

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«17» _____ червня _____ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№16 від „17” червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Формування кадрової політики в державній установі за
матеріалами Долинської міської ради»**

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи ПА-22-мб
спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
ОПП «Публічне управління та
адміністрування»

Доренська Марина Юріївна
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Андрощук І.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ	7
1.1. Сутність кадрового менеджменту підприємства	7
1.2. Кадрова служба та її роль у формуванні кадрової політики	12
1.3. Кадрова політика та її особливості в державних установах	15
Розділ 2. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	26
2.1. Загальна характеристика Долинської міської ради	26
2.2. Оцінка результативності діяльності Долинської міської ради	33
2.3. Стан та особливості кадрової політики Долинської міської ради	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	43
3.1. Розробка комплексної програми розвитку програма розвитку кадрового потенціалу міської ради	43
3.2. Формування ефективної кадрової політики шляхом діджиталізації HR-процесів	50
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність вивчення питань кадрового менеджменту зумовлена ключовими факторами, які визначають успіх сучасних організацій. Адже в умовах глобалізації та технологічного прогресу конкуренція за талановитих працівників стає все більш інтенсивною. Ефективний кадровий менеджмент допомагає компаніям залучати і утримувати найкращі кадри. На сьогодні зміни в економіці та технологіях впливають на структуру праці, що вимагає нових підходів до управління персоналом. Вивчення кадрового менеджменту дозволяє адаптуватися до цих змін і впроваджувати сучасні методи управління. Ефективний кадровий менеджмент сприяє підвищенню продуктивності працівників через розвиток їхніх професійних навичок, мотивацію та створення сприятливого робочого середовища.

Людський капітал визнається ключовим активом організацій. Вивчення кадрового менеджменту допомагає ефективно управляти цим капіталом, максимізуючи його внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. Постійні зміни у трудовому законодавстві та зростаюча увага до етичних норм і корпоративної соціальної відповідальності вимагають від менеджерів знань і навичок для забезпечення відповідності цим вимогам. Впровадження нових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект і великі дані, змінює методи управління персоналом. Вивчення кадрового менеджменту допомагає використовувати ці технології для підвищення ефективності управлінських процесів.

Сучасний кадровий менеджмент зосереджується на створенні умов для високої залученості та лояльності співробітників, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню організаційної стабільності. Вивчення кадрового менеджменту сприяє розвитку лідерських якостей у менеджерів, що важливо для ефективного керівництва і управління командою.

В умовах глобалізації знання з кадрового менеджменту важливі для управління мультикультурними командами та ведення бізнесу на

міжнародному рівні. Ефективний кадровий менеджмент сприяє розвитку інновацій та підвищує здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, вивчення питань кадрового менеджменту є актуальним і необхідним для забезпечення конкурентоспроможності, розвитку та успіху сучасних організацій.

Метою написання кваліфікаційної роботи на тему «Формування кадрової політики в державній установі за матеріалами Долинської міської ради» є створення ефективної, справедливої та прозорої системи управління персоналом, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей установи, підвищенню її ефективності та задоволенню потреб громадян.

Вивчення цієї теми дозволить державній установі гарантувати якісніше забезпечення ефективної роботи та виконання державних функцій з належним використанням ресурсів та підтримки соціальної стабільності. Адже добре розроблена кадрова політика сприяє підвищенню професіоналізму та компетентності працівників, дотриманню законодавчих вимог, включаючи трудове законодавство, що регулює права та обов'язки працівників. Кадрова політика має неабиякий вплив на імідж та орендування державних інституцій. Добре розроблена кадрова політика сприяє підвищенню довіри до державних підприємств та державних інституцій загалом, що є важливим для соціальної стабільності та громадської підтримки.

Виконання кваліфікаційної роботи має на меті систематизацію та розгляд різних аспектів кадрової політики, врахування особливостей роботи з кадрами саме державних підприємств. Відповідно до цього робота виконувалась на базі Долинської міської ради.

Практичне значення для підприємства мають пропозиції, які ставлять на меті забезпечення державного підприємства компетентними, професійними та мотивованими працівниками, здатними ефективно виконувати свої обов'язки; впровадження систем оцінки результативності працівників та стимулювання високої продуктивності; встановлення

прозорих процедур найму, просування та оцінки працівників; забезпечення підзвітності кадрових рішень перед громадськістю та відповідними контролюючими органами; гарантування рівних можливостей для всіх кандидатів і працівників незалежно від статі, віку, національності, релігії або інших характеристик; забезпечення справедливих умов праці, оплати праці та соціальних гарантій для всіх працівників; створення умов для безперервного професійного розвитку працівників через навчальні програми, тренінги та інші заходи; підтримка кар'єрного зростання і розвитку лідерських якостей; розробка та впровадження ефективних стратегій залучення талановитих працівників до державної служби; створення системи мотивації і заохочення для утримання цінних кадрів у державних установах; впровадження нових технологій і методів управління персоналом для підвищення ефективності кадрових процесів; забезпечення гнучкості кадрової політики для швидкої адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі; формування та підтримка культури етичної поведінки та доброчесності серед працівників; впровадження антикорупційних заходів і механізмів контролю за дотриманням етичних норм.

Апробація та обговорення результатів дослідження опублікована у вигляді тез доповідей на тему: «особливості кадрової політики в державній установі», які були представлені на X Обласній наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти (19 квіт. 2024 р.).

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи, виконаної за першим (бакалаврським) рівнем, відповідають методичним рекомендаціям. Обсяг роботи – 63 сторінки. Робота включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел із сорока чотирьох найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність кадрового менеджменту підприємства

Кадровий менеджмент – це стратегічний підхід до управління організаційним персоналом, який включає процеси залучення, відбору, навчання, розвитку, мотивації та утримання співробітників для забезпечення їхнього максимального внеску в досягнення цілей організації. Він охоплює створення сприятливого робочого середовища, підтримку корпоративної культури, управління талантами та забезпечення дотримання трудового законодавства і етичних стандартів. Це визначення відображає сучасний підхід до управління людськими ресурсами, акцентуючи увагу на стратегічному значенні персоналу для успіху організації, комплексності та інтеграції різних аспектів роботи з кадрами.

Але досліджуючи питання кадрового менеджменту стає зрозуміло, що дожен науковець, кожен автор, як і кожен роботодавець сприймає його по своєму. В таблиці 1.1. згруповано розуміння та сенси, які вкладали різні автори в це поняття. Всі визначення підкреслюють різні аспекти кадрового менеджменту, від стратегічного значення до конкретних практик управління людськими ресурсами.

Кадровий менеджмент, або управління персоналом, – це система організації, планування, розвитку, мотивації та контролю роботи співробітників у компанії або організації.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «кадровий менеджмент»

Автор	Авторське визначення поняття «кадровий менеджмент»
Гері Десслер	Кадровий менеджмент (управління людськими ресурсами) – це процес залучення, навчання, оцінки та компенсації працівників, а також турбота про їхній добробут, безпеку і здоров'я та забезпечення справедливих умов праці
Дейл Юдер	Кадровий менеджмент – це процес, що включає прогнозування потреб у персоналі, залучення, відбір, навчання, оцінку та розвиток працівників, спрямований на досягнення цілей організації через ефективне використання людських ресурсів
Майкл Армстронг	Управління людськими ресурсами – це стратегічний та цілісний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які працюють в організації, індивідуально та колективно, щоб сприяти досягненню її цілей
Джон Сторі	Управління людськими ресурсами – це окрема філософія управління, яка розглядає працівників як ключовий стратегічний актив, і практики кадрового менеджменту спрямовані на забезпечення тривалої продуктивності та високого рівня мотивації працівників
Пітер Друкер	Управління людськими ресурсами – це функція, яка дозволяє менеджерам і працівникам використовувати свої здібності і таланти для досягнення спільних цілей, створюючи умови для зростання і розвитку як особистих, так і організаційних можливостей

Джерело: складено за матеріалами [21;30]

Основними функціями кадрового менеджменту це планування потреб у персоналі, набір та відбір кадрів, адаптація нових співробітників, навчання та розвиток команди, мотивація та стимулювання, оцінка ефективності роботи, управління кар'єрою, управління конфліктами, дотримання друдового законодавства.

Графічно ключові функції кадрового менеджменту можна подати на рисунку 1.1.

Планування потреб у персоналі	Визначення необхідної кількості працівників і їх кваліфікації для досягнення цілей організації
Набір і відбір персоналу	пошук, оцінка і прийняття на роботу нових співробітників
Адаптація нових працівників	допомога новим співробітникам у швидкому освоєнні їхніх обов'язків і інтеграція їх в колектив.
Навчання і розвиток	організація тренінгів, курсів і програм підвищення кваліфікації для працівників
Мотивація та стимулювання	розробка і впровадження систем мотивації, включаючи зарплати, бонуси, пільги та нематеріальні винагороди
Оцінка ефективності	вимірювання результативності роботи працівників, проведення атестацій та надання зворотного зв'язку
Управління кар'єрою	планування і розвиток кар'єрного росту співробітників, допомога у просуванні по службі
Управління конфліктами	вирішення конфліктних ситуацій у колективі та забезпечення гармонійної роботи команди
Дотримання трудового законодавства	забезпечення виконання норм трудового права і охорони праці

Рисунок 1.1 – Ключові функції кадрового менеджменту підприємства
Джерело: складено за матеріалами [21;23, 30]

Ефективний кадровий менеджмент сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та створенню позитивного робочого середовища в організації. Принципи кадрового менеджменту є основоположними правилами, які допомагають ефективно організовувати роботу з персоналом. Основні принципи кадрового менеджменту відображають системність в його роботі, а їх дотримання сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Принцип стратегічного підходу	Управління персоналом повинно відповідати загальній стратегії компанії, забезпечуючи досягнення її довгострокових цілей
Принцип системного підходу	Всі аспекти управління персоналом повинні розглядатися як частини єдиної системи, що взаємодіють між собою і з іншими системами компанії.
Принцип орієнтації на людину	У центрі кадрового менеджменту має бути людина, її потреби, мотивація і розвиток
Принцип справедливості та рівності	Всі працівники повинні отримувати рівні можливості для розвитку та кар'єрного зростання, незалежно від статі, віку, національності або інших факторів
Принцип компетентності	Підбір, розвиток і оцінка персоналу мають базуватися на професійних знаннях, навичках та компетенціях
Принцип мотивації	Система стимулювання праці повинна враховувати індивідуальні потреби та мотиви працівників, забезпечуючи їхнє зацікавлення у виконанні роботи
Принцип адаптивності	Кадрова політика повинна бути гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації
Принцип відкритої комунікації	Важливо забезпечити вільний обмін інформацією між керівництвом і працівниками, що сприяє кращому розумінню цілей і завдань компанії
Безперервного навчання і розвитку	Організація повинна сприяти постійному професійному росту своїх працівників через навчання та розвиток
Принцип оцінки ефективності	Необхідно регулярно оцінювати ефективність роботи персоналу та кадрової політики загалом, використовуючи сучасні методи та інструменти
Принцип соціальної відповідальності	Компанія повинна враховувати соціальні аспекти, забезпечувати гідні умови праці та сприяти добробуту працівників

Рисунок 1.2 – Характеристика основних принципів кадрового менеджменту

Джерело: складено за матеріалами [21]

Дотримання цих принципів дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує її конкурентоспроможність.

Загалом сутність і завдання кадрового менеджменту зводяться до ефективного управління людськими ресурсами в організації для досягнення її стратегічних цілей.

Сутність кадрового менеджменту:

- управління людськими ресурсами: забезпечення організації необхідними кадрами, розвиток їхніх навичок і здібностей;
- підтримка стратегічних цілей: вирівнювання кадрової політики з довгостроковими цілями компанії;
- мотивація і розвиток персоналу: створення системи стимулювання та забезпечення професійного росту співробітників;
- підвищення продуктивності: оптимізація роботи персоналу для досягнення максимальних результатів;
- створення позитивного робочого середовища: формування корпоративної культури, яка сприяє ефективній та гармонійній роботі.

Завдання кадрового менеджменту:

- аналіз потреб у персоналі: визначення кількості та якості кадрів, необхідних для досягнення цілей організації;
- набір і відбір персоналу: пошук, відбір і прийом на роботу кваліфікованих співробітників;
- адаптація нових працівників: допомога новачкам у швидкому освоєнні своїх обов'язків і інтеграція в колектив;
- навчання і розвиток: організація навчальних програм, тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації співробітників;
- мотивація і стимулювання: розробка та впровадження систем мотивації, включаючи матеріальні і нематеріальні заохочення;
- оцінка ефективності праці: впровадження систем оцінки результативності роботи працівників та надання зворотного зв'язку;

- кар'єрний розвиток: планування і допомога в просуванні по службі, розвиток кар'єрних можливостей;
- управління конфліктами: вирішення конфліктів, запобігання та розв'язання суперечок у колективі;
- дотримання трудового законодавства: забезпечення відповідності кадрової політики вимогам законодавства;
- підтримка корпоративної культури: формування і підтримка цінностей, норм і традицій організації;
- організація соціальних програм: реалізація програм, спрямованих на покращення добробуту працівників (медичне страхування, соціальні виплати тощо).

Таким чином, кадровий менеджмент має на меті забезпечення організації необхідними кадрами, їх розвиток і мотивацію, створення ефективної і сприятливої робочої атмосфери для досягнення стратегічних цілей компанії. Кадровий менеджмент – це саме те, що покликане реалізовувати кадрову службу підприємства.

1.2. Кадрова служба та її роль у формуванні кадрової політики

Кадрова служба, також відома як відділ кадрів або служба управління персоналом, є підрозділом організації, який відповідає за управління людськими ресурсами. Вона виконує ряд важливих функцій, пов'язаних з наймом, навчанням, розвитком, мотивацією, оцінкою та звільненням працівників.

Основні функції кадрової служби впливають з процесів, які вона очолює і проводить. Графічно розшифрували функції кадрової служби в рисунку 1.3.

Набір і відбір персоналу

- проведення заходів з пошуку кандидатів.
- організація і проведення співбесід та тестувань.
- відбір найбільш підходящих кандидатів на вакантні посади.

Адаптація нових працівників

- ознайомлення нових працівників з організацією, її структурою, правилами і процедурами.
- проведення програм адаптації для новачків

Навчання і розвиток

- організація і проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших заходів з навчання персоналу.
- розробка індивідуальних планів розвитку для працівників.

Оцінка ефективності праці

- впровадження систем оцінки результатів роботи працівників.
- надання зворотного зв'язку і рекомендацій щодо покращення продуктивності.

Мотивація і стимулювання

- розробка і впровадження систем матеріального і нематеріального стимулювання працівників.
- управління програмами заохочення та нагородження.

Управління трудовими відносинами

- вирішення трудових спорів і конфліктів.
- забезпечення дотримання трудового законодавства і внутрішніх політик організації.

Документаційне забезпечення

- ведення кадрової документації, включаючи особисті справи працівників, трудові договори, накази і розпорядження.
- забезпечення збереження та конфіденційності персональних даних працівників.

Звільнення працівників

- організація процесу звільнення, включаючи підготовку необхідних документів і проведення вихідних інтерв'ю.
- допомога у вирішенні питань, пов'язаних з виходом працівників з організації.

Рисунок 1.3 – Характеристика основних принципів кадрового менеджменту

Джерело: складено за матеріалами [21]

Важко переоцінити роль кадрової служби в організації. Кадрова служба гарантує дотримання законодавства у сфері трудових відносин і захист прав працівників, допомагає організації досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи її компетентними і мотивованими працівниками. Впровадження та підтримка корпоративних цінностей і стандартів поведінки це теж одна з ролей кадрової служби. Оптимізація роботи персоналу через ефективне управління талантами та розвиток працівників. Кадрова служба дійсно є ключовим підрозділом в організації, який забезпечує ефективне управління людськими ресурсами, сприяє розвитку і мотивації персоналу, а також забезпечує дотримання трудового законодавства та внутрішніх політик організації.

Кадрова служба відіграє ключову роль у формуванні саме кадрової політики організації. Ця роль полягає в розробці, впровадженні і підтримці стратегій та процедур, спрямованих на управління людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації. Основні аспекти ролі кадрової служби у формуванні кадрової політики включають: розробка кадрової стратегії (кадрова служба спільно з керівництвом організації визначає стратегічні напрямки управління персоналом, які відповідають стратегічним цілям організації); визначення потреб у персоналі (кадрова служба аналізує поточний стан кадрового забезпечення та прогнозує майбутні потреби у персоналі з урахуванням стратегічних завдань організації); розробка кадрової політики (на основі стратегічних напрямків та потреб у персоналі кадрова служба розробляє політику управління персоналом, яка включає принципи, процедури та стандарти управління персоналом); впровадження політики (кадрова служба відповідає за впровадження розробленої кадрової політики в організації, включаючи організацію навчання та інформування працівників про нові положення); моніторинг і оцінка ефективності (кадрова служба здійснює моніторинг та оцінку ефективності кадрової політики, а також здійснює необхідні корективи для її покращення); забезпечення відповідності законодавству

(кадрова служба відповідає за забезпечення дотримання законодавства у сфері праці та соціального забезпечення в усіх аспектах управління персоналом).

Таким чином, кадрова служба виступає ключовим агентом у формуванні, впровадженні та підтримці кадрової політики організації, що дозволяє забезпечити оптимальне управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

1.3. Кадрова політика та її особливості в державних установах

Кадрова політика - це система принципів, цілей, стратегій, процедур і практик управління персоналом, які спрямовані на забезпечення ефективності та відповідності діяльності організації стратегічним цілям та вимогам законодавства. Кадрова політика визначає підходи до найму, збереження, розвитку, мотивації та відшкодування працівників, а також встановлює стандарти поведінки, етичні норми та інші аспекти управління персоналом. Вона є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами організації, оскільки впливає на ефективність та конкурентоспроможність організації.

Максимально повним на нашу думку виглядає наступне визначення. «Під кадровою політикою організації доцільно розуміти сукупність правил, норм та принципів, що визначають ключові напрями роботи з персоналом (такі як формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання) та формують систему, метою якої є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та кількості, раціональне використання кадрового потенціалу, створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу, забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством.» [2, 59]

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «кадрова політика»

Автор	Авторське визначення поняття «кадровий менеджмент»
Л.Д. Крейнин	Кадрова політика - це система науково обґрунтованих методів і принципів роботи з кадрами, спрямована на досягнення стратегічних цілей організації
В.І. Герчикова	Кадрова політика - це комплекс заходів і дій, що здійснюються організацією з метою формування, підтримки та розвитку її трудових ресурсів, орієнтованих на досягнення її стратегічних і тактичних цілей
А.Я. Кибанов	Кадрова політика - це сукупність правил, процедур і практик, які регулюють відносини між роботодавцем і працівниками та сприяють ефективному використанню людських ресурсів для досягнення організаційних цілей
Т.Ю. Базаров і Б.Л. Єршов	Кадрова політика - це система ідей, принципів і методів роботи з персоналом, яка включає планування, підбір, підготовку, оцінку та розвиток працівників з урахуванням стратегічних цілей організації.
Г.А. Кокін	Кадрова політика - це стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, який передбачає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток професійного і кадрового потенціалу організації.
М.М. Волков	Кадрова політика - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами, їх ефективне використання та розвиток, з урахуванням стратегічних цілей і завдань організації.
Ю. Г. Одегов	Кадрова політика - це система ідей, принципів і методів, що визначають основні напрями діяльності з управління персоналом у відповідності з довгостроковими цілями і завданнями організації.
Е.Е. Виханский	Кадрова політика - це сукупність правил, норм і заходів, спрямованих на залучення, відбір, навчання, розвиток та утримання працівників з метою забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку
В.Г. Афанасьєв	Кадрова політика - це система принципів і методів управління людськими ресурсами, спрямована на формування професійного і соціально-психологічного складу колективу, який забезпечує досягнення стратегічних цілей організації
В.В. Бочаров	Кадрова політика - це напрямок діяльності організації, який визначає її підходи до планування, підбору, розвитку і мотивації персоналу для забезпечення досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентоспроможності

Джерело: складено за матеріалами [30]

В таблицю 1.2. звели визначення поняття «кадрова політика» основний дослідників питання кадрового менеджменту. Ці визначення відображають різноманітні аспекти і підходи до кадрової політики в сучасних організаціях. Але всі вони свідчать про сукупність правил, норм, інструментів, методів та технологій, що покликані максимально сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, ґрунтуючись на незламних принципах.

Принципи кадрової політики визначають основні підходи та цінності, які керують управлінням персоналом в організації. Вони є основою для розробки конкретних стратегій, процедур та практик управління персоналом. Основні принципи кадрової політики включають: справедливість, прозорість, підзвітність, співробітництво, професіоналізм, стабільність зайнятості, адаптивність та ефективність. Розшифровуючи принципо можемо додати наступне. Кадрова політика повинна забезпечувати справедливе ставлення до всіх працівників, враховуючи їхні здібності, досягнення та потреби. Прозорість в прийнятті рішень і виконанні процедур дозволяє працівникам розуміти критерії та умови, на яких базується управління персоналом. Керівництво та кадрова служба повинні бути підзвітні перед працівниками та сторонніми органами за виконання кадрової політики. Залучення працівників до управління персоналом та прийняття рішень сприяє підвищенню їхньої мотивації та відчуттю власної відповідальності за результати. Кадрова політика повинна сприяти розвитку професіоналізму працівників через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації. Забезпечення стабільності та впевненості в майбутньому сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників. Кадрова політика повинна бути гнучкою і здатною швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Управління персоналом повинно бути ефективним і спрямованим на досягнення стратегічних цілей організації.

Ці принципи можуть бути доповнені або конкретизовані в залежності від специфіки та потреб конкретної організації. Але перелічені вище є базою і запорукою ефективності.

Кадрова політика організації обумовлюється зовнішніми та внутрішніми чинниками (рис. 1.4):

- зовнішніх: трудове законодавство, сфера діяльності, ситуація на ринку, економічна кон'юнктура, сформовані культурні традиції;
- внутрішніх: місія та цілі, стилі керівництва, організація праці на підприємстві, якість наявного персоналу, сформований бренд роботодавця (імідж організації).



Рисунок 1.4 – Внутрішні та зовнішні фактори впливу на кадрову політику

Джерело: [2, 60]

Кадрова політика організації формується під впливом різних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, які і визначають стратегії та підходи до управління персоналом.

Першочерговим внутрішнім фактором є стратегія організації. Кадрова політика повинна відповідати кінцевим стратегічним цілям та завданням організації. Не слід забувати і про вплив організаційної культури, адже цінності та норми, що складають культуру організації, впливають на

управління персоналом та його підтримку. Наявні фінансові можливості, кадровий потенціал та інші ресурси впливають на можливості здійснення кадрової політики. Стиль керівництва та управлінська практика організації впливають на формування та реалізацію кадрової політики.

Щодо зовнішніх факторів, то стан економіки, ринку праці та фінансові умови впливають на можливості здійснення кадрової політики. Законодавство та нормативно-правові акти у сфері праці визначають рамки дій для кадрової політики. Зміни в соціокультурному середовищі та демографічні процеси впливають на вимоги до управління персоналом. Розвиток технологій може вимагати змін у структурі та складі персоналу, що впливає на кадрову політику. Стан конкуренції на ринку праці та серед конкурентів також впливає на формування кадрової політики.

Успішна кадрова політика повинна враховувати ці фактори і забезпечувати взаємодію між ними для досягнення стратегічних цілей організації. Під впливом цих факторів і формується вид кадрової політики. Класично виділяють наступні основні види кадрової політики:

Виділяють наступні типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

Пасивна кадрова політика – це підхід до управління персоналом, який характеризується відсутністю активних заходів щодо планування, підбору, розвитку та утримання працівників. Така політика відрізняється низьким рівнем ініціативності та інноваційності, і зазвичай обмежується реагуванням на проблеми у міру їх виникнення, а не попередженням або стратегічним плануванням.

Основними ознаками пасивної кадрової політики є відсутність стратегічного планування (організація не розробляє довгострокових планів щодо управління персоналом і не визначає чітких цілей та завдань у цій сфері); мінімізація витрат на персонал (відсутність інвестицій у навчання, розвиток та мотивацію працівників, що може призводити до низької кваліфікації та незадоволеності персоналу); реактивний підхід (управління

персоналом здійснюється на основі виникнення проблем, а не на основі попереднього аналізу та планування); відсутність системності (відсутність системного підходу до підбору, оцінки та розвитку працівників, що може призводити до хаотичності в управлінні кадрами); низька залученість працівників (недостатня увага до створення сприятливого робочого середовища, що сприяє низькій мотивації та лояльності працівників).

Пасивна кадрова політика може бути прийнятною в умовах стабільного середовища з невеликими змінами, але в сучасному динамічному світі такий підхід зазвичай призводить до зниження конкурентоспроможності організації та труднощів у досягненні стратегічних цілей.

Реактивна кадрова політика – це підхід до управління персоналом, який полягає в тому, що організація реагує на проблеми та зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі по мірі їх виникнення, замість того, щоб передбачати їх та планувати дії наперед. Це відрізняється від проактивного підходу, де організація заздалегідь планує свої дії і приймає превентивні заходи.

Основні характеристики реактивної кадрової політики: реакція на кризи (організація діє тільки після того, як виникли проблеми або кризи, що потребують негайного втручання); відсутність стратегічного планування (недостатньо уваги приділяється довгостроковому плануванню та розробці кадрових стратегій, орієнтованих на майбутнє); стихійність рішень (багато рішень приймаються на основі негайних потреб, без детального аналізу їх довгострокових наслідків); залежність від зовнішніх факторів (управління персоналом значною мірою залежить від змін у зовнішньому середовищі, таких як економічна ситуація, законодавчі зміни, ринкові умови тощо); низька ефективність (реактивний підхід може призводити до низької ефективності через відсутність системності та передбачення в управлінні персоналом); висока плинність кадрів (оскільки організація не завжди може швидко реагувати на зміни потреб працівників та ринку, це може призводити до високої плинності кадрів та втрати цінних співробітників).

Реактивна кадрова політика може бути виправданою в умовах невизначеності або обмежених ресурсів, коли організація змушена діяти швидко. Однак, для досягнення довгострокових цілей і стабільного розвитку, ефективнішою є проактивна кадрова політика, що передбачає стратегічне планування та попередження можливих проблем.

Превентивна кадрова політика – це підхід до управління персоналом, який орієнтується на передбачення можливих проблем і ризиків, що можуть виникнути у майбутньому, та на розробку заходів для їх запобігання. Такий підхід дозволяє організації бути готовою до змін та адаптуватися до них завчасно, що сприяє стабільному розвитку та підвищенню ефективності роботи.

Основні характеристики превентивної кадрової політики: стратегічне планування (розробка довгострокових планів, що враховують можливі сценарії розвитку подій та зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі); аналіз та моніторинг (постійний аналіз тенденцій ринку праці, внутрішніх потреб організації та моніторинг потенційних ризиків); проактивні заходи (розробка та впровадження заходів, спрямованих на запобігання можливих проблем, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність персоналу або конфлікти у колективі); інвестиції в розвиток персоналу (підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних навичок та компетенцій, створення програм навчання та розвитку кар'єри); формування корпоративної культури (створення сприятливого робочого середовища, що сприяє високій мотивації, лояльності та задоволеності працівників); гнучкість і адаптивність (здатність організації швидко реагувати на зміни та адаптувати свої кадрові стратегії до нових умов); планування наступності (забезпечення безперервності управління та збереження критично важливих знань і навичок шляхом підготовки наступників на ключові посади).

Переваги превентивної кадрової політики включають підвищення конкурентоспроможності організації, зниження ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом, та забезпечення стабільного і стійкого розвитку.

Такий підхід дозволяє організації бути більш гнучкою і готовою до майбутніх викликів.

Активна кадрова політика – це підхід до управління персоналом, який характеризується активною та ініціативною діяльністю з формування, розвитку та утримання кадрів. Така політика передбачає не лише реагування на існуючі потреби організації, але й проактивне планування і впровадження заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Основні характеристики активної кадрової політики: стратегічне управління персоналом (визначення довгострокових цілей та завдань у сфері управління людськими ресурсами, які відповідають загальній стратегії організації); проактивний підхід (активне передбачення майбутніх потреб в персоналі, розробка та впровадження заходів з їх задоволення завчасно); інвестиції в персонал (значні вкладення в навчання, розвиток та мотивацію працівників для підвищення їхньої кваліфікації та професійного росту); розвиток корпоративної культури (створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє високій мотивації, залученості та лояльності співробітників); аналіз і прогнозування (постійний аналіз тенденцій ринку праці та внутрішніх потреб організації, прогнозування можливих змін та їх впливу на кадрову політику); гнучкість і адаптивність (швидка адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, здатність оперативно реагувати на нові виклики та можливості); інноваційні підходи (використання сучасних технологій та інноваційних методів у управлінні персоналом, включаючи автоматизацію HR-процесів, використання HR-аналітики та інших інструментів); планування наступності (розробка програм планування наступності, що забезпечують безперервність управління та збереження ключових компетенцій в організації).

Переваги активної кадрової політики включають підвищення конкурентоспроможності, залучення і утримання талановитих працівників, зниження ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом, та забезпечення стабільного і стійкого розвитку організації. Такий підхід сприяє ефективному

використанню людських ресурсів та досягненню високих результатів у діяльності організації.

В більш сучасній інтерпретації починають розглядати 7 видів кадрової політики: стабільну, адаптивну, розвивальну, мотиваційну, соціальну, інноваційну, диверсифіковану. Кожна з них направлена на виконання різних завдань, що є перед нею і можуть реалізовуватись в одній і тіж же організацію на різних етапах розвитку.

Стабільна кадрова політика ставить перед собою завдання стабілізувати кадровий склад підприємства, знизити текучість персоналу та зберегти досвідчених співробітників.

Адаптивна кадрова політика орієнтована на зміни у виробничій діяльності підприємства, на підвищення кваліфікації працівників, впровадження новітніх технологій тощо.

Розвивальна кадрова політика спрямована на стимулювання постійного саморозвитку працівників, підвищення їх кваліфікації та професійного росту.

Мотиваційна кадрова політика зорієнтована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів шляхом використання різноманітних форм і методів матеріальної та моральної підтримки.

Соціальна кадрова політика має на меті створення сприятливих умов праці, забезпечення соціального захисту та підтримки працівників у вирішенні особистих проблем.

Інноваційна кадрова політика спрямована на створення умов для творчого потенціалу працівників, підтримку їхніх інноваційних ідей та розвиток новаторського мислення.

Диверсифікована кадрова політика передбачає використання комбінації різних видів кадрової політики в залежності від потреб та специфіки діяльності підприємства.

Цілі кадрової політики орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації через ефективне управління людськими ресурсами. Основні цілі кадрової політики подано на рисунку 1.5.

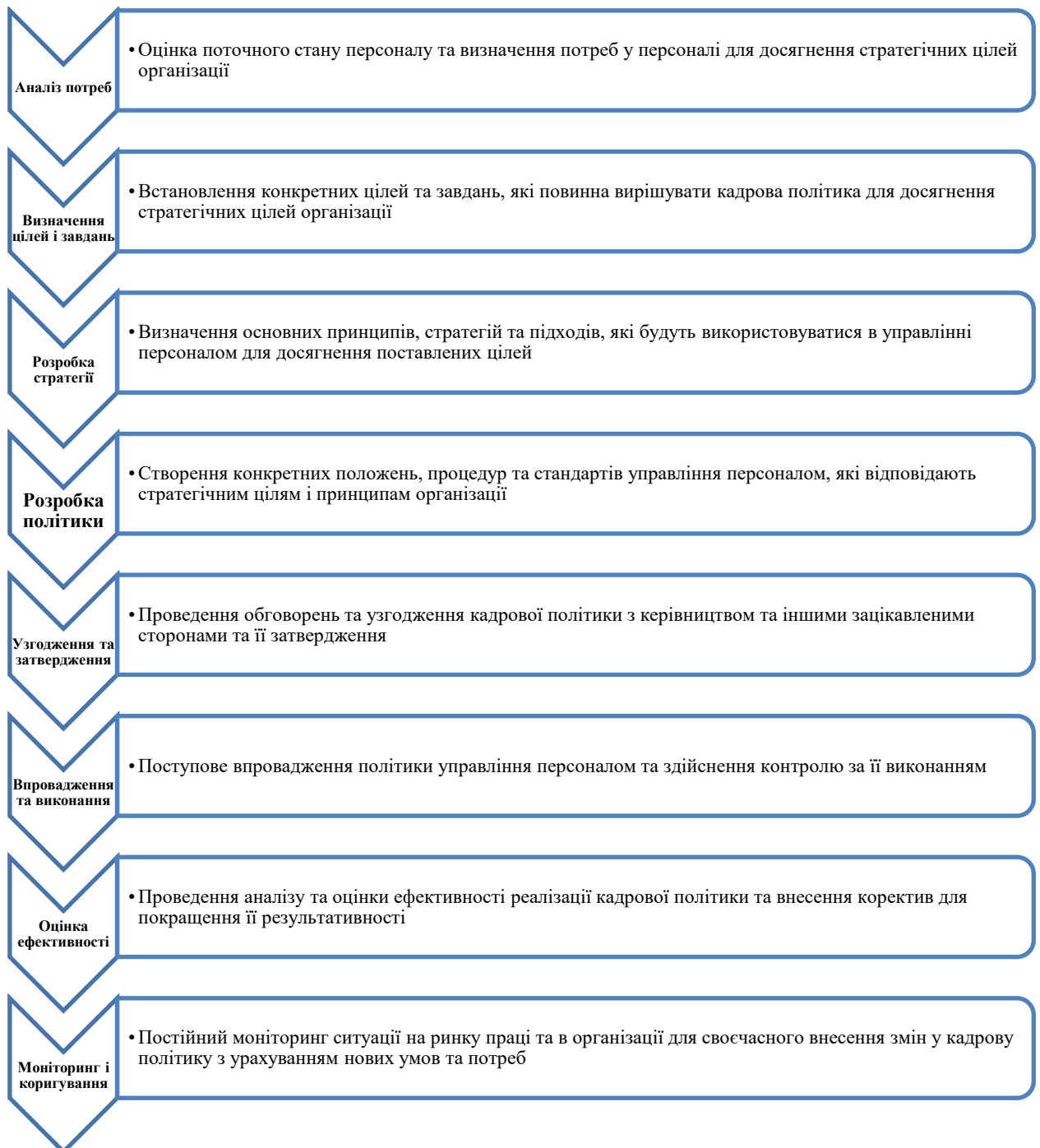
Забезпечення потрібного складу персоналу	Ця ціль передбачає визначення кількісного та якісного складу працівників, які відповідають потребам та стратегічним цілям організації
Забезпечення ефективного використання людських ресурсів	Кадрова політика спрямована на забезпечення максимальної ефективності та продуктивності працівників
Розвиток персоналу	Ціль полягає в створенні умов для постійного професійного та особистісного розвитку працівників
Збереження та мотивація персоналу	Кадрова політика спрямована на створення умов, що мотивують працівників залишатися в організації та вносити максимальний вклад у її розвиток
Створення корпоративної культури	Ціль полягає в створенні та підтримці корпоративної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації та задоволенню потреб працівників
Забезпечення дотримання трудового законодавства	Кадрова політика повинна гарантувати дотримання вимог трудового законодавства та інших нормативно-правових актів у сфері праці
Забезпечення рівних можливостей	Ціль полягає в створенні умов для рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від статі, віку, расової або етнічної приналежності тощо
Забезпечення соціальної відповідальності	Кадрова політика повинна сприяти відповідальному ставленню до соціальних питань та участі в розвитку суспільства

Рисунок 1.5 – Цілі кадрової політики організації

Джерело: складено за матеріалами [21]

Ці цілі мають бути взаємопов'язаними та спрямованими на підтримку стратегічних цілей організації та забезпечення її стабільного розвитку. А досягаються всі окреслені цілі шляхом процесу реалізації кадрової політики.

Процес формування кадрової політики включає кілька етапів, які допомагають створити систему управління персоналом, відповідну потребам і стратегічним цілям організації (рисуюнок 1.6).



Рисуюнок 1.6 – Етапи реалізації кадрової політики

Джерело: складено за матеріалами [30]

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика Долинської міської ради

Долинська міська рада — це виборний орган місцевого самоврядування, який здійснює управління та представницькі функції на рівні міста. Вона складається з депутатів, обраних мешканцями міста, і діє відповідно до законодавства, що регулює місцеве самоврядування в країні. Основні функції та обов'язки міської ради подано на рисунку 2.1. Ключовими з них можемо відзначити прийняття рішень щодо місцевого самоврядування, контроль за виконанням місцевих програм, управління комунальною власністю, забезпечення надання місцевих послуг, представництво інтересів громади, забезпечення законності і правопорядку.

Управління Долинська міська рада здійснює Долинською територіальною громадою з 2020 року. Об'єднана територіальна громада (ОТГ) — це адміністративно-територіальна одиниця в Україні, створена в результаті добровільного об'єднання кількох сусідніх громад (сільських, селищних або міських) для спільного вирішення питань місцевого значення та забезпечення надання якісних публічних послуг.

До складу Долинської територіальної громади увійшло 32 населених пункти: с. Антонівка, с. Березівка, с. Богданівка, с. Братський Посад, с. Вишневе, с. Гординівка, м. Долинська, с. Згода, с. Катеринівка, с. Лаврівка, с. Маловодяне, с. Марфівка, с. Мирне, смт. Молодіжне, с. Новогригорівка Перша, с. Новогригорівка Друга, с. Новоданилівка, с. Новомихайлівка, с. Новоолександрівка, с. Новосавицьке, с. Новошевченкове, с. Олександрівка, с. Очеретяне, с. Першотравневе, с. Писанка, с. Славне, с. Степове, с. Суходільське, с. Фалькове, с. Федоро-Шулічине, с. Червоне Озеро, с. Широка Балка.

Прийняття рішень щодо місцевого самоврядування:

- затвердження бюджету міста
- прийняття місцевих нормативно-правових актів
- визначення основних напрямків соціально-економічного розвитку міста

Контроль за виконанням місцевих програм:

- моніторинг і контроль за реалізацією програм соціально-економічного розвитку, будівництва, благоустрою та інших місцевих програм.

Управління комунальною власністю:

- розпорядження комунальною власністю міста, включаючи землю, будівлі, інфраструктуру та інші ресурси.

Забезпечення надання місцевих послуг:

- організація надання громадських послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, транспорт, водопостачання, житлово-комунальні послуги тощо.

Представництво інтересів громади:

- представництво інтересів мешканців міста перед вищими органами влади, іншими органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

Забезпечення законності і правопорядку:

- забезпечення дотримання законів і нормативних актів на території міста.

Рисунок 2.1 – Функції та обов'язки Долинської міської ради

Джерело: складено за матеріалами Долинської міської ради

Для зручності керування та системності в роботі всі населені пункти Долинської територіальної громади об'єднані в старостинські округи за географічним принципом (зручністю та компактністю розташування).

Таблиця 2.1 – Структура Долинської територіальної громади

Назва старостинського округу	Назва населено пункту
Першотравневий старостинський округ	с.Першотравневе
	с.Мирне
Олександрівський старостинський округ	с.Олександрівка
	с.Новошевченкове
	с.Новомихайлівка
	с.Новоолександрівка
	с.Новогригорівка Друга
	с.Федоро-Шулчине
Новогригорівський Перший старостинський округ	с.Новогригорівка Перша
	с.Суходільське
	с.Новосавицьке
	с.Лаврівка
	с.Широка Балка
Маловодянський старостинський округ	с.Маловодяне
	с.ЧервонеОзеро
	с.Писанка
Богданівський старостинський округ	с.Фалькове
	с.Катеринівка
	с.Очеретяне
	с.Славне
	с.Богданівка
	с.Братський Посад
	с.Гординівка
	с.Марфівка
	с.Згода
	с.Вишневе
	с.Новоданилівка
Молодіженський старостинський округ	с.Молодіжне
	с.Антонівка
	с.Березівка

Джерело: надано Долинською міською радою

Загалом об'єднання в територіальні громади відбувається на базі ряду принципів, дотримання яких робить таке об'єднання максимально ефективним та набуває характерних рис, без яких не можливе подальше існування громад.

Першочергово об'єднання громад здійснюється на добровільній основі, відповідно до закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад».

Відбувається утворення місцевого самоврядування. ОТГ обов'язково має мати власні органи місцевого самоврядування, зокрема раду громади, виконавчі органи та голову громади, які обираються мешканцями громади. ОТГ має мати власний бюджет, який формується за рахунок податків, зборів та інших надходжень, а також отримує державні трансферти для забезпечення виконання делегованих повноважень. В той же час ОТГ забезпечує підзвітність та прозорість у своїй діяльності, зокрема через проведення відкритих засідань ради громади, публікацію рішень та звітів про виконання бюджету.

ОТГ набуває широкі повноваження у сферах місцевого економічного розвитку, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, транспорту, благоустрою та інших питань місцевого значення. Об'єднання громад сприяє більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню якості та доступності публічних послуг, залученню інвестицій та розвитку місцевої економіки. ОТГ активно залучає мешканців до процесів прийняття рішень, розвитку громади та контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Створення Долинської об'єднаної територіальної громад є частиною децентралізаційної реформи в Україні, яка спрямована на посилення місцевого самоврядування, забезпечення стійкого розвитку територій та підвищення якості життя населення.

Долинська міська рада здійснює управління Долинською територіальною громадою, площа якої становить 648.2 км² та яка налічує всього 28300 осіб. Знаходиться сама громада на південно-східній частині Кіровоградської області. Має в своєму складі: 6 старостинських округів (наведені в таблиці 2.1), 1 місто, 1 селище міського типу, 31 село.

Управління Долинська міська рада здійснює через структуру управління, яку очолює міський голова. Міська рада обирає голову (міського голову або мера) зі свого складу, він очолює раду і виконує представницькі функції. Також міська рада створює виконавчі органи (департаменти, управління, відділи), які здійснюють оперативне управління і виконання рішень ради. Керівництво апарату міської ради зображено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.2 – Апарат міської ради та її виконавчого комітету (керівництво)

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

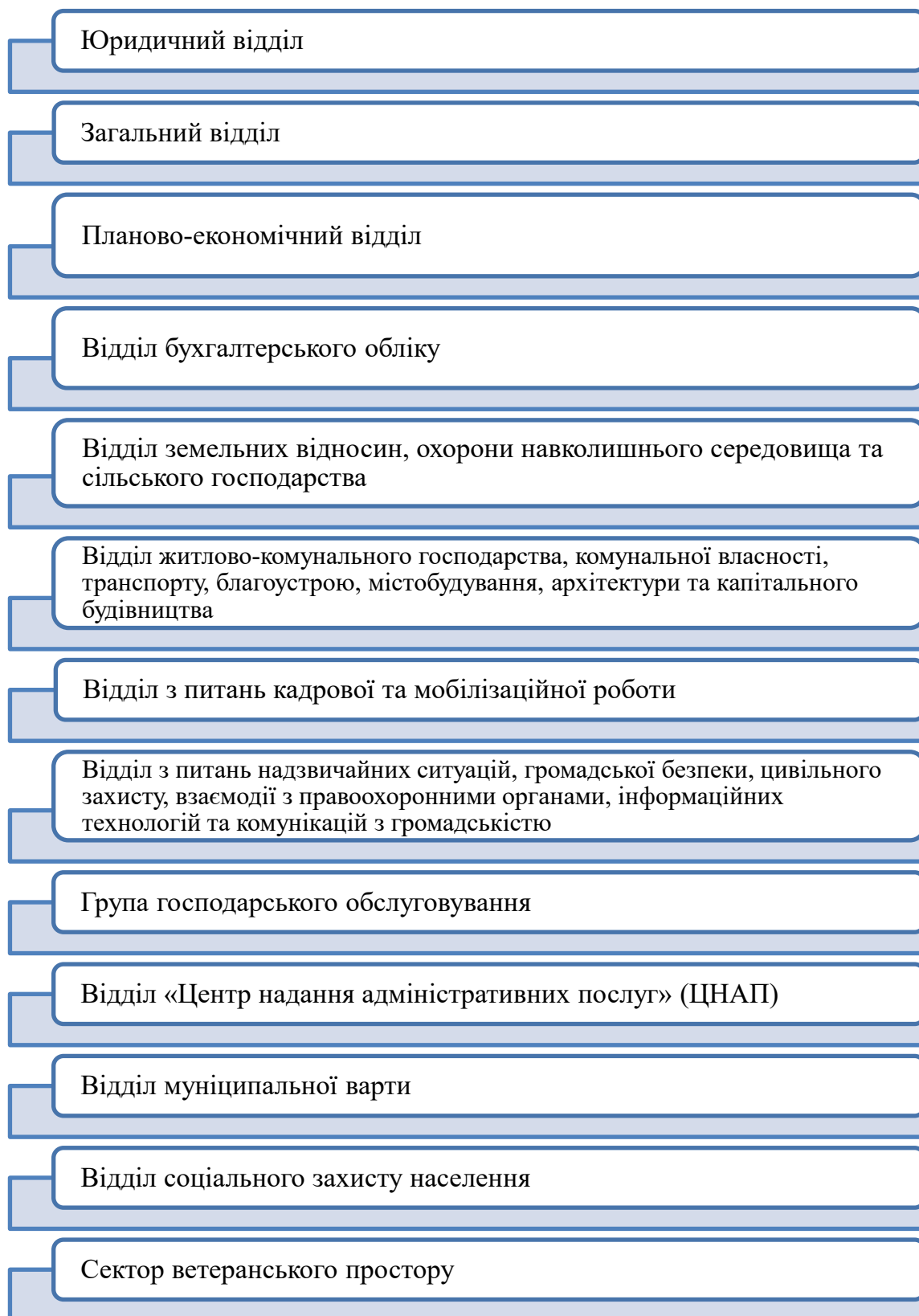


Рисунок 2.3 – Виконавчі органи Долинської міської ради (без статусу юридичної особи)

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради



Рисунок 2.4 – Виконавчі органи Долинської міської ради
(зі статусом юридичної особи)

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

Складна та розгалужена структура управління міської ради дозволяє забезпечити виконання функцій міської ради. Ці функції охоплюють широкий спектр діяльності, спрямованої на забезпечення життєдіяльності міста та задоволення потреб його мешканців. Основні функції міської ради включають: законодавча, бюджетно-фінансова, управлінська, контрольна, регуляторна, представницька, соціальна, культурно-освітня, екологічна, функція планування, забезпечення законності та правопорядку. Ці функції відображають багатогранну діяльність міської ради, спрямовану на забезпечення сталого розвитку міста, підвищення якості життя його мешканців та ефективне управління міськими ресурсами.

Таким чином, міська рада є ключовим елементом системи місцевого самоврядування, яка забезпечує ефективне управління та розвиток міста, а також захист інтересів його мешканців.

2.2. Оцінка результативності діяльності Долинської міської ради

Оцінка результативності діяльності міської ради є важливим аспектом управління та забезпечення ефективності місцевого самоврядування. Цей процес включає аналіз різних показників, що відображають досягнення поставлених цілей, виконання планів та програм, а також задоволення потреб мешканців міста. Основні методи та показники оцінки результативності діяльності міської ради включають вивчення ефективності і в різних її аспектах (рисунок 2.5). Для проведення оцінки результативності діяльності міської ради можуть використовуватися різні методи, включаючи статистичний аналіз, соціологічні опитування, моніторинг та аудит. Важливою складовою є також участь громадськості, яка може надавати об'єктивну оцінку роботи місцевого самоврядування та сприяти підвищенню його ефективності.

Першочергово для оцінки діяльності слід зрозуміти, що є у розпорядження ОТГ і перебуває під керівництвом Долинської міської ради. До інфраструктури міста відносимо дороги загальною протяжністю 290, 2 км, у тому числі державного значення – 77км, місцевого значення - 213,2 км. На території ОТГ знаходиться залізнична станція Долинська. На обслуговування є газопроводи – 307,9 км, з них:високого тиску – 67,205км, середнього – 109,554 км, низького тиску – 131,240 км, кабельні лінії зв'язку – 190 км.

Таблиця 2.2. Структура земельного фонду станом на 01.01.2024

Структура земельного фонду	
Загальна площа земель, тис. га	64899,58
з них:	
землі сільгосппризначення	53 100
ліси та лісовкриті площі	3100
забудовані землі	7857,9
землі під водою	841,38
вкриті заболочені землі	0,30

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

Фінансова ефективність:

- виконання міського бюджету: аналіз доходів та витрат, ступінь реалізації бюджетних програм.
- ефективність використання бюджетних коштів: порівняння запланованих і фактичних витрат, оптимізація витрат.

Соціально-економічний розвиток:

- показники економічного зростання міста: рівень зайнятості, інвестиційна привабливість, розвиток малого і середнього бізнесу.
- якість життя населення: рівень доходів, умови праці, доступність та якість соціальних послуг (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист).

Інфраструктурний розвиток:

- розвиток міської інфраструктури: стан доріг, громадського транспорту, комунальних послуг, житлового фонду.
- реалізація інфраструктурних проєктів: своєчасність і якість виконання будівельних та ремонтних робіт.

Громадська участь та прозорість:

- залучення громадськості до прийняття рішень: проведення громадських слухань, консультацій, опитувань.
- прозорість діяльності міської ради: доступність інформації про рішення, бюджет, звіти про виконання програм.

Екологічна результативність:

- стан навколишнього середовища: якість повітря, води, рівень забруднення.
- впровадження екологічних програм: заходи з енергоефективності, утилізації відходів, збереження зелених зон.

Культурно-освітній розвиток:

- рівень розвитку освіти: доступність та якість освітніх послуг, інфраструктура шкіл та дошкільних закладів.
- розвиток культури і спорту: кількість та якість культурних і спортивних заходів, стан об'єктів культурної спадщини.

Інноваційність та цифровізація:

- впровадження нових технологій в управлінні містом: електронне урядування, цифрові послуги для мешканців.
- розвиток інноваційних проєктів та стартапів: підтримка підприємництва, технопарки, інкубатори.

Соціальна згуртованість та безпека:

- рівень соціальної згуртованості: активність громадських організацій, соціальна підтримка вразливих груп населення.
- стан громадської безпеки: рівень злочинності, ефективність правоохоронних органів, заходи з профілактики правопорушень.

Задоволеність мешканців:

- оцінка задоволеності мешканців: опитування громадської думки, зворотний зв'язок через громадські приймальні, скарги та пропозиції мешканців.

Рисунок 2.5 – Напрями вивчення результатів діяльності Долинської міської ради

Джерело: згруповано автором

Таблиця 2.3. Відомості про об'єкти соціальної сфери ОТГ станом на 01.01.2024

ОБ'ЄКТИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ	
Заклади освіти:	
Дошкільні заклади	10 од.
Денні загальноосвітні заклади освіти	12 од.
Навчально-виховні комплекси	-
Дитячі позашкільні установи	3 од.
Професійно-технічні заклади освіти	
ВНЗ III-IV рівня акредитації	
ВНЗ I-II рівня акредитації	
Заклади охорони здоров'я:	
Лікарняні заклади	2 од.
Лікарські-амбулаторно-поліклінічні заклади	
ФАПи	21 од.
Аптечні заклади	11 од.
Заклади культури:	
Клубні заклади	10 од.
Бібліотеки	9 од.
Музеї	1 од.
Спортивні об'єкти:	
Стадіони	1 од.
Спортивні майданчики	55 од.
Спортивні зали	13 од.
Футбольні поля	7 од.
Плавальні басейни	-
Тренажерні зали	-
Заклади соціального захисту:	2
Об'єкти торгівлі:	237
в тому числі	
Торгові центри	1 од.
супермаркети	5 од.
Заклади побутового обслуговування населення , усього	72
Заклади тимчасового розміщення, усього:	
Готелі	-
АЗС/АГЗЗ	2 од.
Ринки:	1 од

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

Таблиця 2.4. Кількість підприємств ОТГ станом на 01.01.2024

Основні підприємства району/міста/ОТГ	
Кількість юридичних осіб, усього	140 од.
Промислові підприємства	10 од
у т. ч. з переробки сільгосппродукції	1 од
Кількість суб'єктів господарювання, основним видом діяльності яких є сільське господарство	158 од.

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

Таблиця 2.5. Відомості про найбільші агроформування ОТГ станом на 01.01.2024

Назва підприємства	Основний вид діяльності
ТОВ «Агрофірма Долинка»	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
СФО «Россолан»	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
ПСП «Степ»	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
ПСП «Гайдук»	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
ПСП «Мрія»	сільгосп. продукція
ПСП «АФ» Зоряни»	сільгосп. продукція
СФГ Геліос 2000	сільгосп. продукція

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

Агропромислові підприємства відіграють важливу роль у розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ), забезпечуючи економічний розвиток, соціальну стабільність та підвищення якості життя населення, забезпечують зайнятість місцевого населення, що сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню доходів мешканців, сприяють залученню інвестицій у місцеву економіку, що забезпечує фінансову стабільність ОТГ, гарантують надходження від діяльності агропромислових підприємств у вигляді податків і зборів збільшують бюджет ОТГ, що дозволяє реалізовувати місцеві проекти та програми, інвестують у розвиток місцевої інфраструктури, включаючи дороги, школи, медичні заклади та інші об'єкти соціальної сфери.

Багато підприємств реалізують соціальні програми, спрямовані на підтримку місцевих мешканців, такі як навчальні програми, медичне обслуговування та культурні заходи.

Розвиток агропромислового комплексу стимулює розвиток інших галузей економіки, таких як транспорт, логістика, переробна промисловість та торгівля. Агропромислові підприємства сприяють розвитку малих і середніх підприємств, створюючи можливості для кооперації та постачання продукції.

Агропромислові підприємства часто є рушійною силою для впровадження нових технологій та підходів у виробництві, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності місцевої економіки. Підприємства організовують навчальні програми та тренінги для своїх працівників, що підвищує їх кваліфікацію та рівень професійних навичок.

Агропромислові підприємства можуть відігравати важливу роль у збереженні та ефективному використанні природних ресурсів, впроваджуючи практики сталого землеробства та екологічно чистого виробництва. Інвестиції у сучасні екологічні технології та заходи з охорони навколишнього середовища сприяють збереженню екосистем та покращенню якості життя населення.

Таким чином, агропромислові підприємства Долинського ОТГ є важливим чинником розвитку об'єднаних територіальних громад, забезпечуючи економічне зростання, соціальну стабільність та підвищення якості життя мешканців. Існування таких підприємств на території ОТГ дозволяє говорити про перспективу розвитку і всієї громади.

Як видно з даних наведених в таблиці 2.6. та графічних рисунків 2.6 динаміка виконання бюджету громади в 2022 та 2023 роках є позитивною. Це говорить про чіткість дій керівництва громади. Не було значних помилок у планування бюджету, недооцінки чи переоцінки витрат та доходів, не було значних затримок у надходженні державних субвенцій та дотацій можуть вплинути на виконання бюджетних зобов'язань.

Таблиця 2.6. Динаміка виконання бюджету громади 2021-2023 рр

Показник	Роки			Співвідношення плану/факт, %	
	2021	2022	2023	2022	2023
Загальний фонд бюджету громади (з урахуванням міжбюджетних трансфертів)	563022506,00	596067603,00	638561231,94	103,55	98,68
Загальний фонд бюджету громади (без урахування міжбюджетних трансфертів)	398334562,65	420847382,95	459164287,12	105,15	98,17
Спеціальний фонд бюджету громади (з урахуванням міжбюджетних трансфертів)	13834562,56	17817280,57	21639173,79	227,40	151,56
Спеціальний фонд бюджету громади (без урахування міжбюджетних трансфертів)	12631162,00	15551867,39	15988648,90	230,90	185,35
Загальні надходження до фондів бюджету громади (з урахуванням міжбюджетних трансфертів)	576857068,6	613884883,57	660 200 405,73		105,21

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

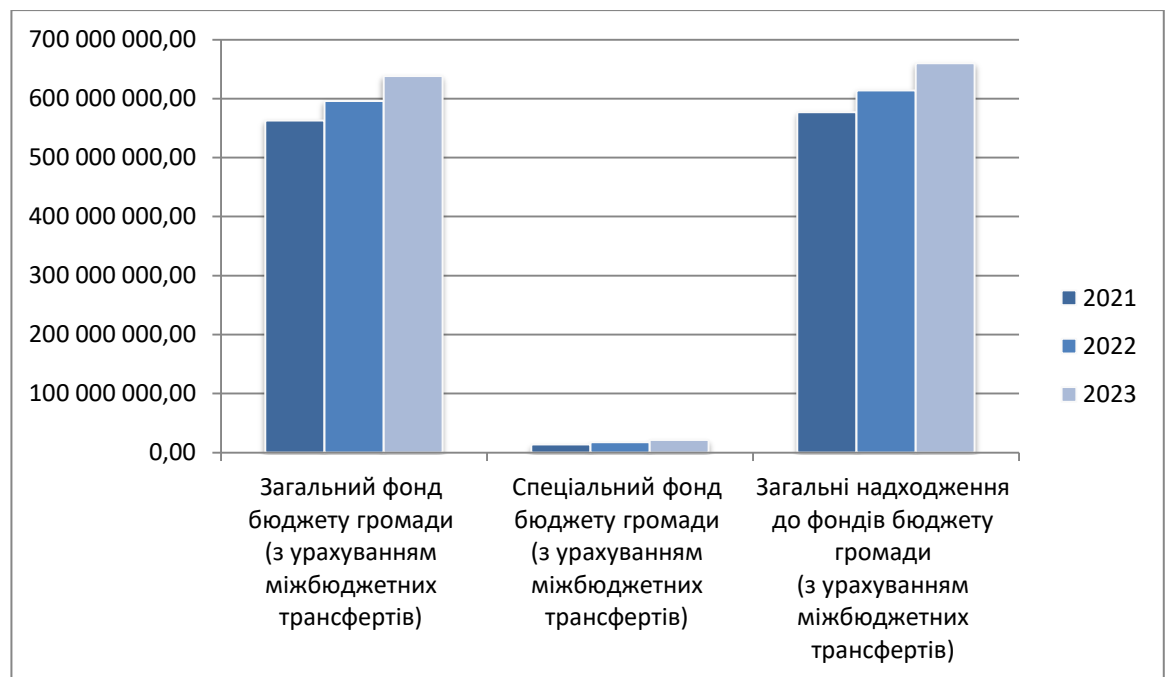


Рисунок 2.6 – Динаміка виконання бюджету громади 2021-2023

Джерело: згруповано автором на базі зведених даних таблиці 2.6

Можна говорити про відсутність неефективного використання коштів або відсутність контролю за витратами. Що є свідченням якісної команди і глобальної роботи над персоналом, який по суті становить весь керівний склад Долинської міської ради.

2.3. Стан та особливості кадрової політики Долинської міської ради

Вивчення питання кадрового складу Долинської міської ради слід розпочати з вивчення затвердженої штатної структури. Як видно з додатку кадровий склад Долинської міської ради має наступну чисельність.

Таблиця 2.7. Структура штату Долинської міської ради 2023/2024 рр

№	Назва органу та посади	Кількість штатних одиниць
1	Апарат міської ради та її виконавчого комітету	12
Виконавчі органи (без статусу юр особи)		
2	Юридичний відділ	4
3	Загальний відділ	14
4	Планово-економічний відділ	4
5	Відділ бухгалтерського обліку	6
6	Відділ земельних відносин, охорони навколишнього середовища та сільського господарства	3
7	Відділ житлово-комунального господарства, комунальної власності, транспорту, благоустрою, містобудування, архітектури та капітального будівництва	7
8	Відділ з питань кадрової та мобілізаційної роботи	3
9	Відділ з питань надзвичайних ситуацій, громадської безпеки, цивільного захисту, взаємодії з правоохоронними органами, інформаційних технологій та комунікацій з громадськістю	3
10	Група господарського обслуговування	34
11	Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (ЦНАП)	8
12	Відділ муніципальної варти	8
	Всього виконавчі органи (без статусу юр особи)	93
Виконавчі органи (зі статусом юр особи)		
13	Відділ соціального захисту населення	12
14	Фінансове управління	8
15	Управління освіти, молоді та спорту	21
16	Управління культури	7
17	Служба у справах дітей	3
	Всього виконавчі органи (зі статусом юр особи)	51
	Загалом	158

Джерело: складено автором за матеріалами Долинської міської ради

Графічно структуру кадрового складу можна зобразити у вигляді діаграм (рисунок 2.7).

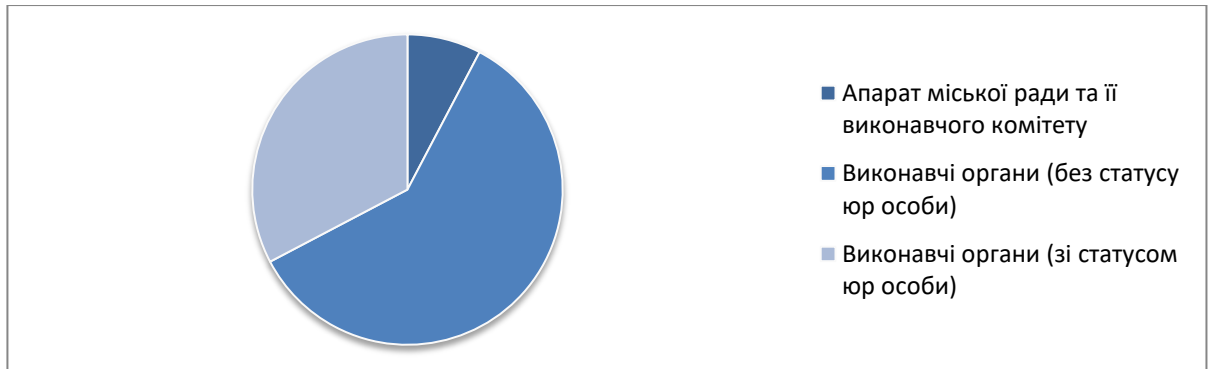


Рисунок 2.7 – Структура кадрового складу Долинської міської ради 2023/2024

Джерело: сформовано автором за матеріалами Долинської міської ради

Кадрова служба Долинської міської ради об'єднаної територіальної громади (ОТГ) відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Вона займається управлінням персоналом, що включає різні аспекти від підбору та навчання до мотивації та розвитку працівників.

До обов'язків входить рекрутинг (визначення потреби в нових працівниках, оголошення конкурсів на вакантні посади, проведення співбесід та відбір кандидатів) та аналіз вакансій (вивчення та аналіз посадових інструкцій, визначення кваліфікаційних вимог до кандидатів). Основною роботою в Долинській міській раді у кадрової служби є оформлення та ведення кадрової документації (оформлення та ведення трудових договорів, контрактів та інших документів, що регулюють трудові відносини, ведення особових справ працівників, зберігання інформації про освіту, кваліфікацію, досвід роботи та інші важливі дані, ведення записів у трудових книжках, включаючи прийняття на роботу, переведення, звільнення та інші зміни).

В рамках прямих обов'язків кадрова служба займається проведення атестації працівників для оцінки їхніх професійних навичок та відповідності займаній посаді. Працює над забезпеченням трудового законодавства та під час воєнного стану «організовує планування, розроблення і проведення

заходів щодо мобілізаційної підготовки та мобілізації, у тому числі з переведення апарату міської ради, підприємств, установ та організацій комунальній власності міста на роботу в умовах особливого періоду та здійснює контроль за їх виконанням» [Додаток Б].

Ознайомлення з кадровою роботою міської ради показало, що кадрова служба мало приймає участі в розробці та впровадженні системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, включаючи премії, надбавки, заохочення; впровадженні програм соціального захисту, впровадження, медичного страхування, пільг та інших заходів для підвищення мотивації та задоволеності працівників. Мало уваги приділяється моніторингу використання робочого часу, контроль за дотриманням трудової дисципліни, превентивному підходу щодо управління конфліктами в колективі, проведення переговорів, медіація та вирішення спірних питань.

Зарегламентованість роботи дещо зменшує значення аналізу ефективності роботи кадрової служби, складання звітності, прогнозування потреб у персоналі.

Незначна увага приділяється підтримці та розвитку позитивного робочого клімату, формування цінностей та норм поведінки, організація внутрішньої комунікації, проведення корпоративних заходів, створення та підтримка корпоративних традицій.

Загалом кадрова політика Долинської міської ради носить пасивний характер та має ряд особливостей. Як і всі державні установи Долинська міська рада підпорядковуються жорстким нормам і правилам трудового законодавства, які регулюють процеси найму, просування, оцінки та звільнення працівників. Це обмежує гнучкість у прийнятті рішень щодо управління персоналом. Це породжує високий рівень бюрократичних процедур, що впливає на ефективність процесів управління персоналом. Це може затягувати процес прийняття рішень та впровадження змін.

Долинська міська рада зобов'язана діяти прозоро та підзвітно перед суспільством. Це включає публікацію звітів про діяльність, проведення

відкритих конкурсів на вакансії та забезпечення рівного доступу до державної служби.

Працівники Долинської міської ради (як і всі державних установ) мають більш стабільні робочі місця порівняно з приватним сектором. Це може знижувати мотивацію до високої продуктивності, але водночас забезпечує соціальну захищеність. При цьому існує обмеженість в бюджеті, що впливає на можливості щодо навчання, розвитку персоналу та впровадження сучасних HR-практик.

Долинська міська рада має забезпечувати виконання соціальних функцій, таких як забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, підтримка різноманітності та інклюзії. Робота державних установ може бути під впливом політичних змін та рішень. Це може впливати на кадрову політику, призначення на керівні посади та загальну стратегію управління персоналом.

Головною метою діяльності Долинської міської ради є служіння суспільному благу, а не отримання прибутку. Це вимагає від кадрового менеджменту орієнтації на суспільні потреби та цінності.

Просування по службі в державних установах часто регламентується формальними процедурами та критеріями, такими як стаж роботи, освітній рівень та результати атестацій. Державні службовці Долинської міської ради повинні дотримуватися високих стандартів етики та доброчесності. Це включає уникнення конфлікту інтересів, корупції та забезпечення неупередженості в роботі. Долинська міська рада має спеціальні програми навчання і розвитку для своїх працівників, спрямовані на підвищення кваліфікації та ефективності виконання службових обов'язків. Долинська міська рада своїх працівників соціальними гарантіями, такими як пенсійне забезпечення, медичне страхування та інші пільги, що підвищує привабливість державної служби. Але при цьому всьому кадрова політика лишається вкрай неповороткою і потребує перегляду і більшої активізації, одночасної роботи і на бренд роботодавця.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ ЗА МАТЕРІАЛАМИ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Розробка комплексної програми розвитку програма розвитку кадрового потенціалу міської ради

Програма розвитку кадрового потенціалу міської ради повинна бути всебічно розробленою та охоплювати всі аспекти управління людськими ресурсами, забезпечуючи підвищення ефективності роботи працівників та їхній професійний розвиток.

Впровадження програми розвитку кадрового потенціалу для міської ради може принести численні переваги, які позитивно вплинуть на ефективність роботи органів місцевого самоврядування та якість послуг, що надаються громадянам.

Підвищення професійного рівня працівників стане одним з перших результатів впровадження програми розвитку. Навчальні програми та тренінги сприяють підвищенню кваліфікації працівників, що забезпечує їхню здатність ефективно виконувати свої обов'язки. Працівники зможуть швидше адаптуватися до змін у законодавстві, технологіях та інших сферах.

Висококваліфіковані та мотивовані працівники можуть забезпечувати більш ефективне та якісне надання послуг населенню. Покращення якості надання послуг: Підвищення якості обслуговування сприяє збільшенню задоволеності мешканців громади.

Впровадження програм стимулювання, таких як премії та соціальні пільги, сприяє підвищенню мотивації працівників. Можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри сприяють підвищенню задоволеності працівників роботою.

Зміцнення організаційної культури стане ще одним позитивним результатом впровадження програми розвитку кадрового потенціалу. Розвиток корпоративної культури та цінностей сприяє формуванню позитивного робочого клімату та згуртованості колективу. Покращення внутрішньої комунікації та взаємодії між працівниками та керівництвом.

Оптимізація управлінських процесів має теж стати відображенням впровадження програми. Підвищення професійного рівня управлінського персоналу сприяє більш ефективному та стратегічному управлінню ресурсами. Чітке визначення ролей та обов'язків працівників забезпечує оптимальний розподіл завдань.

Зниження плинності кадрів завжди відбувається завдяки впровадженню мотиваційних програм. Мотиваційні програми та можливості для професійного зростання сприяють зниженню плинності кадрів. Впровадження програм розвитку та підтримка талановитих працівників забезпечують утримання найкращих кадрів у громаді.

Висока якість роботи та позитивний робочий клімат сприяють покращенню іміджу міської ради серед громадян та партнерів. Ефективна робота та відкритість у комунікації підвищують довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

Все це створить умови для забезпечення стабільності та розвитку громади. Ефективна робота міської ради сприяє залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенню економічного потенціалу громади. Високий рівень надання соціальних послуг та підтримка населення забезпечують соціальну стабільність у громаді.

Таким чином, впровадження програми розвитку кадрового потенціалу забезпечить міську раду висококваліфікованими, мотивованими та ефективними працівниками, що сприятиме загальному розвитку та процвітанню громади.

Саму програму можемо представити графічно з основних її блоків на рисунку 3.1.

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу:	Аналіз наявного кадрового складу: оцінка професійних навичок, кваліфікації та досвіду наявних працівників.
	Визначення потреб у персоналі: аналіз поточних та майбутніх потреб у персоналі, визначення вакантних посад та перспективних напрямків розвитку.
Планування та набір персоналу:	Стратегічне планування: розробка планів з підбору персоналу, з урахуванням довгострокових цілей та потреб міської ради.
	Процеси рекрутингу: впровадження ефективних методів пошуку, відбору та найму нових працівників.
Професійне навчання та розвиток:	Навчальні програми: організація курсів, семінарів, тренінгів для підвищення кваліфікації та професійних навичок працівників.
	Планування кар'єри: розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку для працівників, включаючи можливості для підвищення та професійного зростання.
Оцінка ефективності та атестація:	Оцінка результативності: регулярна оцінка роботи працівників, використання системи ключових показників ефективності (KPI).
	Атестація: проведення атестацій та сертифікацій для визначення рівня професійної компетентності працівників.
Мотивація та стимулювання:	Система мотивації: впровадження матеріальних та нематеріальних стимулів, таких як премії, надбавки, заохочення.
	Психологічна підтримка: програми підтримки працівників, включаючи консультації, коучинг та менторинг.
Управління талантами та лідерство:	Розвиток лідерських навичок: програми для розвитку управлінських та лідерських якостей у працівників.
	Управління талантами: ідентифікація та підтримка талановитих працівників, забезпечення їхнього професійного зростання.
Організаційна культура та комунікація:	Розвиток корпоративної культури: формування позитивного робочого клімату, підтримка корпоративних цінностей та норм поведінки.
	Внутрішня комунікація: створення ефективних каналів комунікації між працівниками, підрозділами та керівництвом.
Забезпечення рівних можливостей та інклюзія:	Рівні можливості: забезпечення рівного доступу до можливостей розвитку та підвищення для всіх працівників незалежно від статі, віку, раси, релігії або інших характеристик.
	Інклюзивність: впровадження інклюзивних практик, які сприяють залученню та підтримці різноманітних груп працівників.
Забезпечення прав та дотримання законодавства:	Юридичний супровід: забезпечення дотримання трудового законодавства та прав працівників.
	Роз'яснювальна робота: надання консультацій працівникам щодо їхніх прав та обов'язків, змін у законодавстві.
Моніторинг та оцінка ефективності програми:	Зворотний зв'язок: збір та аналіз зворотного зв'язку від працівників щодо ефективності програм розвитку.
	Аналіз результатів: регулярний аналіз та оцінка результатів впровадження програми, коригування та вдосконалення підходів на основі отриманих даних.

Рисунок 3.1 – Елементи програми кадрового розвитку міської ради
Джерело: сформовано автором за матеріалами Долинської міської ради

Етапи реалізації програми розвитку кадрового потенціалу міської ради мають бути чітко структурованими та послідовними. Нижче наведені основні етапи, які варто врахувати під час впровадження такої програми.

1. Підготовчий етап:

- аналіз поточного стану кадрового потенціалу: оцінка наявного кадрового складу, виявлення сильних та слабких сторін, визначення потреб у навчанні та розвитку;

- визначення цілей та завдань програми: встановлення конкретних цілей та завдань, які має досягти програма розвитку кадрового потенціалу;

- формування робочої групи: створення команди, відповідальної за розробку та реалізацію програми.

2. Розробка програми:

- планування навчальних заходів: розробка навчальних програм, курсів, семінарів та тренінгів для різних категорій працівників;

- визначення ресурсів: оцінка необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) для реалізації програми;

- розробка системи мотивації: створення механізмів стимулювання працівників, включаючи матеріальні та нематеріальні заохочення.

3. Впровадження програми:

- інформування працівників: проведення інформаційної кампанії серед працівників, ознайомлення їх з цілями та етапами програми;

- реалізація навчальних заходів: організація та проведення запланованих навчальних програм, тренінгів та семінарів;

- моніторинг та супровід: постійний контроль за ходом реалізації програми, вирішення поточних проблем та коригування заходів за потреби.

4. Оцінка результатів:

- оцінка ефективності навчання: проведення атестацій та тестувань для оцінки рівня знань та навичок, здобутих працівниками;

- аналіз досягнення цілей: порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями та завданнями;

- збір зворотного зв'язку: отримання зворотного зв'язку від працівників щодо якості та ефективності проведених заходів.

5. Коригування та вдосконалення програми

- аналіз зворотного зв'язку: аналіз відгуків працівників та виявлення можливих недоліків у програмі.

- внесення коректив: коригування навчальних програм та інших заходів на основі отриманих даних та аналізу результатів;

- планування наступних етапів: розробка планів для подальшого розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу.

6. Заключний етап:

- підсумковий звіт: підготовка звіту про реалізацію програми, включаючи досягнуті результати та внесені зміни;

- оприлюднення результатів: інформування керівництва та працівників про результати впровадження програми;

- відзначення досягнень: визнання та заохочення працівників, які досягли значних успіхів у рамках програми.

7. Постійний розвиток та підтримка

- безперервний розвиток: продовження роботи над розвитком кадрового потенціалу на основі постійного аналізу та вдосконалення програм;

- інтеграція з іншими стратегіями: включення програми розвитку кадрового потенціалу до загальної стратегії розвитку міської ради та громади.

Впровадження таких етапів забезпечить систематичний та ефективний розвиток кадрового потенціалу міської ради, сприяючи підвищенню якості роботи та задоволеності працівників.

Для успішної реалізації програми кадрового розвитку міської ради необхідно використовувати низку ключових інструментів. Вони мають забезпечити ефективність навчання, мотивації, оцінки та управління персоналом.

Серед основних інструментів, які можуть стати ключовими варто виокремити:

- створену систему управління навчанням,
- впроваджену систему оцінки ефективності,
- запровадження систем мотивації та стимулювання,
- розробка платформ внутрішньої комунікації,
- існування програм розвитку лідерства,
- використання чітких систем планування та управління персоналом,
- запровадження програм соціального захисту та підтримки,
- існування платформи зворотнього зв'язку,
- запровадження підтримки інновацій та творчості,
- обов'язковий контроль, аналіз та система звітності.

Програма розвитку кадрового потенціалу є має стати невід'ємною складовою формування ефективної кадрової політики міської ради. Вона забезпечить систематичний підхід до управління людськими ресурсами та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

З пасивної та досить кволої кадрової політики буде велика ймовірність перекоху на активну кадрову політику з визначенням потреб у нових працівниках на основі стратегічних планів та розвитку громади, впровадженням ефективних методів рекрутингу, враховуючи потреби у висококваліфікованих фахівця, формуванням бази даних потенційних кандидатів для оперативного заповнення вакантних посад, розробкою індивідуальних навчальних планів для кожного працівника, що сприятиме їхньому професійному зростанню, розробкою програм для виявлення талановитих працівників та створення умов для їхнього професійного зростання, запровадженням програм наставництва для передачі досвіду та підтримки молодих фахівців.

Впровадження окресленої програми стане більш швидким та ефективним за використання новітніх технологій в роботі кадрової служби.

1. Системи управління навчанням (LMS)

- **платформи для електронного навчання:** використання онлайн-платформ для проведення курсів, вебінарів, тренінгів та тестувань.
- **індивідуальні навчальні плани:** розробка індивідуальних планів навчання для кожного працівника з урахуванням їхніх потреб та цілей.

2. Системи оцінки ефективності

- **ключові показники ефективності (кпі):** визначення та моніторинг кпі для оцінки продуктивності та досягнень працівників.
- **360-градусна оцінка:** збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих та керівників для всебічної оцінки працівників.

3. Програми мотивації та стимулювання

- **системи матеріального стимулювання:** впровадження премій, бонусів, надбавок та інших фінансових заохочень.
- **нематеріальні стимули:** визнання досягнень, нагородження, можливості для кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи тощо.

4. Платформи внутрішньої комунікації

- **інтранет:** створення внутрішньої мережі для обміну інформацією, новинами, ресурсами та документами.
- **месенджери та форуми:** використання внутрішніх чатів, форумів та інших комунікаційних інструментів для покращення взаємодії між працівниками.

5. Програми розвитку лідерства

- **курси та тренінги з лідерства:** організація спеціалізованих програм для розвитку управлінських та лідерських якостей.
- **менторинг та коучинг:** запровадження менторських програм для передачі досвіду та підтримки професійного зростання.

6. Системи планування та управління персоналом

- **HRM-системи (Human Resource Management):** використання програмних рішень для управління персоналом, ведення обліку працівників, розподілу завдань тощо.
- **Автоматизація HR-процесів:** автоматизація процесів підбору, найму, навчання, оцінки та управління персоналом.

7. Програми соціального захисту та підтримки

- **соціальні пакети:** запровадження програм медичного страхування, пенсійних планів, пільг та інших соціальних заохочень.
- **психологічна підтримка:** організація консультацій з психологами, проведення заходів для підтримки психологічного здоров'я працівників.

8. Платформи зворотного зв'язку

- **опитування та анкети:** регулярне проведення опитувань та анкетувань для отримання зворотного зв'язку від працівників щодо умов праці, програм розвитку, задоволеності роботою тощо.
- **зустрічі та обговорення:** організація регулярних зустрічей для обговорення проблем, досягнень та пропозицій працівників.

9. Аналіз та звітність

- **аналітичні інструменти:** використання програм для збору, аналізу та візуалізації даних щодо ефективності програм розвитку, продуктивності працівників та інших показників.
- **звіти та рекомендації:** підготовка регулярних звітів про хід реалізації програми, результати та рекомендації щодо подальших дій.

10. Інструменти для підтримки інновацій та творчості

- **творчі майстерні:** організація воркшопів та майстер-класів для розвитку творчого потенціалу працівників.
- **платформи для ідей:** створення спеціальних платформ для збору та обговорення інноваційних ідей, пропозицій щодо покращення процесів та роботи міської ради.

Рисунок 3.2 – Елементи програми кадрового розвитку міської ради
Джерело: сформовано автором за матеріалами Долинської міської ради

3.2. Формування ефективної кадрової політики шляхом діджиталізації HR-процесів

Діджиталізація HR-процесів відіграє ключову роль у сучасному управлінні людськими ресурсами, забезпечуючи ефективність, прозорість та швидкість виконання HR-завдань. Якщо міська рада впровадить програму розвитку кадрового потенціалу з акцентом на діджиталізацію HR-процесів, це призведе до значних покращень у кадровій політиці.

Різні сфери роботи кадрової служби та різні кадрові процеси, що формують загальну кадрову політику мають зазнати змін та отримати більш сучасне бачення та виконання.

Автоматизація HR-процесів:

- рекрутинг та найм: використання автоматизованих систем для підбору персоналу, що включають аналіз резюме, планування співбесід, відстеження кандидатів та оцінку відповідності вимогам;

- управління даними працівників: застосування hrm-систем для зберігання та управління інформацією про працівників, їх кваліфікацію, історію роботи, досягнення тощо.

Покращення комунікації:

- інтранет-платформи: використання внутрішніх порталів для обміну інформацією, новинами, ресурсами та документами між працівниками;

- месенджери та чати: впровадження інструментів для швидкої та ефективної комунікації між працівниками та керівництвом.

Електронне навчання та розвиток:

- LMS (Learning Management Systems): платформи для організації онлайн-курсів, тренінгів, вебінарів та тестувань, що дозволяють працівникам навчатися в зручний час;

- персоналізовані навчальні плани: розробка індивідуальних програм навчання для кожного працівника на основі аналізу їх потреб та цілей.

Оцінка та управління продуктивністю:

- системи оцінки ефективності: використання програм для відстеження ключових показників ефективності (крі), проведення регулярних оцінок продуктивності та аналізу результатів;

- 360-градусна оцінка: автоматизовані інструменти для збору зворотного зв'язку від колег, підлеглих та керівників.

Мотивація та стимулювання:

- електронні системи мотивації: використання програм для управління системами заохочень, бонусів, премій та інших стимулів;

- визнання досягнень: платформи для публічного визнання досягнень працівників, наприклад, через внутрішні соціальні мережі або корпоративні портали.

Соціальні програми та підтримка:

- електронні соціальні пакети: автоматизовані системи для управління соціальними програмами, медичним страхуванням, пенсійними планами тощо;

- психологічна підтримка онлайн: доступ до консультацій з психологами та інших послуг з підтримки психічного здоров'я через онлайн-платформи.

Збір та аналіз даних:

- аналітичні інструменти: використання програм для збору, аналізу та візуалізації даних щодо ефективності програм розвитку, продуктивності працівників, потреб у навчанні тощо;

- звіти та прогнози: автоматичне генерування звітів та прогнозів для прийняття обґрунтованих рішень.

Гнучкість та мобільність:

- дистанційна робота: інструменти для організації та управління дистанційною роботою, включаючи онлайн-співпрацю, віддалений доступ до ресурсів та ін.;

- мобільні додатки: використання мобільних додатків для управління hr-процесами, що дозволяє працівникам мати доступ до необхідної інформації та функцій з будь-якого місця.

Забезпечення прозорості та відповідності законодавству:

- електронний документообіг: впровадження систем електронного документообігу для забезпечення прозорості та відповідності законодавчим вимогам;

- автоматизоване дотримання норм: використання програм для автоматичного контролю за дотриманням трудового законодавства та внутрішніх політик.

Інновації та безперервне вдосконалення:

- платформи для збору ідей: створення інструментів для збору, обговорення та впровадження інноваційних ідей працівників;

- регулярні оновлення: постійний аналіз та вдосконалення hr-процесів на основі зворотного зв'язку та новітніх технологій.

Впровадження діджиталізації HR-процесів дозволить міській раді підвищити ефективність управління кадровими ресурсами, забезпечити прозорість процесів, покращити мотивацію та задоволеність працівників, а також забезпечити високу якість надання послуг населенню.

Для успішної діджиталізації HR-процесів міській раді необхідно впровадити різноманітне програмне забезпечення, що покриває всі аспекти управління людськими ресурсами (ризунок 3.3).

Системи управління людськими ресурсами (HRM або HRIS) може бути забезпечена SAP SuccessFactors (комплексне рішення для управління персоналом, що включає модулі для рекрутингу, навчання, оцінки продуктивності та управління винагородами); Workday (популярна платформа для управління HR-процесами, фінансами та аналітикою); Oracle HCM Cloud (включає модулі для рекрутингу, управління талантами, навчання, управління винагородами та HR-аналітики).

1. Системи управління людськими ресурсами (HRM або HRIS) •SAP SuccessFactors •Workday •Oracle HCM Cloud	2. Системи управління навчанням (LMS) •Moodle. •TalentLMS •Cornerstone OnDemand	3. Системи для рекрутингу та управління талантами •Greenhouse •Lever •SmartRecruiters
4. Системи оцінки продуктивності та управління ефективністю •15Five •Lattice •Kissflow HR Cloud	5. Системи для управління соціальними програмами та благополуччям •Gusto •BambooHR •Zenefits	6. Системи для управління комунікаціями •Slack •Microsoft Teams •Trello
7. Системи для управління документами та електронного документообігу •DocuSign •Google Workspace •Dropbox Business	8. Аналітичні інструменти та звітність •Tableau •Power BI •Zoho People	9. Мобільні додатки для HR •ADP Mobile Solutions •BambooHR Mobile •Workday Mobile

Рисунок 3.3 – Рекомендоване програмне забезпечення для діджиталізації кадрової роботи міської ради

Джерело: сформовано автором

Системи управління навчанням (LMS) зручно реалізовується шляхом використання Moodle (відкрита платформа для електронного навчання, що дозволяє створювати курси, тестування та відстежувати прогрес учасників); TalentLMS (хмарне рішення для створення, управління та доставки навчальних програм); Cornerstone OnDemand (платформа для управління навчанням, розвитку талантів та продуктивністю працівників).

Системи для рекрутингу та управління талантами на сьогодні представлені Greenhouse (інструмент для управління процесом найму, включаючи планування інтерв'ю, відстеження кандидатів та аналітику); Lever (платформа для рекрутингу, що забезпечує управління всіма етапами найму та залучення кандидатів); SmartRecruiters (комплексне рішення для рекрутингу, що включає інструменти для пошуку, відбору та найму працівників).

Системи оцінки продуктивності та управління ефективністю - 15Five (Інструмент для регулярного зворотного зв'язку, оцінки продуктивності та управління цілями); Lattice (платформа для управління продуктивністю, що включає інструменти для оцінки, зворотного зв'язку та розвитку талантів); Kissflow HR Cloud (включає модулі для оцінки продуктивності, управління талантами, управління цілями та зворотного зв'язку).

Системи для управління соціальними програмами та благополуччям Gusto (платформа для управління зарплатами, пільгами та людськими ресурсами, що включає соціальні програми), BambooHR (включає інструменти для управління персоналом, збору зворотного зв'язку та соціальних програм), Zenefits (комплексне рішення для управління HR, зарплатами та соціальними пільгами).

Slack (інструмент для командної комунікації та співпраці, що забезпечує чати, канали та інтеграції з іншими програмами), Microsoft Teams (платформа для командної роботи, включаючи чати, відеоконференції, спільну роботу з документами та інтеграцію з іншими сервісами Microsoft), Trello (інструмент для управління проектами та завданнями, що дозволяє організовувати роботу команд через дошки, картки та списки) – це оптимальні системи для управління комунікаціями.

Системи для управління документами та електронного документообігу гарно реалізовані через DocuSign (платформа для електронного підпису документів та управління документообігом), Google Workspace (інструменти для спільної роботи з документами, таблицями, презентаціями та електронною поштою), Dropbox Business (сервіс для зберігання та спільного використання файлів, що включає можливості для управління доступом та безпекою).

Аналітичні інструменти та звітність забезпечать Tableau (потужний інструмент для візуалізації даних та аналітики, що дозволяє створювати інтерактивні звіти та дашборди), Power BI (інструмент для бізнес-аналітики від Microsoft, що дозволяє збирати, аналізувати та візуалізувати дані), Zoho

People (включає модулі для управління HR-процесами та аналітики, забезпечуючи детальні звіти та дашборди).

Мобільні додатки для HR: ADP Mobile Solutions (додаток для управління зарплатами, пільгами та HR-завданнями), BambooHR Mobile (додаток для управління персоналом, що дозволяє працівникам отримувати доступ до своїх даних, затверджувати заявки та керувати завданнями), Workday Mobile (мобільний додаток для управління HR-процесами, фінансами та аналітикою).

Використання цих програмних рішень дозволить автоматизувати та оптимізувати HR-процеси, підвищити продуктивність працівників та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами в міській раді.

Не менш важливе для кадрової служби міської ради освоїти такий інструмент як чат-боти. Впровадження чат-ботів у роботу може значно підвищити ефективність та продуктивність. Чат-боти можуть автоматизувати рутинні та повторювані завдання, такі як відповідь на поширені запитання, організація співбесід, обробка заявок на відпустку, управління документами тощо. Це звільняє час HR-працівників для більш стратегічних завдань.

Чат-боти можуть проводити попередні інтерв'ю з кандидатами, відбирати резюме на основі заданих критеріїв, відповідати на запитання кандидатів та планувати інтерв'ю. Це значно скорочує час, необхідний для рекрутингу та підвищує його ефективність. Чат-боти можуть надавати оперативні відповіді на запитання працівників щодо політик компанії, соціальних пільг, зарплат, відпусток та інших аспектів роботи. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та зменшенню навантаження на HR-відділ.

Чат-боти можуть допомагати організовувати та координувати навчальні програми, надавати доступ до навчальних матеріалів, нагадувати про тренінги та відстежувати прогрес працівників. Це сприяє безперервному навчанню та розвитку персоналу.

Чат-боти можуть автоматизувати процеси оцінки продуктивності, збирати зворотний зв'язок, аналізувати дані та надавати звіти. Це дозволяє керівникам краще розуміти продуктивність своїх команд та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку та мотивації працівників. Чат-боти можуть надавати працівникам інформацію про соціальні програми та пільги, відповідати на запитання щодо медичного страхування, пенсійних планів, психологічної підтримки та інших аспектів благополуччя.

Чат-боти можуть збирати дані щодо задоволеності працівників, їх потреб, зворотного зв'язку та інших важливих аспектів. Це допомагає HR-відділу приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних. Чат-боти можуть активно взаємодіяти з працівниками, проводити опитування, збирати зворотний зв'язок та інформувати про новини та події компанії. Це сприяє підвищенню рівня залученості та лояльності працівників.

Чат-боти можуть працювати цілодобово, забезпечуючи доступ до інформації та підтримки у будь-який час. Це особливо корисно для глобальних компаній з працівниками в різних часових зонах. Чат-боти можуть аналізувати свою власну ефективність, виявляти слабкі місця та постійно вдосконалюватися на основі зворотного зв'язку та нових даних.

Впровадження чат-ботів у роботу HR-служби дозволяє значно підвищити ефективність, скоротити час на виконання рутинних завдань, покращити комунікацію з працівниками та забезпечити більш високий рівень задоволеності персоналу.

Щоб зрозуміти різноманітність чат-ботів та сфери їх застосування було складено перелік найпривабливіших на нашу думку варіантів та сфери їх застосування (рисунки 3.4)

Наведений перелік діджитал помічників допоможе перетворити пасивку кадрову політику в сучасну та активну. Активна кадрова політика має кілька ключових переваг, які сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, залученості працівників та досягненню стратегічних цілей організації.

1. Chatbot для рекрутингу та найму	• Olivia by Paradox: інтелектуальний чат-бот для рекрутингу, який може спілкуватися з кандидатами, планувати інтерв'ю, відповідати на запитання та автоматизувати багато інших завдань. • Mya: AI-рекрутинговий чат-бот, що допомагає з підбором кандидатів, попередніми інтерв'ю та відслідковуванням процесу найму.
2. Chatbot для навчання та розвитку	• Leena AI: чат-бот для управління навчанням, який може організовувати тренінги, відповідати на запитання щодо навчальних програм та відстежувати прогрес працівників. • Talla: бот, який забезпечує швидкий доступ до інформації про навчальні курси, ресурси та інші матеріали.
3. Chatbot для комунікації та підтримки працівників	• Spoke: платформа для автоматизації HR-процесів, яка використовує чат-боти для швидкого вирішення запитів працівників та управління знаннями. • Slack Bot: використання ботів у Slack для управління запитами працівників, надання швидких відповідей на поширені запитання та автоматизації рутинних завдань.
4. Chatbot для управління соціальними програмами та пільгами	• HR Bot by Zoho: інтегрований чат-бот для управління персоналом, який допомагає працівникам отримувати інформацію про соціальні пільги, відпустки та інші HR-послуги. • Albert by Wade & Wendy: чат-бот, що спеціалізується на підтримці працівників, включаючи інформацію про пільги, зарплати, політики компанії тощо.
5. Chatbot для оцінки ефективності та продуктивності	• Reflektive: чат-бот для оцінки продуктивності працівників, який допомагає автоматизувати процеси оцінки, збирати зворотний зв'язок та керувати цілями. • Lattice Bot: інтеграція з платформою Lattice для управління продуктивністю та оцінки працівників, що дозволяє збирати та аналізувати зворотний зв'язок у режимі реального часу.
6. Chatbot для збору та аналізу даних	• Workday Assistant: AI-асистент, інтегрований у Workday, який дозволяє працівникам швидко отримувати відповіді на запитання, подавати заявки та збирати дані. • Peakon by Workday: інструмент для збору зворотного зв'язку та аналізу даних щодо задоволеності працівників, включаючи інтеграцію з чат-ботами для збору інформації.
7. Чат-боти для загальних HR-завдань	• Botpress: платформа для створення та управління чат-ботами, яка дозволяє налаштовувати ботів під специфічні потреби HR-відділу. • TARS: інструмент для створення чат-ботів, який можна використовувати для автоматизації різних HR-завдань, таких як збір даних, управління запитом та надання інформації.

Рисунок 3.4 – Чат-боти для кадрової роботи міської ради

Джерело: сформовано автором

ВИСНОВКИ

Темою кваліфікаційної роботи є питання Формування кадрової політики в державній установі за матеріалами Долинської міської ради.

Першочергово було вивчено теоретичні аспекти кадрового менеджменту, кадрової політики та роботи кадрової служби міської ради.

Досліджено питання особливостей кадрового менеджменту саме державних установ. Адже кадрова політика державних установ має певні особливості, які відрізняють її від кадрової політики в приватному секторі. Ці особливості зумовлені специфікою державної служби, вимогами законодавства, а також суспільною відповідальністю державних установ.

Кадрова політика державних установ суворо регулюється законодавством, що визначає правила та процедури прийняття на роботу, кар'єрного зростання, оплати праці, навчання та звільнення державних службовців. Це забезпечує дотримання стандартів та вимог, встановлених державою. Державні установи зобов'язані забезпечувати прозорість своїх кадрових процесів та підзвітність перед суспільством. Це включає публікацію інформації про вакансії, проведення відкритих конкурсів на заміщення посад та звітування про результати своєї діяльності. Кадрова політика державних установ орієнтована на забезпечення суспільних інтересів, виконання державних функцій та надання якісних послуг громадянам. Це вимагає від державних службовців високого рівня професійної компетентності та етичності. Хоча державні установи можуть мати обмежені можливості для фінансового стимулювання порівняно з приватним сектором, вони мають інші важелі для залучення та утримання талантів, такі як стабільність працевлаштування, соціальні гарантії, можливості для професійного розвитку та суспільна значущість роботи.

Врахування цих особливостей у кадровій політиці державних установ дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами, забезпечувати високий

рівень професійної компетентності та етичності державних службовців, а також виконувати суспільні функції держави на високому рівні.

Вивчення питання відбулось на матеріалах зібраних під час практики в Долинській міській раді. Міська рада відповідає за ефективне управління фінансовими ресурсами громади, включаючи складання, затвердження та виконання місцевого бюджету, контроль за використанням бюджетних коштів, пошук додаткових джерел фінансування та забезпечення фінансової стабільності громади. На ній лежить відповідальність за розподіл та виконання бюджету ОТГ. Відповідно ефективність роботи залежить від професіоналізму кадрів, з яких вона сформована. Тож визначною є кадрова політика.

Під час вивчення питання зробили висновок про пасивність кадрової політики. Пасивна кадрова політика має ряд недоліків, які можуть негативно вплинути на ефективність управління персоналом і загальну продуктивність міської ради. Пасивна політика вирізняється відсутністю ініціативи, низькою мотивацією, високою плинністю кадрів, проблемами з підбором та адаптацією, недостатній розвиток компетенцій, низькою адаптивністю до змін, відсутністю корпоративної культури та ситсеми ефективності.

Вирішенням цього є запровадження системної програми розвитку кадрового потенціалу Долинської міської ради. Що дозволить перейти на активну кадрову політику і робити перші кроки в діджиталізації HR-процесів та підвищенні ефективності кадрової політики та кадрової роботи загалом.

Запропоновано ряд програм, освоєння яких дозволить змінити роботу кадрової служби та замінити монотонну роботу працівників на роботу через чат-боти.

Запропоновані комплексні заходи створять передумови розвитку та якісних змін в кадровій роботі, розбудові бренду роботодавця та ефективності роботи Долинської міської ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271>.
2. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
3. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
5. Гавриш, О. А., Скрипченко, Н. Б., Шаповал, О. В. (2019). HR-метрики в оцінці ефективності системи управління персоналом. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економіка, управління та адміністрування, (6), 29-36.
6. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. Управлінське консультування. 2017. № 2. С. 5–16.
7. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. Економічний простір. № 144. 2019. С. 138–155.
8. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.
9. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
10. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : ЛІІІ наук.,наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.

11. Заярнюк, О. В. Конкурентоспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації / О. В. Заярнюк, В. М. Журавльов // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. С. 282-284.

12. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2017. URL: <http://surl.li/cjhtk>.

13. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>.

14. Ковальчук, О. В., Трегубова, О. О. (2020). Використання HR-метрик у стратегічному управлінні персоналом. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (1), С. 45-51.

15. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.

16. Коцур А. С. Суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 91–94.

17. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf

18. Кульков В.М. Цифрова економіка: надії та ілюзії. Центр громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М.В. Ломоносова. 2017. № 5. С. 145–156.

19. Легомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1(23). С. 20–25. 60 Серія Економічні науки Випуск 41. 2021

20. Марчук О. О. Цифровий маркетинг яке інноваційний інструмент управління / О. О. Марчук // Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 296–299.

21. Менеджер з персоналу. URL: <https://business.ua/strategii/item/2018-vid-hrmenedzhera-do-hrlidera-novoi-heneratsii>

22. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с.

23. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.

24. Соціально-економічні механізми управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації та інноватизації: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. О.М. Левченка. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021.

25. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>

26. Сочинська-Сибірцева, І. М. Науково-інноваційні чинники розвитку потенціалу національної економіки / І. М. Сочинська-Сибірцева // Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 жовт. 2019 р., м. Запоріжжя / Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2019. С. 234-237.

27. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Сучасні інноваційні технології в управлінні персоналом. Напрями економічного зростання та інноваційного

розвитку підприємства // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. 16 квітня 2021 р. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2021, С. 191-193.

28. Сторожук, О. В. Потенційні ризики та можливості цифрової економіки / О. В. Сторожук, О. В. Заярнюк // Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 жовт. 2019 р., м. Запоріжжя / Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2019. С. 238-239.

29. Ткачук, О. В. Територіальний брендинг: роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств і регіонів / О. В. Ткачук // Пріоритети розвитку підприємств у ХХІ столітті : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 22 листоп. 2018 р. Кропивницький, 2018. С. 155-158.

30. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

31. Христофорова О. М. Стан та перспективи розвитку digital-маркетингу / О. М. Христофорова, В. І. Пугачова // Альманах науки. 2019. № 6/1 (27). С. 24–29.

32. Чабанюк, Є. М. Сучасні тенденції цифровізації та їх вплив на діяльність підприємств / Є. М. Чабанюк, О. В. В'юник // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 08 груд. 2022 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. С. 83–84.

33. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. Компетенції. URL: http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov.

ДОДАТКИ