

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГОНЧАРУК ДМИТРО АНАТОЛІЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 331.101.3
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА МОТИВАЦІ ПЕРСОНАЛУ
КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
(тема роботи)

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

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

Д. А. ГОНЧАРУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ГОНЧАРУКА Дмитра Анатолійовича**
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ **ГОНЧАРУК Дмитро Анатолійович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ГОНЧАРУК Д. А. Державна політика мотивації персоналу комунальних підприємств. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Поліський національний університет, Житомир, 2023 р.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню важливої та гострої проблеми державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств. Дослідження державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств виявило, що на багатьох таких підприємствах існуючі системи мотивації є застарілими і не відповідають сучасним потребам працівників. Це веде до зниження продуктивності та задоволеності персоналу. Основною проблемою виявилось недостатнє уваги до нефінансових форм мотивації, таких як можливості професійного розвитку, робоче середовище та корпоративна культура. З'ясувалося, що працівники цінують гнучкість робочих графіків та можливість впливати на процеси прийняття рішень на своєму робочому місці. Водночас, існують суттєві прогалини в системах оцінки ефективності та відданості персоналу, що негативно впливає на їхнє відчуття справедливості та визнання. Рекомендації, висунуті в результаті дослідження, включають вдосконалення системи винагород, розробку програм професійного розвитку, підвищення ролі внутрішньої комунікації та залучення співробітників до управлінських процесів. Важливо, щоб керівництво комунальних підприємств приділяло більше уваги розвитку корпоративної культури, яка сприяє зростанню задоволеності працівників і покращенню їхньої продуктивності.

Ключові слова: державна політика, мотивація, адміністративно-територіальна реформа, євроінтеграція, ефективність.

SUMMARY

HONCHARUK D. State policy of motivating the personnel of communal enterprises. – Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration». Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work is devoted to the solution of an important and acute problem of the state policy of motivating the personnel of communal enterprises. The study of the state policy of motivating the personnel of communal enterprises revealed that in many such enterprises the existing motivation systems are outdated and do not meet the modern needs of employees. This leads to a decrease in productivity and staff satisfaction. The main problem turned out to be insufficient attention to non-financial forms of motivation, such as professional development opportunities, work environment and corporate culture. It turned out that employees value flexible work schedules and the opportunity to influence decision-making processes at their workplace. At the same time, there are significant gaps in the systems for evaluating the performance and commitment of personnel, which negatively affects their sense of justice and recognition. Recommendations made as a result of the study include improving the reward system, developing professional development programs, increasing the role of internal communication and involving employees in management processes. It is important that the management of utility enterprises pay more attention to the development of a corporate culture that contributes to the growth of employee satisfaction and improvement of their productivity.

Key words: state policy, motivation, administrative and territorial reform, European integration, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Теоретичні основи мотивації персоналу	9
1.2. Специфіка управління та мотивації персоналу комунальних підприємств	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	16
2.1. Сучасний стан державної політики мотивації персоналу в Україні	16
2.2. Необхідність подальшого розвитку мотивації персоналу комунальних підприємств	19
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	22
3.1. Сучасні види мотивації персоналу комунальних підприємств	22
3.2. Міжнародний досвід удосконалення політики мотивації персоналу	24
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств є актуальним з огляду на критичну роль, яку ці підприємства відіграють у повсякденному житті міст та громад. Ефективність надання комунальних послуг, таких як водопостачання, вивіз відходів, управління громадським транспортом, безпосередньо залежить від мотивації та продуктивності їхніх працівників. В умовах глобалізації та стрімких технологічних змін важливим стає реформування та оптимізація управління персоналом на цих підприємствах.

Підвищення рівня задоволеності та лояльності працівників може сприяти зниженню текучості кадрів та підвищенню якості обслуговування громадян. Таким чином, розуміння факторів, що впливають на мотивацію персоналу комунальних підприємств, є ключовим для створення ефективних стратегій управління та мотивації. Це також включає оцінку поточних систем винагороди, можливостей для професійного розвитку, умов роботи, і, насамперед, взаємодії з управлінськими структурами.

Окрім того, у контексті фінансових обмежень та необхідності оптимізації ресурсів, важливо знайти баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Адекватна мотивація працівників не тільки забезпечує краще виконання робіт, але й сприяє підвищенню їх власного відчуття задоволеності та внеску в соціальне благополуччя. Тому дослідження цієї теми відіграє важливу роль у формуванні державної політики, спрямованої на підвищення ефективності комунальних підприємств і загалом покращення управління місцевими ресурсами.

Ступінь розробленості проблеми. Ситуація щодо державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств в Україні є досить складною і потребує подальших досліджень та реформ. На сьогоднішній день обсяг досліджень на цю тему в Україні обмежений, інформація щодо цього питання є обмеженою.

Україна прийняла ряд законодавчих актів, таких як Закон «Про комунальні підприємства», які мають положення щодо управління та стимулювання персоналу в цьому секторі. Однак на практиці реалізація цих положень залишає бажати кращого, і часто спостерігається недостатня прозорість та конкурентоспроможність зарплатних умов для працівників комунальних підприємств.

Фінансові труднощі і обмеження у бюджеті також становлять велику проблему для цих підприємств, обмежуючи їх здатність забезпечити адекватну мотивацію для персоналу. Крім того, необхідна модернізація і реформи комунальних підприємств, щоб зробити їх ефективнішими та конкурентоспроможними. Загалом, питання державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств в Україні залишається актуальним та потребує більш глибоких досліджень і реформ для покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу в цьому секторі.

Метою даної роботи є дослідження та узагальнення підходів щодо державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств в Україні. Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- вивчити теоретичні та методологічні основи мотивації персоналу в контексті комунальних підприємств;
- проаналізувати державну політику, законодавство та нормативні акти, що стосуються мотивації персоналу комунальних підприємств в Україні;
- визначити проблеми та обмеження, з якими стикаються комунальні підприємства у забезпеченні адекватної мотивації свого персоналу;
- запропонувати конкретні напрями вдосконалення державної політики щодо мотивації персоналу комунальних підприємств, а також розробити рекомендації для їхньої реалізації;

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації персоналу на комунальних підприємствах в Україні. Об'єктом дослідження є процес впровадження та функціонування цієї системи у практиці комунальних підприємств.

Для досягнення поставлених завдань та дослідження предмету та об'єкту було використано загальнонаукову методологію, що передбачає системний аналіз і міждисциплінарний науково-системний підхід. В роботі також використовувалися емпіричні методи, порівняльний аналіз та узагальнення статистичних даних, щоб надати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств в Україні.

Перелік публікацій автора за темою дослідження представлено у додатках.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що окремі висновки та узагальнення можуть бути використані для формування та коригування державної політики мотивації персоналу комунальних підприємств в Україні. Результати цієї роботи можуть послужити основою для розробки конкретних заходів з підвищення мотивації працівників у цьому секторі, що, в свою чергу, може сприяти покращенню ефективності та конкурентоспроможності комунальних підприємств.

Структура та обсяг роботи включають вступ, три розділи основної частини та висновки до них, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Основний текст роботи займає 32 сторінки, де розглядаються теоретичні аспекти та практичні вимоги до мотивації персоналу на комунальних підприємствах.

Список використаних джерел включає 32 найменування, що свідчить про глибокий аналіз літературних джерел та додаткову підтримку дослідження. Цей список джерел надає додаткову авторитетність та обґрунтованість отриманим результатам і допомагає читачам зрозуміти широкий контекст дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи мотивації персоналу

Теоретичні основи мотивації персоналу є важливим аспектом у розумінні та аналізі механізмів, які стимулюють працівників до досягнення цілей організації. Мотивація персоналу визнається ключовим чинником успіху в управлінні людськими ресурсами і досягненні організаційних цілей. Однією з основних теорій мотивації є теорія потреб Абрахама Маслоу. Згідно з цією теорією, люди мають ієрархію п'яти різних рівнів потреб, починаючи від фізіологічних потреб (наприклад, їжа та вода) і закінчуючи потребою в самореалізації та визнанні. Задоволення більш нижчих рівнів потреб спонукає людей до прагнення задовольнити більш вищі рівні. Отже, організації можуть стимулювати персонал, враховуючи цю ієрархію [2-3].

Іншою важливою теорією є теорія очікувань Віктора Врума. Ця теорія передбачає, що люди приймають рішення про свою поведінку на основі очікуваних результатів. Якщо працівники вірять, що їхні зусилля призведуть до досягнення бажаного результату та винагороди, то вони більш схильні до мотивованої праці. Окрім цього, теорія різниці між поточним і бажаним становить основу для розуміння мотивації. Ця теорія вказує на те, що мотивація виникає, коли існує різниця між поточним станом спрацівника і тим, який стан він бажає досягти.

Теорія мотивації також охоплює поняття внутрішньої та зовнішньої мотивації. Внутрішня мотивація відсилає до самостійного прагнення до досягнення цілей і задоволення внутрішніх потреб працівника. Зовнішня мотивація, натомість, стимулюється зовнішніми факторами, такими як заробітна плата, винагороди та похвали. Враховуючи різні теорії та підходи до мотивації персоналу, організації мають можливість розробити стратегії та

системи мотивації, які відповідають їхнім особливостям та цілям. Подальше розглядання цих питань допоможе ліпше зрозуміти, як впливати на мотивацію працівників у сфері комунальних підприємств в Україні.

Дослідження питань управління персоналом на комунальних підприємствах в Україні було проведено рядом науковців та дослідників. Ось перелік основних авторів і джерел, що вивчають дану тему [1-10]: Кутя І.В. та Смігунова О.В. в своїй роботі «Адаптація персоналу в новому трудовому колективі як один із фундаментів успішної кадрової політики та корпоративної культури» (2021) досліджували питання адаптації персоналу на комунальних підприємствах [1]. Шевченко В. С. у своїй роботі «Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства» (2014) розглядає вплив корпоративної культури на підприємства, включаючи комунальні. Беляк Т. О. в дисертаційній роботі «Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин» (2016) досліджує вплив корпоративної культури на розвиток підприємств, включаючи комунальні організації [5-7].

Гавкалова Н. та Мосумова А. у своїй статті «Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми» (2016) розглядають управління персоналом у секторі публічних організацій, включаючи комунальні. Гавкалова Н.Л. в авторефераті своєї докторської дисертації «Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу» (2009) досліджує ефективність управління персоналом, включаючи сектор комунальних організацій. Завіновська Г. Т. у своєму навчальному посібнику «Економіка праці» (2018) також розглядає питання управління персоналом, включаючи аспекти, пов'язані з комунальними підприємствами [4-6].

Звіт «Про виконання Стратегії реформування державного управління України» також містить аналіз управління персоналом в сфері комунальних послуг. Золотарьов В.Ф. в статті «Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади» (2014) розглядає досвід інших країн у сфері управління персоналом, включаючи органи місцевого самоврядування.

Публікація «Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи» Національного інституту стратегічних досліджень також містить важливі аспекти управління персоналом на місцевому рівні. Кіцак І. Б. у своїй роботі «Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад» (2018) досліджує теоретичні аспекти управління персоналом на рівні об'єднаних територіальних громад. Ці дослідження та джерела надають важливий інсайт щодо управління персоналом на комунальних підприємствах та в сфері місцевого самоврядування в Україні [10].

Розгляд знання мотивації персоналу як фундаментального елемента в створенні ефективної системи стимулювання найманих працівників відіграє ключову роль у сучасному управлінні людськими ресурсами. Система мотивації праці, ілюстрована на рисунку 1.1, концентрується на розробці комплексного підходу, який охоплює матеріальні, моральні та соціальні аспекти, щоб стимулювати активність персоналу у виробничому процесі.

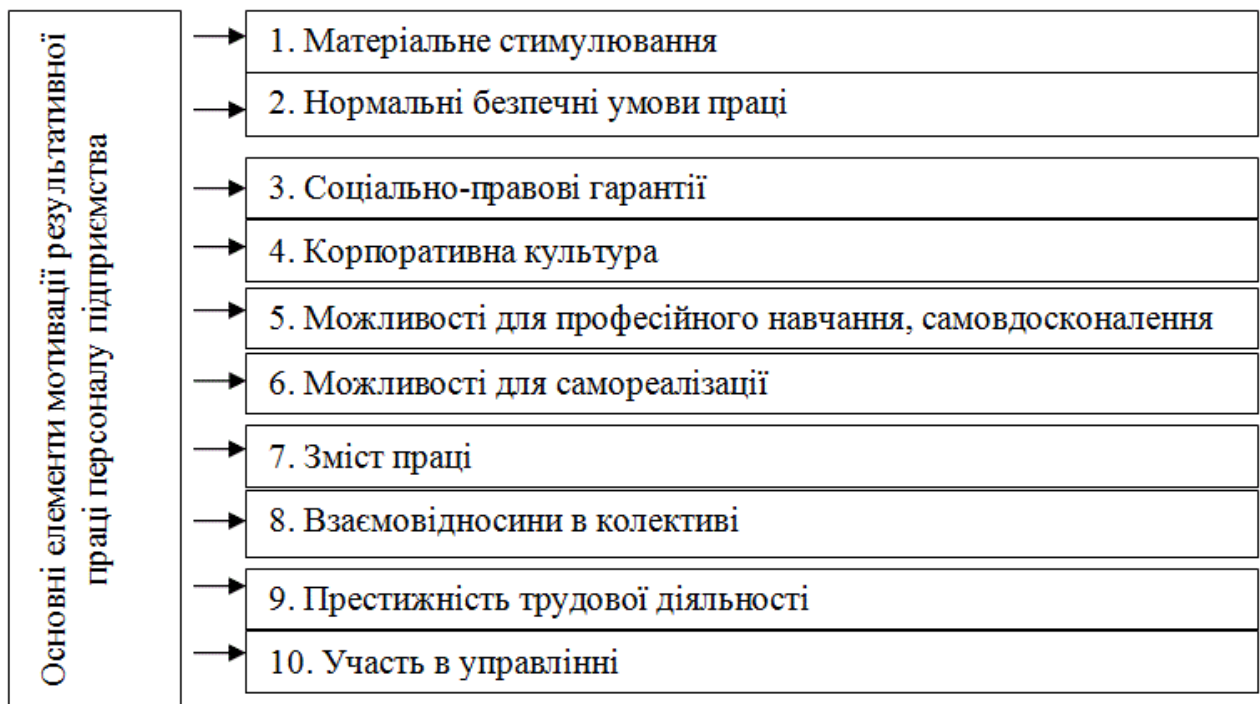


Рис. 1.1. Елементи мотивації результативної праці персоналу підприємств

Згідно з практичними даними, найбільш ефективними стимулятивними факторами є ті, що враховують відповідність виконуваної роботи з потребами людини у визнанні як особистості та надають можливість для самовираження. Ефективність праці окремого працівника значною мірою залежить від його індивідуальних здібностей, особистої зацікавленості у роботі, а також від розуміння власної ролі та вкладу в колективні зусилля організації. Цей підхід до мотивації засвідчує інтеграцію теоретичних знань та практичного досвіду, що є важливим для розробки ефективних стратегій управління персоналом.

1.2. Специфіка управління та мотивації персоналу комунальних підприємств

Специфіка управління та мотивації персоналу комунальних підприємств полягає в низці особливостей, що відрізняють їх від інших організаційних структур. Перш за все, ці підприємства мають суспільну місію забезпечення комунальними послугами населення, такими як водопостачання, водовідведення, електропостачання та інші, що вимагає від управління більшої уваги до соціальної відповідальності.

Політичні втручання можуть становити додатковий аспект, що впливає на управління комунальними підприємствами, оскільки вони часто підпорядковані владним структурам та можуть піддаватися політичному впливу та втручанням. Це може створити нестабільність та незрозумілість в управлінні.

Також важливо враховувати специфічні регулюючі органи, які надають правила та обмеження у галузі комунальних послуг. Управління повинно дотримуватися цих правил та стандартів. Сам процес виробництва та надання комунальних послуг може мати свої особливості, такі як постійна доступність послуг, необхідність підтримки інфраструктури та дотримання екологічних стандартів. Це вимагає специфічних підходів до управління та організації робочого процесу.

Урахування конкуренції та прагнення до підвищення ефективності та якості комунальних послуг також є важливими аспектами управління. Підприємства можуть конкурувати між собою, а це вимагає постійного вдосконалення та оптимізації процесів. На останок, мотивація персоналу важлива, оскільки специфіка роботи на комунальних підприємствах може бути важкою та вимагати специфічних навичок та зусиль від працівників. Треба створити систему мотивації, яка б підтримувала ефективність та відданість персоналу місії підприємства [11-12].

Система мотивації на комунальних підприємствах в Україні може варіюватися в залежності від конкретного підприємства і його управлінської філософії. Проте, існують загальні підходи та інструменти, які часто використовуються для мотивації працівників на комунальних підприємствах в Україні: заробітна плата, бонуси та премії, соціальні пакети, професійний розвиток. Заробітна плата визначається на конкурентному ринку праці та повинна відповідати кваліфікації і внеску працівника в діяльність підприємства. Бонуси та премії надаються за досягнення цілей та результативну діяльність. Соціальні пакети включають медичне страхування та інші гарантії для працівників. Професійний розвиток забезпечує можливості для навчання та підвищення кваліфікації [5-7]. Це важливі аспекти для створення мотивації та збереження співробітників.

Система мотивації на комунальних підприємствах має на меті стимулювати працівників до високої продуктивності, відданості та ефективної роботи. Крім основних компонентів, які були вказані вище, існують інші методи мотивації, які можуть бути впроваджені на підприємствах. *Гнучкий графік роботи.* Надання працівникам можливості самостійно вибирати графік роботи або використовувати дистанційний режим роботи може підвищити їхню робочу продуктивність та задоволеність роботою. *Участь у прийнятті рішень.* Залучення працівників до процесу прийняття важливих рішень щодо діяльності підприємства може створити відчуття власної важливості та сприяти їхній мотивації. *Можливості кар'єрного зростання.* Підприємства можуть надавати

можливості для розвитку кар'єри своїх працівників, включаючи навчання, тренінги, підвищення кваліфікації і зростання по службі. *Визнання та похвала.* Важливим елементом мотивації є визнання успіхів та досягнень працівників. Відзначення їхнього внеску і висловлення подяки може позитивно вплинути на їхню робочу мотивацію.

Система мотивації на комунальних підприємствах повинна бути індивідуалізованою та враховувати потреби та цілі кожного працівника. Вона служить не лише стимулом до ефективної роботи, але й сприяє підвищенню задоволеності праці та збереженню висококваліфікованих спеціалістів на підприємстві.

Управління персоналом в умовах цифровізації має свої особливості і вимагає адаптації до сучасних технологій та змін у робочому середовищі. Ось деякі з основних особливостей управління персоналом в умовах цифровізації: *Діджиталізація процесів.* Велика частина бізнес-процесів стає автоматизованою, що вимагає від керівництва здатності впроваджувати і управляти цифровими інструментами для виконання завдань та моніторингу продуктивності співробітників. *Розвиток навичок.* Вимагається постійна готовність персоналу до навчання та розвитку нових навичок, таких як цифрова грамотність, робота зі штучним інтелектом, аналіз даних тощо. Керівництво повинно стимулювати навчання та підвищення кваліфікації співробітників. *Гнучкість та віддалена робота.* Цифрові технології дозволяють більшу гнучкість у робочому часі та місці. Управління персоналом повинно розробляти стратегії для впровадження віддалених робочих місць та ефективного управління віддаленими командами. *Захист даних.* Умови цифровізації ставлять перед управлінням персоналом завдання забезпечення конфіденційності та безпеки даних співробітників і клієнтів. *Аналітика даних.* Збільшена кількість доступних даних дає можливість використовувати аналітику для прийняття більш обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, виявлення тенденцій та покращення робочих процесів. *Залучення екосистеми.* Управління персоналом може включати в себе співпрацю з

різними екосистемами, які надають інструменти для рекрутингу, навчання та здоров'я та задоволення персоналу. *Постійна комунікація*. Умови цифровізації вимагають підтримки постійної комунікації між керівництвом та співробітниками, особливо тих, які працюють віддалено.

Управління персоналом в умовах цифровізації вимагає від керівництва гнучкості, готовності до змін та постійної адаптації до нових технологій та вимог ринку праці. Ефективне управління персоналом може стати конкурентною перевагою для організації в цифрову епоху. У висновку можна підкреслити, що цифровізація суттєво вплинула на управління персоналом, роблячи його більш складним і вимагаючим нових підходів та навичок. З одного боку, це відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу. З іншого боку, це ставить перед керівництвом виклики в області кібербезпеки, збереження талановитих співробітників та забезпечення їхнього навчання [21-25].

Основним завданням управління персоналом в умовах цифровізації є пошук балансу між впровадженням нових технологій та збереженням гуманного підходу до співробітників. Важливо пам'ятати, що люди залишаються центральною складовою будь-якої організації, і їх задоволеність та розвиток залишаються ключовими факторами успіху. Тільки шляхом розумного об'єднання цифрових інструментів з емпатією та стратегічним управлінням ресурсами можна досягти високих результатів і стати конкурентоспроможною організацією в епоху цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний стан державної політики мотивації персоналу в Україні

Сучасний стан державної політики мотивації персоналу в Україні характеризується комплексністю та багатовимірністю впливу на робочу силу. З одного боку, влада робить спроби підвищити мотивацію працівників у сфері державного управління, органах правопорядку та освітній галузі шляхом збільшення заробітної плати, надання соціальних пільг та можливостей для професійного зростання. З іншого боку, присутні проблеми, пов'язані із недостатньою транспарентністю в розподілі бюджетних коштів, корупцією та нерівністю в розмірах доходів між різними групами працівників.

У сфері бізнесу та приватного сектору також спостерігається різноманітність заохочувальних механізмів, але часто вони залежать від конкретних компаній та їхніх можливостей. Програми мотивації можуть включати фінансові стимули, надання акцій, можливості для кар'єрного росту та бонусні пакети.

Загалом, стан державної політики мотивації персоналу в Україні ще потребує більшої системності, консолідації зусиль та усунення корупційних практик. У бізнесі також існує потреба в більш ефективних та справедливих програмах мотивації, що сприяли б розвитку господарства та підвищенню якості життя населення.

Війна Росії проти України вразила території, де працює приблизно 10 мільйонів працівників. Внаслідок воєнних дій мінімум 5 мільйонів осіб втратили свої робочі місця ще у 2022 році. Такі цифри є вражаючими, особливо враховуючи, що, згідно з даними Міжнародної організації праці, в Україні проживає від 15 до 17 мільйонів людей

працевдатного віку. Це ставить під сумнів, чи справді кожен третій працевдатний громадянин країни залишився без роботи.

Умови воєнного стану, що були запроваджені в Україні, призвели до припинення регулярних досліджень ринку праці з боку Державної служби статистики. Тому об'єктивну картину втрат робочих місць в країні складно оцінити. Проте, безсумнівно, що наслідки російського вторгнення негативно впливають на ринок праці, і мова йде про мільйони людей, що втратили джерело доходу. Враховуючи такі масштаби впливу на працевлаштування, можна спрогнозувати серйозні довгострокові наслідки для економічного розвитку та соціальної стабільності країни. Що відображається і на кількості відкритих вакансій у 2021 та 2022 роках (рис. 2).

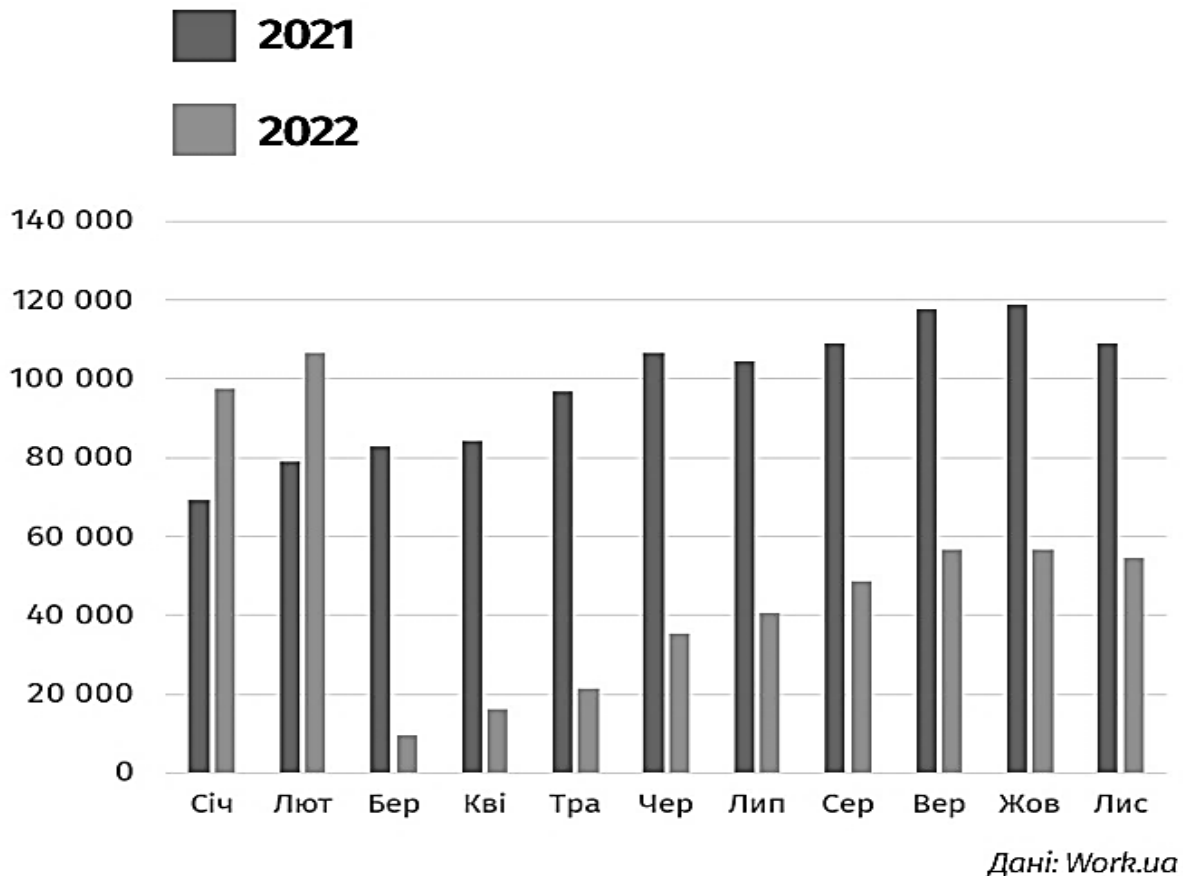


Рис. 2.2. Відкриті вакансії в Україні, 2021-2022 р.

В цих умовах досить важко забезпечити мотивацію працівників та вести відповідну державну політику. Сучасний стан державної політики мотивації

персоналу в Україні відображає динамічний зв'язок між економічними, соціальними та політичними аспектами в країні. Ця політика включає в себе різноманітні ініціативи та програми, спрямовані на підвищення ефективності праці, залучення та збереження талантів, а також підвищення загального рівня задоволеності персоналу.

Одним з ключових аспектів є розвиток професійного навчання та підвищення кваліфікації. Уряд України вкладає значні ресурси в освітні програми, спрямовані на підвищення професійних навичок та компетенцій працівників, що важливо в умовах швидко змінюваного ринку праці.

Крім того, акцент робиться на створенні гідних умов праці, що включає забезпечення належного рівня охорони праці, встановлення справедливої та конкурентоспроможної заробітної плати, а також розробку програм соціального забезпечення. Це спрямовано на зменшення рівня еміграції кваліфікованих працівників та підтримку стабільності на ринку праці.

У сфері податкової політики відбуваються зміни, що стимулюють роботодавців до офіційного працевлаштування персоналу та зменшення «тіньової» зайнятості. Такі кроки допомагають збільшити соціальні внески та підтримують систему соціального забезпечення.

Ще одним важливим аспектом є розвиток корпоративної культури та етики в організаціях. Уряд сприяє створенню позитивного інвестиційного клімату, що підтримує впровадження кращих практик управління персоналом.

Проте, необхідно відзначити, що процес імплементації цих ініціатив зустрічає певні виклики, зокрема через політичну та економічну нестабільність, що впливає на ресурси та ефективність впровадження змін. Також, в Україні існує необхідність подальшого розвитку інфраструктури та законодавчої бази для повноцінного забезпечення ефективної політики мотивації персоналу.

2.2. Необхідність подальшого розвитку мотивації персоналу комунальних підприємств

Управління персоналом на комунальних підприємствах в Україні має свої специфічні особливості, обумовлені як секторальною природою діяльності, так і державно-управлінським контекстом. Функціонування служб управління персоналом в цих умовах передбачає комплексний підхід до реалізації стратегій управління людськими ресурсами.

Служба управління персоналом на комунальних підприємствах, будучи структурним підрозділом, відповідає за широкий спектр завдань, які включають в себе планування кадрового потенціалу, рекрутинг, розвиток та оцінку персоналу, а також управління корпоративною культурою та внутрішньою комунікацією. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 року №47. Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу», служба управління персоналом на комунальних підприємствах забезпечує керівництву виконання повноважень з управління персоналом, реалізуючи державну політику у цій сфері. Це включає добір, навчання, розвиток кадрів, а також документальне оформлення трудових відносин [28, 30].

Для ефективного виконання своїх завдань, служба управління персоналом має виступати у трьох ключових ролях: Аналітик. Визначення стратегічних цілей підприємства та узгодження їх з HR-стратегією. Комунікатор. Забезпечення взаємодії між персоналом та керівництвом, мотивація та заохочення працівників. Каталізатор змін. Трансформація та оновлення структури підприємства, адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Важливим є впровадження сучасних методів управління персоналом, включаючи розробку HR-стратегії, колективного договору, підвищення мотивації та прихильності персоналу, розвиток професійних навичок та

компетенцій, а також впровадження ефективних систем заохочення та оцінки результативності працівників. Такий підхід сприяє створенню сприятливих умов для розвитку та використання потенціалу працівників на комунальних підприємствах, забезпечуючи високий рівень задоволеності працівників та ефективність управлінської діяльності.

Необхідність подальшого розвитку мотивації персоналу на комунальних підприємствах в Україні є актуальним питанням, що вимагає комплексного підходу. Мотивація працівників є ключовим фактором, що впливає на продуктивність праці, якість надання послуг та загальну ефективність функціонування підприємства.

1. Розуміння потреб персоналу: Першочерговим завданням є глибоке розуміння потреб та очікувань працівників. Це може включати регулярне проведення опитувань задоволеності персоналу, аналізу робочого клімату та індивідуальних мотиваційних профілів.

2. Розробка системи матеріальної мотивації: Встановлення справедливої та прозорої системи винагород, яка враховує не тільки основну заробітну плату, але й додаткові форми матеріальної мотивації, такі як премії, надбавки за вислугу років, відповідальність за кінцеві результати тощо.

3. Нематеріальна мотивація: Розвиток системи нематеріальної мотивації, що включає в себе визнання досягнень, можливості професійного зростання, навчання та розвитку, створення комфортних умов праці.

4. Корпоративна культура: Формування позитивної корпоративної культури, що сприяє взаємоповазі, довірі та відкритості в комунікаціях між усіма рівнями персоналу. Це може включати проведення корпоративних заходів, командоутворення, внутрішні тренінги та семінари.

5. Управління кар'єрою: Розробка та впровадження системи управління кар'єрою, що дає працівникам можливість планувати свій професійний розвиток, просування по службі та реалізацію свого потенціалу.

6. Забезпечення зворотного зв'язку: Регулярне надання конструктивного зворотного зв'язку працівникам, що сприяє їх розвитку та вдосконаленню. Це

також включає в себе ефективні механізми обробки скарг та пропозицій з боку персоналу.

7. Гнучкість робочого середовища: Адаптація робочого середовища до сучасних тенденцій, таких як гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної роботи, забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

8. Оцінка ефективності заходів: Постійний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених заходів з мотивації, з метою їх коригування та оптимізації.

Подальший розвиток мотиваційних стратегій на комунальних підприємствах сприятиме не тільки підвищенню продуктивності та якості роботи персоналу, але й забезпечить стале функціонування підприємств, підвищуючи їх конкурентоспроможність та ефективність на ринку.

Необхідність подальшого розвитку мотивації персоналу комунальних підприємств в умовах адміністративно-територіальної реформи невідома переоцінка. Зазначена реформа має важливе значення для подальшого структурного перетворення та оптимізації комунального сектору в Україні. Однак, успіх цієї реформи значною мірою залежить від здатності забезпечити ефективну роботу комунальних підприємств та зберегти їхню здатність виконувати важливі соціальні та економічні функції на місцевому рівні.

У цьому контексті, мотивація персоналу стає критичною для забезпечення якісної та ефективної роботи комунальних підприємств. Відповідальність працівників у цих організаціях збільшується, оскільки вони мають бути спроможні забезпечити якість послуг для мешканців міст та сіл, при цьому залишаючись конкурентоспроможними та фінансово стійкими.

Система мотивації персоналу на комунальних підприємствах має спрямовуватися на стимулювання професійного росту, вдосконалення навичок та відданості меті забезпечення гармонійного розвитку міст та сіл. Такий підхід допоможе підтримати стабільність та якість комунальних послуг, що є важливим аспектом для місцевого співтовариства та загального економічного розвитку країни.

РОЗДІЛ 3.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Сучасні види мотивації персоналу комунальних підприємств

Сучасні види мотивації персоналу на комунальних підприємствах об'єднують в собі різноманітні підходи та методи, які відповідають сучасним вимогам ринку праці та особливостям організаційної культури. Основною метою таких видів мотивації є підвищення ефективності роботи персоналу, забезпечення задоволеності працівників своєю роботою та створення умов для їх професійного зростання.

Перш за все, це матеріальна мотивація, яка включає конкурентоспроможну заробітну плату, премії за досягнення визначених результатів, надбавки за складність та напруженість роботи, а також різноманітні форми соціального пакету, такі як медичне страхування, пенсійні програми та інші види соціальної підтримки. На другому місці стоїть нематеріальна мотивація, що включає визнання заслуг працівників, нагородження кращих працівників, організацію корпоративних заходів, створення комфортних умов праці та розвиток корпоративної культури. Важливим елементом є також створення можливостей для професійного розвитку, включаючи навчання, тренінги, участь у професійних семінарах та конференціях, а також кар'єрне просування.

Особливу увагу сучасні підходи приділяють розвитку внутрішньої мотивації працівників. Це включає залучення персоналу до прийняття рішень, створення умов для самореалізації та самовдосконалення, врахування індивідуальних інтересів та потреб працівників при плануванні робочих процесів.

Ефективне використання системи мотивації також передбачає гнучкий підхід до управління персоналом, який включає гнучкий графік роботи,

можливість дистанційної роботи та забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників.

Важливою складовою є також застосування сучасних ІТ-рішень для управління персоналом, таких як системи для оцінки ефективності, кадрові інформаційні системи, що сприяють оптимізації робочих процесів та підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, сучасні види мотивації персоналу на комунальних підприємствах передбачають комплексний підхід, що поєднує в собі як матеріальні, так і нематеріальні методи, спрямовані на підвищення задоволеності працівників, їхнього професійного розвитку та залученості до робочого процесу. Системний підхід до мотивації працівників є важливою складовою успішного управління організацією і включає в себе сім ключових кроків:

Визначення проблем компанії. Перший етап передбачає аналіз і визначення проблем, які виникають в компанії через недостатню мотивацію працівників. Це може бути низька ефективність роботи, висока плинність кадрів, негативна атмосфера в колективі або потреба у позмінному графіку роботи.

Складання списку ключових завдань. На основі виявлених проблем формується список ключових завдань, які має вирішити мотиваційна система. Серед таких завдань можуть бути підвищення продуктивності праці, підтримка командного духу, створення згуртованої команди і т.д.

Проведення соціальної діагностики. На даному етапі здійснюється оцінка потреб персоналу і виявлення тих стимулів, які найбільше важливі для співробітників. Для цього можуть використовуватися опитувальники, інтерв'ю або анкети.

Розробка системи мотивації. На основі отриманих даних розробляється конкретна мотиваційна система. В цьому важливим є вибір методів стимулювання, встановлення послідовності їх застосування і періодичності.

Наприклад, це може включати фінансові бонуси, словесні похвали, можливості для професійного зростання і т.п.

Розрахунок фінансових витрат. На цьому етапі визначаються фінансові витрати, які потрібно здійснити для впровадження мотиваційної системи. Це включає в себе витрати на бонуси, підвищення заробітної плати, навчання та інші ресурси.

Інформування персоналу. Перед запуском системи важливо повідомити персонал про майбутні зміни. Якщо система складна, то краще надати детальні інструкції, які описують параметри оцінювання, умови отримання бонусів і можливі штрафи.

Запуск і тестування системи. Після всіх підготовчих робіт мотиваційна система запускається і проходить тестування. По закінченню пробного періоду проводиться оцінка результатів, порівняння витрат і отриманого прибутку, що дозволяє визначити ефективність нової системи мотивації. Цей системний підхід допомагає компаніям і організаціям створювати ефективні мотиваційні системи, які сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

3.2. Міжнародний досвід удосконалення політики мотивації персоналу

Міжнародний досвід удосконалення політики мотивації персоналу має кілька загальних аспектів. Фінансова мотивація. У світовій практиці широко використовуються фінансові стимули для працівників, такі як бонуси, премії, акції та інші форми компенсації за високі результати. Це сприяє підвищенню професійного інтересу та продуктивності. Розвиток кар'єри. Більшість країн акцентують увагу на можливостях розвитку кар'єри для своїх співробітників. Це може включати навчання, тренінги, курси, а також можливості для зростання по службі. Баланс роботи та особистого життя. Важливий аспект для

політики мотивації – це забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Це може включати гнучкий графік, дозвіл на відпустки та можливості для відпочинку. Участь в прийнятті рішень. Більшість країн сприяють участі співробітників у процесах прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи та організації загалом. Це може бути досягнуто через створення механізмів зворотного зв'язку, комітетів з представниками працівників та інших форм партнерства між керівництвом і персоналом. Здоров'я та добробут співробітників. Важливий елемент – це забезпечення фізичного та психологічного здоров'я співробітників. До цього може входити страхування, програми підтримки для роботи зі стресом, сприяння здоровому способу життя та інші заходи.

Загальний підхід до політики мотивації персоналу може варіюватися в кожній країні, враховуючи її культурні особливості, правовий контекст і галузь діяльності підприємства. Однак ці основні аспекти мотивації персоналу відображають загальні міжнародні тенденції та стандарти. Зважаючи на міжнародний досвід удосконалення політики мотивації персоналу, можна навести приклади країн, які успішно запроваджують ці підходи:

Фінансова мотивація. Сполучені Штати Америки (США): У США широко використовуються бонуси та акції для стимулювання працівників. Наприклад, технологічні компанії, такі як Google та Facebook, пропонують значні бонуси та акції для своїх співробітників. Японія: У Японії давно існує система премій, відома як «бонуси», які виплачуються працівникам один або два рази на рік, зазвичай у липні та грудні.

Розвиток кар'єри. Норвегія: У Норвегії надається велика увага розвитку кар'єри. Державні та приватні компанії активно підтримують навчання своїх працівників, надають можливості для стажування та розвитку професійних навичок. Канада: Канада відома своєю програмою «Кар'єра в держслужбі», яка сприяє розвитку кар'єри працівників у громадському секторі та надає їм можливість просуватися по службі.

Баланс роботи та особистого життя. Нідерланди: У Нідерландах існує закон, який надає батькам право на скорочений робочий день для догляду за дітьми. Це сприяє створенню балансу між роботою та сімейним життям. Швеція: У Швеції поширено короткий робочий тиждень, що дозволяє працівникам мати більше часу на відпочинок та особисті справи.

Участь в прийнятті рішень. Німеччина: У Німеччині поширена практика включення працівників у корпоративне управління через систему представництва робітників в радах директорів компаній. Скандинавські країни: Норвегія, Данія та Швеція відомі своєю моделлю соціального партнерства, в рамках якої профспілки мають значний вплив на прийняття рішень у сфері праці та зайнятості.

Здоров'я та добробут співробітників. Австралія: В Австралії поширена практика надання співробітникам доступу до фітнес-центрів та програм підтримки фізичного та психологічного здоров'я. Швейцарія: У Швейцарії страхові компанії надають роботодавцям можливість включити в страхувальний пакет програми психологічної підтримки для працівників. Ці приклади демонструють різноманітність інноваційних підходів до політики мотивації персоналу в різних країнах.

Засвоєння міжнародного досвіду удосконалення політики мотивації персоналу є критичним для підвищення ефективності організацій та їх конкурентоспроможності. На основі світового досвіду можна впровадити передові підходи до мотивації працівників, що сприяє покращенню їхньої продуктивності та залученості до компанії.

У міжнародному досвіді можна виявити різноманітні методи та інструменти мотивації персоналу, такі як програми навчання та розвитку, системи винагород, відкриті комунікаційні канали, що допомагають залучити та утримувати кваліфікованих працівників. Завдяки адаптації цих методів до свого контексту, організації можуть досягти позитивних результатів у плані мотивації та управління персоналом. Перевага використання міжнародного досвіду полягає в можливості уникнути типових помилок та визначити

найкращі практики у сфері мотивації персоналу. Проте, важливо пам'ятати, що успіх залежить від урахування культурних та контекстуальних особливостей організації, тому необхідно адаптувати імпортовані підходи до власної ситуації та враховувати унікальність своєї команди та ринку.

ВИСНОВКИ

1. Розглядаючи тему сучасних видів мотивації персоналу на комунальних підприємствах, можна зробити кілька ключових висновків, які відіграють важливу роль у розвитку та ефективності управління людськими ресурсами.

2. Перш за все, ефективна мотивація працівників є критично важливою для підвищення продуктивності, якості роботи та загальної ефективності функціонування комунальних підприємств. Це не тільки сприяє досягненню корпоративних цілей, але й впливає на рівень задоволеності працівників, їх лояльність та відданість підприємству.

3. Важливо відмітити, що сучасні методи мотивації включають в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація, така як конкурентоспроможна зарплата, премії та соціальні пакети, є фундаментом для забезпечення базового рівня задоволеності працівників. Проте, для повного розкриття потенціалу працівників необхідно також включати нематеріальні форми мотивації, такі як можливості для професійного розвитку, визнання досягнень, комфортні умови праці та підтримка позитивної корпоративної культури.

4. Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішньої мотивації працівників. Створення умов для самореалізації та самовдосконалення, залучення до прийняття рішень та врахування індивідуальних інтересів сприяє збільшенню залученості працівників до робочого процесу та їхньої емоційної відданості роботі.

5. Сучасні виклики також вимагають гнучкості у підходах до управління персоналом, включаючи адаптацію до змінюваних умов ринку, використання інноваційних ІТ-рішень для оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності.

6. У підсумку, для досягнення високих результатів у сучасному динамічному середовищі, комунальні підприємства повинні розробляти

комплексні стратегії мотивації, які враховують як фінансові, так і психологічні аспекти праці, та спрямовані на створення мотивуючого та продуктивного робочого середовища.

7. Мотивація персоналу на комунальних підприємствах в Україні в умовах адміністративно-територіальної реформи є вельми актуальним завданням. Зазначена реформа створює нові виклики та можливості для розвитку цих підприємств. Ефективна мотивація співробітників впливає на їхню продуктивність, стабільність та здатність виконувати соціальні функції на місцевому рівні.

8. Система мотивації повинна бути спрямована на розвиток професійних навичок персоналу, підвищення їхньої відданості та заохочення до досягнення цілей, пов'язаних із забезпеченням якості комунальних послуг. Це вимагає більш прозорих та рівних умов для всіх співробітників, а також акценту на навчанні та розвитку персоналу.

9. Успіх адміністративно-територіальної реформи та стійке функціонування комунальних підприємств залежать від правильної стратегії мотивації персоналу. Це вимагає від влади та керівництва підприємств активної підтримки та розвитку системи мотивації, що сприяє зростанню якості та стабільності комунальних послуг та підтримує розвиток міст і сіл в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кутья І. В., Смігунова О. В. Адаптація персоналу в новому трудовому колективі як один із фундаментів успішної кадрової політики та корпоративної культури. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції, присвяченої 100-річчю ДонНТУ, 2021. С. 120–125.
2. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство міст. Серія: Технічні науки та архітектура. 2014. Вип. 114. С. 157-161. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2014_114_34. (дата звернення: 07.12.2023).
3. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07 Кіровоград : Кіровоградський національний технічний університет, 2016. 269 с. (дата звернення: 07.12.2023).
4. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. №6. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018> (дата звернення: 07.12.2023).
5. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків, 2009. 28 с.
6. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2018. 300 с.
7. Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління України. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf (дата звернення: 07.12.2023).
8. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне будівництво. 2014. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 07.12.2023).

9. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichnidopovidid> (дата звернення: 07.12.2023).

10. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 4 (57). Ч. 1. С.135-144

11. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.

12. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.

13. Лісогор. Державна політика в умовах децентралізації № 2 (38), 2020. С. 20-30 DOI 10.31558/2307 (дата звернення: 07.12.2023).

14. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 38–44.

15. Опитування Національного агентства з питань державної служби. URL:<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf> (дата звернення: 07.12.2023).

16. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16. URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN> (дата звернення: 07.12.2023).

17. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library> (дата звернення: 07.12.2023).

18. Про державну службу: Закон від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 07.12.2023).

19. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад

державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п> (дата звернення: 07.12.2023).

20. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 169. URL: <https://zakon.rada.gov> (дата звернення: 07.12.2023).

21. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 07.12.2023).

22. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.

23. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(4). С. 138-144. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18>. (дата звернення: 07.12.2023).

24. Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/ (дата звернення: 07.12.2023).

25. Томашук І. О. Методологічні положення сільського розвитку в контексті функціонування об'єднаних територіальних громад. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 101-116. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106101> (дата звернення: 07.12.2023).

26. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 07.12.2023).

27. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

28. Шибанін В. С., Кормишкін Ю. А. Диверсифікація використання трудового потенціалу сільських територій. Економіка АПК. 2020. № 8. С. 6-12.

<https://doi.org/10.32317/2221> (дата звернення: 07.12.2023).

29. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 10 (74). <https://doi.org/10.32839> (дата звернення: 07.12.2023).

30. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23.

31. Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою – необдуманих кроків бути не може. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення. К., 2015. 332 с.

32. Яцюк О.М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. URL: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm (дата звернення: 07.12.2023).