

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

СИТНИЦЬКА ТЕТЯНА ІВАНІВНА

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

УДК 338.26
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

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

Т. І. СИТНИЦЬКА
(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)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **СИТНИЦЬКУ Тетяну Іванівну**
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» вересня 2024 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)

«_____» вересня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ **СИТНИЦЬКА Тетяна Іванівна** захистила
(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

СИТНИЦЬКА Т. І. Напрямки удосконалення кадрової політики територіальних громад. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Поліський національний університет, Житомир, 2024 р.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню напрямків удосконалення кадрової політики територіальних громад, що є важливим елементом забезпечення сталого розвитку цих громад в умовах децентралізації в Україні. Ефективна кадрова політика відіграє ключову роль у формуванні професійного та компетентного управлінського апарату, що здатний забезпечити успішне функціонування органів місцевого самоврядування та підвищення рівня життя населення. В умовах децентралізації кадрова політика набуває особливої актуальності, оскільки місцеві громади отримують значно більше повноважень та відповідальності за управління власними ресурсами і процесами розвитку.

Обґрунтовано, що удосконалення кадрової політики є необхідною умовою для підвищення ефективності управління в територіальних громадах. Це включає розробку та впровадження системи стратегічного планування кадрових ресурсів, підвищення кваліфікації працівників, розробку програм навчання та професійного розвитку, а також забезпечення прозорих процедур відбору і призначення кадрів. Важливою складовою ефективною кадровою політики є створення мотиваційних механізмів для утримання висококваліфікованих фахівців та залучення нових кадрів.

Проаналізовано сучасні підходи до кадрової політики в територіальних громадах, зокрема інтегровані механізми, які включають постійний моніторинг потреб громади у фахівцях, активну участь місцевих жителів у процесі прийняття кадрових рішень, а також використання інноваційних технологій для управління кадровими ресурсами. Такий підхід дозволяє підвищити

ефективність роботи місцевих органів самоврядування, а також покращити якість надання адміністративних та соціальних послуг мешканцям громади.

Окремо розглянуто питання створення нормативно-правової бази, яка б регулювала процеси управління кадрами на рівні територіальних громад. Зокрема, важливо забезпечити врахування специфіки кожної громади, її соціально-економічних умов, а також залучення громадськості до формування кадрової політики. Це дозволить забезпечити рівний доступ до адміністративних посад для всіх кваліфікованих кандидатів і сприятиме підвищенню прозорості управління.

У роботі наголошено на важливості стратегічного підходу до кадрової політики, який повинен базуватися на довгострокових цілях розвитку громади. Зокрема, йдеться про підготовку та реалізацію програм кадрового розвитку, що враховують потреби громади у кваліфікованих кадрах, а також забезпечують умови для постійного професійного зростання працівників. Створення механізмів оцінювання та розвитку людського капіталу, забезпечення відповідних ресурсів та навчальних програм є важливою складовою стратегії розвитку громади.

Також розглянуто основні виклики, з якими стикаються територіальні громади в контексті кадрової політики, такі як недостатнє фінансування, відтік кадрів, брак професійних кадрів у віддалених регіонах. Запропоновано шляхи подолання цих викликів, серед яких розвиток партнерства з вищими навчальними закладами, залучення міжнародної технічної допомоги, а також впровадження сучасних інноваційних технологій у процеси кадрового управління.

Ключові слова: кадрова політика, територіальна громада, управління кадрами, стратегічне планування, професійний розвиток, місцеве самоврядування, децентралізація, мотивація працівників, розвиток людського капіталу, нормативно-правова база, інноваційні технології.

SUMMARY

SYTYTSKA T. Directions for Improving the Personnel Policy of Territorial Communities. – Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in specialty 281 «Public Management and Administration». Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work is dedicated to studying the directions for improving the personnel policy of territorial communities, which is a crucial element in ensuring the sustainable development of these communities in the context of decentralization in Ukraine. An effective personnel policy plays a key role in forming a professional and competent administrative apparatus capable of ensuring the successful functioning of local self-government bodies and improving the population's living standards. Under decentralization, personnel policy becomes particularly relevant, as local communities receive significantly more powers and responsibility for managing their resources and development processes.

It is substantiated that improving the personnel policy is a necessary condition for increasing the efficiency of management in territorial communities. This includes the development and implementation of a strategic personnel resource planning system, staff training, development of training and professional development programs, and ensuring transparent procedures for selection and appointment of personnel. An essential component of an effective personnel policy is the creation of motivational mechanisms for retaining highly qualified specialists and attracting new staff.

The work analyzes modern approaches to personnel policy in territorial communities, including integrated mechanisms that involve continuous monitoring of community needs for specialists, active participation of local residents in personnel decision-making processes, and the use of innovative technologies for managing personnel resources. Such an approach allows for improving the efficiency of local self-government bodies and enhancing the quality of administrative and social services provided to the community's residents.

Special attention is given to the creation of a regulatory framework that governs personnel management processes at the territorial community level. It is particularly important to consider the specifics of each community, its socio-economic conditions, and engage the public in forming personnel policies. This will ensure equal access to administrative positions for all qualified candidates and promote transparency in governance.

The work emphasizes the importance of a strategic approach to personnel policy, which should be based on the community's long-term development goals. Specifically, this includes the preparation and implementation of personnel development programs that consider the community's needs for qualified specialists and provide conditions for continuous professional growth of employees. The creation of mechanisms for evaluating and developing human capital, ensuring appropriate resources, and implementing training programs are key components of the community's development strategy.

The work also examines the main challenges faced by territorial communities in the context of personnel policy, such as insufficient funding, brain drain, and a lack of professional staff in remote regions. The proposed solutions include the development of partnerships with higher educational institutions, the attraction of international technical assistance, and the implementation of modern innovative technologies in personnel management processes.

Keywords: personnel policy, territorial community, personnel management, strategic planning, professional development, local self-government, decentralization, employee motivation, human capital development, regulatory framework, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	12
1.1. Основні концепції кадрової політики в умовах децентралізації	12
1.2. Роль кадрової політики у забезпеченні сталого розвитку громади	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення ефективного управління кадрами в територіальних громадах	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	23
2.1. Вплив децентралізації на кадрову політику територіальних громад	23
2.2. Проблеми та виклики в управлінні кадровою політикою в громадах	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	32
3.1. Інтегровані механізми управління кадровими ресурсами: принципи та практики	32
3.2. Інноваційні технології в управлінні кадровими ресурсами	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	40
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження кадрової політики територіальних громад зумовлена сучасними викликами, з якими стикається місцеве самоврядування в Україні в умовах децентралізації. Передача значних повноважень на рівень територіальних громад вимагає створення ефективної системи управління кадрами, яка б забезпечила стабільне функціонування органів влади та надання високоякісних послуг населенню. У цьому контексті формування і реалізація кадрової політики стають ключовими елементами для досягнення сталого розвитку територіальних громад.

Зокрема, кадрова політика є важливим інструментом для забезпечення професіоналізації управлінського апарату, здатного ефективно вирішувати соціально-економічні проблеми громад. Недостатність кваліфікованих фахівців на місцях, особливо в невеликих та віддалених громадах, стає однією з основних перепон для сталого розвитку. Тому необхідність удосконалення кадрової політики, включаючи питання підготовки, підвищення кваліфікації та мотивації працівників, є актуальною проблемою сьогодення.

Іншим важливим аспектом є розвиток нормативно-правової бази, яка регулює кадрові процеси в громадах. Врахування специфічних умов кожної громади, таких як соціально-економічний стан, географічне положення та демографічна ситуація, є ключовим для забезпечення рівного доступу до адміністративних посад і залучення кваліфікованих кадрів. Це підвищить прозорість і підзвітність місцевих органів самоврядування, а також зміцнить довіру населення до управлінських рішень.

В умовах глобальних змін та зростаючої конкуренції за людські ресурси, інноваційні підходи до управління кадровими ресурсами стають все більш актуальними. Використання сучасних технологій, автоматизація кадрових процесів, розвиток програм професійного навчання та розвитку є важливими напрямками для підвищення ефективності управління. Удосконалення кадрової

політики сприятиме підвищенню якості державного управління та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

Ступінь розробленості проблеми. Тема удосконалення кадрової політики територіальних громад є надзвичайно актуальною і потребує поглибленого дослідження, особливо в умовах війни Росії проти України. Військові дії призвели до масштабних демографічних змін: міграція населення, втрата людських ресурсів через бойові дії, переселення та внутрішньо переміщені особи [1-2]. Ці чинники створили нові виклики для місцевого самоврядування, особливо щодо забезпечення кадрових ресурсів у територіальних громадах, де існує нагальна потреба у кваліфікованих спеціалістах для відновлення та розвитку інфраструктури. Кадрові проблеми загострилися через значні втрати професійних кадрів, зокрема, у галузях управління, освіти, медицини, соціальних послуг та правоохоронних органах [3, 4-7]. Втрата таких фахівців, або їх переорієнтація на військові потреби, створює значні прогалини в управлінській сфері територіальних громад, що ускладнює процес відновлення після війни.

Дефіцит кадрів стає серйозною перешкодою для забезпечення належного рівня соціально-економічного розвитку громад та їх здатності ефективно функціонувати. Крім демографічних змін, війна також змінила пріоритети в управлінні кадровими ресурсами. На перший план виходить питання забезпечення громад фахівцями, здатними працювати в умовах криз, брати участь у відновленні інфраструктури та соціальних систем. Це вимагає перегляду підходів до кадрової політики та впровадження інноваційних механізмів, таких як дистанційна робота, онлайн-навчання, мобільність кадрів та розширення співпраці з міжнародними організаціями для залучення технічної допомоги.

Значну роль у розвитку кадрової політики територіальних громад відіграє концепція стратегічного управління, яка передбачає довгострокове планування розвитку кадрових ресурсів. У сучасних умовах кадрова політика повинна бути орієнтована не лише на поточні потреби громади, але й на прогнозування

майбутніх викликів та можливостей. Стратегічне управління дозволяє передбачити потребу в кадрах, планувати їх професійний розвиток, а також створювати мотиваційні механізми для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, проблема кадрового забезпечення територіальних громад в умовах війни є важливим науковим та практичним завданням, яке потребує всебічного аналізу та розробки нових підходів до управління кадрами. Поглиблене дослідження цієї теми дозволить сформулювати стратегії, які сприятимуть швидкому відновленню територіальних громад та сталому розвитку України в поствоєнний період.

Метою даної роботи є дослідження та узагальнення підходів до вдосконалення кадрової політики в територіальних громадах. Досягнення цієї мети передбачає вирішення наступних завдань:

Вивчити теоретичні та методологічні основи кадрової політики в умовах децентралізації.

Проаналізувати міжнародний досвід та стандарти в управлінні кадровими ресурсами територіальних громад.

Розробити практичні рекомендації та стратегії для вдосконалення кадрової політики в територіальних громадах України.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти управління кадровою політикою територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою в територіальних громадах України.

Теоретичною та методологічною основою цієї роботи є загальнонаукова методологія, яка включає системний аналіз і міждисциплінарний підхід до дослідження кадрової політики. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використовуються різні методи дослідження, зокрема аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз міжнародного досвіду, соціологічні опитування та експертні оцінки.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробці дієвих рекомендацій для вдосконалення кадрової політики територіальних громад. Результати можуть бути корисними наступним чином: Розробка стратегій розвитку кадрової політики. Дослідження надає теоретичні та методичні основи для створення стратегій управління кадровими ресурсами, враховуючи специфіку місцевого самоврядування. Рекомендації можуть стати базою для формулювання та вдосконалення державної політики у сфері управління кадрами в територіальних громадах. Робота пропонує конкретні практичні кроки та стратегії, які можуть бути впроваджені органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності кадрової політики. Дослідження сприятиме покращенню управління кадровими ресурсами, що, у свою чергу, забезпечить сталий розвиток громад та підвищення рівня професійності працівників. Таким чином, результати роботи мають чітке практичне застосування і можуть сприяти вдосконаленню управління кадровою політикою в територіальних громадах України.

Публікації:

1. Ситницька Т.І. Підходи до кадрової політики територіальних громад Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 304 с.

2. Ситницька Т.І. Напрямки удосконалення кадрової політики територіальних громад. Інструменти і практики публічного управління: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої науковому та творчому здобутку професора ХОДАКІВСЬКОГО Є. І. 27–28 червня 2024 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2024

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків до кожного розділу, загальних висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Основні концепції кадрової політики в умовах децентралізації

Кадрова політика територіальних громад в умовах децентралізації є однією з ключових складових успішного функціонування системи місцевого самоврядування. Децентралізація в Україні передбачає не лише передачу фінансових та управлінських повноважень на місцевий рівень, але й відповідальність за ефективне управління кадровими ресурсами, які є основою реалізації завдань розвитку громад. У зв'язку з цим, необхідно звернути увагу на основні теоретичні підходи до розробки та впровадження кадрової політики в умовах децентралізації, що дозволить забезпечити ефективне управління громадами та сталий розвиток регіонів [4-5].

Однією з провідних концепцій кадрової політики є системний підхід, який розглядає управління кадрами як частину загальної системи управління територіальною громадою. У цьому контексті кадрова політика повинна враховувати не лише внутрішні фактори розвитку громади, такі як кадровий потенціал, структура органів управління та кваліфікація працівників, але й зовнішні умови, включаючи нормативно-правове середовище, економічні та соціальні тенденції. Цей підхід дозволяє забезпечити збалансоване та гнучке управління кадровими ресурсами в умовах постійно змінюваного середовища.

Значну роль у розвитку кадрової політики територіальних громад відіграє концепція стратегічного управління, яка передбачає довгострокове планування розвитку кадрових ресурсів. У сучасних умовах кадрова політика повинна бути орієнтована не лише на поточні потреби громади, але й на прогнозування майбутніх викликів та можливостей. Стратегічне управління дозволяє передбачити потребу в кадрах, планувати їх професійний розвиток, а також

створювати мотиваційні механізми для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців [12-14].

Іншим важливим аспектом кадрової політики є концепція компетенційного підходу, що ставить на перший план розвиток компетенцій працівників органів місцевого самоврядування. У рамках цього підходу особливу увагу приділяють не лише професійним знанням і навичкам, але й особистісним якостям, що сприяють ефективній роботі в умовах швидких змін та високої відповідальності. Впровадження компетенційного підходу дозволяє забезпечити підвищення ефективності праці та професійного розвитку кадрів, що є особливо важливим у процесі реформування системи управління [7].

Значне місце в кадровій політиці територіальних громад займає концепція адаптивного управління, яка спрямована на забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління кадрами. В умовах децентралізації громади стикаються з різними викликами, включаючи зміну законодавчого середовища, міграційні процеси та демографічні зміни, що потребує швидкого реагування на нові умови. Адаптивний підхід дозволяє оперативно змінювати структуру кадрових ресурсів, впроваджувати нові форми навчання та підвищення кваліфікації, а також гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Кадрова політика в умовах децентралізації повинна також враховувати концепцію управління людським капіталом. Ця концепція підкреслює важливість інвестицій у розвиток людських ресурсів як ключового активу громади. Людський капітал визначає потенціал громади щодо реалізації соціально-економічних програм, забезпечення ефективного управління та впровадження інновацій. У цьому контексті кадрова політика повинна включати механізми професійного розвитку, навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для самореалізації працівників [1].

Інноваційний підхід до управління кадрами також є важливою складовою кадрової політики територіальних громад. Використання новітніх технологій в управлінні, впровадження цифрових рішень для автоматизації кадрових процесів та застосування інноваційних методів навчання сприяє підвищенню

ефективності роботи працівників органів місцевого самоврядування. Особливо актуальним це питання стає в умовах цифрової трансформації суспільства, коли кадри повинні бути готові працювати з новими технологіями та швидко адаптуватися до змін.

Важливим аспектом кадрової політики є забезпечення прозорості та підзвітності у процесі управління кадровими ресурсами. Це передбачає впровадження відкритих процедур відбору та призначення на посади, що підвищує рівень довіри населення до місцевого самоврядування. Прозорість кадрової політики також сприяє підвищенню професіоналізму працівників та їх відповідальності за виконання своїх функцій [15].

Соціальний підхід до управління кадрами полягає в тому, щоб забезпечити соціальну захищеність працівників та створити сприятливі умови для їх професійного розвитку. Це включає розробку соціальних програм, спрямованих на підтримку працівників у складних життєвих ситуаціях, надання їм можливостей для професійного росту та самореалізації. Соціальна відповідальність місцевого самоврядування є важливою складовою кадрової політики, що дозволяє підвищити мотивацію працівників та забезпечити їх довгострокове залучення до роботи в громаді.

Кадрова політика в умовах децентралізації має враховувати також гендерні аспекти. Гендерно збалансована кадрова політика сприяє більш рівномірному розподілу можливостей між чоловіками та жінками, що є важливим фактором соціальної справедливості та сталого розвитку громади. Врахування гендерних аспектів дозволяє створити інклюзивне середовище, де всі працівники мають рівні можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Окрім того, кадрова політика територіальних громад повинна бути орієнтована на розвиток молодих кадрів. Молодіжна кадрова політика спрямована на залучення молоді до роботи в органах місцевого самоврядування, надання їм можливостей для кар'єрного зростання та

професійного розвитку. Це важливо для забезпечення сталого розвитку громади та оновлення управлінського апарату.

Таким чином, основні концепції кадрової політики в умовах децентралізації включають системний, стратегічний, компетенційний, адаптивний та інноваційний підходи, а також враховують гендерні аспекти, управління людським капіталом та розвиток молодих кадрів. Удосконалення кадрової політики на основі цих концепцій дозволить забезпечити ефективне управління територіальними громадами та їх сталий розвиток.

1.2. Роль кадрової політики у забезпеченні сталого розвитку громади

Кадрова політика є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку територіальних громад, оскільки саме через ефективне управління людськими ресурсами можна досягти високих результатів у соціально-економічному розвитку громади. У сучасних умовах, коли територіальні громади отримали значні повноваження в результаті децентралізації, кадрові ресурси відіграють ключову роль у реалізації стратегій розвитку, управлінні інфраструктурою та забезпеченні надання якісних послуг населенню.

Перш за все, кадрова політика визначає якість управлінських процесів у громаді, оскільки вона регулює процеси відбору, призначення та підвищення кваліфікації фахівців, відповідальних за прийняття рішень та виконання управлінських функцій. Високий рівень компетенцій та професіоналізму працівників органів місцевого самоврядування є передумовою для ефективного планування та впровадження проектів розвитку громади, що є основою для сталого розвитку.

Кадрова політика сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих працівників у громаді, що є важливим фактором забезпечення безперервності та стабільності управлінських процесів. Це особливо актуально в умовах конкуренції за професійні кадри на ринку праці, коли громади зобов'язані

створювати привабливі умови для роботи і кар'єрного розвитку своїх співробітників. У цьому контексті кадрова політика може включати механізми мотивації, соціального захисту та професійного зростання, що сприяє підвищенню рівня залученості кадрів.

Кадрова політика також є інструментом інвестицій у людський капітал, що є важливою передумовою сталого розвитку громади. У сучасному світі інвестиції в людські ресурси, зокрема в підвищення кваліфікації та навчання, мають довгостроковий вплив на розвиток громади. Висококваліфіковані кадри здатні впроваджувати новітні технології, розробляти інноваційні підходи до управління та забезпечувати якісне надання послуг населенню, що безпосередньо впливає на рівень життя мешканців громади.

Одним із ключових аспектів кадрової політики є розвиток лідерських якостей серед працівників місцевого самоврядування, що сприяє формуванню ініціативних та відповідальних управлінців. Лідери, які здатні ефективно реагувати на виклики, що постають перед громадою, та впроваджувати інноваційні рішення, є важливими для забезпечення сталого розвитку. Відповідно, кадрова політика повинна сприяти розвитку таких якостей серед працівників громади.

Крім того, кадрова політика сприяє розвитку людського капіталу, зокрема через створення умов для постійного навчання та професійного розвитку кадрів. Підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах дозволяє працівникам органів місцевого самоврядування отримувати нові знання та навички, що допомагає їм більш ефективно виконувати свої обов'язки. Це, у свою чергу, позитивно впливає на функціонування громади та її розвиток.

Не менш важливим є соціальний аспект кадрової політики, який спрямований на створення сприятливого робочого середовища та забезпечення соціальної захищеності працівників. Соціальні програми, які включають медичне страхування, забезпечення житлом та інші соціальні пільги, сприяють підвищенню мотивації працівників та їхній довгостроковій залученості до роботи в громаді. Таким чином, кадрова політика допомагає зберегти та

розвивати кадровий потенціал громади, що є необхідним для її сталого розвитку.

Кадрова політика також має важливе значення для формування довіри населення до органів місцевого самоврядування. Відкриті та прозорі процедури відбору та призначення на посади сприяють підвищенню рівня довіри громадян до місцевої влади, що є важливим чинником у створенні сприятливого соціального середовища. Прозорість у кадрових процесах дозволяє уникнути корупційних ризиків та забезпечити справедливе ставлення до всіх кандидатів.

Кадрова політика відіграє важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку громад, оскільки вона створює умови для залучення молодих спеціалістів та впровадження нових підходів до управління. Молодіжна кадрова політика, яка орієнтована на залучення молоді до органів місцевого самоврядування, сприяє оновленню управлінського апарату та впровадженню інновацій. Це, у свою чергу, дозволяє громаді швидше адаптуватися до нових викликів та забезпечити сталий розвиток.

Гендерно збалансована кадрова політика також є важливим фактором сталого розвитку громади. Забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у сфері управління сприяє більш інклюзивному підходу до прийняття рішень та забезпечує соціальну справедливість. Це створює сприятливі умови для розвитку громади, оскільки забезпечує врахування різних точок зору та підходів до управління.

Кадрова політика територіальних громад повинна також враховувати демографічні зміни, які відбуваються в країні та на місцевому рівні. У зв'язку з війною та міграційними процесами багато громад стикаються з викликами у забезпеченні кадрами. У цьому контексті кадрова політика повинна бути адаптивною та гнучкою, щоб відповідати на нові виклики та забезпечити сталий розвиток громади.

Одним із найважливіших аспектів кадрової політики є забезпечення балансу між кадровими потребами громади та можливостями їх задоволення. Кадровий потенціал громади визначає її спроможність реалізовувати соціально-

економічні програми, залучати інвестиції та забезпечувати ефективне управління ресурсами. Тому кадрова політика повинна бути орієнтована на довгострокове планування та прогнозування кадрових потреб, що дозволить громаді забезпечити сталий розвиток.

Таким чином, кадрова політика є одним із основних чинників забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку людського капіталу, забезпеченню соціальної справедливості та впровадженню інновацій, що є необхідними для досягнення довгострокових цілей громади.

1.3. Нормативно-правове забезпечення ефективного управління кадрами в територіальних громадах

Нормативно-правове забезпечення управління кадрами в територіальних громадах є важливим елементом сталого розвитку місцевого самоврядування в Україні. Воно визначає основні правила та процедури щодо формування, функціонування та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, що є основою ефективного управління ресурсами громади. Правове регулювання цієї сфери базується на низці міжнародних та національних документів, які встановлюють правові рамки для організації місцевого самоврядування, у тому числі управління кадровими ресурсами (табл.1.1).

Одним із ключових міжнародних документів, що регулюють питання місцевого самоврядування, є Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року. Вона встановлює принципи, згідно з якими держави-члени Ради Європи зобов'язуються гарантувати автономію місцевих органів влади, зокрема у питаннях кадрової політики. Хартія підкреслює важливість надання місцевим органам влади повноважень для самостійного вирішення кадрових питань, що є основою для забезпечення їхньої ефективної роботи.

**Нормативно-правове забезпечення ефективного управління
кадрами в територіальних громадах**

Нормативно-правовий акт	Відображення кадрових питань	Специфіка реалізації на рівні громад
Європейська хартія місцевого самоврядування (1985)	Визначає принципи самостійного вирішення кадрових питань місцевими органами влади.	Забезпечує автономію громад у вирішенні кадрових питань, відповідно до європейських стандартів.
Закон України 'Про ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування'	Закріплює правові зобов'язання щодо відповідності кадрової політики міжнародним стандартам.	Громади зобов'язані відповідати міжнародним стандартам щодо кадрових процесів.
Конституція України	Гарантує право на місцеве самоврядування, включаючи повноваження управління кадровими ресурсами.	Місцеві ради мають повноваження самостійно керувати кадровими ресурсами.
Виборчий кодекс України	Регулює виборчі процеси, через які формується управлінська еліта громад, що приймає кадрові рішення.	Формує місцеву управлінську еліту, що відповідальна за кадрову політику.
Закон України 'Про місцеве самоврядування в Україні'	Визначає структуру і повноваження місцевих рад у питаннях підбору, розвитку та управління кадрами.	Місцеві ради визначають та впроваджують власну кадрову політику, включаючи питання підвищення кваліфікації.
Закон України 'Про добровільне об'єднання територіальних громад'	Забезпечує правову основу для кадрової політики після об'єднання громад, зокрема створення нових робочих місць.	Об'єднані громади мають можливість створювати нові робочі місця та залучати нових фахівців.
Закон України 'Про співробітництво територіальних громад'	Сприяє спільному вирішенню кадрових питань між громадами, наприклад, через спільні підрозділи.	Громади можуть спільно використовувати кадрові ресурси або створювати спільні кадрові підрозділи.
Закон України 'Про службу в органах місцевого самоврядування'	Регулює питання відбору, призначення та розвитку службовців місцевого самоврядування.	Забезпечує розвиток кар'єри та підвищення професіоналізму службовців на рівні громад.
Закон України 'Про столицю України - місто-герой Київ'	Закріплює особливі умови для управління кадрами в органах самоврядування столиці.	Місцеві органи влади в столиці мають особливий статус, що впливає на кадрову політику.
Закон України 'Про органи самоорганізації населення'	Надає право органам самоорганізації населення впливати на процеси підбору та управління кадрами.	Органи самоорганізації населення можуть впливати на кадрову політику через консультації та рекомендації.

Джерело: власні дослідження на основі [1-7].

Закон України «Про ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування» закріплює правові зобов'язання України дотримуватися принципів Європейської хартії. Це забезпечує юридичну основу для подальшої розробки національного законодавства, яке регулює кадрові процеси в органах місцевого самоврядування, та забезпечує відповідність української системи управління міжнародним стандартам.

Основний правовий документ, який визначає засади державної влади та місцевого самоврядування в Україні, - це Конституція України. У статті 7 Конституції закріплено право на місцеве самоврядування, що включає повноваження місцевих рад щодо управління своїми кадровими ресурсами. Конституція гарантує територіальним громадам право на самоврядування, що означає самостійне визначення своєї кадрової політики в межах, встановлених законодавством.

Виборчий кодекс України також має важливе значення для кадрової політики територіальних громад, оскільки регулює процеси виборів до органів місцевого самоврядування. Це впливає на формування управлінської еліти в громадах, яка відповідає за реалізацію кадрової політики. Виборчий кодекс встановлює механізми, через які громади обирають своїх представників, а отже, визначає, хто прийматиме рішення щодо управління кадрами.

Основним національним документом, який регулює діяльність місцевого самоврядування, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей закон визначає структуру, права та обов'язки органів місцевого самоврядування, включаючи питання кадрової політики. Закон закріплює повноваження місцевих рад щодо управління кадровими ресурсами, включаючи питання підбору, підготовки та розвитку кадрів. Він також встановлює механізми відповідальності за кадрові рішення та забезпечує правові підстави для їх реалізації.

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» забезпечує правову основу для об'єднання громад, що створює нові можливості для кадрової політики. Після об'єднання громади отримують додаткові ресурси,

включаючи кадрові, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси. Цей закон сприяє створенню нових робочих місць у громадах та забезпечує залучення висококваліфікованих спеціалістів до органів місцевого самоврядування.

Важливим елементом співпраці між громадами у сфері кадрової політики є Закон України «Про співробітництво територіальних громад». Він регулює можливість громад спільно вирішувати кадрові питання, зокрема через створення спільних підрозділів або залучення фахівців для обслуговування кількох громад. Такий підхід дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси, включаючи кадрові, і забезпечує більш ефективне управління в умовах обмежених ресурсів.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» є основним нормативним документом, який регулює питання кадрової політики у сфері місцевого самоврядування. Закон визначає статус службовців органів місцевого самоврядування, їхні права та обов'язки, а також порядок прийому на роботу, просування по службі та відповідальності за порушення. Закон спрямований на забезпечення високого рівня професіоналізму та компетентності службовців місцевого самоврядування, що є важливим чинником для сталого розвитку громади.

Закон України «Про асоціації органів місцевого самоврядування» передбачає можливість створення асоціацій, що об'єднують органи місцевого самоврядування для вирішення спільних питань, включаючи кадрові. Асоціації можуть надавати консультації, проводити тренінги та семінари для підвищення кваліфікації кадрів, а також розробляти рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики. Особливе значення для розвитку кадрової політики має Закон України «Про столицю України - місто-герой Київ», який регулює діяльність органів місцевого самоврядування столиці. Київ, як найбільший адміністративний центр, є важливим прикладом для інших громад у питанні управління кадровими ресурсами. Закон закріплює особливі умови для функціонування органів місцевого самоврядування в столиці, що впливає на формування та реалізацію кадрової політики.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. У процесі дослідження теоретичних підходів до удосконалення кадрової політики територіальних громад в умовах децентралізації було визначено, що кадрова політика є однією з ключових складових успішного функціонування громад. Децентралізація передбачає передачу на місцевий рівень значних повноважень, включаючи управління кадровими ресурсами, що зумовлює необхідність системного та стратегічного підходу до управління кадрами. Системний підхід, зокрема, передбачає інтеграцію кадрової політики в загальні управлінські процеси громади, врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток громади.

2. Стратегічний підхід до кадрової політики акцентує увагу на довгостроковому плануванні розвитку кадрових ресурсів, прогнозуванні майбутніх викликів і можливостей. Це дозволяє громадам завчасно підготуватися до змін на ринку праці, зберігати висококваліфіковані кадри та залучати нових фахівців. Важливим аспектом є також впровадження компетенційного підходу, що спрямований на розвиток не лише професійних, але й особистісних якостей працівників, необхідних для успішної реалізації завдань у сучасних умовах динамічних змін.

3. Успішне функціонування кадрової політики в умовах децентралізації також передбачає впровадження інноваційних та адаптивних механізмів. Зокрема, важливим є впровадження цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати кадрові процеси, забезпечити прозорість та підзвітність у прийнятті кадрових рішень. Крім того, кадрова політика повинна бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни в нормативно-правовому середовищі, міграційні та демографічні процеси, що є важливим для сталого розвитку територіальних громад.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

2.1. Вплив децентралізації на кадрову політику територіальних громад

Процес децентралізації, який розпочався в Україні у 2014 році, значно вплинув на кадрову політику територіальних громад, сприяючи перегляду підходів до управління людськими ресурсами на місцевому рівні. Передача значної частини повноважень і фінансових ресурсів з центральних органів влади до місцевих громад створила необхідність у формуванні спроможної та професійної команди управлінців на місцях. Це, у свою чергу, вимагало змін у підходах до відбору, навчання і розвитку кадрів у громадах.

Однією з ключових змін, спричинених децентралізацією, стала необхідність розширення кадрового потенціалу на місцях. Територіальні громади отримали нові повноваження, такі як управління фінансами, інфраструктурою, соціальними послугами, що значно підвищило потребу в компетентних фахівцях. Місцеві органи влади почали активно шукати нові кадри, здатні ефективно управляти ресурсами та забезпечувати належний рівень послуг для населення.

У результаті децентралізації зростає важливість стратегічного підходу до кадрової політики. Місцеві громади отримали можливість самостійно планувати потреби у фахівцях та формувати довгострокові кадрові стратегії. Стратегічне планування включає прогнозування потреб у кадрах, планування їхнього професійного розвитку, створення умов для утримання та залучення нових спеціалістів (табл. 2.1).

Особливо важливим аспектом децентралізації стало підвищення кваліфікації та професійний розвиток кадрів. Територіальні громади почали активно впроваджувати програми навчання для працівників органів місцевого

самоврядування, орієнтовані на підвищення їхньої професійної компетентності у таких сферах, як фінанси, правове регулювання, управління інфраструктурою та надання адміністративних послуг. Це дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити ефективну реалізацію місцевих політик.

Таблиця 2.1

Вплив децентралізації на кадрову політику територіальних громад

Етап реформи децентралізації	Характеристика етапу	Вплив на кадрову політику територіальних громад
Прийняття законодавчих основ (2014 рік)	Прийняття Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, закони 'Про співробітництво громад', 'Про добровільне об'єднання територіальних громад'.	Початок формування кадрової політики з урахуванням нових повноважень місцевого самоврядування.
Фінансова децентралізація	Передача частини фінансових ресурсів з центрального бюджету до місцевих бюджетів, створення нових бюджетних механізмів.	Збільшення потреб у кваліфікованих фінансових працівниках для управління місцевими бюджетами.
Створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ)	Добровільне об'єднання громад для посилення їхньої спроможності та створення ОТГ.	Необхідність підбору нових кадрів та підвищення кваліфікації для управління об'єднаними громадами.
Розширення повноважень місцевого самоврядування	Розширення функцій місцевих органів влади у сферах освіти, медицини, фінансів та інфраструктури.	Підвищення вимог до керівників громад, потреба в кадрах для управління новими сферами відповідальності.
Міжмуніципальне співробітництво	Громади отримали можливість спільно вирішувати питання через міжмуніципальне співробітництво.	Залучення спеціалістів для реалізації спільних проєктів, можливість обміну кадровими ресурсами між громадами.
Запровадження інноваційних технологій	Запровадження цифрових рішень для управління громадами, автоматизація процесів, підвищення ефективності.	Підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями, автоматизація кадрових процесів.
Створення перспективних планів громад	Затвердження урядом планів щодо формування громад і адміністративних центрів.	Планування потреб у фахівцях та адміністративних кадрах на основі затверджених планів формування громад.
Законодавча реорганізація (зміни до законів 2020 року)	Внесення змін до законів щодо визначення територій та центрів громад, нова територіальна основа місцевих виборів.	Зміна структури управління на рівні громад, оновлення кадрового складу відповідно до нових територіальних меж.

Джерело: власні дослідження.

Одним із наслідків децентралізації є зміна вимог до керівників місцевих громад та інших посадових осіб органів місцевого самоврядування. Якщо раніше на місцевому рівні основний акцент робився на адміністративних функціях, то тепер ключовою компетенцією стає стратегічне управління та здатність працювати в умовах змін. Це вимагає від керівників нових навичок, таких як лідерство, управління проектами та комунікація з громадськістю.

Децентралізація також сприяла формуванню нових механізмів оцінювання ефективності працівників. Територіальні громади почали запроваджувати системи оцінювання результативності роботи кадрів, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони у діяльності працівників, визначати шляхи їхнього професійного розвитку та підвищення ефективності управлінських рішень.

Однією з важливих змін, спричинених децентралізацією, стало впровадження механізмів мотивації кадрів. З огляду на збільшення обсягу відповідальності на місцевому рівні, громади почали створювати умови для заохочення своїх працівників через систему стимулів, таких як фінансові винагороди, соціальні пакети та можливості для кар'єрного зростання. Це сприяє утриманню висококваліфікованих фахівців на місцевому рівні.

Децентралізація також вплинула на зміну структури управління в громадах. Територіальні громади отримали можливість реорганізувати свої управлінські структури, що дозволило оптимізувати процеси прийняття рішень і розподілу функцій серед працівників. Ці зміни сприяли підвищенню ефективності роботи місцевих органів влади.

Завдяки реформі було спрощено доступ до нових знань і технологій для працівників органів місцевого самоврядування. Громади отримали можливість впроваджувати інноваційні технології для управління ресурсами, автоматизації кадрових процесів та надання послуг населенню. Це стало можливим завдяки збільшенню фінансових ресурсів на місцевому рівні та співпраці з міжнародними організаціями, які надають технічну допомогу.

Децентралізація також сприяла розвитку міжмуніципального співробітництва, яке стало важливим інструментом для вирішення кадрових питань. Громади отримали можливість укладати договори про співробітництво та спільно вирішувати питання підбору та розвитку кадрів. Це дозволило громадам консолідувати свої ресурси та забезпечити більш ефективне управління кадровим потенціалом.

Кадрова політика громад зазнала значного впливу в результаті змін у фінансовій децентралізації. Громади отримали більше фінансових ресурсів для розвитку інфраструктури та надання послуг, що дозволило забезпечити належні умови для роботи місцевих фахівців. Фінансова незалежність громад сприяла створенню нових робочих місць та підвищенню рівня соціального захисту працівників.

Однією з ключових проблем, яка залишилась актуальною після впровадження децентралізації, є кадровий дефіцит у сільській місцевості. Незважаючи на успіхи у фінансовій та адміністративній децентралізації, багато громад стикаються з браком фахівців, особливо у сфері медицини, освіти та соціальних послуг. Для вирішення цієї проблеми громадам потрібно розробляти спеціальні програми залучення кадрів, зокрема через створення привабливих умов праці.

Децентралізація також вплинула на підвищення ролі громадськості у кадровій політиці. Громади стали більш відкритими до участі громадян у процесах відбору та призначення працівників органів місцевого самоврядування. Це підвищило рівень довіри до кадрових рішень та сприяло більш прозорій кадровій політиці. Таким чином, децентралізація суттєво вплинула на кадрову політику територіальних громад в Україні. Вона сприяла формуванню нових підходів до відбору, навчання та розвитку кадрів, а також зміцненню управлінського потенціалу на місцях. Проте реформа також виявила ряд викликів, таких як кадровий дефіцит у сільській місцевості та необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації і розвитку фахівців.

2.2. Проблеми та виклики в управлінні кадровою політикою в громадах

Війна, яку розв'язала Росія проти України, значно вплинула на функціонування територіальних громад, особливо в контексті управління кадровою політикою. Однією з ключових проблем стало масове переміщення населення, що призвело до кадрового дефіциту у багатьох громадах. Внаслідок цього, багато кваліфікованих фахівців, які відповідали за управління місцевими процесами, змушені були покинути свої місця роботи або взагалі переїхати в інші регіони чи за кордон (рис. 2.1).

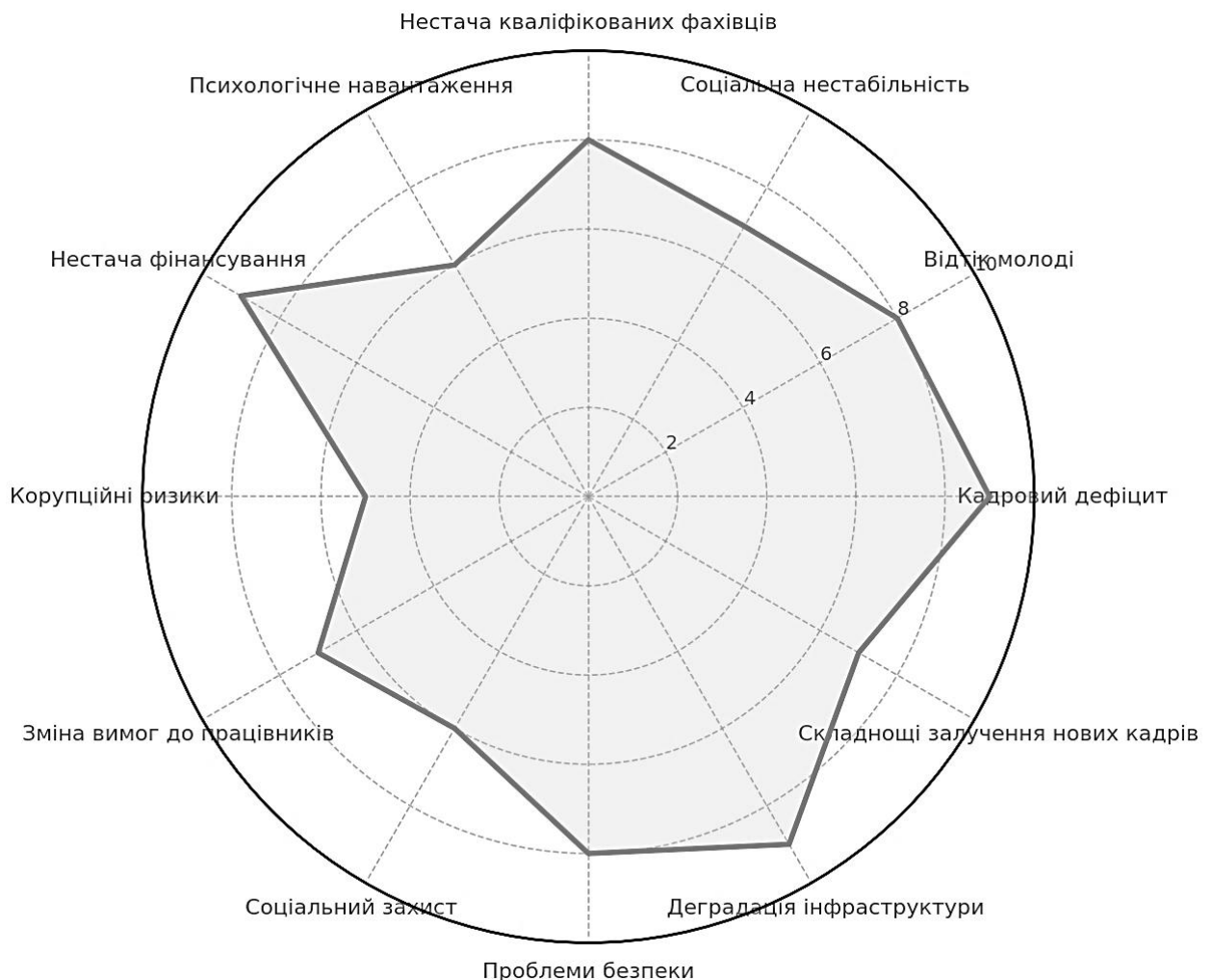


Рис. 2.1. Проблеми управління кадровою політикою в громадах

Джерело: власні дослідження.

Кадровий дефіцит, викликаний війною, посилив проблему відтоку молоді та висококваліфікованих фахівців з малих міст і сільських громад. Молоді спеціалісти часто виїжджають у більш безпечні або економічно розвинені регіони, залишаючи громади без необхідних професійних кадрів. Це призводить до того, що багато місцевих адміністрацій працюють із перевантаженням або взагалі не мають достатнього персоналу для забезпечення основних функцій.

Соціальна нестабільність, спричинена війною, також вплинула на процеси підбору та управління кадрами. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують соціальної та адміністративної підтримки, значно ускладнює роботу місцевих органів влади. Нестача кадрів, а також зростання обсягу роботи у соціальній сфері унеможливають належне виконання багатьох управлінських функцій. Ще однією проблемою є нестача кваліфікованих фахівців у галузях охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення. Війна призвела до того, що багато медичних працівників та вчителів залишили зони бойових дій або працюють на передовій, надаючи медичну допомогу військовим. Це створило серйозний кадровий вакуум у громадах, що ускладнює надання базових послуг населенню. Управління кадрами в умовах війни також стикається з проблемою психологічного навантаження на працівників місцевого самоврядування. Багато посадових осіб і державних службовців перебувають у стані емоційного та фізичного виснаження через постійний стрес, пов'язаний з військовими діями, евакуацією населення, та обслуговуванням внутрішньо переміщених осіб. Це значно знижує ефективність їхньої роботи.

Крім того, війна загострила проблему недостатнього фінансування кадрових процесів. З огляду на те, що значна частина бюджетів громад спрямовується на підтримку армії, гуманітарні програми та відновлення пошкодженої інфраструктури, громади не мають достатніх ресурсів для фінансування навчання, підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Це, у свою чергу, призводить до низького рівня професійного розвитку кадрів. Ще

однією проблемою є корупційні ризики, які зростають в умовах кризових ситуацій. Через відсутність прозорості в процесах підбору кадрів, збільшується ризик призначення на посади людей з недостатніми професійними якостями або тих, хто отримав посаду шляхом корупційних практик. Це негативно впливає на ефективність управління територіями і підриває довіру населення до органів місцевого самоврядування.

Війна також спричинила серйозні зміни у вимогах до працівників органів місцевого самоврядування. Ситуація, що швидко змінюється, вимагає від фахівців нових навичок і компетенцій, зокрема в питаннях управління кризами, гуманітарної допомоги та евакуації. Відсутність таких навичок у працівників місцевих органів влади ускладнює реагування на виклики, що постають у зв'язку з війною. Одним із основних соціальних викликів, з якими стикаються громади, є забезпечення соціального захисту для тих, хто залишився без роботи або втратив житло через бойові дії. Відсутність належного кадрового забезпечення у сфері соціальних послуг призводить до того, що ці питання залишаються невирішеними або вирішуються дуже повільно, що негативно впливає на стабільність громад. Проблеми безпеки також є важливим чинником, який впливає на кадрову політику в громадах. Постійні загрози обстрілів, окупації або нападів перешкоджають нормальній роботі місцевих адміністрацій. У багатьох випадках працівники органів влади змушені працювати в умовах бойових дій або під постійним страхом за власне життя, що ускладнює виконання управлінських функцій.

Війна також призвела до деградації інфраструктури у багатьох громадах, що ускладнює процеси управління. Відсутність належного доступу до електроенергії, зв'язку та інтернету перешкоджає нормальній роботі місцевих адміністрацій і кадрових служб. Це ускладнює роботу з документами, прийняття управлінських рішень та забезпечення належної взаємодії з громадянами. Серед викликів також слід відзначити складнощі у залученні нових кадрів у віддалені або сільські громади. Війна ще більше загострила цю проблему, оскільки молоді фахівці прагнуть залишатися у більш розвинених

регіонах або виїжджати за кордон. Це призводить до відсутності оновлення кадрового складу і поглиблення кадрового дефіциту.

Таким чином, війна Росії проти України спричинила значні виклики у сфері управління кадровою політикою територіальних громад. Від масового відтоку кваліфікованих фахівців і нестачі фінансування до соціальної нестабільності та психологічного навантаження на працівників – усі ці фактори негативно впливають на ефективність управління громадами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Децентралізація в Україні, розпочата у 2014 році, суттєво вплинула на кадрову політику територіальних громад. Реформа створила умови для більшої відповідальності та автономії громад у питаннях управління кадрами, що призвело до необхідності стратегічного планування кадрових ресурсів, формування нових управлінських команд та залучення кваліфікованих спеціалістів для виконання нових функцій. Одним із ключових результатів децентралізації стало розширення повноважень місцевих органів влади, що зумовило підвищення попиту на фахівців у сфері фінансів, управління інфраструктурою та соціальними послугами.

2. Війна, розв'язана Росією проти України, значно загострила проблеми кадрової політики в громадах. Кадровий дефіцит, викликаний міграцією населення та відтоком фахівців, посилюється, а соціальна нестабільність у громадах ускладнила забезпечення належного рівня послуг. Відсутність необхідних кадрів у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту створила серйозні виклики для місцевих органів влади. Війна також негативно вплинула на психологічний стан працівників місцевого самоврядування, що знижує ефективність їхньої роботи.

3. Ключовими проблемами в управлінні кадровими ресурсами залишаються нестача фінансування, корупційні ризики та погіршення

інфраструктури. Крім того, війна загострила проблему залучення нових кадрів у віддалені та сільські громади, де кадровий дефіцит особливо відчутний. Водночас, громади потребують впровадження нових механізмів мотивації та підтримки своїх працівників, щоб забезпечити стабільність кадрового потенціалу й подолати виклики, спричинені війною та кризовими умовами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

3.1. Інтегровані механізми управління кадровими ресурсами: принципи та практики

Інтегровані механізми управління кадровими ресурсами в територіальних громадах являють собою сукупність інструментів, методів і підходів, спрямованих на оптимізацію процесів залучення, розвитку, утримання та оцінювання працівників. В умовах децентралізації, коли територіальні громади отримали більше повноважень та ресурсів, виникає необхідність впровадження сучасних та ефективних кадрових практик, що дозволять забезпечити сталий розвиток громади.

Основним принципом інтегрованого управління кадровими ресурсами є системний підхід, що передбачає розгляд кадрів як частини загальної системи управління. Це означає, що кадрова політика повинна бути узгоджена з іншими стратегічними цілями громади, такими як економічний розвиток, покращення інфраструктури та соціальних послуг. У цьому контексті кадрові рішення мають прийматися на основі довгострокових планів розвитку громади.

Ще одним важливим принципом є стратегічне планування кадрових ресурсів. Успішні територіальні громади повинні мати чіткі стратегії щодо залучення та розвитку кадрів. Це передбачає не лише поточне вирішення кадрових потреб, але й прогнозування майбутніх викликів, таких як зміни в структурі населення, потреба у нових спеціалістах або впровадження інноваційних технологій. Важливою складовою є також врахування динаміки ринку праці, оскільки громади повинні конкурувати за висококваліфікованих фахівців.

Інтеграція різних аспектів кадрової політики в рамках децентралізації сприяє підвищенню ефективності управління. Одним із механізмів інтеграції є

використання технологій управління людськими ресурсами (HRM-системи), які дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, оцінки результативності та навчання працівників. Такі системи дають змогу не лише спростити адміністративну роботу, але й забезпечити прозорість кадрових процесів, що є важливим для підвищення довіри до місцевого самоврядування.

Практика управління кадрами в громадах також повинна передбачати інтеграцію різних рівнів управління – від місцевого до регіонального. Співпраця між громадами дозволяє оптимізувати використання кадрових ресурсів через спільні програми навчання, підвищення кваліфікації та обмін досвідом. Міжмуніципальне співробітництво у кадровій сфері дає змогу невеликим громадам спільно вирішувати проблеми кадрового дефіциту та підвищувати ефективність своїх управлінських рішень.

Інтеграція процесів розвитку персоналу та мотиваційних механізмів є ще одним важливим аспектом сучасної кадрової політики в громадах. Важливо не лише забезпечити працівників належною освітою та навичками, але й створити умови, за яких вони будуть мотивовані залишатися у громаді на довгостроковій основі. Це включає фінансові стимули, соціальні пільги та можливості для кар'єрного росту.

Крім того, кадрова політика повинна бути інтегрованою з соціальними програмами громади. Оскільки кадровий ресурс є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку громади, важливо враховувати соціальні потреби працівників. Це може включати програми забезпечення житлом, доступ до медичних послуг, підтримку родин працівників тощо. Така інтеграція дозволить підвищити лояльність кадрів та зменшити рівень відтоку фахівців.

Управління компетенціями є ще одним важливим напрямком інтегрованої кадрової політики. Кожна громада повинна чітко розуміти, які компетенції потрібні для досягнення своїх стратегічних цілей. На основі цього можна розробляти програми розвитку компетенцій для працівників, а також впроваджувати систему оцінювання та атестації, що дозволить регулярно переглядати кадровий потенціал громади.

Значна увага повинна приділятися інтеграції цифрових технологій у кадрову політику громад. Використання електронних платформ для навчання, оцінки кадрів та управління кадровими процесами дозволяє забезпечити гнучкість та ефективність управління людськими ресурсами. Такі рішення допомагають зекономити час і ресурси, а також підвищити точність та прозорість у кадрових питаннях.

Важливим принципом є також гнучкість у кадрових підходах. Сучасна кадрова політика має бути здатна швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи, війна або зміни у законодавстві. Інтеграція гнучких підходів дозволяє громадам своєчасно реагувати на виклики і забезпечувати стабільність управлінських процесів.

Інтеграція молодіжної кадрової політики є ще одним важливим напрямом розвитку територіальних громад. Громади повинні розробляти програми залучення молодих фахівців, зокрема через стажування, професійні програми та освітні ініціативи. Молоді кадри приносять інноваційні підходи та нові знання, що сприяє модернізації громад та їх розвитку.

Нарешті, інклюзивність є важливим аспектом інтегрованого управління кадровими ресурсами. Громади повинні забезпечувати рівні можливості для всіх категорій працівників, включаючи жінок, молодь, людей з інвалідністю та представників меншин. Інклюзивна кадрова політика дозволяє максимально використовувати людський потенціал громади та сприяє соціальній справедливості.

Інтегровані механізми управління кадровими ресурсами є ключовим інструментом для забезпечення ефективного функціонування територіальних громад. Вони дозволяють оптимізувати процеси управління кадрами, підвищити їхню мотивацію та компетентність, а також забезпечити відповідність кадрової політики стратегічним цілям громади.

3.2. Інноваційні технології в управлінні кадровими ресурсами

Інноваційні технології відіграють ключову роль у сучасному управлінні кадровими ресурсами, особливо в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування. Впровадження новітніх технологій у цю сферу дає змогу територіальним громадам підвищити ефективність управління кадрами, автоматизувати рутинні процеси, а також покращити взаємодію з працівниками. Враховуючи складні умови, в яких функціонують громади через війну та соціальні виклики, інноваційні рішення стають особливо важливими (рис. 3.1).

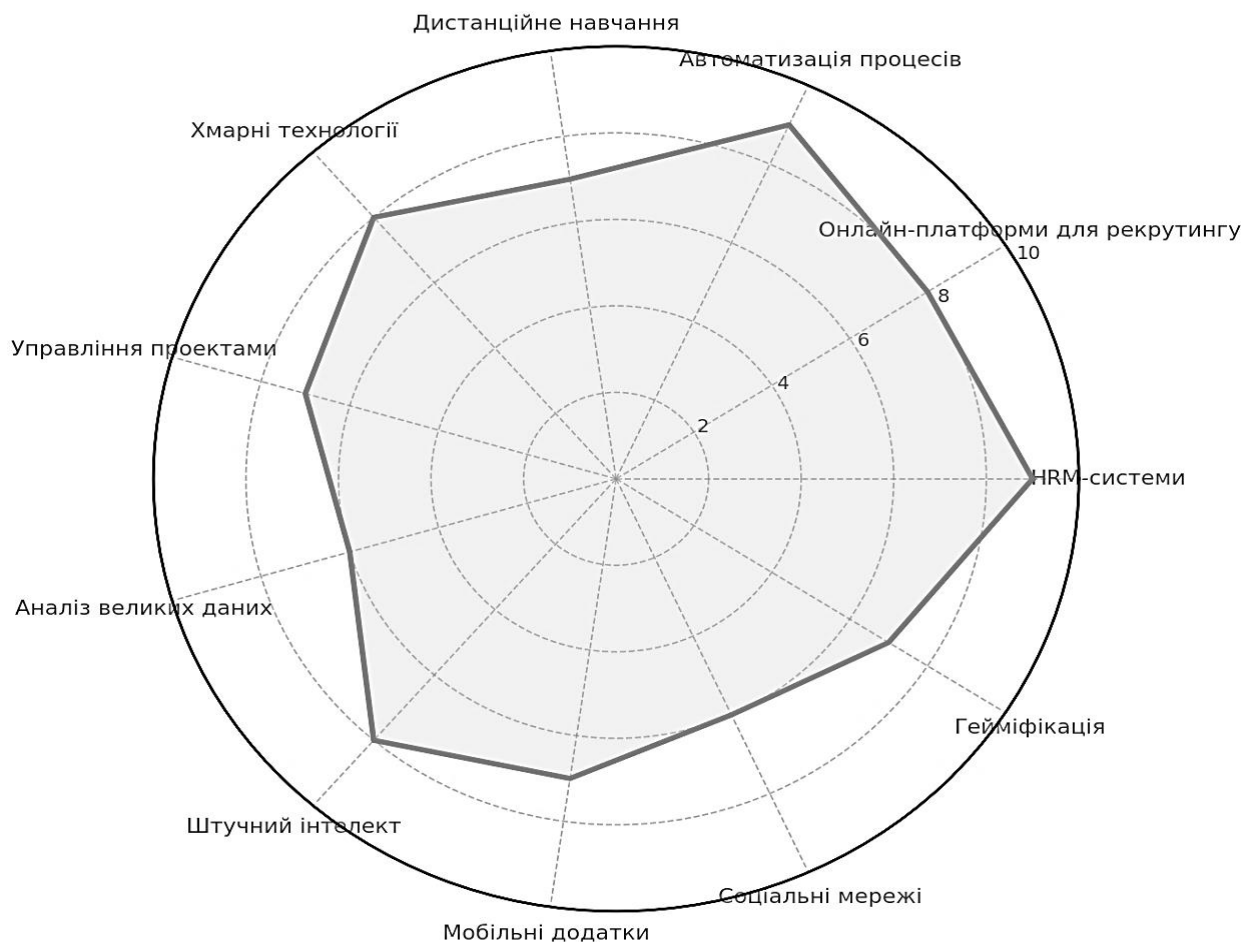


Рис. 3.1. Інноваційні технології в управлінні кадровими ресурсами

Джерело: власні дослідження.

Однією з основних інноваційних технологій, яка використовується у кадровому управлінні, є системи управління людськими ресурсами (HRM-

системи). Ці платформи дозволяють автоматизувати процеси рекрутингу, навчання, оцінки результативності працівників, ведення кадрового діловодства та навіть побудови систем мотивації. Завдяки таким системам громади можуть зменшити навантаження на кадрові служби та підвищити точність управління даними про працівників.

Електронні платформи для рекрутингу стали ще одним важливим інструментом у кадровій політиці. Використання онлайн-ресурсів дозволяє не лише спростити процес підбору кадрів, але й розширити коло потенційних кандидатів. Це особливо важливо для громад, які стикаються з кадровим дефіцитом або потребують фахівців у вузькопрофільних сферах. Через онлайн-платформи можна залучати фахівців з інших регіонів або навіть з-за кордону.

Автоматизація процесів управління продуктивністю працівників є ще одним важливим аспектом інноваційних технологій у кадровому управлінні. Використання спеціалізованих систем дозволяє відстежувати ефективність кожного працівника на основі встановлених КРІ (ключових показників ефективності). Це дозволяє громадам краще розуміти, які працівники приносять найбільшу користь, і вчасно коригувати мотиваційні програми або плани навчання.

Одним із найважливіших напрямків інновацій є впровадження систем дистанційного навчання. Використання платформ для онлайн-навчання дозволяє громадам організувати підвищення кваліфікації працівників незалежно від їхнього місцезнаходження. Це особливо актуально в умовах війни, коли багато працівників змушені працювати віддалено або перебувають у регіонах, де доступ до навчальних ресурсів обмежений.

Хмарні технології також відіграють важливу роль в управлінні кадровими ресурсами. Завдяки хмарним сервісам територіальні громади можуть зберігати великі обсяги інформації про працівників, а також забезпечувати доступ до цих даних у будь-який час і з будь-якого місця. Це дозволяє значно підвищити мобільність кадрових служб і забезпечити оперативність у прийнятті рішень.

Інструменти для управління проектами стали важливою складовою інноваційного управління кадрами. Завдяки таким інструментам громади можуть більш ефективно розподіляти завдання між працівниками, контролювати виконання проектів та аналізувати результати. Це сприяє підвищенню ефективності роботи колективів і кращій координації діяльності між різними відділами.

Аналіз великих даних (Big Data) є ще одним інноваційним підходом, що використовується у кадровому управлінні. Завдяки аналізу великих масивів інформації про працівників, громади можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо відбору, просування по службі, мотивації та розвитку персоналу. Це дозволяє краще прогнозувати потреби у кадрах та уникати зайвих витрат на наймання або навчання.

Штучний інтелект (ШІ) стає важливим інструментом для оптимізації кадрових процесів. Наприклад, ШІ може використовуватись для автоматизації первинного відбору кандидатів, аналізу резюме, проведення онлайн-інтерв'ю або навіть оцінки емоційного стану працівників. Завдяки таким технологіям громади можуть значно скоротити час, необхідний для підбору кадрів, та підвищити якість найму.

Мобільні додатки для управління кадрами є ще однією перспективною технологією. Використання мобільних рішень дозволяє працівникам отримувати доступ до важливої інформації, брати участь у навчальних програмах або навіть подавати заявки на відпустку чи інші послуги без необхідності фізичної присутності в офісі. Це підвищує гнучкість роботи і сприяє кращій взаємодії між працівниками та керівництвом. Соціальні мережі також стали важливим інструментом для комунікації між громадами та їх працівниками. Використання професійних платформ, таких як LinkedIn, дозволяє не лише знаходити нових працівників, але й підтримувати комунікацію всередині колективу, обмінюватися знаннями та досвідом. Це сприяє формуванню корпоративної культури та зміцненню командного духу.

Інноваційні технології також забезпечують можливість впровадження гейміфікації у процес управління кадрами. Використання елементів гри, таких як бали, рейтинги або нагороди, дозволяє зробити навчання або оцінку кадрів більш цікавими та мотивуючими для працівників. Це сприяє підвищенню рівня залученості кадрів та їхньої ефективності.

Загалом, інноваційні технології в управлінні кадровими ресурсами сприяють значному підвищенню ефективності роботи територіальних громад. Вони дозволяють оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку кадрів, забезпечують прозорість та оперативність управлінських рішень. У сучасних умовах, коли громади стикаються з численними викликами, впровадження таких технологій є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та збереження кадрового потенціалу.

Інноваційні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності управління кадровими ресурсами на рівні територіальних громад України, особливо в умовах війни, розв'язаної Росією. Війна спричинила значні кадрові проблеми, такі як відтік фахівців, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також загальну соціальну та економічну нестабільність. Впровадження сучасних технологій дозволяє громадам не тільки подолати ці виклики, але й забезпечити гнучкість і прозорість у процесах управління кадрами. Завдяки інноваційним рішенням, громади отримують інструменти для автоматизації рутинних процесів, оптимізації використання ресурсів та підтримки ефективної роботи навіть у кризових умовах.

Одним із ключових напрямків інновацій є впровадження HRM-систем, які дозволяють автоматизувати рекрутинг, планування робочих завдань, навчання та оцінку працівників. В умовах війни ці системи допомагають громадам оперативно відстежувати стан кадрового потенціалу, планувати мобілізацію фахівців і контролювати ефективність праці навіть на віддаленій основі. Хмарні технології, що використовуються для зберігання кадрових даних, дозволяють забезпечити безпеку інформації та оперативний доступ до неї, що особливо важливо у випадку пошкодження фізичної інфраструктури.

Дистанційне навчання також стало важливим інструментом для громад в умовах війни. Завдяки використанню онлайн-платформ, громади можуть організувати підвищення кваліфікації своїх працівників, незважаючи на фізичну відстань або небезпеку в регіонах, де ведуться бойові дії. Це забезпечує постійний розвиток компетенцій кадрів та їх готовність до роботи у змінних умовах. Мобільні додатки для управління кадрами стають все більш актуальними, дозволяючи працівникам взаємодіяти з кадровими службами на ходу, подавати заявки та отримувати консультації без фізичної присутності в офісі. Штучний інтелект (ШІ) та аналіз великих даних (Big Data) відкривають нові можливості для оптимізації кадрових процесів. Завдяки цим технологіям громади можуть автоматизувати процеси відбору кандидатів, прогнозувати кадрові потреби, а також аналізувати ефективність робочих процесів. ШІ може допомагати не лише в автоматизації рутинних завдань, але й у створенні індивідуальних планів розвитку для працівників, що дозволяє підвищувати продуктивність і зберігати мотивацію кадрів на високому рівні.

Інноваційні рішення, такі як гейміфікація та використання соціальних мереж для комунікації між працівниками та керівниками, допомагають підвищувати залученість і мотивацію персоналу в умовах стресу та нестабільності. Завдяки гейміфікації, громади можуть стимулювати продуктивність працівників через використання ігрових елементів, таких як нагороди або рейтинги, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

Інноваційні технології в управлінні кадровими ресурсами громад в Україні є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації та реформування управлінських процесів, використання цифрових платформ, систем управління людськими ресурсами (HRM-систем) і дистанційних інструментів навчання стає ключовим для оптимізації кадрових процесів. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як рекрутинг, оцінка продуктивності та розвиток кадрів, що сприяє зниженню витрат часу і ресурсів на адміністративну діяльність. Використання хмарних технологій для зберігання та доступу до

інформації про працівників забезпечує мобільність та безпеку даних, що є особливо важливим в умовах війни та кризових ситуацій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Інтегровані механізми управління кадровими ресурсами в територіальних громадах є ключовими для забезпечення ефективності та стабільності роботи місцевого самоврядування. Впровадження системного підходу та стратегічного планування кадрових ресурсів дозволяє громадам не лише вирішувати поточні кадрові потреби, але й прогнозувати виклики майбутнього, адаптуючи політику до змін у зовнішньому середовищі. Особлива увага приділяється співпраці між громадами через міжмуніципальне співробітництво, що дозволяє об'єднувати ресурси та спільно вирішувати кадрові проблеми, особливо у невеликих громадах.

2. Інноваційні технології, такі як HRM-системи, платформи дистанційного навчання, мобільні додатки та Штучний інтелект (ШІ), відіграють вирішальну роль у модернізації кадрового управління на місцевому рівні. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, оптимізувати роботу кадрів та забезпечити їх постійний розвиток навіть у складних умовах. Використання хмарних технологій та аналізу великих даних (Big Data) надає змогу громаді краще управляти кадровими ресурсами та приймати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу.

3. Поєднання інтегрованих механізмів та інноваційних технологій у кадровій політиці сприяє підвищенню якості управління людськими ресурсами в громадах, забезпечує їхню конкурентоспроможність на ринку праці та підтримує стабільний розвиток. У сучасних умовах, особливо на тлі війни та соціальних викликів, впровадження таких механізмів та технологій є важливою умовою для збереження кадрового потенціалу та ефективного функціонування громад.

ВИСНОВКИ

1. Актуальність удосконалення кадрової політики територіальних громад обумовлена децентралізацією, яка передала значні повноваження на місцевий рівень. Це вимагає розробки сучасних підходів до управління кадрами, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування органів місцевого самоврядування та надання якісних послуг населенню.

2. Кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку громад, оскільки вона сприяє професіоналізації управлінського апарату. Недостатність кваліфікованих кадрів, особливо в невеликих громадах, становить серйозну загрозу для ефективного управління та розвитку територій.

3. Децентралізація створює умови для формування нових кадрових стратегій, що враховують специфіку кожної громади, такі як соціально-економічні показники, географічне розташування та демографічна ситуація. Впровадження індивідуальних кадрових рішень підвищує ефективність управління та соціальну стабільність.

4. Війна Росії проти України значно загострила кадрові виклики, особливо в питаннях відтоку кваліфікованих фахівців, міграційних процесів та демографічних змін. Це вимагає впровадження інноваційних підходів до управління кадрами, таких як дистанційна робота та залучення фахівців з інших регіонів.

5. Інноваційні технології в управлінні кадрами дозволяють громадам оптимізувати процеси підбору, навчання та оцінки кадрів. Використання HRM-систем, дистанційного навчання та аналізу великих даних підвищує точність управлінських рішень і забезпечує гнучкість у кадровій політиці.

6. Соціальний аспект кадрової політики стає важливим інструментом підтримки працівників у складних умовах, спричинених війною. Програми соціального захисту, медичне страхування та інші пільги сприяють збереженню кадрового потенціалу та підвищенню мотивації фахівців залишатися працювати у громадах.

7. Міжмуніципальне співробітництво дозволяє громадам спільно вирішувати кадрові питання через об'єднання ресурсів. Це стає особливо актуальним у громадах із кадровим дефіцитом, що дозволяє зберегти стабільність управління та ефективність адміністративних рішень.

8. Гнучкість у кадрових підходах є необхідною умовою в умовах зовнішніх кризових факторів, таких як війна чи економічні виклики. Громади повинні бути готові адаптувати свої кадрові стратегії до змін у зовнішньому середовищі та реагувати на нові виклики.

9. Залучення молоді та гендерна рівність у кадровій політиці сприяють інноваційним підходам та оновленню кадрового складу. Молодіжна кадрова політика та інклюзивність у прийнятті кадрових рішень є важливими для сталого розвитку громад.

10. Інтеграція цифрових технологій у кадрову політику дозволяє громадам впроваджувати сучасні інструменти управління, що підвищує ефективність, знижує витрати та забезпечує прозорість у кадрових процесах.

11. Фінансова децентралізація та кадрова політика сприяють покращенню умов праці та створенню нових робочих місць у громадах, що підвищує рівень соціального захисту та забезпечує стабільність місцевого самоврядування.

12. Інноваційні технології дозволяють громадам ефективніше працювати в умовах кадрового дефіциту та соціальної нестабільності, спричиненої війною. Використання дистанційних платформ для навчання і підвищення кваліфікації працівників дозволяє зберегти компетенції кадрів, навіть якщо вони знаходяться в інших регіонах. Це забезпечує гнучкість у роботі та дозволяє громадам швидше адаптуватися до нових викликів. Завдяки інноваційним рішенням, управління кадрами стає більш прозорим, продуктивним та гнучким, що сприяє забезпеченню стабільного розвитку громад в Україні.

13. Кадрова політика в умовах війни потребує нових підходів до навчання та підтримки працівників, зокрема в умовах кризи. Використання мобільних додатків та дистанційних технологій дозволяє зберегти ефективність управління навіть у складних обставинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Доля І. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/913/> (дата звернення: 04.09.2024)
2. Європейська хартія місцевого самоврядування. Міжнародний документ від 15 жовтня 1985 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 04.09.2024)
3. Жукровський Я. Принцип підзвітності перед територіальною громадою органів і посадових осіб місцевого самоврядування: від декларацій до практичного втілення. Громадянське суспільство. 2009. № 3. С. 14–17.
4. Зайцева І. Удосконалення кадрового забезпечення місцевого самоврядування шляхом використання статутів територіальних громад. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. № 4. С. 58–64.
5. Місцеве самоврядування в Україні у 2016 р. Асоціація міст України. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2016web.pdf> (дата звернення: 04.09.2024).
6. Місцеве самоврядування в Україні: стан та перспективи розвитку: аналіт. доп. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2009. 62 с.
8. Павлюк А. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення : аналітична записка. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/terutor_gromad-8bead.pdf (дата звернення: 04.09.2024)
7. Пальчук В. Першочергові завдання об'єднаних територіальних громад. URL: <http://адмреф.сіаз.укр/38-glavnaya/158-pershochergovizavdannya-ob-ednanikh-teritorialnikh-gromad-2.html> (дата звернення 04.09.2024).
8. Пак Н.Т., Подвірна Н.С. Територіальні громади як основний елемент місцевого самоврядування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 29. С. 63–67. URL:

<http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi>

9. Лепіш Н.Я., Павлович-Сенета Я.П. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 4. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/267567>

10. OPENBUDGET. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>

11. Нагорна І.В. Забезпечення життєдіяльності територіальних громад органами місцевого самоврядування в умовах війни. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах. 2022. С. 180–181. URL: <http://surl.li/reubz>

12. Кравцова В.С., Сторонянської І.З. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>

13. Азархіна О. Де громадам брати кошти на відновлення та розвиток в умовах війни і на що орієнтуватися у плануванні? Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/25/709155/>

14. Адміністративно-територіальний устрій України. Історія. Сучасність. Перспективи / за підтримки Німецького товариства технічного співробітництва (GTZ). Київ : Секретаріат КМУ, 2009. 615 с.

15. Барановська Т. М. Державна політика розвитку територіальних громад в Україні : дис. ... канд. наук держ. упр. : 25.00.02. Харків. 2016. 261 с.

16. Бобровська О. Ю. Ресурсна теорія в проєкції на розвиток територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2022. Вип. 1(19). URL: <http://www.dridu.dp.ua>

17. Борщ Г. А., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю .Ф., Ігнатенко О. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф., Юзефович В. В. (2017) Ресурсне

забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. Київ, 107 с.

18. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (із змінами). Верховна Рада України : сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

19. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. (2017) Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. Київ, 119 с.

20. Дегтярьова І. Теорії регіонального розвитку та їх еволюція як основа сучасного регіонального управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2010. № 4. С. 141–148

21. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua>

22. Дорош О. С., Мельник Д. М., Дорош А. Й. Концепт розподілу функцій управління землекористуванням в контексті розвитку територіальних громад. Збалансоване природокористування. 2017. № 3. С. 97–104.

23. Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Законом України № 452/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 05.12.2023).

24. Кириченко Ю. М. Територіальна громада як базовий елемент системи місцевого самоврядування України: теоретичне визначення. Форум права. 2012. № 4. С. 451–457.

25. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень / Лелеченко А. П., Васильєва О.І., Куйбіда В.С., Ткачук А. Ф. Київ : 2017. 110 с.

26. Міхеєнко Н. (2018) Рада Європи: децентралізація - найуспішніша реформа в Україні. URL: <https://today.ua/rada-yevropi-detsentralizatsiya-najuspishnisha-reforma-vukrayini>

27. Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. №. 2. С. 41–45.