

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного управління

Мартинюк Єлизавета Геннадіївна

УДК 351.82

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Удосконалення механізму управління кадровим
потенціалом органів місцевого самоврядування»

281 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Тищенко Світлана Володимирівна,
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Мартинюк Є. Г. Удосконалення механізму управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування – Поліський національний університет, 2021.

Необхідність регулювання кадрового потенціалу, викликана трансформаційними процесами в Україні, визначено норми та підходи державного механізму у цій сфері. Сприяння реалізації кадрового потенціалу України, подолання розбалансованості на ринку праці, недостатня систематизація та оптимізація вимог законодавства посилюють соціальну напругу. Постійний пошуку ефективних методів сприяння зайнятості, відновлення трудових ресурсів та формування механізму публічного управління кадрами забезпечує системну взаємодію всіх учасників соціально-економічних та правових відносин у вирішенні наявних проблем та дисбалансу, а також забезпечує професійне самовизначення, мотивацію та розвиток людей, їх прагнення до реалізації високопродуктивної праці.

Ключові слова: державне регулювання, кадровий потенціал, національна економіка, публічне управління.

SUMMARY

Martyniuk E. G. improving the mechanism of Personnel potential management of local self-government bodies.– Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in specialty 281 – Public administration and administration. – Polissia national university, 2020.

The need for regulated human resources caused by the transformation processes in Ukraine has determined the norms and approaches of the state mechanism in this area. Promoting the realization of Ukraine's human resources potential, overcoming the imbalance in the labor market, insufficient systematization and optimization of legal requirements increase social tension. The constant search for effective methods of promoting employment, restoring labor resources and forming a mechanism for Public Personnel Management ensures systematic interaction of all participants in socio-economic and legal relations in solving existing problems and imbalances, as well as ensures professional self-determination, motivation and development of people, their desire to realize high-performance work.

Key words: state regulation, human resources potential, national economy, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	5
Висновки до розділу 1	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	12
Висновки до розділу 2	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	20
Висновки до розділу 3	24
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація сучасного економічного простору та нагальна потреба регулювання відносин у системі формування та використання кадрового потенціалу декларується державою, регулюється міжнародними нормами. Вони покликані забезпечити працездатність населення, надання першого робочого місця молоді, задовольнити економічні інтереси країни та реалізацію її трудового потенціалу. Наявні розбалансованість між пропозицією та попитом на робочу силу, неузгодженість вимог роботодавців, недостатній рівень практичної підготовки фахівців посилюють напругу на національному та регіональних ринках праці.

Базовими підходами до регулювання процесів її відтворення трудових ресурсів, формування національного багатства відіграли праці Дж. Кейнса, А. Маршалла та А. Сміта. Основні засади функціонування ринку праці розглянуто у працях Д. Богині, О. Жадана, М. Корецького, Е. Лібанової, В. Петюха, Т. Покотила та ін. Механізми та необхідність регулювання соціально-трудо-вих відносин розроблені О. Балакіревою, С. Васишиним, В. Кравченко, М. Торжевським та ін. водночас існує необхідність подальшого формування механізму управління формуванням за забезпеченням кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування у процесі становлення спроможності територіальних громад.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є систематизація теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій з удосконалення публічного управління кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Досягнення мети здійснення через такі *завдання*:

- визначити змісту і сутності поняття «кадровий потенціал органів місцевого самоврядування»;
- узагальнити існуючих підходи до управління кадровим потенціалом

в Україні;

- виявлення тенденції та перспектив розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні;
- запропонувати практичні рекомендації до удосконалення складових механізму кадрового забезпечення потенціалом органів управління.

Об'єктом дослідження є управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування. Предметом дослідження є механізми управління кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є загальні та спеціальні методи: використано системний та комплексний підхід в управлінні кадровим потенціалом органів місцевого самоврядування як об'єкта державного регулювання. Обґрунтовано необхідність формування механізму державного регулювання кадрового забезпечення для опису стану та тенденцій розвитку кадрового потенціалу. Історико-логічний метод використано у вивченні нормативно-правової бази управління кадровим потенціалом. Економіко-статистичні методи дозволили проаналізувати сучасний стан забезпечення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Інформаційна база дослідження складається на основі положень державного управління, досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правових актів, документів Міжнародної організації праці (МОП), Міністерства соціальної політики України, Державного центру зайнятості, Державної служби статистики України та ін.

Структура роботи включає анотацію українською та англійською мовами, вступ, три розділи, висновки, список літературних джерел (27 найменувань), 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Державне регулювання розвитку кадрового потенціалу являє собою складний механізм всебічного розвитку та становлення трудових ресурсів як на національному, так і на регіональному рівні, яке визначає соціально-економічний стан економіки України. Механізм публічного управління кадровим потенціалом включає комплекс елементів державного впливу, діяльності органів місцевого самоврядування та чинників саморозвитку [11].

Реалізація механізмів публічного управління, за допомогою яких держава здійснює регуляторний вплив на об'єкт управління передбачає послідовне виконання органами місцевого самоврядування, структурами державної влади та іншими інститутами соціуму функцій управління з використанням відповідних методів і засобів для досягнення поставленої мети на основі базових принципів управління [12]. Не в повній мірі погоджуємося, що механізм публічного управління та державного регулювання є виключно сукупністю установ і органів управління суспільством [24] або інструментів і методів виконання управлінської діяльності системи [9]. Ми більшою мірою схилиємося до думки, що механізм публічного управління та державного регулювання є процесом (способом), за допомогою якого здійснюються функції державної влади. Тому, сукупність установ і органів, є суб'єктами регулювання, а інструменти і методи – знаряддям, яке забезпечує процеси управління та регулювання. Для саморегульованих систем (наприклад, ринок) управління структурою, енергією та інформацією в середині системи здійснюється через зворотній зв'язок [10]. Отже, публічне управління та державне регулювання кадрового потенціалу передбачає цілеспрямований вплив держави на учасників

соціально-трудова відносин з питань формування, примноження, використання та відновлення ресурсів праці на основі функцій, принципів, методів, форм та інструментів соціально-економічного розвитку трудових ресурсів та сприяння всеохоплюючій зайнятості.

Враховуючи, що публічне управління та державне регулювання кадрового потенціалу в країні передбачає утворення цілісної само розвинутої ефективно функціонуючої системи, їх необхідно розглядати як єдиний механізм, який включає низку структурних елементів [17]. Метою його формування та функціонування є продукування, відновлення та розміщення ресурсів праці, їх розвитку та зайнятості. Основними завданнями досягнення вказаної мети є такі: забезпечення конкурентоспроможності трудових ресурсів на ринку праці; сприяння реалізації кадрами права на працю; досягнення балансу між попитом та пропозицією у робочій силі; соціальний захист населення, соціальна підтримка і соціальне забезпечення формованого кадрового потенціалу; забезпечення гармонійного розвитку населення; забезпечення професійної орієнтації молоді; забезпечення високого рівня професіоналізму, кваліфікаційної здатності та освіти відповідно до потреб роботодавців та ринку праці; сприяння скороченню тіньової зайнятості; сприяння самовдосконаленню та самореалізації кадрів; удосконалення структури зайнятості молоді [20].

Процес формування та функціонування кадрового потенціалу передбачає реалізацією органами місцевого самоврядування та структур державної влади таких функцій: посередницької (встановлення взаємозв'язку між трудовими ресурсами, навчальними закладами та роботодавцями з метою задоволення їх потреб та інтересів); інформаційної (надання інформації потенційним працівникам та роботодавцям щодо умов наймання, рівня заробітної плати, стану ринку праці, якості робочої сили тощо); стимулюючої (стимулювання працівників поліпшувати рівень професійних вмінь та знань з метою бути конкурентоспроможними); організаційно-економічної (формування оптимальної структури суспільного виробництва, рівноваги між попитом і

пропозицією робочої сили, сприяння економічному регіональному розвитку регіонів, наданню фінансової підтримки непрацевлаштованим); соціальної (соціальний захист, всебічний розвиток та підтримка), [9].

Механізм публічного управління кадровим потенціалом функціонально забезпечувати виконання таких функцій: організації (об'єднання зусиль зацікавлених сторін, планування заходів та контролю їх виконання); правового регулювання (нормативно-правового забезпечення питань зайнятості та гарантування працевлаштування); економічної доцільності (надання податкових пільг та фінансове забезпечення заходів зі сприяння зайнятості, заохочення непрацевлаштованих до розвитку самозайнятості та підприємництва, стимулювання роботодавців до працевлаштування, застосування фінансових санкцій за відмову у прийомі на роботу). Суб'єктами публічного управління є органи місцевого самоврядування, органи виконавчої влади, держава, організації та установи, які реалізують політику зайнятості (рис. 1.1). Активаторами ринку праці та його активними учасниками є громадські організації та профспілки.

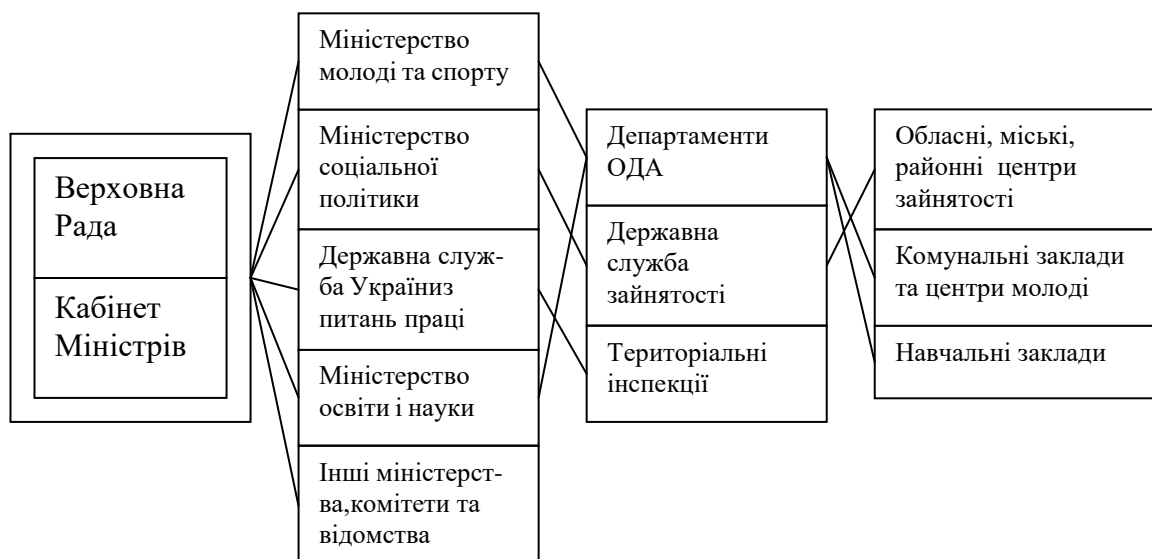


Рис. 1.1. Суб'єкти публічного управління кадровим потенціалом України

Джерело: сформовано на основі [17].

До об'єктів публічного управління кадрового потенціалу відносять

процеси відтворення та функціонування трудових ресурсів, забезпечення зайнятості населення, інститути, які здійснюють координуючу, стимулюючу, організаційну та контролюючу функції [13]. Головним об'єктом публічного управління та державного регулювання праці є трудові відносини між роботодавцями і найманими працівниками (у тому числі з оплати та охорони праці, прийому, розвитку і звільнення працівників, зокрема, з питань перепідготовки та підвищення кваліфікації, соціального забезпечення, регулювання пропозиції робочої сили, розподілу робочого часу, допомоги з безробіття – рис. 1.2), [6].

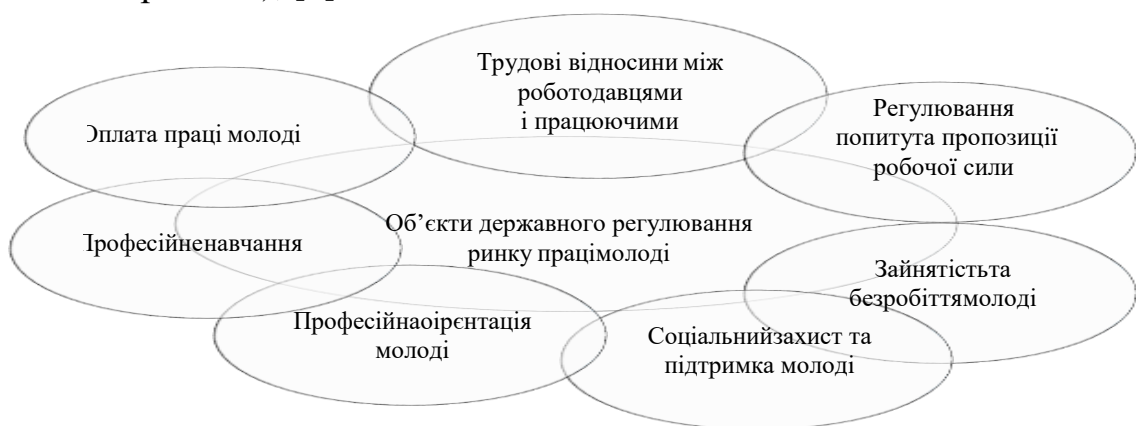


Рис. 1.2. Об'єкти публічного управління кадровим потенціалом

Джерело: сформовано на основі [11].

До принципів публічного управління кадровим потенціалом відносить такі: вільна конкуренція; розвиток підприємництва; загальнолюдські цінності; вільний рух робочої сили і капіталу; проведення соціальної політики; гнучкість місцевого ринку праці; підвищення якості робочої сили [9]. До принципів регуляторної політики відносять такі: верховенство права і закону; соціальний захист і соціальне забезпечення працівників і громадян; забезпечення гарантій і свобод громадян, високий рівень захищеності особистості; мінімізацію державного втручання [13]. Реалізація публічного управління повинна ґрунтуватися на засадах державної регуляторної політики. До її активних заходів належать: заходи сприяння у працевлаштуванні, організація громадських робіт і тимчасової зайнятості, підтримка малого бізнесу, професійне навчання та профорієнтація,

підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації, фінансування створення нових робочих місць, розвиток гнучких форм зайнятості, квотування робочих місць, звільнення та надання пільг на оподаткування тощо [5]; до пасивних – реєстрація та облік безробітних, заповнення вакантних робочих місць, організація системи допомоги з безробіття, здійснення не грошової та грошової підтримки безробітних тощо [4]. Можна навести таку класифікацію методів державного регулювання:

1. *За масштабами впливу*: загальні (охоплюють усе працездатне населення); селективні (поширюються на окремі групи працездатних).

2. *За способом впливу*: прямі або регуляторні (спрямовані на створення додаткових робочих місць, визначення мінімальної заробітної плати, регламентацію робочого часу); непрямі (впливають на кадровий потенціал за допомогою зміни умов господарювання, відповідну фіскальну, грошово-кредитну, інвестиційну та бюджетну політику).

3. *За типом впливу*: активні (орієнтовані на підвищення регіональної та професійної мобільності, підвищення рівня зайнятості); пасивні (виплати допомоги з безробіття).

4. *За змістом*: економічні (включають надання пільг, субсидій, дотацій, кредитів підприємцям, регулювання податку та відсотка); адміністративні (законодавче регулювання робочого часу, пенсійного віку, імміграції); ідеологічні (формування суспільної думки).

5. *За об'єктом впливу* – орієнтовані на таке: кількісні параметри (динаміка співвідношення попиту та пропозиції робочої сили); якісні характеристики (рівень професійної підготовки, освіти, територіально-галузевої структури); враховують організаційний стан ринку праці [7].

Вивчаючи публічне управління кадровим потенціалом визначено основні методи: нормативно-правовий, адміністративно-організаційний економічний. Економічна складова створює умови щодо стимулювання розвитку кадрового потенціалу у необхідному для держави напрямі (рис. 1.3). Економічними методами публічного управління є важелі податкової, валютної, кре-

дитно-грошової, зовнішньоекономічної політики, а інструментами – виплати допомоги з безробіття, застосування пільгових кредитів та пільгове оподаткування підприємств, надання дотацій та субсидій, оптимізація заробітної плати робітника тощо (додаток А).



Рис. 1.3. Економічні методи примноження кадрового потенціалу

Джерело: сформовано на основі [21].

Нормативно-правовий метод публічного управління кадровим потенціалом включає розроблення норм та правил розвитку процесів управління трудовим потенціалом, а основними нормативно-правовими актами – Конституція, Закони України, постанови Верховної Ради України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, укази й розпорядження Президента України, нормативно-правове регулювання центральних органів влади, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування тощо, що визначають права, обов’язки та гарантії для населення, а також підстави для виникнення санкцій та штрафів тощо.

Адміністративно-організаційний метод включає накази, розпорядження, постанови, розроблення програм та планів дій (дозволяє, забороняє, прогнозує, нормує та спрямовує певні види діяльності), встановлює порядок

трудових відносин, діяльність служб зайнятості та інформування тощо, у тому числі через впровадження регіональних програм зайнятості, навчання та стажування, організації громадських робіт, моніторингу ринку праці тощо. Досягнення дієвості публічного управління досягається через комплексне застосування всіх методів управління.

Висновки до розділу 1

1. Сучасні тенденції до формування та використання кадрового потенціалу України характеризуються нестабільністю зайнятості окремих статевих-вікових груп населення, посиленням асиметрій та диспропорцій між попитом та пропозицією на робочу силу, що вимагає кардинального перегляду підходів до формування механізмів його публічного управління, які б забезпечили збалансований розвиток трудових ресурсів, створення умови для отримання сучасних новітніх знань набуття першого професійного досвіду, професійне самовизначення.

2. За наявності загальних форм управління та регулювання розвитку кадрового потенціалу в кожній країні існує власний підхід до вирішення проблем зайнятості відповідно до демографічної ситуації, наявного економічного, соціального та політичного розвитку, національних традицій, міграційних процесів, професійно-кваліфікаційного рівня населення. Вказані підходи розробляються на основі стратегічних моделей і напрямів розвитку держави.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Наразі розвиток кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування як на національному, так і на регіональному рівні залежить від таких факторів: чисельності населення, його структура, розподіл по статеві-вікових та інших групах, розвиток інтелектуальних ресурсів, рівень працевлаштування; розвиток національної та регіональної соціальної політики, освіти та науки; наявність та формат соціальних факторів (правил, норм, принципів, законів, запитів, цінностей) на наявності регіональних лідерів, їх компетентних та вектор стратегічного мислення, залученість у кадрову політику на всіх рівнях, кадровий потенціал фахівців та службовців органів місцевого самоврядування та державної влади в регіонах та в державі в цілому, розвиток кадрового потенціалу (додаток Б).

Сформованість кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування як на національному та на регіональному рівнях в Україні характеризує кадровий корпус службовців у цілому. Кількісний і якісний аналіз кадрового потенціалу органів влади засвідчує потребу подальшого його розвитку і вдосконалення. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є основним нормативно-правовим актом регулювання зміни [16], яким визначено систему оплати праці, матеріальне стимулювання працівників, систему їх професійного розвитку. Потенціал органів місцевого самоврядування і державної влади визначається дією законів України, указів Президента, постанов Кабінету Міністрів України, інших нормативних документів, якими окреслено механізми вирішення суперечності між зростаючими вимогами до посадових осіб та децентралізацією влади, стилів

управління, рівнем професійної підготовки та компетентності, стереотипів сприйняття управлінських кадрів [22].

Кадрова політика на місцях покликана визначати механізми кадрового забезпечення ефективного проведення реформ. Безперервність особистісного та професійного розвитку окреслила перспективні напрями формування професійного потенціалу управлінських кадрів через постійну і систему професійну освіту, позитивну мотивацію до продуктивної праці, розвинений духовно-інтелектуальний потенціал. Службовці органів місцевого самоврядування на практиці є провідниками ідеології і політики місцевого державотворення, каталізаторами позитивних економічних, політичних, духовно-культурних змін. Тому вони повинні сприяти консолідації зусиль на місцях і мати відповідні етичні і моральні, якості [10]. Професійний розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування орієнтується на відбір та посадове посування на основі національно свідомих переконань та практичних справ [25]. Державна кадрова політика в органах місцевого самоврядування визначила такі основні вектори: 1) визначення суб'єктів кадрової роботи (їх повноваження, функції і відповідальність по вертикалі – співвідношення між центральними та регіональними органами, так і по горизонталі – між різними гілками влади; 2) визначення оперативних, тактичних та стратегічних завдань і пріоритетів; 3) вибір методів, засобів і технологій управлінської діяльності на засадах законності [16].

Механізм кадрового забезпечення системи органів місцевого самоврядування включає підсистему формування кадрового потенціалу та підсистему реалізації механізму (додаток В.3). Залучення кандидатів на заміщення посад реалізується через такі форми: внутрішні – ротація всередині установи, внутрішній конкурс, кадровий резерв; зовнішні – ротація службовців, конкурс, залучення ЗМІ та центрів зайнятості, однак, прийом співробітника на підставі конкурсу орієнтується як на попередні заслуги, так і у ході службової діяльності. Заміщення посад у ході ротації передбачає внутрішню перевірку кандидатів в ході конкурсних процедур на володіння

необхідними вміннями, знаннями, навичками [19]. Іншими словами, право на кар'єрне зростання реалізується через конкурс, організований кадровою службою зі створенням рівних можливостей і умов всім претендентам.

Комплектація кадрів за допомогою внутрішніх джерел передбачає наявність ротацію всередині установи та внутрішній конкурс [13]. Так, зміна рівня кваліфікації співробітника супроводжується дорученням більш складних завдань та підвищенням заробітної плати, підвищенням (зниженням) рівня діяльності, підвищенням (або зниженням) на посаді, збільшенням (або зменшенням) посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав [21], що значною мірою залежить від рівня освіти претендента (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Освіченість представників органів державної влади
та місцевого самоврядування**

Рівень освіти	Державні службовці	Особи органів місцевого самоврядування
Вища освіта, %	92	73
Неповна, базова вища, %	8	27
Вища освіта за спеціальністю публічне управління, тисяч осіб	9,3	3,0
Науковий ступінь, тисяч осіб	1,75	0,17
Вчене звання, тисяч осіб	0,3	0,03

Джерело: сформовано на основі [7].

Якщо серед державних службовців переважна кількість є людьми з вищою освітою, а близько 2 тисяч осіб мають наукові ступені та вчені звання, то серед службовців органів місцевого самоврядування їх частка менше і, відповідно, складає 73% та 0,2 тисячі осіб. Щодо стажу роботи, то серед державних службовців переважають особи, які працюють у державному секторі від 5 до 20 років, тоді як серед службовців органів місцевого самоврядування – їх кількість є меншою. Зважаючи на загальну позитивну динаміку зростання кількості новоутворених територіальних громад у період з 2015 по 2020 рр. чисельність фахівців органів місцевого самоврядування зросла, а досвід х роботи підвищився. Найбільша кількість громад була у

Дніпропетровській, Волинській та Черкаській областях, тоді як найменша – у Закарпатській, Київській та Харківській областях [1]. Кількість службовців та посадовців органів державної влади та місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію, представлена у додатку Г.

Таблиця 2.2

Стаж роботи в органах державного та місцевого управління

Стаж роботи	Державні службовці	Особи органів місцевого самоврядування
До 1 року	5	4
Від 1 до 3 років	12	8
Від 3 до 5 років	10	12
Від 5 до 10 років	24	26
Від 10 до 15 років	21	25
Від 15 до 20 років	23	19
Понад 25 років	5	6

Джерело: сформовано на основі [12].

Оцінка рівня кадрового забезпечення місцевого самоврядування ілюструє вільне володіння трудовим законодавством; складання нормативно-розпорядчої документації; навичкам у діловодстві, бухгалтерському обліку, менеджменті тощо. Не в повній мірі сформовані такі компетенції як фінансово-економічна діяльність, написання проектних заявок, розробка регіональних цільових програм тощо, що змушує шукати нові форми управлінської діяльності [16]. У досліджуваних територіальних громадах Житомирської області розподіл обов'язків фахівців є таким: голова затверджує кадрові призначення особисто або подає на затвердження сесії відповідної ради). Відділ організаційно-кадрової роботи крім кадрової роботою займається діловодством, зокрема розробкою наказів, збереженням і заповненням трудових книжок, веденням обліку відпусток, нещасних випадків, підбором кадрів та оцінкою їх плинності тощо. Плануванням роботи практично не займаються. Відділ фінансово-господарського забезпечення за дорученням голови здійснює річне планування чисельності працівників. Результатом їх роботи є штатний розпис та кошторис витрат на персонал на рік. Аналіз доступності статистичної інформації засвідчив наявність високого рівня

напруженості посадовців органів місцевого самоврядування, значну кількість контрольно-наглядових заходів, конфліктні ризики у взаємодії з регіональними органами влади, неспроможність місцевих бюджетів.

Фінансова незабезпеченість місцевих бюджетів є ключовим чинником зниження ефективності кадрової політики органів місцевого самоврядування. Опитування керівників органів місцевого самоврядування Житомирської області виявило високий рівень відволікання організаційних та кадрових від нагальних питань розвитку громад. Наразі залучення міжбюджетних трансфертів підсилює деструктивні процеси кадрового забезпечення. Саме тому необхідно акцентувати увагу на обмежуючих чинниках ефективного кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування: рівня програм підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів, гармонізації взаємодії між окремими гілками влади. Водночас недостатність професійних кадрів, неврахування регіональної специфіки, зайва теоретична спрямованість наказів, низький рівень орієнтації на стратегічні цілі розвитку країни та громади ускладнюють роботу органів місцевого самоврядування.

Комплексна оцінка рівня кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування представлена у додатку Д і включає такі етапи: 1) обґрунтування інформаційної оцінки (узагальнена оцінка кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування; обґрунтування показників оцінки кадрового забезпечення); 2) організаційно-економічна характеристика (вивчення структури органів самоврядування через системний підхід, оцінка діяльності структурних елементів через функціональний підхід, результативність діяльності органів місцевого самоуправління через монографічний метод, ретроспективний, перспективний та структурний аналіз, аналіз кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування; 3) розвиток кадрового забезпечення (інтегральний показник ефективності функціонування органів місцевого самоврядування, результативність розвитку системи регіональної професійної освіти, особливості взаємодії органів місцевого самоврядування та системою вищої професійної освіти.

Узагальнення показників розвитку органів місцевого самоврядування дозволило виділити такі показники: показники руху працівників, кадровий резерв служби в органах місцевого самоврядування, показники результативності діяльності у різних сферах, показники структури чисельності працівників органів місцевого самоврядування тощо [18]. Опитування 50 посадових осіб органів місцевого самоврядування Житомирської області (25 жінок та 25 відмітили рівень задоволення службою, перспективність подальшої роботи, наявність проблем у кар'єрному рості, функціональними обов'язками, мотивами та стимулами перебування на службі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка служби в органах місцевої влади, % респондентів

Показник	Бали									
	Чоловіки					Жінки				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Рівень задоволення службою	12	20	20	32	16	4	8	68	20	0
Перспективність перебування на службі	12	12	16	32	28	4	4	48	36	8
Проблеми з проходженням служби	4	4	28	36	28	4	4	16	52	24

Джерело: сформовано на основі опитування.

Таблиця 2.4

Оцінка функціональних обов'язків, % респондентів

Функціональні обов'язки	Чоловіки	Жінки
Співпадають завжди	12	12
Співпадають іноді	16	16
Співпадають у більшості випадків	72	68
Не співпадають	0	4

Джерело: сформовано на основі опитування.

Респонденти відмітили, що мотивом перебування на службі є такі: офіційне працевлаштування (так відповіли 59% жінок та 21% чоловіків); перспектива кар'єрного зросту (16% жінок та 28% чоловіків), відчуття влади (3% жінок та 3% чоловіків), можливість бути корисним для соціуму (19% жінок та 48% чоловіків), займатися улюбленою справою (1 особа), тоді як розмір заробітної платні не є мотивом до праці. Це свідчить про перспективність нематеріальних методів стимулювання праці. Визначення

умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування та результати PEST та SWOT аналізу наведено у додатку Д.

Основними проблемами регіонального розвитку є недостатня інформованість населення про повноваження, структуру та функції, органів місцевої влади, недостатня замученість та низька активність громадян до процесів самоврядування; недовіра населення органам місцевої влади. Європейських досвід демонструє перспективний характер розвитку громадянського суспільства, посилення ролі громадян у підготовці та прийнятті рішень на місцевому рівні [12–14]. Серед міжнародних проєктів, які наразі реалізуються на території України найбільш відомими є такі: швейцарський проєкт DESPRO (2007–2020 р., 9,3 млн. CHF для оптимізації системи управління місцевим розвитком); канадський проєкт «Партнерство для розвитку міст P R O M I S / P L E D D G» (2015–2021, 19,5 млн. CAD для впровадження моделі відкритого уряду, забезпечення прозорості прийняття рішень); швейцарська програма «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади E G A P» (2015–2019, 4,3 млн. CHF для використання інформаційно-комунікаційних технологій врядування, взаємодії влади та громадян); проєкт запропонований США «Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в У країні П У Л Ь С» (2015–2020, 8,2 млн. USD для створення сприятливого середовища місцевого самоврядування); за підтримки Європейської Комісії, Данії, Естонії, Німеччини, Польщі, Швеції програма U–L E A D (2016–2020, 102 млн. EUR для впровадження процесів децентралізації та реформ регіональної політики, вдосконалення багаторівневої системи управління на принципах підзвітності, прозорості); програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування» (2018–2020, 1,8 млн. EUR для формування сталої системи місцевого самоврядування); шведський проєкт «Місьцеве самоврядування та верховенство права в Україні» (2014–2017, 28,3 млн. SEK для зміцнення принципів верховенства права; проєкт П Р О О Н / Є С «Місьцевий розвиток, орієнтований на громаду» (2014–2017, 23,8 млн. EUR для підтримки врядування за участю громад, їх ініціатив. [10–20]. Одним з результатів їх

роботи стало прийняття у 2016 р. Закону України «Про державну службу» [21], покликаного підвищити прозорість та ефективність надання публічних послуг, популяризувати створення бази даних на місцях тощо. Іншим результатом міжнародної підтримки є відкриття регіональних центрів місцевого розвитку. Зміна існуючої ситуації в Україні можлива через підготовку та реалізацію природо відповідних людино центричних програм розвитку. Серед тих, які не потребують додаткового фінансування та міжнародної підтримки є реалізації ідеї «Родова садиба».

Висновки до розділу 2

Умовами реалізації державної кадрової політики формування та використання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є такі: 1) концепція державної кадрової політики з визначенням завдань, об'єктів і суб'єктів кадрової політики, загальних засад їх взаємозв'язку, механізмів кадрового забезпечення, реалізації регіональних програм; 2) впровадження принципів відкритості, прозорості оцінки діяльності посадових осіб, посилення морально-етичного, організаційного, економічного та адміністративного впливу на них для запобігання зловживанням, бездіяльності, порушенню законів; 3) розробка критеріїв відбору кандидатів на посади та оцінка їх професійної компетентності та особистісної діяльності; 4) визначення соціально-правового статусу посадових осіб та алгоритм кар'єрного росту, матеріального та іншого забезпечення, мотиваційних стимулів; 5) проведення професійного оцінювання персоналу, надання допомоги у корекції професійного розвитку, підвищення іміджу і престижу служби шляхом стимулювання підготовки і підвищення кваліфікації, 6) формування й розвиток індивідуального кадрового потенціалу; 7) удосконалення нормативно-правової бази, фінансового і матеріально-технічного нормування; 8) участь управлінських кадрів у професійній орієнтації і навчанні молоді; 9) створення підрозділів з розвитку персоналу; 10) використання передового зарубіжного та досвіду.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Напрями забезпечення ефективного функціонування ОМС відображено у додатку Д. Запропоновані у моделі компоненти відповідають напрямам вдосконалення механізму управління забезпеченням розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Він включає оптимальний сценарій кадрового забезпечення, інформаційне забезпечення через автоматизацію бізнес-процесів, прозорість системи планування та бюджетування, визначення результативності праці, упровадження інтелектуальних центрів обміну. Мотиваційна складова забезпечується за рахунок карт саморозвитку, обґрунтування мотиваційних чинників ефективного функціонування органів місцевого самоврядування [10].

Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування вимагає встановлення відносин взаєморозуміння, довіри, чесності між державою і громадянами, між громадськими структурами та державними органами. Вдосконалення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування передбачає відкритість і високий рівень довіри між громадянами і державою. Використання інструментів кадрового забезпечення реалізується на основі нормативно-правових актів, коли застосування результатів кадрового забезпечення регламентуються, зміст інструментів має бути доступним і зрозумілим, не порушувати права людини чи зачіпати особисту гідність тощо. Отже, якість управління кадрового органів місцевого самоврядування забезпечує ефективне функціонування органів місцевого самоврядування, регіону чи громада – економічного зростання. Подальше підвищення якості управління пов'язане з оптимальним використання найголовнішими ресурсами: часом, інформацією та людьми.

Органам місцевого самоврядування важливо зосередитися таких пріоритетах: 1) координація ресурсів і стратегічне планування пріоритетів; 2) залучення зацікавлених сторін як елемент ефективних комунікацій до розробки управлінських рішень; 3) персональна відповідальність за впроваджені зміни та реформи. Однією з проблем багатьох структур є багатозадачність та багатоступінчатість управління. Часто повноваження розподілені широко, а відповідальність «розмита», прив'язана до функцій, а не результату, що ослаблює структури всіх рівнів управління. Недостатня координація та неповна об'єктивність розрахунку

Наразі проблемою залучення фахівців є опанування інноваційних механізмів і технологій управління. Професійний розвиток органів місцевого самоврядування та кадрового управління включає: розробку схему навчання органів місцевого самоуправління, ведення обліку потреб у навчанні, формування бюджету на освіту, цілі навчання. Іншими моментом є надмірний обсяг інформації, контроль та управління нею, зокрема через розвиток цифрової економіки: інвестиційно-інноваційні портали, створюються електронні торговельні площадки, має місце практика сервісів групового спілкування, використання месенджерів замість тривалих нарад (швидкі комунікації ефективно вирішують поточні питання в оперативному режимі); переміщення співробітників в структурних підрозділах та підвищенню універсальності і адаптаційних можливостей працівників; проведення обов'язкової атестації та підвищення кваліфікації, підготовки і перепідготовки працівника, визначення перспектив використання потенційних здібностей працівників; публічний підбір кадрів через проведення конкурсів. Фактично перед кожним територіальної громади є завдання формування кадрового ресурсу, спрямоване на максимальну реалізації потенціалу кожної людини та підвищення спроможності і соціально-економічного зростання регіону.

У сучасному світі органи державної влади та місцевого самоврядування є зацікавленими у активності суспільства, що є самостійним

показником суспільної ефективності та розвитку демократії, свідчить про реалізацію програм і механізмів соціального включення громадян у сфери життєдіяльності (додаток Д). Встановлено, що головним чинником підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування територіальних громад є підвищення рівня компетентності працівників (31%), підвищення рівня оплати праці (17%), запровадження системи оцінювання результатів діяльності (14%). Серед мотиваційних чинників фахівців органі місцевого самоврядування відмічено такі як інтереси громад і їх добробут, підвищення рівня компетентності працівників органів місцевого самоврядування, запровадження нових управлінської культури, процедур, інструментів у проведенні змін в організаційній структурі, покращенні відносин між виборними та призначеними посадовими особами виконавчих органів. Представники громад у своїй роботі широко використовують принципи відкритого і прозорого врядування.

Важливим чинником організаційних змін є постійне вдосконалення послуг і підвищення ефективності використання бюджету. Для виконання повноважень і результативного функціонування системи управління актуалізовано співробітництво територіальних громад, що забезпечує якість послуг та знижує витрачання бюджетних коштів. Стабільна та якісна робота органів місцевого самоврядування забезпечується відповідним кваліфікаційно-професійним рівнем кадрів за допомогою навчання, перепідготовкою, саморозвитком тощо. Неузгодженість процесів управління розвитком персоналу, відсутність дієвого механізму посадового просування демотивують персонал, знижують бажання до саморозвитку та професійному самовдосконалення. Відображені у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки [14] напрями реалізації державної кадрової політики актуалізують необхідність забезпечення ефективного функціонування формування кадрового забезпечення, підвищення професійних компетенцій та зацікавленості працівників органів місцевого самоврядування виконувати службові обов'язки.

Наразі обов'язковий порядок підвищення кваліфікації кадрів, встановлений законодавством, не враховує її результати, що призводить до формалізації цього процесу з метою отримання необхідного документу про підвищення кваліфікації з внесенням до особової справи. Відсутність у повній мірі розроблених кваліфікаційних вимог до посад різних рівнів, недосконалість діагностики кадрового складу блокують роботу з розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Підвищити рівень мотивації, забезпечити сприятливий мікроклімат, розвиток корпоративної культури, залучення кваліфікованих посадових осіб можливо за відповідного впровадження сучасних персонал-технологій [18–19]. Відсутні єдині універсальні стандарти підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб. У різних країнах запроваджено різноманітні моделі державної служби з унікальним набором умов функціонування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Вартий уваги є досвід Канади та США, Німеччини або Франції, які ілюструють принципів організації додаткової професійної освіти; дослідження впливу професійного розвитку на кар'єру; направлення на навчання; вдосконалення механізму фінансування професійного навчання посадових осіб [17], підвищення внутрішньої мотивації шляхом аналізу надійності менеджменту, використання електронних методів навчання дистанційних освітніх методик, очікуваної тривалості та цілеспрямованості [16] тощо. Важливі принципи нової моделі професійного навчання закріплено у Меморандумі безперервної освіти Європейської Комісії є [20]: орієнтований на випереджувальний характер та впровадження практики інновацій [9], створення та підтримання атмосфери пошуку, активності, творчості, впровадження справедливої системи просування по службі та оплати праці, комплексна експертиза діяльності.

Поширення мотиваційно-стимулюючих чинників сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей. Сутність стимулювання, як елемент трудової ситуації, включає нематеріальну і матеріальну складові, що реалізували засади формування професіоналізму і особистості працівника. Стиму-

лювання як процес впливу на поведінку персоналу розкривається через такі його функції: соціальну, моральну і економічну. Результати дослідження якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування ілюструють перелік заходів підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, зокрема такі як заохочення і покарання [8]. Однак, малоефективними лишаються методи, допоки відсутня пряма залежність розміру премії від конкретних результатів роботи, не враховано індивідуальні потреби кожної посадової особи, відсутні мотиваційні умови підвищення продуктивності праці [7]. Також варто зважати, що стимулювання у бюджетній сфері обмежене чітко визначеними ставками, а заробітна плата є низькою. Тому перевага надається нематеріальним стимулам трудової активності. Грамотно сформована система стимулювання персоналу є дієвим механізмом підвищення результативності організації, а через ріст продуктивності праці кожного працівника та колективу в цілому.

Висновки до розділу 3

1. Передумовами вдосконалення процесу управління кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування є формування ефективної проєктної команди. Низький рівень мотивації персоналу, недостатній рівень активності та адаптації, гнучкості учасників команди та незначний рівень комунікації. Ефективність органів місцевого самоврядування залежить від компетентності та професійної кваліфікації, кадрової укомплектованості територіальної громади. Важливим критерієм підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування є показник громадянської активності громадян та здатність соціального включення у всі актуальні процеси.

2. Найбільш впливовими чинниками ефективності роботи органів місцевого самоврядування є підвищення рівня оплати праці працівників та компетентності працівників, запровадження системи оцінювання результатів

службовців, запровадження інноваційних інструментів управлінської культури; проведення змін в організації та системі мотивації працівників. Встановлено доцільність використання проєктного управління щодо розробки та реалізації стратегій і програм об'єднаних територіальних громад. Також є необхідним створення фахової та управлінської культури працівників та службовців органів публічної влади.

ВИСНОВКИ

1. Державного регулювання відносин у системі забезпечення розвитку кадрового потенціалу не в повній мірі враховують особливості всіх статевих вікових груп населення, регіональну специфіку, що визначає складність функціонування соціально-трудова відносин та умов формування кадрового потенціалу. У зв'язку з цим пріоритетним вектором розвитку України є розробка та функціонування такого механізму управління кадровим потенціалом, який забезпечить системну взаємодію всіх зацікавлених сторін (населення, громадських організацій, роботодавців, органів державної влади та місцевого самоврядування). Вирішення проблем освітньо-кваліфікаційного дисбалансу кадрів, їх професійне самовизначення та розвиток реалізується через набуття професійного досвіду роботи та зайнятості; удосконалення умов відтворення трудового потенціалу, підвищення мотивації населення до високопродуктивної праці.

2. Регулювання ринку праці та формування кадрового потенціалу в Україні націлене на вирішення проблем продуктивної зайнятості, поліпшення нормативно-правового забезпечення, розроблення дієвих цільових регіональних та національних програм розвитку кадрового потенціалу з урахуванням стратегічних напрямів та особливостей національного та локальних ринків праці, впровадження ефективних підходів до прогнозування та реалізації потреб ринку праці, активізації соціального діалогу між населенням, роботодавцями, державою та суспільними інститутами. Ефективний діалог і співпрацю між громадянами та владою має забезпечити модель відкритого уряду на принципах взаємодії громадських інституцій та держави з метою реалізації національних інтересів. До основних напрямів ефективного функціонування органів місцевого самоврядування віднесено кадрового забезпечення як складова кадрової політики, спрямованої на забезпечення потреб в кадрах, реалізацію процесів управління персоналом, підвищення якості послуг, сприяння кращим результатам діяльності органів місцевого самоврядування. До функ-

ціональних процесів управління персоналом віднесено: підбір та відбір персоналу; розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня; аналіз кадрових процесів, їх планування; адаптація персоналу; мотивація та стимулювання персоналу, оцінювання та контроль дій персоналу, умови праці; трудові відносини, якість життя, вивільнення персоналу.

3. Подальше вдосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування пов'язане з використанням моделі нечітких множин, розвитком регіональної системи вищої професійної освіти, рівня взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та організацій професійної освіти. Ефективний механізм кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування пов'язаний з отриманням конкурентних переваг персоналу, використанням їх кадрового потенціалу. Досягнення цього ефекту можливе за рахунок моніторингу якості кадрового забезпечення (реалізовано за такими етапами – визначення мети, вибір методів, конкретизація об'єктів, формування фактичних даних за об'єктами, визначення критеріїв систематизації і структурування інформації). Також позитивними є результати впровадження проєктного підходу в управління.

4. Результати проведеного аналізу діяльності органів ОМС засвідчили переважання нематеріальних чинників мотивації праці, а діючі в Україні міжнародні проєкти та програми націлені на сприяння організації процесів управління кадрами на початковому етапі. Впровадження їх у практику діяльності громад дозволить знизити видатки бюджетів та підвищити спроможність суб'єктів на території. Механізмом публічного управління, інклюзивного та партисипативного розвитку територіальних громад без залучення зовнішнього фінансування є реалізація ідеї «Родова садиба», досвід якої реалізовано в Країні на базі 100 населених пунктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики. URL: www.ukrstat.gov.ua.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Документ 695-2020-п у редакції від 05.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Про зайнятість населення. Закон України. Документ 5067-VI у редакції від 14.08.2021, підстава - 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
4. Про основні засади молодіжної політики. Закон України. Документ 1414-IX у редакції від 27.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
5. Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2027 року, затверджена рішенням обласної ради від 18.12.2019 №1722 зі змінами від 24.12.2020 №16. Офіційний сайт Департаменту агропромислового розвитку та економічної політики Житомирської облдержадміністрації. URL: <https://economy-zt.gov.ua/files/e-region/2021/%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%9B%D0%95%D0%9D%D0%90%20%D0%97%D0%90%D0%A2%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%94%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%90%20%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%202027%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf>
6. Багрич С. В. Соціальна відповідальність як механізм активізації соціального партнерства в соціальній державі. *Теорія і практика державного управління*: зб. наук. Харків: В-во ХарПІ НАДУ, 2007. № 3 (18). С. 302–308.
7. Батюк А. О. Сприяння Інформаційного-консультаційного центру Державної служби зайнятості реалізації трудового потенціалу молоді. *Публічне управління XXI*: Третя щоріч. виставка: зб. Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 24 листопада 2016 р. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/index.html>.

8. Берданова В., Вакуленко О. Стратегічне планування місцевого розвитку: посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К.: ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
9. Васильченко Г. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування територіальних громад. Модуль 5 Стратегічний план розвитку громади. Вид. 2-е. К.: АМУ, 2016. 101 с.
10. Гринкевич С. Важелі державного регулювання ринку праці в Україні. *Науковий вісник УкрДЛТУ*. 2006. Випуск 16.3. С. 141–144.
11. Державна служба зайнятості. URL: www.dcz.gov.ua.
12. Дмитрук С. Формування соціально-економічного механізму збереження людського капіталу України. *БізнесІнформ*. 2015. №5. С. 59–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_5_10.
13. Іванченко А. В. Основні складові механізмів державного регулювання зайнятості населення. *Публічне управління: теорія та практика*: зб. наук. Асоціації д-рів наук з державного управління. Харків: ДокНаукДержУпр, 2012. № 1(9). С. 111–117.
14. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки/ Указ Президента України. Документ 45/2012 у редакції від 06.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
15. Кравченко М. Напрями та механізми соціального захисту економічно активного населення. *Ефективність державного управління*: зб. наук. / за заг. ред. В. Загорського, А. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. Випуск 39. С. 115–123.
16. Про службу в органах місцевого самоврядування./ Закон України. Документ 2493-III є редакції від 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
17. Наумко Ю. С. Аналіз сучасного стану соціально-трудових відносин. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=796>
18. Помаза-Пономаренко А. Соціальний розвиток і безпека регіонів:

механізми державного управлінн. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ, 2016. Випуск 2 (53). С. 101–107.

19. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування: монографія / О. Бобровська, Т. Крушельницька, М. Латинін [та ін.]; за заг. ред. О. Бобровської. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.

20. Меморандум неперервного процесу образования европейского союза. *Адукатар*. 2006 № 2(8). С. 25. URL: http://adukatar.net/wp-content/uploads/2009/12/Adu_8_Pages_24-27.pdf

21. Про державну службу. Закон України/ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

22. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: посіб. / [О. Берданова, В. Вакуленко, І. Валентюк, А. Ткачук]. К.: ІГС, 2017. 121 с.

23. Титаренко О. Технології запровадження у практику фінансово-економічного підмеханізму результативності управління духовно-ціннісного розвитку сільських територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 79–85.

24. Чайка І. Ринок праці України: основні підходи до визначення. *Вісник Чернігівського торгівельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 2. С. 14.

25. Черкасов А., Родионов О. Продуктивна зайнятість та соціальний розвиток України: стан та перспективи. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1(42). С. 25–29.

26. Fege E. L. The Underground economies. Tax evasion and information distortion. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 389 p.

27. Williams C. C., Lansky M. A. Informal employment in developed and developing economies: Perspectives and policy responses. *International Labour Review*, 2013. Vol. 152. № 3-4. P. 355-368.