніж у два рази.

Отже, сучасна державна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, історично конкретною, ураховувати нагальні потреби суспільства в кадрах, плановою і перспективною [31, с. 82]. Вона має ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, обов'язково здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними принципами, ураховувати світоглядні й ідеологічні уявлення людей, стан держави, її перспективи та існуючі можливості виконання поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

З'ясовано, що під поняттям «кадри» науковці розуміють висококваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку, на високому рівні володіють професійними знаннями та в обраній сфері діяльності мають практичний досвід роботи. Обґрунтовані його основні концепції: кадри як трудові ресурси, кадри – як персонал, кадри – як непоновлюваний ресурс, кадри – як умова існування організації.

Сформоване поняття «кадрової політики», яке використовується на різних рівнях управлінської структури та вирішує усі кадрові проблеми у

комплексі. З'ясовані основні її типи: пасивна, активна, раціональна, превентивна, реактивна, авантюристична. Наведена їх детальна характеристика.

Визначено, що кадрова політика у сфері державного управління являє собою цілісну систему теоретичних знань, ідей, поглядів, принципів, відносин і організаційно-практичних заходів органів державного управління, які спрямовуються на встановлення цілей, завдань її характеру, визначення основних форм і методів кадрової роботи. З'ясована основна її мета – формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу органів державного управління. Вона здійснюється на засадах верховенства права, моральності та демократизму та характеризується багаторівневою структурою, системним, послідовним та реалістичним характером реалізації.

Сформульовано основні причини невідповідності кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам його реформування. Найбільш актуальні наступні: відсутність стратегічного та системного цілеспрямованого характеру підходів до формування кадрового потенціалу; невикористання сучасних технологій управління кадровим забезпеченням, зарубіжного досвіду в цій сфері; невідповідності кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам його реформування являється загострення проблем професійного навчання державних кадрів в Україні.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЦЕВОЇ РАДИ

2.1. Характеристика та особливості формування кадрової політики виконавчого комітету місцевої ради

Коломацька територіальна громада (далі ТГ) знаходиться в Полтавському районі Полтавської області. Громада утворена 8 лютого р. 2018 року шляхом об'єднання Василівської та Коломацької сільських рад Полтавського району [28]. Це самоврядна територіальна одиниця, орган місцевого самоврядування, яка має свій місцевий бюджет, в межах якого здійснює самоврядування, декілька установ комунальної власності.

Згідно інформації з офіційного сайту Коломацької громади [28], станом на 1 січня 2023 р. чисельність її населення складає близько 5 тис. осіб, її площа 90,2 км². Загальні облікові дані Коломацької громади наведені в додатку В.

До складу Коломацької територіальної громади входять селище Степне та 10 сіл: Василівка, Дудникове, Зоря, Коломацьке, Мале Ладижине, Олексіївка, Рубанівка, Сонячне, Старицьківка та Степанівка [28]. Село Коломацьке – адміністративний центр громади. Воно розташоване за адресою: 38742, Полтавська область, Полтавський район, с. Коломацьке, вул. Центральна, буд. 54, за 20 кілометрів на схід від обласного центру – м. Полтави [16]. Біля села протікає ліва притока Ворскли – річка Коломак, а за декілька кілометрів проходить – залізниця Полтава – Люботин [16]. На півдні села прокладений автошлях Київ-Полтава-Харків-Довжанський.

Коломацька сільська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє Коломацьку територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами.

Робочий процес в Коломацькій сільській раді характеризується

відкритістю та гласністю, проводиться згідно з планами, складеними на квартал та затверджується сільським головою.

Керівний апарат сільської ради виконавчого комітету складається з п'яти осіб: сільського голови – Почечун Євген Олександрович, обраного в результаті голосування; його трьох заступників; секретаря ради та виконавчого комітету – Ващенко Світлана Григорівна. Кількість працівників апарату управління протягом 2019-2021 рр. не змінювалась. Виконавчий комітет взаємодіє зі структурними підрозділами сільської ради, а також територіальними органами центральних органів виконавчої влади, з виконавчими органами рад.

На рис. 2.1 наведена структура Коломацької сільської ради та сфера відповідальності її керівного складу.

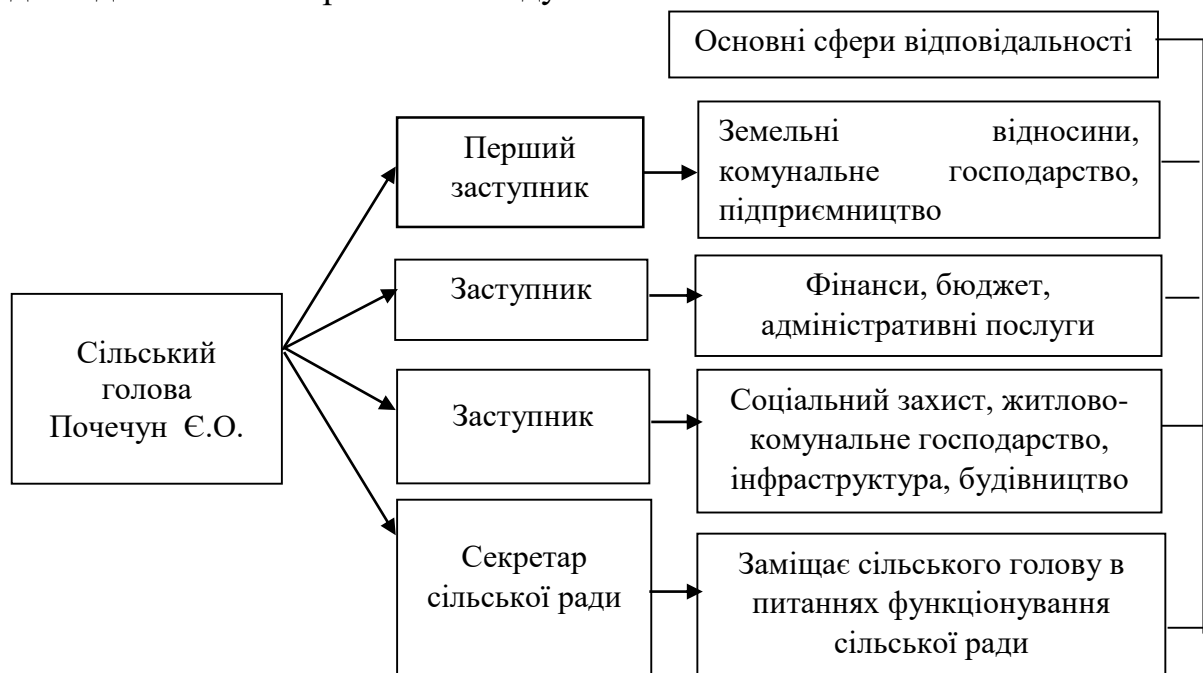


Рис. 2.1. Сфера відповідальності керівного апарату Коломацької сільської ради Полтавського району Полтавської області, 2023 р.

Джерело: [28]

Коломацька сільська рада, як орган місцевого самоврядування, діє виключно керуючись законами та іншими нормативно-правовими актами, що мають вищу юридичну силу. Це являється одним з основних принципів

місцевого самоврядування. Основні нормативно-правові акти, які регламентують діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування наведено в рис. 2.2.

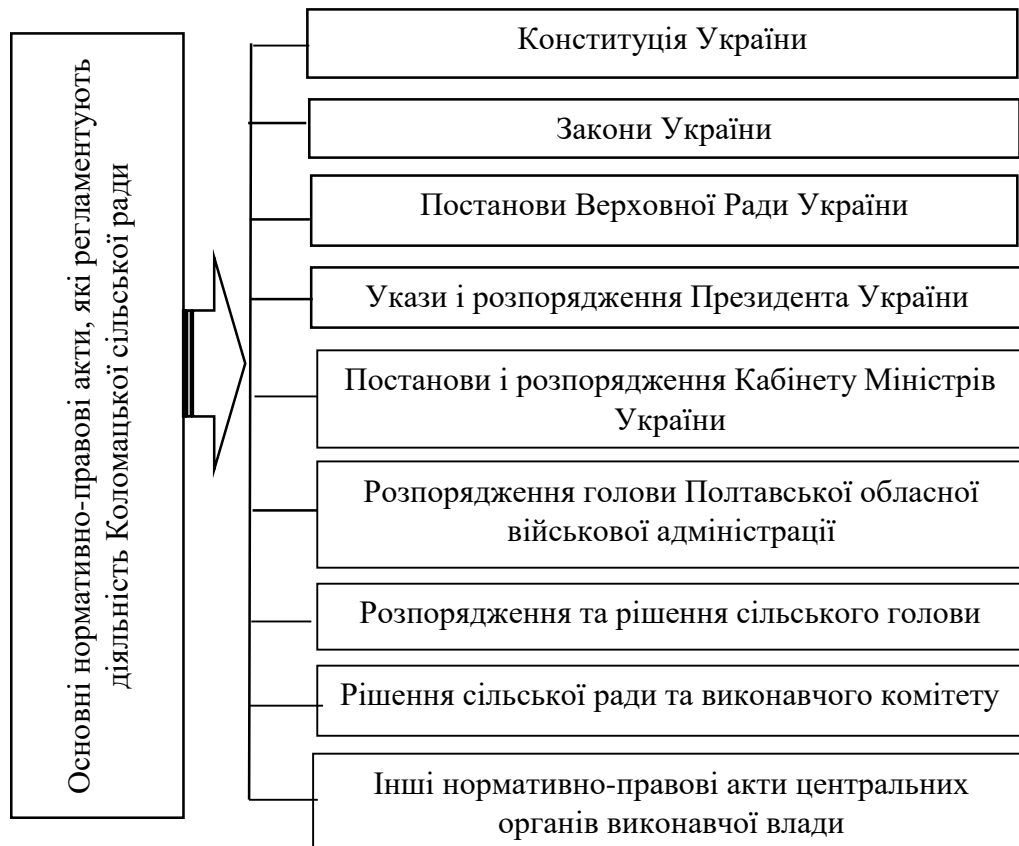


Рис. 2.2. Основні заходи з організації кадрової роботи у Коломацькій сільській раді Полтавського району Полтавської області, 2023 р.

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Передача повноважень громадам на місця являється однією з ключових реформ децентралізації влади в Україні. Це зумовило потребу в активізації спроможності громадян безпосередньо або через демократично обрані ними органи вирішувати самостійно і під свою відповідальність проблеми місцевого значення [44].

Аналіз офіційного сайту Коломацької сільської ради дозволив визначити існуючі інструменти громадської участі. У раді використовуються інноваційні форми громадської участі. Зокрема, viber-bot (viber://pa?chatURI=gromadaorgua&context=select_gromada_33453) та telegram-

bot (https://t.me/gromadaorgua_bot?start=select_gromada_33453) [28].

Виконавчий комітет Коломацької сільської ради включає наступні структурні підрозділи (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2023 р.

Кадрова політика у Коломацькій сільській раді спрямовується на комплексне розв'язання основних питань щодо її забезпеченості висококваліфікованими працівниками, їх професійний розвиток, ефективну мотивацію та консолідацію єдиної корпоративної культури в цілому. Її організацією займається загальний відділ виконавчого комітету сільської ради, зокрема: спеціаліст з кадрової роботи, за затвердженим сільським головою – Євгеном Почечуном, річним планом. Очолює загальний відділ його начальник, окрім нього, до відділу входить головний спеціаліст, спеціаліст II категорії з кадрової роботи, спеціаліст адміністратор.

Організація кадрової роботи у Коломацькій сільській раді передбачає реалізацію державної політики у сфері служби органу місцевого

самоврядування та здійснення заходів з питань кадрової роботи, зокрема: добору персоналу, їх стимулювання, підвищення кваліфікації та інших нагальних проблем, що стосуються управління персоналом (рис. 2.4).

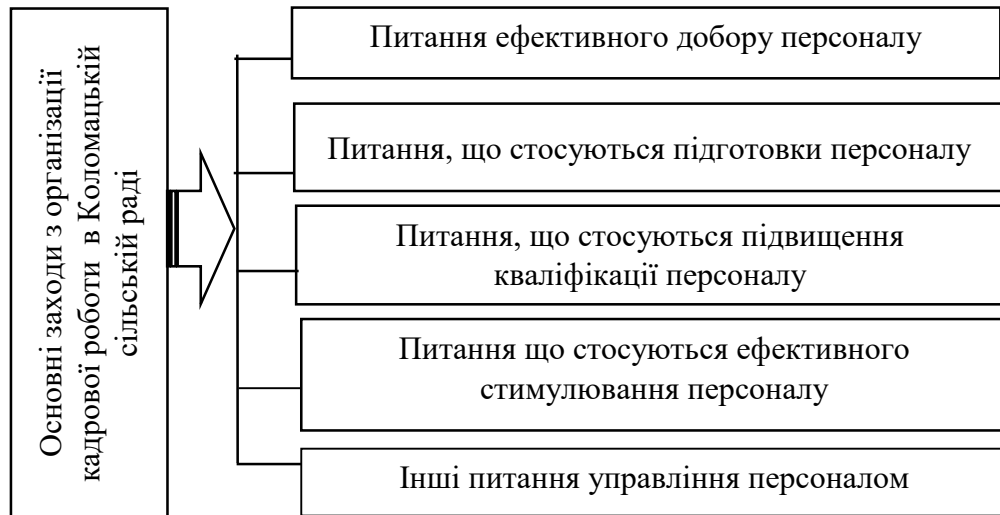


Рис. 2.4. Основні заходи з організації кадрової роботи у Коломацькій сільській раді Полтавського району Полтавської області, 2023 р.

Процес управління персоналом в виконавчому комітеті Коломацької сільської ради та її структурних підрозділах проводиться відкрито. Він спрямовується на всебічне вивчення та врахування можливостей персоналу, найбільш повне застосування їх здібностей, вмінь та практичних здібностей роботи, розвиток ініціативності та створення сприятливої атмосфери заінтересованості в професійному зростанні. Прийняття чи звільнення з державної служби в досліджуваному органі місцевого самоврядування здійснюється в чіткому порядку, встановленому законодавством країни про державну службу.

Спеціаліст з кадрової роботи загального відділу Коломацької сільської ради вивчає та аналізує тенденції зміни професійно-кваліфікаційної структури державних службовців; розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації. Окрім цього, він розробляє та вносить пропозиції щодо потреби в кадрах виконавчих органів та їх апарату.

Розглянемо основні завдання та обов'язки спеціаліста з кадрової роботи виконавчого комітету Коломацької сільської ради:

- координація кадрової роботи в органі місцевого самоврядування;
- бере участь у здійсненні заходів з реалізації державної політики у сфері служби та з питань, що стосуються кадрової роботи;
- проводить аналітичну та організаційну роботу з кадрового менеджменту, в основу якої покладено принципи демократичного добору і просування по службі посадових осіб за їх діловими якостями та професійною компетентністю;
- застосовує законодавчі і нормативні акти з основних питань кадрової роботи;
- контролює перепідготовку кадрів, ефективне їх використання на службі та заохочення до службової кар'єри;
- документально оформлює трудові відносини в органі місцевого самоврядування;
- веде встановлену звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань, аналізує якісний склад посадових осіб місцевого самоврядування, а також керівників підпорядкованих установ;
- готує пропозиції щодо поліпшення кадрової роботи, подає їх керівництву в установленому порядку;
- проводить роботу з резервом кадрів апарату органу виконавчої влади, здійснює його організаційно-методичне керівництво, аналізує та узагальнює практику формування кадрового резерву в структурних підрозділах органу місцевого самоврядування.
- вносить керівнику пропозиції щодо напрямів вдосконалення роботи з резервом;
- вивчає особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на заміщення вакантних посад в апараті органу виконавчої влади;
- при прийнятті на службу в орган місцевого самоврядування попереджає особу про встановлені законодавством обмеження в роботі;

– приймає від претендентів на посади посадових осіб відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсній комісії, здійснюючи при цьому інші заходи що стосуються організації конкурсного відбору.

У додатку Д наведено Положення про Загальний відділ виконавчого комітету Коломацької сільської ради. В основу кадрової роботи, згідно цього положення, досліджуваній орган місцевого самоврядування, покладає наступні принципи (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Основні принципи кадрової політики в Коломацькій сільській раді Полтавського району Полтавської області, 2023 р.

Джерело: сформовано автором на основі додатку Д

Штатний розпис апарату органів місцевого самоврядування – це документ, який чітко визначає структуру штатного складу його працівників, найменування професій (посад), чисельність його персоналу. В органах влади наявність штатного розпису необхідна йому для належного виконання будь-яких організаційно-правових форм діяльності: вирішення кадрових питань, оформлення та систематизації структури, штатного складу і штатної чисельності апарату [54]. Штатний розпис застосовується у процесі виконання

бюджету.

В додатках Е, Ж, З наведений штатний розпис працівників виконавчого комітету Коломацької сільської ради протягом 2019-2021 рр. Згідно даних додатків, загальна чисельність держслужбовців виконавчого комітету в досліджуваному органі місцевого самоврядування на кінець 2021 р. склала 26 осіб.

Динаміку чисельності працівників виконавчого комітету Коломацької сільської ради, їх структуру протягом 2019-2021 рр. розглянемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура та загальна чисельність працівників структурних підрозділів виконавчого комітету Коломацької сільської ради Полтавського району Полтавської області, 2019-2021 рр.

Назва структурного підрозділу	Рік			2021 у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Штатних одиниць по виконавчому комітету – всього, осіб	23	26	26	113,0
у тому числі: апарат сільської ради, осіб	5	5	5	100,0
у % до загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету	21,7	19,2	19,2	– 2,5 в.п.
Відділ з бухгалтерського обліку, доходів, звітності та фінансово-економічної діяльності, осіб	4	3	3	75,0
у % до загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету	17,4	11,5	11,5	– 5,9 в.п.
відділ земельних відносин та охорони навколишнього середовища, осіб	5	3	4	80,0
у % до загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету	21,7	11,5	15,4	– 6,3 в.п.
Загальний відділ	9	3	3	33,3
у % до загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету	39,1	11,5	11,5	– 27,6 в.п.
Сектор соціального захисту населення, осіб	–	3	4	х
у % до загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету	–	11,5	15,4	х
Служба у справах дітей	1	2	1	100,0
у % до загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету	4,3	7,7	3,8	– 0,5 в.п.
Обслуговуючий персонал	3	3	4	133,3
у % до загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету	13,0	11,5	15,4	– 2,4 в.п.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про збільшення загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету Коломацької сільської ради протягом 2019-2021 рр. на 3 особи або 13 %. При цьому, кількість працівників апарату сільської ради протягом досліджуваного періоду не змінювалась і становила 5 осіб або близько 20 % від загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету.

Кількість працівників відділу з бухгалтерського обліку, доходів, звітності та фінансово-економічної діяльності протягом 2019-2021 рр. зменшилась на 1 особу і у 2021 р. становила 3 особи, або 11,5 % від загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету.

Кількість працівників загального відділу протягом досліджуваного періоду зменшилась на 6 осіб або 66,7 % і у 2021 р. склала 3 особи. Кількість працівників відділу земельних відносин та охорони навколишнього середовища сільської ради коливалась в межах 3-5 осіб та протягом досліджуваного періоду змінювалась в ту чи іншу сторону.

В ході реформування структури виконавчого комітету у Коломацькій сільській раді у 2020 р. розпочав свою дію сектор соціального захисту населення. Чисельність його персоналу налічує 3 особи. Окрім цього сектору, в раді функціонує служба у справах дітей.

Отже, кадрова політика виконавчого комітету Коломацької сільської ради відповідає державній кадровій політиці, зберігаючи при цьому її основні орієнтири та принципи. Вона спрямовується на координацію кадрової роботи, а також на успішну реалізацію заходів державної політики, які стосуються кадрових питань в сфері органів виконавчої влади. Проте, вона є недосконалою та потребує значних змін.

У досліджуваному органі місцевого самоврядування планові заходи стосовно раціонального використання кадрових ресурсів, збереження та зміцнення їх потенціалу, забезпечення його розвитку ведуться не систематизовано. Низький рівень планової роботи з кадрами є однією з суб'єктивних причин їх плинності. Кваліфіковані кадри, які зацікавлені в

удосконаленні своєї праці, прагнуть розвиватись. Тому посилення контролю за діяльністю посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради, підвищення рівня їх професійності, шляхом інвестування у персонал, стимулювання є одним із найактуальніших питань, які потребують вирішення.

2.2. Політика формування кадрового потенціалу виконавчого комітету місцевої ради

Формування кадрової політики – це досить складний та суперечливий процес. Його успішна реалізація передбачає дотримання низки вимог: умови реалізації науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно-управлінських заходів. Окрім сукупності заходів із професійної підготовки та перепідготовки персоналу, кадровий процес передбачає процес якісного їх підбору та добору, раціональної розстановки, що в повній мірі задовольнятиме завдання органів влади.

Одним із найбільш показових критеріїв кадрової політики будь-якої організації являється рівень плинності кадрів. В системі управління персоналом цей показник розглядається як позитивне явище, так і негативне явище.

В табл. 2.2 представлені вакантні посади Коломацької сільської ради.

Таблиця 2.2

Вакантні посади посадових осіб місцевого самоврядування апарату виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2020-2022 рр.

Рік	Кількість вакантних посад	Перелік вакантних посад
2020	4	Начальник бухгалтерського відділу
		Начальник земельного відділу
		Начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту
		Головний бухгалтер відділу освіти, культури, молоді і спорту
2021	1	Начальник загального відділу
2022	1	Начальник відділу соціального захисту населення

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що протягом 2020-2022 р. сукупна кількість вакантних посад у Коломацькій сільській раді становила 6 од. Їх найбільша кількість припадала на 2020 р. – 4 одиниці, потім протягом 2021-2022 р. кількість вакантних посад зменшилася і складала лише 1 од.

Особливою процедурою підбору кадрів на вакантні посади, відповідно до рішення конкурсної комісії системі служби, в органах місцевого самоврядування, являється конкурс. На нашу думку, конкурс являє собою оцінку професійного та освітнього ступеня кандидатів, так зване «змагання» в державній службі, з метою заміщення вакантних посад. Основна його мета – це створення умов для успішної реалізації права громадян на рівний доступ до служби в органах місцевого самоврядування, а також прийняття на службу таких осіб, які спроможні виконувати покладені на них функції [4, с. 12].

В органах державної та місцевої влади Конкурс здійснюється за певними процедурами. Конкурсний відбір на заміщення вакантних посад посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради проводиться відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» [17].

Визначення основних якостей, якими володіє претендент на роботу в державній службі являється однією з найважливіших умов ефективного управління. Перелік основних питань на перевірку знання Конституції України [17], Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» [33], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [34; 35], «Про запобігання корупції» [37] та знання законодавства України з урахуванням специфіки функціональних повноважень посадової особи на заміщення вакантних посад апарату виконавчого комітету у Коломацькій сільській раді представлено в додатку К.

З'ясуємо основні етапи проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті виконавчого комітету Коломацької сільської ради.

Порядок проведення конкурсу у Коломацькій сільській раді на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування регламентується розпорядженням сільського голови – Почечуна Є. О. № 109ОД від 13.11.2019 р. (додаток Л), який здійснює призначення на посаду посадової особи місцевого самоврядування.

Після цього утворюється конкурсна комісія виконавчого комітету сільської ради у складі голови, секретаря і членів комісії. До складу конкурсної комісії входять працівники загального, бухгалтерського обліку, доходів, звітності та фінансово-економічної діяльності та земельного відділу виконавчого комітету сільської ради.

Склад конкурсної комісії для проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті виконавчого комітету Коломацької сільської ради розглянемо за допомогою табл. 2.3 та додатку М.

Таблиця 2.3

Склад конкурсної комісії для проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування апарату виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2020-2022 р.

Прізвище, ім'я, по батькові	Посада в конкурсній комісії	Посада в органі місцевого самоврядування
1. Кулініч Олександр Григорович	Голова конкурсної комісії	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів
2. Кремпоха Яна Сергіївна	Секретар конкурсної комісії	Спеціаліст з кадрової роботи виконавчого комітету
3. Ващенко Світлана Григорівна	Член конкурсної комісії	Секретар виконавчого комітету
4. Коробейник Світлана Григорівна		Головний спеціаліст-фінансист відділу бухгалтерського обліку, доходів, звітності та фінансово-економічної діяльності
5. Шаповал Тетяна Василівна		Начальник відділу земельних ресурсів виконавчого комітету

За допомогою табл. 2.3 визначили загальну чисельність конкурсної комісії для проведення конкурсу на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в апараті виконавчого комітету Коломацької

сільської ради, в кількості 5 осіб. До складу конкурсної комісії входить голова, секретар та члени конкурсної комісії. Очолює конкурсну комісію, її голова – Кулініч О. Г. Секретар конкурсної комісії – Кремпоха Я. С.

Не потребує конкурсного відбору посадових осіб місцевого самоврядування виконавчому комітеті сільської ради у випадках їх переведення на рівнозначну посаду, а також просування по службі, при умові зараховування їх до кадрового резерву чи успішного проходження стажування у порядку, який визначений Кабінетом Міністрів України.

Визначимо основні умови проведення конкурсу на заміщення вакантних посад виконавчого комітету Коломацької сільської ради (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Основні умови проведення конкурсу на заміщення вакантних посад виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2020-2022 рр.

У додатку Н представлено зразок заяви для участі у конкурсі на зайняття вакантної посади посадової.

Згідно із Законом України «Про інформацію» [39], поширення у засобах масової інформації про конкурс на заміщення вакантних посад – це публічно поширювана друкована або аудіовізуальна інформація. Друкованими засобами масової інформації вважається друковані видання (газети, журнали, брошури) з визначеним тиражем.

Останнім етапом (III) поетапного проведення конкурсу на заміщення вакантних посад виконавчого комітету Коломацької сільської ради являється проведення іспиту. Його основна мета – це об’єктивна оцінка знань, основних здібностей та вмінь кандидатів.

Механізм проведення конкурсу розглянемо за допомогою наступного рисунку.

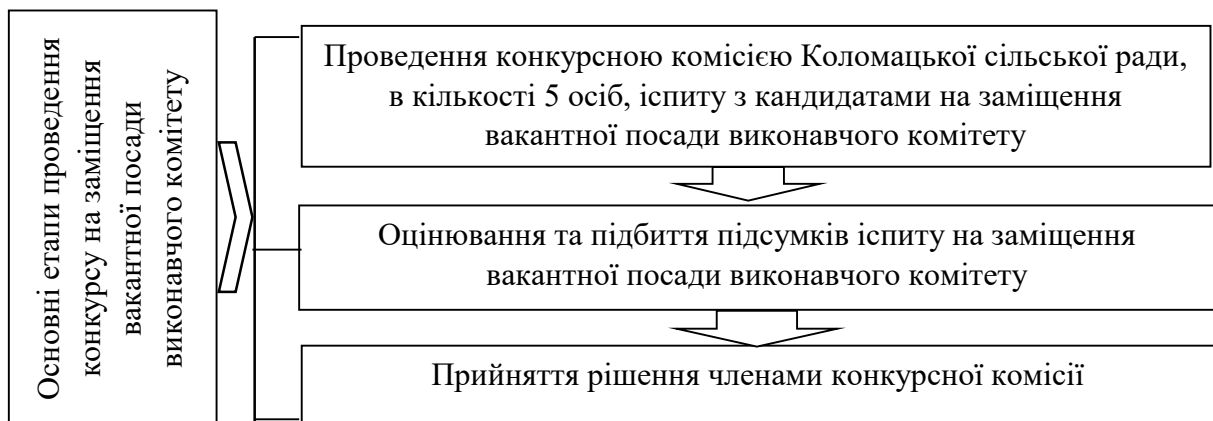


Рис. 2.7. Механізм проведення конкурсу на заміщення вакантної посади виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2020-2022 рр.

Іспит мають право пройти кандидати на заміщення вакантних посад, документи яких повною мірою відповідають вимогам щодо прийняття на службу у виконавчий комітет.

Організаційна підготовка до іспиту проводиться в день його проведення. Секретар комісії інформує кандидатів про процедуру складання іспиту, її тривалість та інші організаційні питання. Перед іспитом, секретар має

впевнитись, що усі кандидати зрозуміли процедуру складання. Спірні питання секретаря конкурсної комісії з кандидатами, вирішуються її головою.

Об'єктивність проведення іспиту забезпечується рівними умовами для всіх кандидатів на заміщення вакантної посади виконавчого комітету досліджуваного органу місцевого самоврядування. Зокрема: це тривалість іспиту (не більше 60 хв.), зміст та кількість запитань, підрахунок його результатів та відкритістю інформації про них, єдиними критеріями оцінки.

З'ясуємо основні вимоги складання іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад виконавчого комітету Коломацької сільської ради (рис. 2.8).

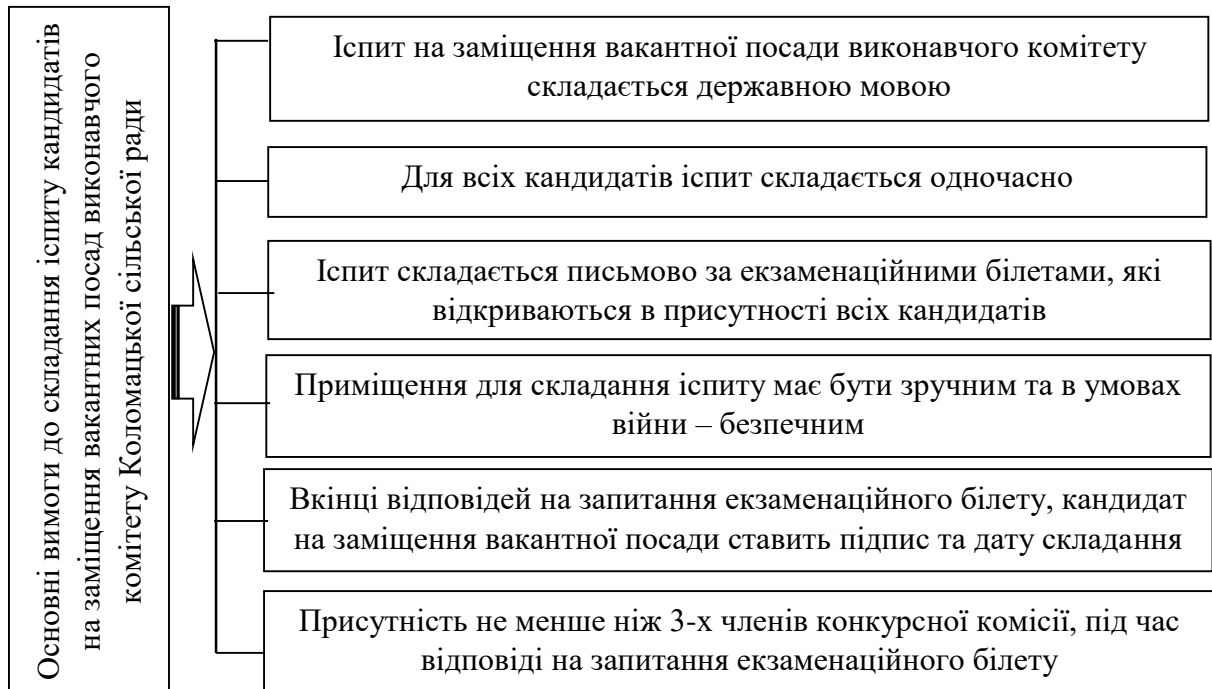


Рис. 2.8. Основні вимоги до складання іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2023 р.

У додатку П наведений зразок протоколу засідання конкурсної комісії на заміщення вакантної посади державного реєстратора виконавчого комітету Коломацької сільської ради в кількості 2 одиниць від 17 грудня 2019 року.

У додатку Р наведено зразки екзаменаційних білетів для складання іспиту кандидатів на заміщення вакантної посади місцевого самоврядування

Коломацької сільської ради, затверджений головою конкурсної комісії – Кулінічем О. Г. Дата затвердження – 17 грудня 2019 р.

До методів відбору кандидатів на заміщення вакантних посад виконавчого комітету досліджуваного органу місцевого самоврядування належать наведення довідок про кандидата або випробувальний термін. Формальні вимоги до вакантної посади та об'єктивна інформація про претендента на державну службу являються першочерговими завданнями правильного та ефективного відбору кадрів.

У Коломацькій сільській раді відсутні посади, які повинні мати допуск до роботи з таємними документами. На такі посади можуть призначаються лише такі особи, яким у встановленому порядку оформлено допуск до державної таємниці.

Недієздатними особами, які не допускаються до участі у конкурсі на вакантну посаду посадової особи виконавчого комітету вважаються наступні:

- особи, які мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади посадової особи виконавчого комітету;
- безпосередньо підпорядковані або підлеглі близьким особам, у разі прийняття на службу будуть;
- позбавлені права займати відповідні посади, в установленому законом порядку на визначений термін;
- в інших випадках, установлених законодавством країни.

До методів відбору кадрів належать «наведення довідок нього», випробувальний термін. Адже, формальні вимоги до вакантної посади та об'єктивна інформація про претендента на державну службу являються першочерговими завданнями правильного відбору кадрів.

Зазначимо, що з метою визначення якості виконання поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо преміювання персоналу, планування їх кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні, результати їх службової діяльності в Коломацькій сільській раді щороку підлягають оцінюванню в порядку, встановленому законодавством про

державну службу.

Отже, добір персоналу у Коломацькій сільській відповідає Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [38], затвердженим Кабінетом Міністрів України. З'ясований склад конкурсної комісії, основні умови проведення конкурсу та вимоги до складання іспиту на заміщення вакантних посад виконавчого комітету Коломацької сільської ради. Проте, ефективна реалізація кадрової політики в органах влади не має зводитись лише до правил набору персоналу та умов проведення конкурсу. Перш за все, вона має забезпечити сприятливі, безпечні умови праці, можливість просування по службі та впевненість у завтрашньому дні.

Висновки до розділу 2

1. Коломацька сільська рада Полтавського району Полтавської області є органом місцевого самоврядування, що представляє Коломацьку територіальну громаду, здійснює від її імені та в її інтересах, функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами. Сільська рада має самостійний баланс, рахунки в органах Казначейства, власний штамп, печатку.

З'ясовані, основні структурні підрозділи виконавчого комітету Коломацької сільської ради: апарат сільської ради, відділ з бухгалтерського обліку, доходів, звітності та фінансово-економічної діяльності, відділ земельних відносин та охорони навколишнього середовища, загальний відділ, служба у справах дітей та відділ з обслуговуючого персоналу.

2. Проаналізовано динаміку загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету Коломацької сільської ради, яка протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 3 особи або 13 %. Кількість працівників апарату управління протягом досліджуваного періоду не змінилась та складає 5 осіб або 20 % від загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету. У ході

реформування у 2020 р. у сільській раді розпочав свою дію сектор соціального захисту населення, чисельність його персоналу складає 3 особи. У виконавчому комітеті функціонує служба, що займається справами дітей. Кількість працівників загального відділу протягом досліджуваного періоду зменшилась на 6 осіб або 66,7 %. Їх кількість у 2021 р. склала 3 особи.

3. Кадрова політика у Коломацькій сільській раді спрямована на комплексне розв'язання основних питань щодо її забезпечення висококваліфікованими працівниками. Відповідальний за організацію кадрової роботи в раді – загальний відділ виконавчого комітету. Він здійснює свої повноваження за затвердженим сільським головою річним планом роботи з персоналом. З'ясовані основні заходи з організації кадрової роботи у Коломацькій сільській раді: добір персоналу, його підготовка, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації, організація ефективного стимулювання, а також інші питання управління персоналом.

4. Обґрунтовані основні принципи кадрової роботи досліджуваного органу влади, які спрямовуються не лише на документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин, а й повне дотримання прав місцевого самоврядування, самостійності кадрової політики.

5. Вивчено механізм, умови та вимоги до проведення конкурсу на заміщення вакантної посади на заміщення вакантної посади виконавчого комітету Коломацької сільської ради. З'ясовано зміст основних етапів проведення конкурсу: проведення іспиту з кандидатами, оцінювання та підбиття його підсумків та прийняття рішення членами конкурсної комісії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ МІСЦЕВОЇ РАДИ

3.1. Кадрова політика як складова кадрової стратегії виконавчого комітету місцевої ради

Кадрова стратегія являє собою специфічний набір принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням різних типів організаційної стратегії, кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Для будь-якої управлінської стратегії характерні наступні елементи: внутрішня цілісність, сумісність із впливами середовища, збалансованість за ресурсами, у деякій мірі ризикованість та реальність. Кадрова стратегія органічно поєднує довгострокові та короткострокові цілі організації.

HR-стратегія впливає із стратегії розвитку організації. Скорочена назва HR (humanresources) – означає «людські ресурси». Цей термін використовують у рамках концепції «людини соціальної» та особистісного підходу, тому в структуру людських ресурсів включають: потенціал розвитку співробітників; трудові взаємини; рівень культури та моральності; ступінь кооперації і самоорганізації; мотивацію співробітників; креативність, підприємливість [30, с. 177]. HR-стратегія відповідає на питання: Яких саме співробітників потребує організація, з метою досягнення її стратегічних цілей? Які мають бути їх ключові компетенції? Де взяти таких працівників?

Рекомендованими діями з розроблення HR-стратегії органом публічної влади будуть наступні:

–окреслити перспективи органу місцевого самоврядування, чітко проаналізувати майбутні шляхи його розвитку та визначити, які саме інструменти необхідно для реалізації поставлених завдань та повноважень;

–чітко з'ясувати потреби персоналу, щоб вони змогли відчувати себе повноцінною частиною органу місцевого самоврядування;

–з метою визначення сильних та слабких сторін системи управління персоналом органу місцевого самоврядування провести SWOT-аналіз;

–провести стратегічні сесії, за участю керівництва органу місцевого самоврядування, з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку відділу з управління персоналом на найближчі 4-5 років;

–сформувані пріоритети на конкретні завдання та заходи;

–обговорити проєкт HR-стратегії в органі місцевого самоврядування;

–прийняти HR-стратегію на належному рівні;

–оприлюднити HR-стратегію громадськості.

Коломацькій сільській раді пропонуємо розробити та затвердити таку HR-стратегію на період з 2024 року по 2027 рік. Вона визначена як «Стратегія розвитку кадрового потенціалу Коломацької сільської ради».

Запропонована «Стратегія розвитку кадрового потенціалу Коломацької сільської ради» (далі Стратегія) включає сім розділів (рис. 3.1).

Розглянемо детально основні положення Стратегії.

Перший розділ Стратегії, тобто Коротка характеристика Коломацької сільської ради охарактеризовані в підпункті 2.1 кваліфікаційної роботи. Тому, повторно зупинятися на ній не будемо.

Другий розділ Стратегії – Загальний аналіз стану управління кадровим потенціалом Коломацької сільської ради. Нами визначені найбільш зацікавленими особи в розробці такої Стратегії, це голова Коломацької сільської ради, загальний відділ виконавчого комітету, який несе повну відповідальність за організацію кадрової роботи та жителі Коломацької територіальної громади. Реалізація Стратегії дозволить спеціалісту з кадрової роботи загального відділу сільської ради чітко сформувані основні цілі та напрями реалізації кадрової політики, а керівникам усіх структурних відділів сільської ради – керувати своїми підлеглими досить чесно, прозоро, законно та результативно.

Зацікавленою стороною реалізації Стратегії являються також посадові особи виконавчого комітету органу місцевого самоврядування. Вони чітко

розуміють перспективи свого професійного розвитку, можливості кар'єрного просування, передбачати можливі кадрові рішення з боку керівництва.



Рис. 3.1. Структурні елементи Стратегії розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2024-2027 рр.

Головним інструментами для аналізу стану управління персоналом виконавчого комітету Коломацької сільської ради має стати SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, майбутні загрози та можливості.

Результати проведеного SWOT-аналізу подано в табл. 3.1.

Результатів SWOT-аналізу системи управління персоналом виконавчого комітету Коломацької сільської ради, дали змогу сформуванню його можливості: працевлаштуванні молоді; підвищення кваліфікації посадових осіб за рахунок участі в міжнародних програмах та грантах, популяризація результатів роботи органу місцевого самоврядування в засобах масової

інформації; проведення тренінгів, спрямованих на розвиток їх навичок та тимбілдінг.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз системи управління персоналом
виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2023 р.**

<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – наявність кваліфікованого персоналу, який має значний досвід роботи; – добре розвинена комунікація між працівниками; – розуміння працівники вимог до них, своїх обов'язків та прав; – достатній рівень оплати праці; – хороші взаємовідносини керівників структурних відділів виконавчого комітету з підлеглими; – розташування органу місцевого самоврядування неподалік обласного центру; – врахування думки кожного працівника при вирішенні проблем організації. 	<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – низький рівень планової роботи з кадрами; – відсутність стратегії розвитку персоналу; – низький рівень популяризації публічної сфери діяльності серед молодих кадрів, студентів; – недостатня гнучкість персоналу; – недостатній престиж роботи в органах місцевого самоврядування, в порівнянні з престижем зайнятості на державній службі; – низький рівень зацікавленості більшості працівників до впровадження нових технологій; – відсутність коштів для реалізації стратегії управління персоналом;
<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – працевлаштування молоді та залучених до практики здобувачів вищої освіти; – можливість підвищити кваліфікацію за рахунок міжнародних програм та грантів; – популяризація результатів роботи персоналу в ЗМІ; – проведення тренінгів скерованих на розвиток навичок працівників та тимбілдінг. 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – воєнний стан в країні; – відсутність пропозиції нових кадрів; – наявність значної частки персоналу передпенсійного віку; – сильна кадрова політика конкурентів; – високий рівень міжособистісних конфліктів працівників, які негативно впливають на колектив та діяльність організації в цілому.

Загрозами ефективної реалізації системи управління персоналом виконавчого комітету досліджуваного органу місцевого самоврядування є перш за все воєнний стан в країні, відсутність пропозиції нових кадрів, сильна кадрова політика конкурентів, високий рівень міжособистісних конфліктів працівників, які негативно впливають на колектив та діяльність організації в цілому.

Третій розділ Стратегії має назву Місія виконавчого комітету Коломацької сільської ради в сфері розвитку кадрового потенціалу, яку

визначено як забезпечення ефективного управління персоналом, шляхом формування високопрофесійної та мотивованої команди з сучасною організаційною культурою та умовами для особистісного розвитку. Вона характеризується реалізацією ефективною кадрової політики, дотриманням її норм, зосередженістю на основних потребах, згуртованим досягненням поставлених цілей організації.

Залучення посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради до розробки HR-стратегії може відбуватися шляхом: опитування, тестування, проведенням нарад, конференцій.

Розділ четвертий запропонованої Стратегії – цінності Коломацької сільської ради. В органах публічної влади вони являються вихідним пунктом, руховою силою їх діяльності та основним направляючим чинником.

Посадовці виконавчого комітету Коломацької сільської ради при реалізації кадрового політики мають керуватися такими цінностями (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні цінності виконавчого комітету Коломацької сільської ради при реалізації кадрового потенціалу, 2024-2027 рр.

Зміст основних цінностей, наведених в табл. 3.2, полягає в тому, щоб сприяти матеріальному і духовному розвитку підлеглих виконавчого комітету Коломацької сільської ради та громади в цілому.

На нашу думку, в органах публічної влади, зокрема досліджуваному органі місцевого самоврядування, зазначені цінності повинні закріплюватись законодавчо, реалізовуватись в силую законів та існуючих державних механізмів.

Розділ п'ять Стратегії називається Стратегічні цілі в сфері розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради. Об'єктивно цілі, в публічному управлінні народжують знизу і рухатись угору до потреб та інтерес людей, об'єднаних в громаду. Вони поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні цілі пов'язують з якістю суспільства, його збереженням та можливими змінами (перетвореннями).

Перша ціль запропонованої Стратегії – це забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування молодими кадрами. Адже саме молодь являється одним із напрямів ефективної реалізації кадрової політики органів влади.

Можливі напрями залучення молоді до стажування в досліджуваному органі місцевого самоврядування розглянемо з допомогою рис. 3.3.

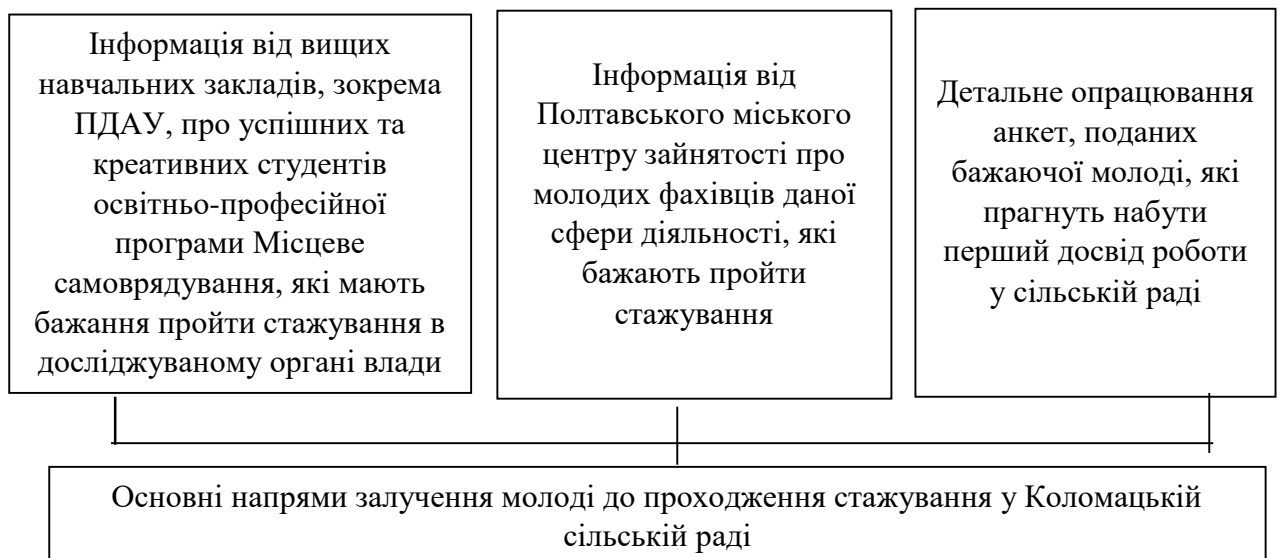


Рис. 3.3. Запропоновані напрями та етапи залучення молоді до проходження стажування у виконавчому комітеті Коломацької сільської ради, 2024 р.

Другою ціллю Стратегії являється забезпечення ефективною програмою підвищення кваліфікації з метою навчання та розвитку потенціалу персоналу (рис. 3.4).

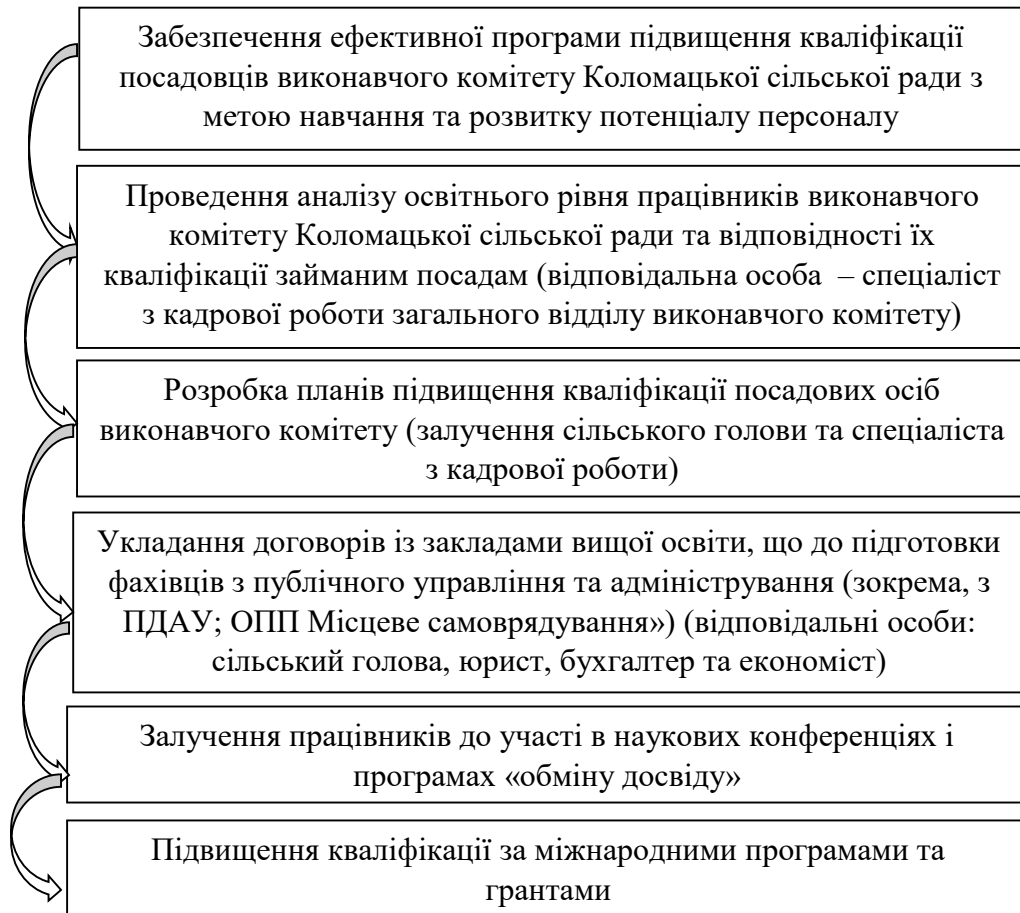


Рис. 3.4. Основні етапи забезпечення ефективною програмою підвищення кваліфікації посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради з метою їх навчання та розвитку кадрового потенціалу

Третьою ціллю Стратегії розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради є забезпечення ефективних внутрішньо-організаційних комунікацій шляхом:

– аналізу стану взаєностосунків посадових осіб місцевого самоврядування (відповідальним призначити посадову особу, за якою закріплено функції управління персоналом;

– запровадження тимблдіingu з метою формування команди, в якому учасники спільно працюють над вирішенням завдань та досягненням спільних

цілей. Основна його мета – це зміцнення взаємодії, довіри та співпраці у команді за допомогою використання різних форматів, зокрема творчого тимбілдингу (відповідальні особи: сільський голова, спеціаліст з кадрової роботи та фахівці із проведення відповідних заходів);

– проведення заходів щодо попередження виникнення конфліктів в середині організації. З метою реалізації цього завдання необхідно залучити сільського голову, спеціаліста з кадрової роботи, а також фахівців із проведення відповідних заходів.

Формування сучасної організаційної культури – четверта запропонована ціль Стратегії розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради. Її основні етапи:

– аналіз та оцінка існуючої організаційної культури (відповідальні особи: спеціаліст з кадрової роботи та керівники відділів);

– визначення мети та основних цілей впровадження організаційної культури (керівники відділів);

– формування плану розвитку організаційної культури (відповідальні – сільський голова, спеціаліст з кадрової роботи, керівники відділів);

– контроль за виконанням плану розвитку організаційної культури (відповідальні – сільський голова, спеціаліст з кадрової роботи, керівники відділів).

HR-брендинг – ще один розділ запропонованої Стратегії. Його девіз: «Престижне місце роботи, згуртований колектив, комфортні та безпечні умови праці, які відповідають сучасності!»

Коломацька сільська рада, зокрема її виконавчий комітет як роботодавець має наступні пріоритети: є комфортні умови праці, сучасне обладнання; широкі можливості кар'єрного росту; кваліфікований персонал; зручне розташування організації (лише 20 км від обласного центру м. Полтава), налагоджена транспортна інфраструктура (залізниця Полтава – Люботин, на півдні села автошлях Київ-Полтава-Харків-Довжанський); дружній колектив.

Розробка та впровадження HR-брендингу у досліджуваному органі місцевого самоврядування, а також ефективне управління ним матиме наступні переваги:

- зниження плинності кадрів;
 - підвищення рівня лояльності співробітників;
 - органі місцевого самоврядування буде легше залучати висококваліфікований персонал та пасивніше формувати резерв кадрів;
 - зменшення витрат і скорочення термінів на закриття вакантної позиції;
- стійкість в період воєнного стану в країні.

Розділ сьомий Стратегії розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради має розкривати механізм реалізації HR-стратегії, постійного моніторингу та контролю за нею з боку сільського голови.

Для реалізації даної стратегії Коломацької сільської ради володіє всіма необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами. З метою якісної розробки та реалізації Стратегії планується залучення із зовнішніх джерел необхідних науковців і експертів, у рамках співпраці викладачів Полтавського державного аграрного університету спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Джерелами фінансування впровадження HR-стратегії є бюджет сільської ради, а також можливі інвестиційні вкладення інвесторів чи зацікавлених сторін. Відповідальні особи за реалізацію HR-стратегії є: сільський голова, спеціаліста з кадрової роботи та керівники основних відділів та комунальних підприємств.

Моніторинг впровадження HR-стратегії необхідно здійснювати за допомогою використання системи маркерів. Основні з них розглянемо на рис. 3.5.

Контроль за виконанням Стратегії покладатиметься на голову Коломацької сільської ради. Моніторинг її результатів діяльності необхідно проводити кожного кварталу. Данні щодо рівня результативності сільський

голова формуватиме з власних спостережень та звітів відповідальних осіб реалізації Стратегії. Посадовцям виконавчого комітету сільської ради буде надаватися інформація за виконану роботу у формі річного звіту.

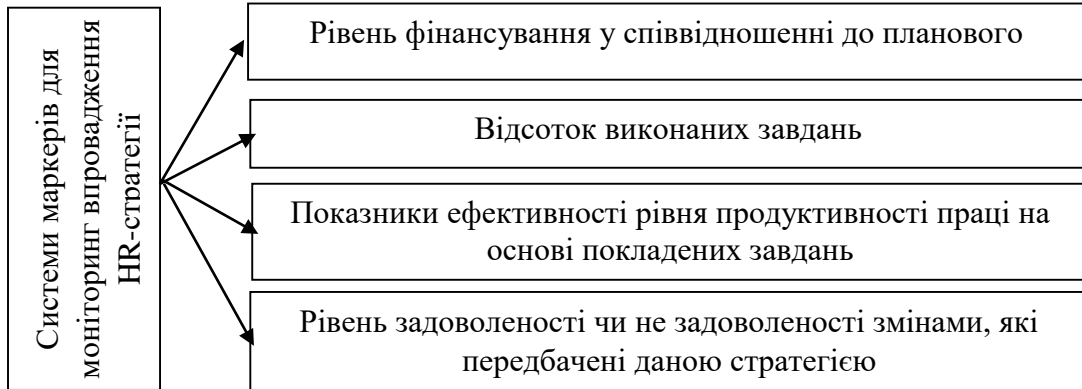


Рис. 3.5. Система маркерів моніторингу впровадження HR-стратегії у виконавчому комітеті Коломацької сільської ради, 2024 р.

Визначені маркери успішності реалізації Стратегії розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради: оновлення кадрового складу, підвищення рівня його професійної компетентності та результативності трудової діяльності персоналу, формування сучасної організаційної культури.

3.2. Запровадження новітніх підходів формування та оновлення кадрового потенціалу виконавчого комітету місцевої ради

Запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування має важливе значення в контексті адаптації кадрового потенціалу до трансформаційних змін.

Інноваційна складова органів місцевого самоврядування являє собою формою стратегічного управління, яка визначає всі необхідні умови (мета,

основні завдання, принципи) їх інноваційної діяльності. Тому удосконалюючи процес формування та оновлення кадрового потенціалу, доцільно сформувані та використовувати Стратегію розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року [41].

Стратегія полягатиме у орієнтації виконавчого комітету Коломацької сільської ради на інноваційну діяльність та нововведення в роботі з кадрами. Кадрова стратегія буде значно посилювати можливості органу місцевого самоврядування здійснювати свою діяльність якісно. Основою кадрової політики виконавчого комітету має бути формування та розвиток інноваційної складової кадрового потенціалу, здатної реагувати на сучасні зміни повною мірою, використовуючи при цьому можливі інноваційні технології.

Вважаємо за доцільне, запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради послідовними етапами. Їх чітке дотримання дасть можливість створити в досліджуваному органі місцевого самоврядування ефективний кадровий потенціалу (рис. 3.6).

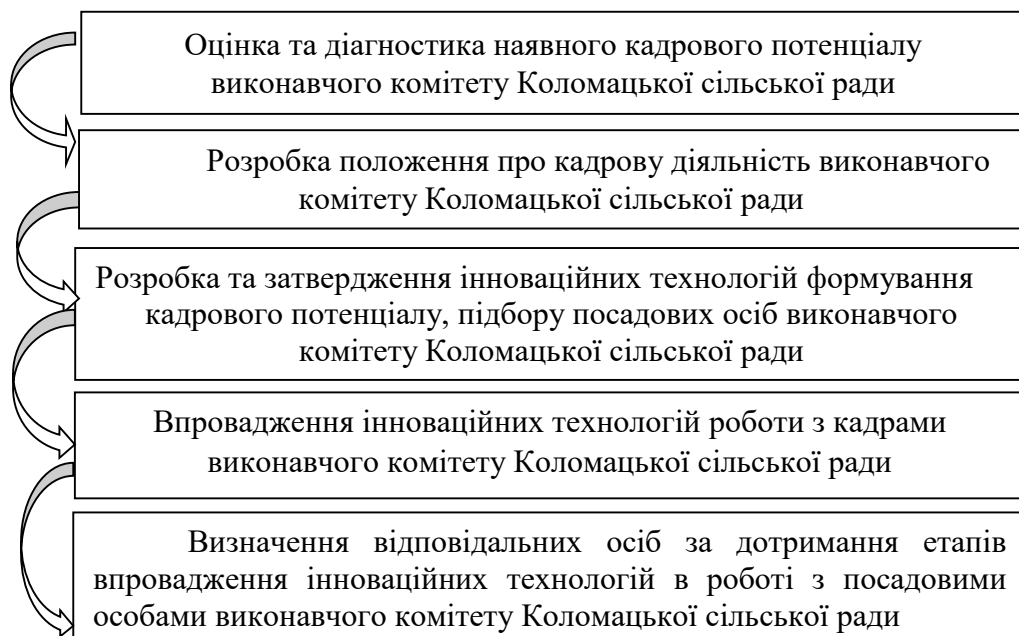


Рис. 3.6. Етап запровадження новітніх підходів до формування та оновлення кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2024 р.

Вважаємо за доцільне виокремити основні принципи реалізації інноваційної кадрової політики виконавчого комітету Коломацької сільської ради. Основні з них:

- високий рівень взаємодії посадових осіб виконавчого комітету сільської ради;
- формування високого рівня довіри з боку керівництва органу місцевого самоврядування до своїх підлеглих;
- повна орієнтація на досягнення лояльності посадовців;
- в умовах воєнного стану в країні збереження кадрів виконавчого комітету сільської ради;
- зниження в умовах війни стресових ситуацій серед посадовців виконавчого комітету Коломацької сільської ради;
- відкритість та прозорість сільського голови сільської ради до своїх підлеглих;
- ефективне застосування інноваційних підходів управління кадрами виконавчого комітету сільської ради.

Варто зазначити, про існування безлічі методів та способів формування та оновлення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Проте, для кожної організації, в залежності від її діяльності, ефективним буде саме той чи інший метод. Що стосується органів місцевого самоврядування то основою формування та оновлення кадрового потенціалу виступає законодавство, нормативно-правова база та підбір кваліфікованих спеціалістів, освіта яких відповідає займаній посаді.

Застосування інноваційних методів формування та розвитку посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради являється необхідною умовою створення його ефективного кадрового потенціалу.

Новітній підхід формування та оновлення кадрів виконавчого комітету Коломацької сільської ради полягає в застосуванні інноваційних методів формування та оновлення кадрового потенціалу. При прийомі працівників на вакантну посаду виконавчого комітету Коломацької сільської ради, так і вже

для діючого колективу ефективною методикою являється інноваційний метод LAB-profile.

Методика LAB-profile дозволяє сформувати мегапрограмний профіль претендентів на заміщення вакантних посад. Ефективне використання психологічних прийомів цього методу дасть змогу розкрити характеристики мислення майбутнього посадовця, сформує рівень його психологічного стану, що досить важливо в умовах воєнного стану в країні.

Метрапрограма LAB-profile описує стиль мислення претендента, дозволяє визначити яким чином він буде поводитися в тій чи іншій ситуації, допомагає спрогнозувати її дії в різних обставинах. На основі результатів її проведення можна зробити висновки чи підходить претендент для даної вакантної посади, чи зможе справитися з його функціональними обов'язками, що вимагає посадова інструкція.

В умовах продовження воєнних дій в Україні, проводити таке психологічне тестування претендентів на заміщення вакантних посад виконавчого комітету Коломацької сільської ради є, на нашу думку, досить доцільно. Саме комплексна оцінка професійних і особистих якостей претендентів у доборі кадрів являється пріоритетним напрямком кадрової політики будь якої організації.

До переліку інноваційних методів формування та оновлення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, які допоможуть спростити організаційну структуру та забезпечити організацію якісними кадрами відносять: бенчмаркінг, кадровий аудит, коучинг.

Метод бенчмаркінгу дозволяє порівняти ефективність діяльності організації з іншою організацією такого ж спрямування, більш успішнішою у даній галузі, виявити відмінності та шляхи підвищення ефективності діяльності. Так, наприклад, показники діяльності Коломацької сільської ради щодо формування та оновлення кадрового потенціалу можна порівняти із діяльністю інших успішних сільських Полтавської територіальної громади. Це дасть можливість виявити помилки і позитивні характеристики щодо

формування та оновлення кадрового потенціалу, сформувати напрями їх підвищення ефективності.

Застосування методу кадрового аудиту в органах місцевого самоврядування характеризується способом дослідження та аналізу його кадрової політики, усього спектра кадрової документації, кадрового потенціалу та організаційної культури. Результати такого аудиту сприяють повною мірою виявити відповідність працівників займаній посаді, рівень їх кваліфікації та освіти, необхідність їх перекваліфікації чи переміщення в межах установи.

Результативність використання методу коучингу в органах місцевого самоврядування характеризується підвищенням рівня якості виконання роботи його посадовими особами, а що в свою чергу сприяє формуванню якісного кадрового потенціалу. Основна суть методу полягає у навчанні працівників та отриманні нових знань від коуча (фахівця даної сфери). Провести таке навчання можна за участю представників громадських організацій. Відтак, для виконавчого комітету Коломацької сільської ради такий інноваційний метод є доцільним та дасть змогу покращити професійні якості його посадових осіб.

Важливе значення при підборі персоналу має ефективна оцінка майбутнього працівника із творчої сторони, аналіз його комунікативних здібностей, рівня ініціативності, швидкості прийняття рішень, визначення рівня його конфліктності та інші. Інструментами такої оцінки можуть виступати: опитування, анкетування, співбесіди, тестування, творчі завдання різної складності. Ці методи допомагають виявити не лише особистий потенціал претендента на заміщення вакантних посад, а й оцінити його необхідності в органі місцевого самоврядування та його кадровому потенціалі організації в цілому.

Застосування сучасних новітніх підходів в контексті управління кадровим потенціалом дозволить досліджуваному органу місцевого самоврядування отримати необхідну гнучкість у своїй діяльності.

Для виконавчого комітету Коломацької сільської ради одним із новітніх підходів формування їх кадрового забезпечення виступає удосконалення процесу конкурсного відбору на заміщення вакантних посад. Наразі набуває чинності нова редакція Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [35], який був прийнятий 02 травня 2023 р. У зв'язку в досліджуваному органі місцевого самоврядування необхідно привести у відповідність процедуру добору на службу посадових осіб.

У відповідності до нової редакції прийнятого закону виконавчому комітету Коломацької сільської ради необхідно розробити та затвердити Положення про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад посадових осіб. Нами запропонована його планова структура, яка містить наступні елементи (рис. 3.6).

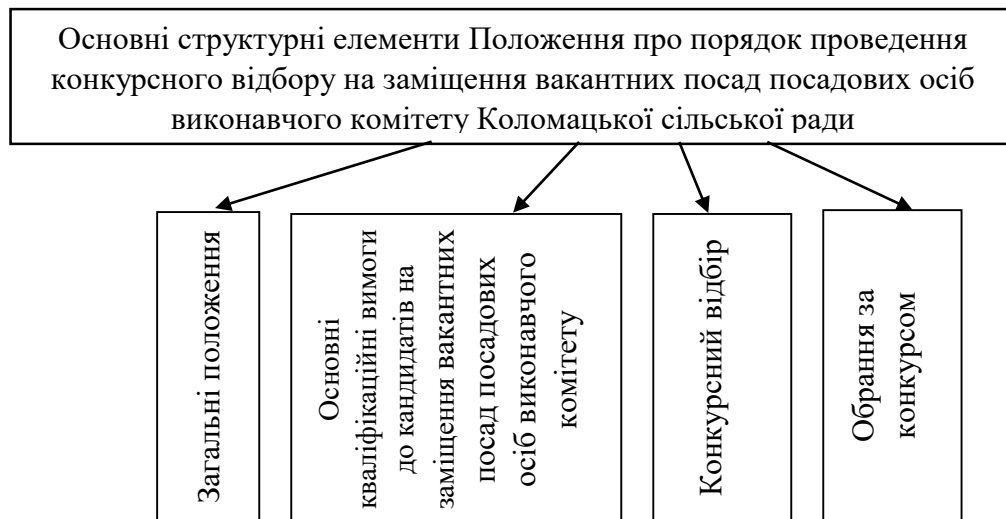


Рис. 3.6. Планова структура Положення про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради, 2024 р.

Вважаємо за доцільне впровадження в досліджуваному органі місцевого самоврядування електронної бази даних претендентів за заміщення вакантних посад. За допомогою мережі Інтернет, це сприятиме оперативності підбору персоналу, дозволить вивчати оперативні картки, резюме та автобіографії.

Отже, питання набору кадрів на державну службу в Україні, зокрема

досліджуваному органі місцевого самоврядування потребує доопрацювання в чинному законодавстві та нормативних актах, з метою уточнення процедур відбору претендентів, відповідно до сучасних ефективних технологій.

Висновки до розділу 3

1. Розроблена до запровадження HR-стратегія Коломацької сільської ради, яка визначена як стратегія розвитку кадрового потенціалу її виконавчого комітету.

2. Визначено основну місію виконавчого комітету Коломацької сільської ради в сфері розвитку кадрового потенціалу – забезпечення ефективного управління персоналом, шляхом формування високопрофесійної та мотивованої команди з сучасною організаційною культурою та умовами для особистісного розвитку. Вона характеризується реалізацією грамотної кадрової політики, дотриманням її норм, зосередженістю на основних потребах, згуртованим досягненням поставлених цілей організації.

3. Сформовані стратегічні цілі в сфері розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради: залучення молодих фахівців; сприяння ефективній програмі підвищення кваліфікації з метою навчання та розвитку потенціалу посадових осіб виконавчого комітету; забезпечення ефективних внутрішньо-організаційних комунікацій; формування сучасної організаційної культури.

Як девіз для HR-брендингу запропоновано меседж: «Престижне місце роботи, згуртований колектив, комфортні умови праці, які відповідають сучасності!»

4. Визначені планові джерела фінансування реалізації HR-стратегії у Коломацькій сільській раді: її бюджет та можливі інвестиційні вкладення зацікавлених сторін. Запропоновано систему маркерів моніторингу впровадження HR-стратегії: рівень фінансування у співвідношенні до

планового, відсоток виконаних завдань, показники ефективності рівня продуктивності праці, рівень задоволеності чи не задоволеності змінами, які визначаються стратегією.

5. Визначено очікувані результати від реалізації HR-стратегії у виконавчому комітеті Коломацької сільської ради: оновлення кадрового складу, підвищення рівня їх професійної компетентності та результативності трудової діяльності, формування сучасної організаційної культури в цілому.

6. Обґрунтована необхідність приведення у відповідність процедури добору на службу посадових осіб виконавчому комітету Коломацької сільської ради з новою редакцією Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який був прийнятий 02 травня 2023 р. У зв'язку з цим, виконавчому комітету Коломацької сільської ради запропоновано розробити та затвердити Положення про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад посадових осіб, визначена його планова структура.

7. З'ясовані інноваційні методи формування та оновлення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування: бенчмаркінг, кадровий аудит та коучинг. Їх ефективне застосування для посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради дозволить повною мірою виявити відповідність працівників займаним посадам, рівень їх кваліфікації та освіти, необхідність їх перекваліфікації чи переміщення в межах установи; підвищить професійні якості та забезпечить якісними кадрами в цілому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання, яке полягає в теоретико-практичному обґрунтуванні кадрової політики виконавчого комітету Коломацької сільської ради та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Результати, отримані під час дослідження, підтверджують досягнення поставленої мети і вирішення завдань, дають підстави сформулювати такі висновки й практичні рекомендації:

1. Уточнено поняття «кадрова політика підприємства», яке на відміну від існуючих, найбільш повно враховує основні його ознаки за сутнісною визначеністю та змістом дій. Визначені основні її напрямки: формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація та стимулювання персоналу.

2. Визначено, що кадрова політика у сфері державного управління являє собою цілісну систему теоретичних знань, ідей, поглядів, принципів, відносин і організаційно-практичних заходів органів державного управління, які спрямовуються на встановлення цілей, завдань її характеру, визначення основних форм і методів кадрової роботи. З'ясована основна її мета – формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу органів державного управління.

3. Сформульовано основні причини невідповідності кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам його реформування: відсутність стратегічного та системного цілеспрямованого характеру підходів до формування кадрового потенціалу; невикористання сучасних технологій управління кадровим забезпеченням, зарубіжного досвіду в цій сфері; невідповідності кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам його реформування.

4. З'ясовано, що Коломацька сільська рада Полтавського району Полтавської області є органом місцевого самоврядування, що представляє Коломацьку територіальну громаду, здійснює від її імені та в її інтересах,

функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами.

5. Проаналізовано динаміку загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету Коломацької сільської ради, яка протягом 2019-2021 рр. збільшилась на 3 особи або 13 %. Кількість працівників апарату управління протягом досліджуваного періоду не змінилась та складає 5 осіб або 20 % від загальної кількості штатних одиниць виконавчого комітету. У ході реформування у 2020 р. у сільській раді розпочав свою дію сектор соціального захисту населення, чисельність його персоналу складає 3 особи. У виконавчому комітеті функціонує служба, що займається справами дітей.

6. З'ясовано відповідальних осіб за організацію кадрової роботи в Коломацькій сільській раді – загальний відділ виконавчого комітету. Визначені основні її принципи: служіння територіальній об'єднаній громаді, дотримання прав місцевого самоврядування, самостійності кадрової політики, реалізація Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин.

7. Розроблена до запровадження HR-стратегія Коломацької сільської ради, яка визначена як стратегія розвитку кадрового потенціалу її виконавчого комітету. Визначено основну місію виконавчого комітету Коломацької сільської ради в сфері розвитку кадрового потенціалу: визначено як забезпечення ефективного управління персоналом, шляхом формування високопрофесійної та мотивованої команди з сучасною організаційною культурою та умовами для особистісного розвитку.

8. Сформовані стратегічні цілі в сфері розвитку кадрового потенціалу виконавчого комітету Коломацької сільської ради: залучення молоді; сприяння ефективній програмі підвищення кваліфікації з метою навчання та розвитку потенціалу посадових осіб виконавчого комітету; забезпечення ефективних внутрішньоорганізаційних комунікацій; формування сучасної організаційної культури.

9. Запропоновано основну систему маркерів моніторингу впровадження HR-стратегії у виконавчому комітеті досліджуваного органу місцевого самоврядування: рівень фінансування у співвідношенні до планового, відсоток виконаних завдань, показники ефективності рівня продуктивності праці, рівень задоволеності чи не задоволеності змінами, які визначаються стратегією.

10. Визначено очікувані результати реалізації HR-стратегії у виконавчому комітеті Коломацької сільської ради: оновлення кадрового складу, підвищення рівня їх професійної компетентності та результативності трудової діяльності, формування сучасної організаційної культури в цілому.

11. Обґрунтована необхідність приведення у відповідність процедури добору на службу посадових осіб виконавчому комітету Коломацької сільської ради згідно з новою редакцією Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який був прийнятий 02 травня 2023 р. У зв'язку з цим, виконавчому комітету Коломацької сільської ради запропоновано розробити та затвердити Положення про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад посадових осіб, визначена його планова структура. Визначені наступні його елементи: загальні положення, основні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб виконавчого комітету, конкурсний відбір та обрання за конкурсом.

12. З'ясовані інноваційні методи формування та оновлення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування: бенчмаркінг, кадровий аудит та коучинг. Їх ефективне застосування для посадових осіб виконавчого комітету Коломацької сільської ради дозволить повною мірою виявити відповідність працівників займаним посадам, рівень їх кваліфікації та освіти, необхідність їх перекваліфікації чи переміщення в межах установи; підвищить професійні якості та забезпечить якісними кадрами в цілому.