

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

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

УДК 331.108.45
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
(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

Н. В. Левківська
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Симоненко Леся Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **Левківської Наталії Володимирівни**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

_____ (підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

«_____» грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Левківська Наталія Володимирівна** захистила
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Секретар ЕК

_____ - _____

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

ЛЕВКІВСЬКА Н. В. Удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет. Житомир, 2022 р.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень присвячених розв’язанню актуального нині практико орієнтованого завдання, щодо удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Доведено перспективність розвитку механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Було з’ясовано, що сучасний стан управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування має враховувати нагальні наукові потреби, здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними принципами.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток персоналу, професійний розвиток, кадрова політика, соціальні умови праці, конкурентоспроможність.

SUMMARY

LEVKIVSKA N. Improvement of personnel management mechanisms in local self-government bodies.. - Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for the degree of "Master" specialty 281 "Public Administration". - Polissya National University. Zhytomyr, 2022

Qualification work contains the results of own research dedicated to the solution of the currently relevant practically oriented task, regarding the improvement of personnel management mechanisms in local self-government bodies. The prospects for the development of personnel management mechanisms in local self-government bodies have been proven. It was found that the current state of personnel management in the system of local self-government bodies should take into account urgent scientific needs, be carried out on a legal basis, and be guided by democratic principles.

Keywords: personnel management, personnel development, professional development, personnel policy, social working conditions, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1. Історичний огляд формування та реалізації кадрової політики в системі місцевого самоврядування	8
1.2. Поняття, цілі, принципи та структура розвитку управління персоналом.....	11
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ, ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД	
2.1. Забезпечення формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади згідно законодавства	16
2.2. Оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування	18
2.3. Формування і реалізація механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування в зарубіжних країнах	20
Висновки до розділу 2	24
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ	
3.1. Пропозиції удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування	25
3.2. Шляхи впровадження прогресивного досвіду зарубіжних країн в управлінні персоналом в системі місцевого самоврядування.....	28
Висновки до розділу 3	31
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кваліфікаційна робота присвячена розв'язанню актуального нині практико орієнтованого завдання, щодо удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Так, як згідно статті 3 Конституції України, людина, її життя, честь та гідність є найвищою соціальною цінністю держави, то сьогодні, безумовно людина є найбільшою цінністю та надбанням певної організації, так як, вони спільно та окремо реалізують досягнення поставлених цілей. А там де найбільші цінності там, насамперед, велика відповідальність та високий рівень різнопланових ризиків, тому питання постійного удосконалення механізмів управління персоналом є надзвичайно актуальним. Керівництво людськими ресурсами дає змогу реалізовувати стабільну роботу, швидкість досягнення поставленої мети та вирішення завдань та перспективи розвитку. Через все це є особливий сенс в прогресивному та якісному управлінні персоналом до того ж в державних структурах.

Оскільки державні службовці створюють апарат, за яким професійність, конкурентоспроможність та висока кваліфікація є показниками якісного кадрового потенціалу кадрового сегменту. Те, що формує такий кадровий потенціал і за допомогою якого існує ефективність роботи державного апарату має назву державна кадрова політика. Для того, щоб Україна прогресивно розвивалась, як держава, при умовах теперішніх реформ, забезпечення кваліфікованого, конкурентоспроможного, професійного персоналу є необхідним, так як і вміння раціонального користування та розвитку потенціалом персоналу в органах місцевого самоврядування. При застосуванні децентралізації владних обов'язків та прав в бік органів місцевих самоврядувань, підіймається роль службовців у реалізації соціально-економічних перевтілень. І постає питання в терміновій потребі чіткого механізму управління персоналом підвищення вимог та контроль за управлінським ресурсом. Усі ці показники потребують чіткої вибудови

управлінських ланок, створення оновленого кадрового резерву, в органах місцевого самоврядування, постійного аналізу кадрових процесів та відносин, формування нових кадрових технологій та стратегій, розробки дієвих механізмів формування та реалізації управління персоналом в органах місцевого самоврядування з нашим та зарубіжним досвідом.

Дослідження цього актуального наукового напрямку пов'язане з іменами таких видатних українських науковців - О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко, В.О. Чмига, А. Криворученко, С. Крисюк, О. Крушельницька, С. Марков, Л. Михайлов, Н. Михальська, В. Никифорова, С. Олійник, Ю.П. Битяк, В. Алексеєва, Г. Атаманчук, Є. Бородіна, Т.Ю. Витко, О. Лебединська, Н. Липовська, В.М. Маслова, О. І. Пархоменко, А. Серант та інші. У той же час залишаються недостатньо дослідженими характерні аспекти кадрового забезпечення та проблеми підготовки управлінських кадрів для системи органів місцевого самоврядування, актуальність обраної проблеми, її затребуваність для найкращого розвитку органів місцевого самоврядування зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: “Удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування”. Студіювання наукових джерел із означеної проблеми дало змогу виявити питання, що потребують окремого дослідження, а саме : які ризики можуть бути в реальному житті через недієвий механізм управління персоналом в органах місцевого самоврядування? Яку небезпеку для держави становлять некваліфіковані працівники, що працюють в системі місцевого самоврядування? Для чого державі потрібен прогресивний механізм управління кадрової політики в органах місцевого самоврядування? Відтак, дана кваліфікаційна робота є актуальною.

Мета роботи обґрунтування теоретичних аспектів управління персоналом, розробка пропозицій щодо удосконалення механізмів управління персоналом в системі місцевого самоврядування, враховуючи власний та зарубіжний досвід, забезпечення системності роботи служб управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети потрібно розв'язати такі **завдання**:

1. Дослідити історичний досвід формування та реалізації управління персоналом в системі місцевого самоврядування;
2. Розкрити сутність поняття, цілей, принципів та структури розвитку персоналом;
3. Проаналізувати формування та реалізацію механізму управління кадрами в органах місцевого самоврядування, враховуючи зарубіжний та вітчизняний досвід;
4. Сформулювати практичні пропозиції удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
5. Зазначити шляхи впровадження прогресивного досвіду зарубіжних країн в реалізації кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування

Об'єкт роботи – є система управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування.

Предмет роботи – є сукупність форм, методів та інструментів механізму управління персоналом в системі місцевого самоврядування.

Методи роботи. В процесі проведення теми дослідження використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи, а саме: методи аналізу та синтезу – для визначення властивостей окремих елементів та узагальнення їх в одне ціле; метод дедукції і індукції – для формулювання висновків на основі вивчення теоретичної бази та розширення знань; метод узагальнення, систематизації і порівняння – для визначення окремих ознак предмета вивчення, їх порівняння та групування; описовий метод – для проведення характеристики, метод діагностування.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, з висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 38 сторінок.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Історичний огляд формування та реалізації кадрової політики в системі місцевого самоврядування

Над питанням якісного управління почали задумуватися в часи існування стародавньої Греції. Геракліт — відомий мудрець та грецький філософ зауважував, що народ має хвилюватися про найголовніше, а саме, як підготувати до керівництва державою найталановитіших людей”. Зародження цінності людини, її ресурсного потенціалу почало визначатись у 20-тому столітті, але важливо зазначити, що так було далеко не завжди. Огляд на формування, а тим паче реалізацію системи пошуку та відбору персоналу має надзвичайно складний та довгий шлях. Курс формування даного механізму ми могли б поділити на три історичні етапи: 1) донауковий; 2) класичний; 3) сучасний [21].

Донауковий етап зародився близько 4-5 тисяч років тому, в той період, коли почали формуватися рабовласницькі країни, а саме: у Шумері, Єгипті, Аркаді. До прикладу, школа чиновників, котру започаткували єгиптяни, в неї могли лише вступити люди з достатнім рівнем розумових здібностей, котрі мають гарну фізичну підготовку та достатній культурний світогляд. На початку нашої ери у Стародавньому Китаї мала свій початок, так звана, сильна школа відбору. Для примітивного, але на той час прогресивного управління персоналом були створені чіткі корпуси чиновників, які взяли собі назву - секретаріати, канцелярії, накази. В свою чергу давньокитайський філософ та політичний діяч Конфуцій та його прихильники започаткували певну філософію, за якої відбирали представників знатного роду та чиновників. На цьому етапі ми можемо виокремити попередників кадрової політики [21].

Вагомими звершеннями у тогочасних стратегіях відбору людей відбуваються в період розквіту Стародавньої Греції. В тому часовому

проміжку кваліфікаційні показники ремісників, воїнів, моряків досягав високого рівня через це мореплавців, воїнів досяг високого рівня, саме тому професійні потреби замовників збільшились та стали більш жорсткими для кандидатів. Студіювання літописних джерел вказують на те що вперше організація з пібору кадрів з'явилася в Німеччині 14 столітті, а у 18 столітті Франція та Британія в свою чергу мали велику жагу забрати людей, що мають надзвичайний досвід, професійні вміння та знання. Пізніше за допомогою, вищевказаних організацій люди займалися пошуком та прилаштуванням «талантів». Таким чином, саме в цьому часовому проміжку знайшло своє місце розуміння важливості та цінності людського фактору та потенціалу в системі успішності підприємства та в стабільності економічних показників країни в загальному. На цьому донауковий етап закінчився.

Для того, щоб започаткувався класичний етап сприяла індустріальна революція 18-19 століть. Вона знайшла місце реалізації та розвитку Європейського капіталізму. Це стало масштабною проблемою у взаємовідносинах між робітниками та керівниками, власниками. І тому потрібно було створити окрему цілісну структуру, яка могла б забезпечити зв'язок поміж цих ланок. Так і започаткувались: відділи, структурні підрозділи, служби, які мали завдання - «персонал».

Американський вчений Ф. Парсонс та німецький психолог Г. Мюнстерберг стали першими, хто знайшов наукове тлумачення дослідження відбору персоналу. Вони реалізовували свої напрацювання в галузі різних психотехнік, на меті якої було застосування психології до потреб культури. Але спочатку нічого не виходило, це стало можливим лише після появи наукової праці Ф. Тейлора про наукову організацію праці у двадцяти роках XX століття. Після цього велика кількість американських підприємств стали започатковувати «відділи створення особового складу», вони покладали на себе обов'язок до залучення робочої сили, підбір персоналу, перше становлення, просування, виховання, навчання і, навіть, фізичний розвиток кандидата на посаду.

Сучасний етап. Розвиток даного етапу управління персоналом, ми б хотіли розглянути на прикладі думки науковця В. Данюка. Він виокремив такі періоди [10]:

1. Рационалізація трудових операцій, з підходом до трудових ресурсів, як до фактору виробництва.
2. Процесний підхід до управління з чітким розподілом праці. Такий підхід сформувався у Концепцію наукового адміністрування і використовувався для наукового підходу.
3. Концепція управління людськими ресурсами. Вона реалізовувалася в наукових підходах школи людських стосунків та науках про поведінку. Сутність цього підходу полягає у розгляді колективу як соціальної групи, а міжособистісні відносини є фактором зростання ефективності та потенціалу кожного працівника.
4. Концепції управління людиною, управління за цілями, інформаційних технологій та управління знаннями. Їх рушійними силами були: взаємодія персоналу та високих технологій, вплив навколишнього середовища, створення стратегій розвитку, інновації як чинник конкурентоспроможності працівників, зміна взаємовідносин між співробітниками та керівництвом.

В сучасному світі людина є не лише ресурсним носієм виробної системи, а й невід'ємною складовою, вагомим елементом, як особистість — індивідуальність, пріоритетний суб'єкт керівництва, що має власні моральні цінності, права, потреби та рівень змотивованості.

Вітчизняні дослідники: В. Авер'янов, Т.Витко, С.Дуденко, займаються науковим дослідженням проблем державного управління та місцевого самоврядування.[11]

Їх власні напрацювання містять в собі аналіз значних змін, що мають місце в підготовці та просуванні державних співробітників, вказують на необхідність формування системи кадрової політики, прогнозують механізми управління персоналом й в майбутньому.

Також багато вітчизняних вчених досліджують закордонний досвід, стратегії та механізми функціонування інституту державної служби, управління персоналом в органах місцевого самоврядування [17].

1.2. Поняття, цілі, принципи та структура розвитку управління персоналом

Довідкова література містить наступне тлумачення «кадрова політика» це «основний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу» [14]. Науковці ж визначають поняття «кадрова політика», «як головний напрям роботи з кадрами, чітку і послідовну діяльність, щодо підбору, підготовки та розстановки кадрів з урахуванням кількісної і якісної потреби в посадових особах» [7].

Кожен варіант розуміння системи управління персоналом у взаємозв'язку із менеджментом є обґрунтованим, оскільки в рамках концепції управління персоналом, як розуміння системи управління працівниками, що не залежить від інших елементів управління організацією, більш повно розкриваються окремі елементи системи управління персоналом. Якщо говорити про систему управління персоналом як однієї з підсистем управління, можна більш обґрунтовано встановити зв'язок між персоналом і іншими складовими діяльності організації. При цьому слід враховувати, що в рамках концепції управління людськими ресурсами персонал розуміється не тільки як елемент поточного управління діяльністю, а й як елемент стратегічного управління організацією [24].

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції кадрової політики, принципів та методів управління персоналом [6].

Студіюючи напрацювання науковців, ми маємо змогу виокремити наступні тлумачення в рамках досліджуваної теми.

Розвиток персоналу вміщає в себе перелік заходів: професійне навчання, підвищення рівня кваліфікації, перепідготовку кадрів, включаючи планування персональної кар'єри працівників в органах місцевого самоврядування. Професійний розвиток — це процес підготовки персоналу до реалізації завдань органів місцевого самоврядування і оновлених функцій, кар'єрного зростання за допомогою займання нових посад.

Розвиток персоналу – система взаємопов'язаних дій, стратегій, процеси прогнозування і планування, бажаного результати та потреби персоналу, управління підвищення професійної кваліфікації, конкурентоспроможності , зростання кар'єрою, а також організацію процесу тренінгу, навчання, створення організаційної культури, адаптації [9].

Підвищення рівня кваліфікації працівника, його підготовка, професійне навчання, план кар'єри та делегування повноважень – компоненти розвитку персоналу.

Ми можемо виокремити такі завдання розвитку персоналу [12]:

- робота над покращенням рівня кваліфікованості працівників, навчання за інноваційними технологіям, підготовка і перепідготовка співробітників;
- виховувати у працівників відповідальне ставлення до роботи, як ключової професійної якості;
- навчити розуміти роль усіх видів дисциплін: технологічної, фінансової, виробничої, трудової, зацікавленості в якісній роботі організації сприяння розумінню ролі робочої, трудової, фінансової, виробничої;
- вміння “говорити” та “чути”, комунікативна взаємодія в колективі;
- заохочення керівництва до індивідуального розвитку особистісних якостей працівника, щодо своїх професійних знань, умінь і навичок.

Розвиток управління персоналом — це процес змін людських якостей, які вони мали від природи чи набули з життєвим досвідом. Практична діяльність

змушує прийняти правила ділового осередку та сприяє [18]: когнітивному розвитку працівників; стабільному та приємному морально-психологічному клімату; створенню нових цінностей в конкретній спільноті; формуванню та закріпленню нових організаційних цінностей; розвитку здорової конкурентоспроможності, економічній продуктивності, високих фінансових показників. До числа основних факторів, що впливають на необхідність розвитку персоналу зазвичай ставляться: конкуренція ринку праці; розвиток цифрових технологій; комплексне вирішення питань застосування нових технічних засобів і структури управління; необхідність розробки стратегії, культури професійного осередку [16].

Виділяють наступні види розвитку персоналу: інтелектуальне (розширення сприйняття, альтернативні погляди на проблему, позбавлення від стереотипів); емоційне (вміння вибудовувати взаємини з колегами); поведінкове (переглянути власні поведінкові моделі, виробити нові стратегії поведінки, оптимізувати певні рольові моделі) [13]. Структура управління персоналом в органах місцевого самоврядування, зазвичай, демонструє політику самого відділу чи структурного підрозділу, їх поведінку, правила. Об'єднавши напрямки в кілька значних груп, класифікуючи мету, для яких створюється система управління персоналом [23]. (рис. 1.1):

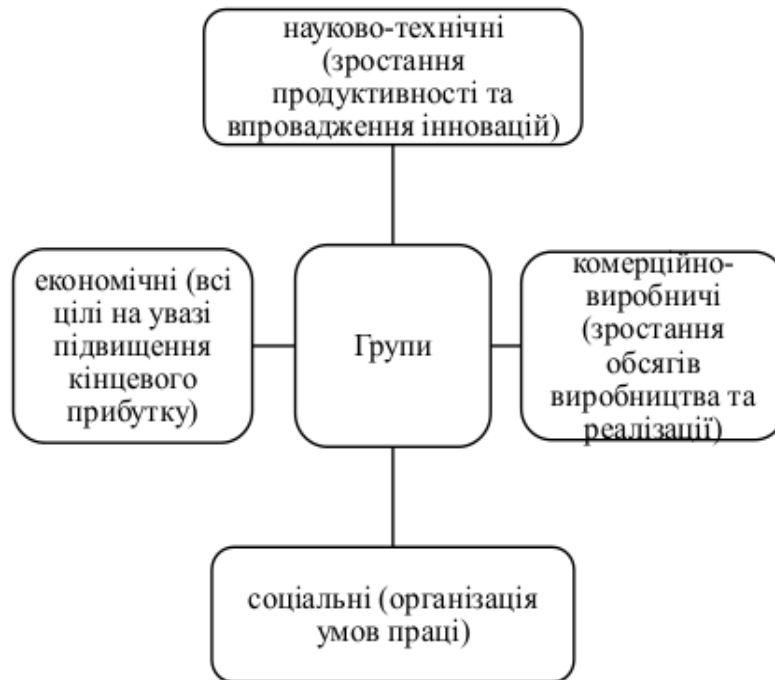


Рис. 1.1 Групи системи управління персоналом

Перед системою управління персоналом стоїть ряд завдань:

- робота в компанії лише кваліфікованих співробітників;
- надання комфортних умов праці;
- реалізація потенціалу колективу;
- розвиток в колективі позитивних особистісних якостей;
- стабільність відносин в колективі;
- забезпечення умов кар'єрного зростання персоналу.

Наукові джерела виділяють такі послідовні складові системи управління персоналом: кадрове планування, визначення даної потреби найму персоналу, набір працівників, їх відбір, наступний найм персоналу, адаптація працівників, навчання кадрів, кар'єра, оцінка, мотивація співробітників, нормування праці. Тут представлені ключові кадрові технології, що включає в себе система управління персоналом. Усі послідовні ключові пункти системи можна об'єднати в три великі блоки: технології з формування та подання персоналу, технології з розвитку персоналу та технології, спрямовані на раціональне

використання ресурсів персоналу [8]. Також науковці вирізняють п'ять типів управління персоналом, відповідно кожен з типів має свої особливості: підприємницьке управління, партисипативне управління, управління через делегування, рамкове управління, управління через мотивацію, управління за результатами.

Від внутрішнього мікроклімату, від форм управління персоналом залежить ефективність організації, а не тільки від самих працівників. Важлива комплексність в управлінні [6].

Висновки до розділу 1

В той момент, коли швидкоплинні зміни соціально-економічного сенсу управління персоналом в органах місцевого самоврядування стає надзвичайно важливим, тому що вона потрібна за для здорового балансу удосконалення механізмів удосконалення та збереження кадрового потенціалу, що включає в себе усе необхідне для організації згідно законодавства та ринку праці. Управління персоналом є фундаментом впливу на якісну роботу системи органів місцевого самоврядування та реалізації нею поставленої мети та цілей.

Головною метою управління персоналом є створення впорядкованої роботи з співробітниками, що має в орієнтирі досягнення найбільш вигідного економічного, соціального результату. Зарубіжні вчені вказують, що управління персоналом має базуватись на принципах, таких як :довіра до працівника і найбільш можлива його самостійність; головним місцем в економічному управлінні фінанси мають поступитися людині та її ініціативам; збільшення значимості згуртованості колективу; мотивування працівників, що призведе до високої продуктивності їхньої роботи та задоволеністю нею.

Важливим є те , щоб фундаментальні положення управлінням персоналу в системі органів місцевої влади мають відповідати законам та положенням, що закріплені в нормативно- правових документах, та впливати на роботу структурного підрозділу, з урахуванням мети та стратегії державної кадрової політики.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ, ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

2.1. Забезпечення формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади згідно законодавства

Для нормального функціонування будь-якої країни потрібна конкретна система відносин влади, котра вирішувала питання, що стосуються суспільних відносин в межах закону певної країни. Щоб схарактеризувати показники та особливості цієї системи відносин влади використовують поняття - “публічна влада”. Науковець Ю. Битяк [6] тлумачить поняття влади, як сукупну систему суспільних відносин, що має свій прояв через чотири гілки влади: законодавчу (встановлення), виконавчої (виконання), судової (забезпечення), контрольної (перевірки). Ця система органів влади вміщає в себе цілісний комплекс органів влади народу, вона реалізує себе за допомогою власних форм та інструментарію: завдання реалізації мети (в цілях якої є забезпечення захисту прав, свобод та інтересів власних громадян згідно законодавства), безпеку та цілісність держави, суспільства, стабільний та високий рівень соціально-економічного розвитку, гармонійного культурного розвитку галузей країни.

Свою реалізацію публічна влада реалізовує за допомогою народу або через органи публічної влади. В Конституції України чітко вказано, що система органів місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування вміщає в себе: представницькі органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради, районні й обласні ради, районні в містах ради), виконавчі органи місцевого самоврядування (виконавчі комітети, відділи, управління сільських, селищних, міських, районних у містах рад), органи самоорганізації населення (будинкові, квартальні, вуличні ради та комітети, до того ж ради мікрорайонів, що можуть створюватись за ініціативою) [22]. Система органів місцевого самоврядування також поділяється на представницькі органи місцевого

самоврядування, виконавчі органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення.

Діяльність служби місцевого самоврядування регулюється окремим законом: Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Вказане законодавство має положення, які впливають на систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб в органах місцевого самоврядування.

У 2012 році Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 було введено «Стратегію кадрової політики на 2012-2020 роки», що передбачала зріст рівня професіоналізму державної служби, створення Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», створення системи уникнення конфліктів інтересу, детінізація кадрової політики, електронний уряд, удосконалення механізму інвестиції в розвиток управління персоналом [5]. Дана стратегія проіснувала недовго, після неї у 2015 році своє місце знайшла «Стратегія сталого розвитку "Україна — 2020", що була створена Указом Президента України No 5/2015 від 12.01.2015 р., що включала в себе першочергові реформи та програми під №5 серед них зазначена децентралізація та реформа державного управління. Після цього у 2018 році «Стратегію реформування державного управління» було оновлено, куди внеслись зміни відповідно до висновків проведеного оцінювання експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту «SIGMA» (принципи державного управління розроблені під керівництвом Карен Хілл, що мають на меті підтримку підходу Європейської комісії до реформ державного управління в процесі розширення Європейського союзу) та за результатами проведеного Рахунковою палатою аудиту комплексної реформи державного управління[20].

Ця реформа реалізовувала можливість подальшого покращення механізмів нормативно-правової бази державної служби та забезпечила її необхідну дію Через реалізацію даної реформи розробили і запровадили нову систему класифікацій посад на державній службі. Було фінансово стабілізовано систему оплати праці державних службовців. Реформа посилила інституційні

спроможності НАДС та служб управління персоналом в органах виконавчої влади, це покращило спроможність структурних підрозділів управління персоналом у міністерствах та центральних органах виконавчої влади удосконалювати сучасні підходи управління кадровою політикою [25]. Було проведено реформування системи оплати праці, підвищення заробітної платні здійснюється Законом України про державну службу (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43) [3]. Слабким місцем у сфері державної кадрової політики є її невідповідність вимогам трансформаційних процесів у державі, а з недавніх пір відсутність стратегії кадрової політики.

Отже, вищевикладений нами перелік нормативно- правових актів, що конкретно показує реалії стану законодавчої бази України. Її недоліки, не завжди дають можливість в повну силу функціонувати процесами пов'язаними з управлінням персоналу в межах букви закону, що не дає їм захисту та врегульованості. Стандарти Європи, що прописані та затверджені в програмі «SIGMA» нереально реалізувати в тому вигляді, в якому вони представлені, адже вони абсолютно не пристосовані до українського сьогодення, до фундаментальнішого підходу, що включатиме в себе ментальність українців та державно-історичні процеси.

2.2. Оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб органу місцевого самоврядування

З огляду на те, що тема наукового дослідження стосується менеджменту в органах місцевого самоврядування, вважаємо за доцільне розглянути цю тему на прикладі Житомирської міської ради.

Житомирська міська рада — адміністративна одиниця та орган місцевого самоврядування у Житомирській області з адміністративним центром у м. Житомир.

Структура Житомирської міської ради складається з виконкому та семи департаментів (департамент містобудування та земельних відносин, департамент економічного розвитку, департамент реєстрації міської ради,

департамент соціальної політики, департамент бюджету та фінансів міської ради, департамент освіти, юридичний департамент) та тринадцяти самостійних відділів. Аналіз чинної практики управління персоналом нами розглядався на прикладі Житомирської міської ради, зокрема, відділу кадрового забезпечення.

Робота відділу кадрів Житомирської міської ради керується відомчими положеннями та законодавчими актами про роботу апарату і служб органів місцевого самоврядування. Відділ аналізує та організовує управління персоналом усіх виконавчих органів Житомирської міської ради, вирішує питання кадрового забезпечення виконавчих органів міської ради, службового діловодства міських органів, аналізує та організовує роботу відділів, підприємств та установ управління. Управління персоналом (закріплення, продовження строку дії, припинення контрактів, звільнення, відпустки, відрядження), професійний розвиток організації та розвиток співробітників. Промоніторивши сайт Житомирської міської ради <https://zt-rada.gov.ua/>, ми віднайшли довідки про роботу відділу кадрів служби в органах місцевого самоврядування Житомирської міської ради, а конкретніше її звіт лише за 2018 рік, тому опрацьовували та студіювали інформацію згідно цих даних.

За даними ЖМР «сумарна кількість співробітників виконавчих органів міської ради на 01.01.2019 р. налічує 533,5 штатних одиниць (на 01.01.2016 – 320, на 01.01.2017 - 354, на 01.01.2018 - 523), у тому числі 486 (91 %) – ними є посадові особи місцевого самоврядування; 17 (3%) – службовці; 30,5 (6%) – робітники, зайнятих обслуговуванням органів місцевого самоврядування. Структура Житомирської міської ради вміщає в себе 7 департаментів, 15 управлінь, 9 відділів, службу у справах дітей, муніципальну інспекцію, центр надання адміністративних послуг» [<https://zt-rada.gov.ua/>]. Станом на 2018 рік в загальному у виконкомі Житомирської міської ради затверджено 1209 розпоряджень міського голови, з них 931 підготовлено відділом кадрів (77% від загальної чисельності), Відділ кадрів брав участь для підготовки проєктів структури міської ради, штатних розписів виконавчих органів Житомирської міської ради [2]. Створення складу співробітників місцевого самоврядування

реалізовувалось відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших законодавчих документів, які відповідають за порядок призначення на посади персоналу місцевого самоврядування [2].

Відділ кадрів проводить конкурс знань на вакансії та письмові іспити. Відділом розроблено списки екзаменаційних питань та екзаменаційні роботи для всіх відділів Житомирської міської ради. Співробітники відстежують зміни в законодавстві, вносять відповідні корективи в списки екзаменаційних питань та білети, консультують конкурсантів щодо підготовки та складання іспиту. За звітний період було оголошено конкурс на 74 вакансії, проведено 28 засідань конкурсних комісій, у яких брали участь 167 осіб (у середньому 2,3 особи на вакансію). Підготовка матеріалів до засідання конкурсного комітету, підготовка необхідних документів, протоколи засідання конкурсного комітету тощо.

2.3. Формування і реалізація механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування в зарубіжних країнах

Аналіз досвіду світу демонструє, що значною проблемою в розвитку країн, організацій, підприємств існує через недосконале виконання своїх посадових обов'язків працівниками. Це вагома причина некваліфікованого надання послуг в органах публічної влади, тому лише якісна робота над управлінням персоналу і є фундаментальною в рейтингу країни, а не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів, що може здатися на першій погляд. Світовий досвід має ґрунтовні підтвердження некваліфікованої та неефективної роботи працівників органів місцевої влади. Це є вагомою проблемою боротьби з труднощами, які є наслідком цього. Багато уваги приділяється стратегічним аспектам, що формують та реалізують питання управління персоналом в більшості країн світу. Хочемо навести найзначніші проблеми, які виникали у світі в процесі удосконалення механізмів управління персоналом:

- Сучасне удосконалення стратегій управління, метою якого є аналіз результатів адмін діяльності, в результаті впровадження сучасних методів аналізу якості та технологічності;
- Активізація сили керівництва людським потенціалом при цьому взаємодіяти за допомоги гнучких статутних пунктів та норм права, фінансова винагорода працівника є індивідуальною та залежить від результату роботи працівника, підвищення рівня мотивації, що зорієнтована на результат, пошук якісного професійного інструментарію;
- Простота адмін процедур, що зазвичай користується механізмами контрактного управління, внутрішнім та зовнішнім аудитом, удосконаленням цифрових засобів телекомунікацій, проведення реформ в центральних адміністраціях[21].

Найважливішим етапом для удосконалення механізму розвитку управління персоналом у зарубіжних країнах для підготовлених кадрів є абсолютно гласна та прозора система конкурсу на вакантну посаду, застосування принципів рівного доступу будь-якої людини виконувати роботу на професійних засадах .Важливим є досвід зарубіжних країн у професійній адаптації, просуванні посадовців за ієрархічною градацією, механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних служб.

Японці практикують прийняття співробітника лише за результатами вступних іспитів, де будь-хто може взяти участь, після публікації в засобах масової інформації допис про час та місце проведення іспиту. Сполучені Штати Америки в свою чергу мають три щаблі проведення іспитів на заняття вакантної посади. Перше — це перевірка проведення іспитів на посаду державної служби складається з узагальненої перевірки розумових здібностей кандидата з таких предметів, як історія, державний устрій країни, економіка, міжнародні відносини, географія та право. Друга — це рівень здатності кандидата чітко та вільно висловлювати свої погляди англійською мовою. Останній — це проведення перевірки професійної кваліфікації, здібностей до комунікації, критичне мислення, та швидкість реакції. Сполучені Штати

Америки мають процедуру конкурсного заміщення посад, просування за службою за допомоги іспитів, щорічної атестації. Все це мотивує державних та муніципальних службовців постійно підвищувати свій рівень конкурентоспроможності [8].. На сьогодні у світі існують різноманітні системи підготовки державних службовців, особливості побудови яких залежать від багатьох чинників. Наведемо приклад, в унітарних державах переважають тенденції централізованої підготовки працівників органів місцевого самоврядування, а у федеральних – навчання значною мірою децентралізовано. Система навчання залежить від типу державної служби – кар’єрної, як у Європі або ж контрактної, як у Північній Америці. Впорядкуємо інформацію за допомогою прикладів системи підготовки державних службовців різних країн, у формі таблиці [21].

Таблиця 2.3

Приклади систем підготовки державних службовців різних країн

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Франція	Підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться в компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють п’ять регіональних інститутів державного управління; Складається рейтинг слухачів, і залежно від місця випускнику надається можливість обрати посаду ;
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються 1,5 року і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати 5 років; Вищі школи державного управління;
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектора, та посадовці в місцевих урядів, які працюють на виборних посадах.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ проводить навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, надає консультативні послуги з добору, оцінювання та кар’єрного просування персоналу Федеральна вища школа державного та муніципального управління та відповідні земельні школи

Світовий досвід європейських країн дійшов висновку, що важливим чинником державної служби є етика через це у багатьох державах прийнято спеціальні законодавчі акти, що стосуються питань етики персоналу державної служби. В грудні 1996 року Резолюцією 51/59 Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй було затверджено «Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб», згідно якого державний службовець повинен виконувати свої обов'язки та функції професійно і ефективно згідно закону та адміністративних положень, з абсолютною доброчесністю та справедливістю. Яким він має бути, державний службовець? Професійно компетентний, чесний, порядний, справедливий, неупереджений при виконанні власних посадових інструкцій, уважний, не повинні виділяти будь-кого, не припускати конфлікту інтересів, дискримінації, ейджизму та гендерної нерівності [4].

Змістовною лінією Європейського підходу в удосконаленні механізмів управління персоналом переважним фактором є активізування творчого потенціалу службовця. Досвід Фінляндії демонструє, що їх управління персоналом засноване на пробудженні людського чинника «управління за результати», її сутність полягає в тому, що визначення фінальної мети організації лежить на адміністрації та керівниках, але разом з працівниками досліджуються способи досягнення, а конкретні дії визначаються вже виконавцем.

Аналізуючи зарубіжний досвід в удосконаленні механізмів управління персоналом ми розуміємо, що важливу роль у високій ефективності діяльності органів влади у країнах розвиненої демократії відіграють інституційно побудовані технології управління кадровими процесами: відбір кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їх професійної компетентності, процедури оцінювання службовців [12].

Висновки до розділу 2

Згідно Конституції України системи органів публічної влади розмежовується на дві системи : органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Їх робота має законодавче підґрунтя завдяки Закону України «Про державну службу» (ВВР 2016 № 4, ст 43) та Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» (ВВР 2001, № 33) [2]. За 8 років до 2020 року в нашій державі були реалізовані наступні дії для нормативно-правового врегулювання управління персоналом : затверджена «Стратегія державної кадрової політики на 201-2020 роки» (2012р), «Стратегію реформування державного управління України на період до 2020 року» та «План заходів її реалізації» (2016 р.), створено Координаційну раду з питань реформування державного управління, прийнятий “Кодекс етичної поведінки”. Згідно аналізу результатів наукового дослідження задоволеності роботою, рівень мотивації та бажань співробітників державної служби, котра несе в собі користь для удосконалення механізмів кадрової політики. Через недоліки реформ державної служби та основ децентралізації дуже багато готових до роботи співробітників лишилась незатребувана до роботи. Багато персоналу не готова пережити реформування системи та не знає, що робити далі. Переважна більшість зарубіжних країн надають значної уваги формуванню кадрової політики. Актуальним для України є підходи зарубіжних країн лідерів до підбору персоналу публічної служби, наприклад Японії, США, Ірландії. Що ж стосовно підготовки державних службовців, то в інших країнах вона здійснюється конкретними закладами освіти. Корисними може бути досвід сформованого рівня вмотивованості співробітників через кар’єрне зростання таких країн як Франція, Японія, Великобританія Через хаотичність реформування та, як наслідок недосконалість законодавчої бази, кадрові процеси в органах публічної влади не можуть працювати якісно та в повну міру власних сил. Через це недоліки процесу реформування державного управління в Україні з’явилася кадрова криза державного службовця у 2016 році.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ

3.1. Пропозиції удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Механізм державного управління в Україні не відповідає потребам держави у проведенні комплексних реформ у різних сферах державної політики та роботи в європейському напрямку, а також європейським стандартам потрібного управління державою через це потрібно створити та розробити механізм удосконалення управління персоналом в системі місцевого самоврядування на засадах якості. Згідно чинного законодавства, міністерства є органом, що несе відповідальність за розробку та реалізацію державної політики а Кабінет Міністрів України - як орган, який координує та контролює діяльність міністерств. Проте існуючі механізми спрямування і координації міністерств, одночасно з намаганнями міністерств до формування політики, потребують удосконалення механізмів[8].

Але важливим чинником є спланований бюджетний процес планування роботи Кабміну України. Він має бути абсолютно узгодженим з бюджетним процесом. Також є необхідним розробити та впровадити державну кадрову політику, механізми удосконалення реалізації управління персоналом в органах місцевого самоврядування, на основі яких будуть стояти стратегії взаємозв'язку органів місцевого самоврядування. Під час розробки системи управління персоналом не врахували редагування та прямого зв'язку процесівв заємодії органів місцевого самоврядування,тому кожен регіон, підприємство створює та реалізує кадрову політику, яка враховує тільки мету конкретного підприємства, а не відповідає рушійним принципам та цілям держави в загальних аспектах, все це максимально сповільнює роботу органів місцевого самоврядування. Тому вважаємо за доцільне створити нормативно-правові акти, які декларуватимуть державну політику з управління персоналом, де буде

конкретно визначена ціль, мета, стратегія. В основі якої буде кадрова політика органів місцевого самоврядування. Маємо на меті звернути увагу, що потрібно створити систему взаємовідносин між державними органами та органами місцевого самоврядування. Перед цим ми маємо зрозуміти, яка модель самоврядування підходить нашій державі та до якої вона хоче й готова прийти.

Таблиця 3.1

Моделі місцевого самоврядування зарубіжних країн

п.п	Модель місцевого самоврядування	Країни, що застосовують	Характерні ознаки моделі
1.	Англосаксонська	Великобританія	- висока автономність місцевого самоврядування, - населення має повноваження вибору та контролю; - на місцях відсутні спеціальні державні уповноважені, що виконували б функцію контролю над органами місцевого самоврядування. - місцеві адміністрації відсутні
2.	Континентальна	Франція, Італія, Іспанія, Бельгія, Нідерланди, Польща, Болгарія	- пряме державного управління і місцеве самоврядування поєднуються; - наявність ієрархії системи управління, в якій місцеве самоврядування ланка державної влади; - обмежена автономія місцевого самоврядування;
3.	Змішана	Німеччина, Австрія	Місцеве самоврядування може виступати ланкою муніципального управління і ланкою державної адміністрації

На нашу думку, Україні, як державі не підходить не одна з трьох запропонованих моделей в таблиці 3.1 в такому абсолютному вигляді [13].

Але ми вважаємо, за доцільне розглянути їх як щаблі одного процесу створення. Першою сходинкою може слугувати «континентальна модель».

Вона виступатиме в ролі переходу реформи публічного управління. Подекуди наша Батьківщина вже реалізовує себе на цьому етапі, але Україні, на нашу думку, не вистачає законодавчої бази даного процесу. Другим щаблем може слугувати «змішана модель», де органи місцевого самоврядування зможуть проявляти себе більш самостійно, де матиме місце ієрархічна система правління, в якій конкретно зазначені аспекти взаємозв'язку між адміністрацією та державою, органами місцевого самоврядування, а їх права, будуть зафіксованими в нормотворчих документах законів України [1]. Останнім варто застосувати «англосаксонську модель», де органи місцевого самоврядування проявлятимуть себе автономно та державній адміністрації не буде актуальним їх контролювати. Варто зазначити, що втілення в життя кожного щаблю є важким та систематичним процесом, котрий потрібно завжди моніторити та аналізувати, як саме проходить процес, які проблеми виникають, які пропозиції з покращення системи удосконалення механізмів управління персоналу з'явилися, наскільки по факту працює дана модель на локаціях, як суспільство реагує на запроваджені зміни [15].

На даний момент Україна має велику кількість установ, які пропонують свої послуги з підготовки працівників державної служби, така база даних кадрового резерву відсутня на державному рівні. Але, на превеликій жаль, права таких установ, дуже нечіткі та незрозумілі. В кожного індивідуальна база даних, що не має зв'язку з іншими організаціями, та немає абсолютної єдності для розробки єдиного державного кадрового резерву, можливо, це тільки схема звичайного заробітку грошей. Тому доцільно розробити такі законодавчі документи, де чітко та зрозуміло визначені повноваження та можливості, права та обов'язки, сфера діяльності установ, що надають дані послуги та можливо визначити перелік таких установ, що матимуть можливість займатися підготовкою працівників публічної служби. Також наша країна немає Відсутність кодексу етичної поведінки державного службовця не дозволяє створити повноцінний образ персоналу в органах місцевого самоврядування з високим рівнем моральності, свідомості та етичними принципами, саме тому

вважаємо за потрібне розробити нагальні та обов'язкові принципи етичної поведінки для працівників системи органів місцевого самоврядування. Створити нормотворчі документи, де буде чітко вказана міра відповідальності публічних службовців в межах кодексу етичної поведінки, та міру покарання за порушення етичної поведінки. Система управління міністерства є надто централізованою, а адміністрація міністерства має занадто велику кількість організаційних питань, що потрібно передати у виконання керівникам нижчого рівня, та за допомогою нормативно-правових актів прописати їхні межі повноважень та відповідальності [19].

3.2. Шляхи впровадження прогресивного досвіду зарубіжних країн в управлінні персоналом в системі місцевого самоврядування

Фундаментальним елементом високоякісної діяльності органів місцевого самоврядування будь-якої зарубіжної країни є системна політика управління людськими ресурсами. На всесвітньому рівні визначено трійку найперспективніших, найефективніших систем управління персоналом в органах місцевого самоврядування : Західноєвропейська система, Японська система, Американська система. Американська система базується на персональних ділових стосунках, Японська система побудована на колективних та групових цінностях, що домінують над індивідуальними, Західна в свою чергу міксує для себе американську та японську системи. Провідні країни: Японія, Німеччина, Швеція при створенні механізму управління персоналом надають перевагу однакових можливостей персоналу , щоб останні мали змогу проявити усі свої уміння та навички, зберігаючи норми прав та свобод особистості. Західноєвропейська система управління персоналом являє собою розроблений механізм, який направлений на реалізацію стратегій управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування, що включає в себе будь-які соціальні та економічні явища. Для української системи актуальним в сьогоденні буде західноєвропейська система. Її розробка відповідає стандартам ітерацій Європейського союзу, а саме якісні норми оцінювання, вимірювання

послуг, реалізація професійного управління персоналом, їх потенціалом та раціональним взаємозв'язок з будь-яким людським фактором. Положення регламентації діяльності персоналу є підґрунтям кадрової політики органів місцевого самоврядування, в них входять (методичні норми, дидактичний інструментарій, стратегія роботи адміністрації управління персоналом в основі яких законодавчі нормативно-правові акти). Вітчизняна реформа державної служби мала на меті покрокове оновлення складу ЦОВВ, поступове реформування міністерств та їх територіальних органів у 2019-2021 роки і місцеві держадміністрації у 2020-2021 роки. Після цього було на меті впровадження спеціальних груп з питань реформ в Офісі Президента України, Секретаріаті Кабінету міністрів України. Але, на превеликий жаль, реформа державної служби не є завершеною, вона лише на пів шляху бажаного процесу. Після аналізу стану кадрової політики органів місцевого самоврядування, що було виконано у другому розділі нашого наукового дослідження можна прослідкувати прогалини в механізмах управління персоналом, що не були врахованими під час реалізації реформи.

Для ліквідації слабких місць процесу реформи нам допоможе досвід зарубіжних країн.

Провідні світові країни мають досвід реалізації незалежних атестаційних угруповань, що створені для відбору нових співробітників для служби. Яскравим прикладом є Ірландія, в них дане угруповання входить як складова системи Міністерства фінансів цієї країни та має назву «Служба з призначень на державну службу». На нашу думку, Україні не вистачає такого незалежного угруповання, яке б проводило атестацію кандидатів, що мало б на меті забезпечення високопрофесійного персоналу, за чесним та прозорим відбором, тоді б не було корупції та «сватівства». На фоні такої української «Служби з призначень на державну службу». Можна було б й створити ту єдину державну базу кадрового резерву, якої не вистачало нашій державі, та наділити її повноваженнями про які ми зазначали вище.

Розглянемо досвід Японії, ця країна користується системою довічного найму — це означає, що посади високого рангу не можуть займати випадкові люди. В них механізм загальної освіти надає людям лише базові знання, а внутрішньовідомче забезпечує професійним вмінням та навичкам. Для японців необхідним є підготовка та перепідготовка персоналу в органах місцевого самоврядування, починаючи з низьких рангів та доходючи до керівника відділу міністерств, відомства, заступника мера провінції. Самоосвіта є способом підвищення кваліфікації і це закріплено законодавчо, що на нашу думку, можна запозичити та перейняти Україні. На конституційному рівні японці зазначили, що місцеві органи влади- це органи самоврядування і підготовкою посадовців органів місцевого самоврядування займається Академія публічної служби. Японія має такий ключовий “принцип заслуг” це фундамент забезпечення публічної служби цієї країни, він допомагає для соціально- економічного прогресу країни. Цей принцип зобов’язує заклади вищої освіти шукати людей, котрі виявили гідні здібності та залучати їх до служби в органах місцевого самоврядування. Згідно цього принципу створюється резерв персоналу, ще на стадії навчання у ЗВО, такий досвід допоміг би Україні в питанні моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої освіти на державній службі і могло б стати фундаментом програми зайнятості молоді.

Досвід підготовки державних службовців і організація навчання посадовців органів місцевого самоврядування є для України надзвичайно актуальним. Положення «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», що затверджено постановою КМУ №564 від 07.07.2010 містить в собі інформацію, що основним навчальним закладом для підготовки державних службовців та персоналу органів місцевого самоврядування являється Навчальні заклади можуть здійснювати таку підготовку і перепідготовку згідно ліцензії, атестації та акредитації закладів освіти МОН. Такий поділ закладів освіти не надає можливості контролюючому органу якісно та кваліфіковано проводити моніторинг кількості підготовлених фахівців та

рівень їх підготовки, тому наразі маємо актуальну проблему України, коли випускники не працюють за освітою. Для ліквідації цієї проблеми нагальним є перегляд підходу до використання людських ресурсів. В нашій країні необхідно посилити роль навчальних закладів у підготовці кадрів для державної служби. Це полегшить моніторинг кадрового ресурсу та удосконалисть механізм управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

У липні 2020 року державний бюджет України отримав транзакцію від Європейського Союзу в у сумі 11,5 млн євро, для того щоб здійснити підтримку реформи державного управління а ще раніше було надіслано 37,6 млн. Євро — ці кошти є складовою пакету розміром 90 млн євро , що діють у межах програми бюджетної підтримки Україні. Але допоки немає у відкритому доступі інформації про розподіл коштів чи плану їх реалізації. Через це вважаємо доцільним та нагальним питання розробки нового плану формування щодо розподілення цих коштів чи бюджетного планування. реалізації з зазначенням відповідних розрахунків витрат як часових так і грошових та внести відповідні зміни до бюджету. Для цього потрібно аналізувати нормативно-правові акти і згідно висновків аналізу розробити нове законодавство, де буде прописана конкретна мета та шляхи її реалізації, кодекс етичної поведінки працівника органів місцевого самоврядування. Обов'язковим є виокремити заклади освіти, затвердити законодавчо, що будуть реалізовувати підготовку, навчання державних службовців, створення та формування програми підготовки працівників системи органів місцевого самоврядування, враховуючи та переймаючи досвід зарубіжних країн-лідерів. Кадрова політика, що базується на «Стратегії державної кадрової політики», розроблені доповнення до мети та завдань, стратегій управління персоналом, які працюють на підґрунті «Принципів державного управління», програми «SIGMA».

Україна потребує вдосконалення механізмів управління персоналу, що дозволять створити потужну базу кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні аспекти формування та реалізації управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування, розроблено практичні рекомендації та пропозиції щодо удосконалення механізмів управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування, враховуючи досвід зарубіжних країн.

У процесі досягнення мети наукового дослідження були вирішені такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

- досліджено історичний досвід формування та реалізації управління персоналом в системі місцевого самоврядування;
- розкрита сутність поняття, цілей, принципів та структури розвитку персоналом;
- проаналізували формування та реалізацію механізму управління кадрами в органах місцевого самоврядування, враховуючи зарубіжний та вітчизняний досвід;
- сформулювали практичні пропозиції удосконалення механізмів управління персоналом в органах місцевого самоврядування;

Під час проведеного наукового дослідження було з'ясовано, що сучасний стан управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування має враховувати нагальні наукові потреби, здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними принципами. В магістерському проєкті запропоновані цілі та принципи управління персоналом, яким потрібно бути мобільними та організованими, які будуть взаємодіяти в державних, громадських, економічних структурних підрозділах, їх метою буде вирішення питань кадрів у формуванні, розвитку та раціональному використанні людського потенціалу: управлінського та підприємницького. Механізм управління персоналом є фундаментальним прискоренням соціально-демократичних змін у всьому глобальному процесі. Але для цього в органах

місцевого самоврядування потрібно створити чинники змін: забезпечення високим рівнем кваліфікації державних службовців; удосконалення законодавчої бази, що дасть кадровим процесам правової фундаментальності, урегульованості та захищеності; створення кадрового резерву; створення правової, соціальної, організаційної основи для успішної реалізації професійного потенціалу державних службовців; упровадження ефективної системи мотивації праці публічних службовців; забезпечення прозорості та відкритості управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування, удосконалення системи підготовки, перепідготовки підвищення кваліфікації публічних службовців; удосконалення та оптимізація кадрових служб; дотримання демократичних принципів справедливості і відкритості під час вирішення питань роботи майбутніх співробітників.

Лише за дотримання таких вимог та критеріїв може буди реалізоване удосконалення механізмів управління персоналом в системі органів місцевого самоврядування в нашій державі. Для реалізації її національних інтересів, створенні висококваліфікованого кадрового резерву управлінців з високою моральністю, за допомогою яких країна підніметься на такий щабель розвитку, що на одному щаблі зі світовими країнами-лідерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, No24, ст.170, Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, No33, ст.175 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
3. Закон Верховної Ради України «Про (ВВР), державну службу», Відомості №4, ст.43, Ресурс: 2016, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Кабінет Міністрів України- Постанова № 65 від 11 лютого 2016 р.. «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців». Урядовий портал: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311>
5. Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012, «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки», Ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>
6. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: дис. на здобуття наук. ступеня – доктора юрид. наук: 12.00.07. Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Х., 2006. 421 с.
7. Біла Л. Р. Деякі питання оцінки діяльності державних службовців. Наукові праці ОНЮА. Одеса, 2003. No 2. С. 71–79.
8. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу. Тернопіль. ТНЕУ 2015. С.83-84.
9. Витко Т.Ю. Добір кандидатів на державну службу в Україні: соціологічний аналіз та перспективи розвитку. Вісник державної служби України. 2010.
10. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

11. Дегтяренко О. Г., Таранюк К. В., Лук'янихін В. О. Управління трудовими ресурсами / Адміністративний менеджмент для магістрів / за заг. Ред. О. М. Теліженка та С. В. Глівенка.- Суми: Університетська книга, 2016.- 872с.
12. Європейська Хартія “Про місцеве самоврядування”: прийнята у Страсбурзі 15 жовтня 1985 р. // Місцеве самоврядування. – 1997. – № 1-2.
13. Комітет Міністрів Ради Європи «Рекомендація № (2000) Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців», 106 сесія, 2000 р, Ресурс: <https://nazk.gov.ua/uk/departament-monitoringu-dotrymannya-zakonodavstva-pro-konflikt-interesiv-ta-inshyh-obmezhen-shhodo-zapobigannya-koruptsiyi-pravove-zabezpechennya/>
14. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2010. 330 с.
15. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами / В. Кафидов // Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
16. Круглова А. Є. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності органів та установ виконання покарань: дис. Канд. юрид. наук. Харків, 2016. 277 с.
17. Лукашев С. В. Стандарти підготовки магістрів державного управління в Україні в умовах активізації євроінтеграційних ініціатив / С. В. Лукашев // Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань “Державне управління”: матер. Щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24–25 жовтня 2013 р.). – К. : НАДУ, 2013. – С. 135–137
18. Маслова В. М. Управление персоналом / В. Маслов // Академический курс. – М.: Юрайт, 2016. – 472 с.

19. Ноздріна Л.В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
20. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-методологічні засади запровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.
21. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. Вісник УАДУ. 2001. № 4. С. 380–385.
22. Про затвердження перепідготовки та Положення підвищення про кваліфікації систему підготовки державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564 .URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010>.
23. Прядко В. В., Пірен М. І. Кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. Вісник НАДУ. 2015. № 3. С. 78–83.
24. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. С. 193.
25. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 07.11.2019 №203-19 // Офіційна сторінка Верховної Ради України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19/sp:max20>