

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„13” червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 15 від „13” червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Вдосконалення механізму управління персоналом в органах
публічної влади»

Виконав: здобувач вищої освіти

IV курсу, групи ПА-20

спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(назва ОПП)

Гродський Павло Павлович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Рябоволик Т.Ф.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	7
1.1. Економічна сутність управління персоналом в публічному секторі економіки	7
1.2. Принципи та функції управління персоналом публічних служб	14
1.3. Методи та кадрові технології управління персоналом в органах публічного управління	20
РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ	26
2.1. Загальна характеристика органу публічного управління Коблівської сільської ради	26
2.2. Аналіз кадрового забезпечення Коблівської сільської ради	31
2.3. Аналіз існуючої системи управління персоналом органу публічної служби Коблівської сільської ради	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ	49
3.1. Система мотивування та стимулювання персоналу як ефективний механізм управління персоналом публічних служб	49
3.2. Формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування Коблівської сільської ради	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Обрана тема випускної роботи є надзвичайно актуальною, оскільки обумовлена численними чинниками, що впливають на ефективність функціонування органів публічної влади, а також на якість надання адміністративних послуг населенню. Ефективне управління персоналом є ключовим компонентом успішної реалізації державної політики та реформ у системі публічного управління.

Сучасні органи публічної влади стикаються з численними викликами, серед яких зростаючі вимоги до якості та оперативності адміністративних послуг, швидкі зміни у законодавчій сфері, та необхідність адаптації до цифрової трансформації. Удосконалення механізму управління персоналом дозволяє не тільки підвищити продуктивність і якість роботи службовців, але й забезпечити ефективне впровадження державних програм та реформ, що сприяють соціально-економічному розвитку країни.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень підготовки та професійного розвитку працівників, що впливає на їхню здатність до ефективного виконання обов'язків. Неефективні механізми мотивації, нерівні можливості для кар'єрного зростання, а також низький рівень задоволеності умовами праці сприяють високій плинності кадрів. Це створює нестабільність у роботі публічних органів та знижує їхню здатність до сталого розвитку.

В умовах глобалізації, цифровізації та соціальних змін управління персоналом вимагає нових підходів та інструментів. Використання сучасних технологій, таких як системи управління людськими ресурсами (HRM), методи оцінки ефективності та продуктивності персоналу, а також нові форми навчання і розвитку кадрів, стають необхідними для ефективної роботи органів публічної влади. Ці інструменти дозволяють підвищити прозорість управлінських процесів, покращити координацію та підвищити довіру до органів влади з боку громадськості.

Ефективне управління персоналом сприяє покращенню якості надання

адміністративних послуг, що є основною метою публічних органів. Забезпечення високого рівня кваліфікації та мотивації службовців дозволяє зменшити кількість бюрократичних бар'єрів, скоротити час на обробку заявок та підвищити рівень задоволеності громадян. Це також сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій та покращує загальний імідж державної служби.

Удосконалення механізмів управління персоналом у публічних органах має безпосередній вплив на соціально-економічний розвиток. Якісне управління людськими ресурсами сприяє створенню стабільних робочих місць, підвищенню рівня зайнятості, збільшенню податкових надходжень, що в свою чергу стимулює економічне зростання і підвищення рівня добробуту населення.

Метою роботи є з'ясування теоретичних та практичних аспектів управління персоналом в органах публічної влади, на прикладі Коблівської сільської ради.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- 1) дослідити теоретичні аспекти управління персоналом в органах публічної влади;
- 2) розглянути методи та кадрові технології управління персоналом;
- 3) провести аналіз кадрового забезпечення та існуючої системи управління персоналом органу публічної служби Коблівської сільської ради;
- 4) розглянути існуючі систему мотивування та стимулювання персоналу як ефективний механізм управління персоналом публічних служби та запропонувати шляхи її покращення;
- 5) надати дієві пропозиції щодо покращення формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування Коблівської сільської ради.

Об'єктом дослідження виступає публічна діяльність Коблівської сільської ради, яка є однією з найбільших громад Миколаївської області.

Предметом дослідження є аналіз теоретичних засад та практичних

аспектів діяльності Коблівської сільської ради, та її кадрове забезпечення.

Методи досліджень – аналіз, синтез, порівняння, оцінювання, математичне моделювання.

Для досягнення поставлених задач в першому (теоретичному) розділі роботи висвітлено теоретичні аспекти управління персоналом в органах публічної влади. Зокрема розкрита економічна сутність управління персоналом в публічному секторі економіки. Досліджені принципи та функції управління персоналом публічних служб, а також методи та кадрові технології управління персоналом в органах публічного управління.

В другому (практичному) розділі роботи висвітлено стан ситуації з управління персоналом в Коблівській сільській раді. Зокрема надано характеристику органу публічного управління Коблівської сільської ради. Проведено аналіз кадрового забезпечення та існуючої системи управління персоналом органу публічної служби Коблівської сільської ради.

В третьому розділі представлено шляхи удосконалення процесу управління персоналом Коблівської сільської ради. Зокрема представлено систему мотивування та стимулювання персоналу як ефективний механізм управління персоналом публічних служб. Та подано механізм щодо формування професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування Коблівської сільської ради.

Джерелами інформації виступають підручники з публічного управління і адміністрування, управління персоналом, статті науковців і молодих вчених, які займаються дослідженнями питань кар'єрного розвитку публічних службовців, а також статистичну звітність, а саме, Звіт з праці за досліджуваний період з 2019 по 2023 роки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний її обсяг становить 75 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 68 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 14 таблиць та 26 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Економічна сутність управління персоналом в публічному секторі економіки

Публічний сектор економіки є ключовим елементом у забезпеченні суспільних потреб і підтримці стабільності економічної системи. Він виконує важливі функції в регулюванні ринків, наданні суспільних послуг і розвитку інфраструктури. Однак, для підвищення його ефективності необхідні постійні реформи, впровадження інновацій і покращення прозорості управління.

Цей сектор економіки включає в себе державні та муніципальні установи, які надають послуги та виконують функції, що мають важливе суспільне значення. Цей сектор відрізняється від інших секторів своєю метою, структурою фінансування, правовими аспектами, а також принципами управління та відповідальністю перед суспільством.

Управління персоналом у публічному секторі економіки має свою специфіку, відрізняючись від управління у звичайному секторі через низку особливостей. Ці відмінності включають економічні, соціальні, правові та адміністративні складові.

В науковій літературі велика кількість науковців присвятили свої праці дослідженню питання «управління персоналом», це питання є досить актуальним і для публічного сектору.

В межах обраної теми дослідження вважаємо за необхідне дослідити такі поняття як «управління персоналом», «органи публічного управління», «управління персоналом в органах публічного управління». Єдиної думки щодо сутності даних понять серед науковців немає, тому розглянемо як його трактують вчені економісти в наукових колах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «управління персоналом»

Автор	Трактування поняття
1	2
В.І. Крамаренко	система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації
О.В. Крушельницька	система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу
Г.М. Захарчин	діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання умов організації
М.Д. Виноградський	соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
А.С. Пелих	сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
Н.І. Ситник	забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції
Г. Т. Завіновська	планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів в організації
Ф.І. Хміль	скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу
Л.В. Балабанова, О.В.Стельмашенко	це особливий вид управлінської діяльності, об'єктом якого є команда співробітників – персонал; цілеспрямований вплив на людину як носія індивідуальності з метою отримання кращих результатів від її діяльності
С.У. Олійник	сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних типів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення безперервного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості роботи
І.В. Захарова	основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мет
В.М. Данюк	складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних

Продовження таблиці 1.1

1	2
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	частина функціональної сфери кадрового господарства
Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв, О.С. Багунц	складний процес, важливий компонент управління організацією як системою
Є.С. Палійчук	вид управління, що націлений на ефективне залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку

Джерело: [28; 31; 62; 7; 47; 57; 21; 67; 2; 40; 23; 54; 66; 34; 68; 44]

Узагальнюючи наукові погляди на поняття «управління персоналом», можна зазначити, що трактують з трьох основних позицій: процесного, системного та функціонального підходів. Узагальнивши ці підходи ми зробили наступні висновки, що:

- процесний підхід до управління персоналом розглядає його як послідовність дій і взаємопов'язаних етапів, які формують безперервний процес управління. Це включає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль людських ресурсів з метою ефективного досягнення цілей організації;

- системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну систему, що складається з взаємозалежних елементів і підсистем, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Цей підхід акцентує увагу на інтеграції всіх компонентів управління персоналом у єдину ефективну систему;

- функціональний підхід підкреслює різноманітні функції управління персоналом, які необхідні для підтримання і розвитку людських ресурсів в організації. Цей підхід фокусується на виконанні конкретних функцій, таких як залучення, розвиток, утримання персоналу і оцінка його ефективності.

Всі ці три підходи дають цілісне уявлення про управління персоналом, забезпечуючи розуміння як безперервного процесу, організаційної системи, та сукупності ключових функцій.

На нашу думку під поняттям «управління персоналом» варто розуміти,

що це є певним систематизованим підходом до планування, організації, мотивації та контролю людських ресурсів у рамках організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Цей багатогранний процес включає в себе наступні елементи, які наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Складові поняття «управління персоналом»

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком в розкритті сутності досліджуваного питання розкриємо трактування поняття «публічне управління», яке наводимо в таблиці 1.2. Аналізуючи різні наукові публікації з даної тематики, ми дійшли висновку що на сьогодні єн існує єдиної думки чи твердження даного поняття. Загалом дане поняття в наукових колах з'явилося в 1972 році, його вперше застосував Д. Кілінг, він сам був державним службовцем і це було інтерпретовано як «public management».

Виходячи з огляду літературних джерел вважаємо що, «органи

публічного управління» – це інституції та структури, які здійснюють управлінські функції у публічному секторі, реалізують державну політику та надають публічні послуги.

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «публічне управління»

Автор	Трактування поняття
1	2
Десмонд Кілінг	публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики.
О. Шатило	публічне управління – це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль
Б. Мельниченко	«публічне управління» - це виконавча й розпорядча діяльність держави.

Джерело: [61; 69; 35]

Варто відмітити, що основні характеристики органів публічного управління включають:

- структуру (складається з державних установ і агентств, місцевих органів влади, урядових комітетів і служб);
- функції (вони виконують регулювання, нагляд, контроль, забезпечують виконання законів і надають суспільні послуги);
- підзвітність (підзвітні вищим органам державної влади і громадськості);
- фінансування (фінансуються з державного та місцевих бюджетів);
- прозорість і відповідальність (забезпечують відкритість своєї діяльності і підзвітність перед суспільством).

Незначна частина науковців розглядають поєднання двох попередніх понять, дане поєднання утворює нове визначення, а саме «управління персоналом в органах публічного управління», інтерпретація якого наведена в таблиці 1.3.

На нашу думку «управління персоналом в органах публічного управління» – це сукупність процесів, практик і політик, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів у державних і муніципальних установах. Воно має свої особливості, що відрізняють його від управління персоналом у інших секторах (рис. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «управління персоналом в органах публічного управління»

Автор	Трактування поняття
1	2
Н. Гавкалова	полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій
В. Олуйко	полягає в забезпеченні розвитку ефективної та підзвітної системи державного управління на благо всього населення шляхом запровадження прозорих та неупереджених процедур наймання, оцінки ефективності роботи та службового росту на державній службі працівників органів місцевого самоврядування, постійного навчання та заохочення, використовуючи сучасні й ефективні методи управління людськими ресурсами
П. Матвєєва А. Мосумової	особливих відмінностей в процесі управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має
Ю. Кормишкін	упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом

Джерело: [8; 64; 34; 26]



Рисунок 1.2 – Особливості поняття «управління персоналом в органах публічного управління»

Джерело: розроблено автором

Завданнями і функціями управління персоналом в органах публічного управління є в першу чергу забезпечення компетентності, а саме визначення і забезпечення наявності компетенцій, необхідних для виконання функцій державних установ. Також це стосується і планування кадрових ресурсів, а саме оцінка потреб в кадрах, планування чисельності і структури персоналу. Розвиток лідерства передбачає підготовку та підтримку керівників у державних органах для ефективного управління командами і проектами. Не менш важливою є підтримка організаційної культури, а саме сприяння формуванню культури, орієнтованої на дотримання етичних норм, інноваційність і ефективність. Окрім зазначених завдань є й інші які наведено на рис. 1.3.

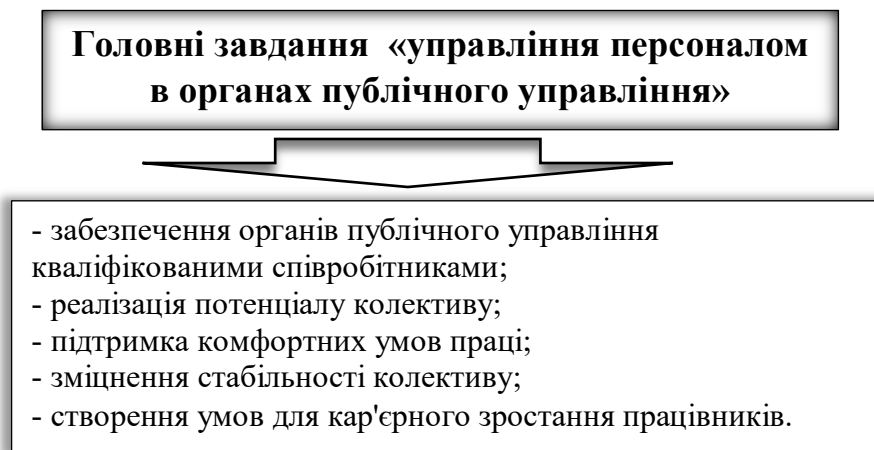


Рисунок 1.3 - Завдання управління персоналом в органах публічного управління

Джерело: розроблено автором

Підсумовуючи вищезазначене можемо сказати що взаємозалежність між зазначеними поняттями є очевидною, а саме органи публічного управління являють собою установи, які відповідають за реалізацію державних функцій і політик. Тоді як управління персоналом в органах публічного управління – це специфічний аспект загального управління персоналом, що враховує правові, соціальні та адміністративні вимоги публічного сектора, забезпечуючи ефективне функціонування органів публічного управління через управління людськими ресурсами.

Таким чином, управління персоналом в цілому забезпечує оптимізацію

використання трудових ресурсів, тоді як управління персоналом в органах публічного управління конкретизує ці процеси в контексті державного управління, орієнтуючись на суспільні інтереси і специфічні вимоги публічного сектора.

1.2. Принципи та функції управління персоналом публічних служб

Система управління персоналом в органах публічного управління базується на трьох основних компонентах: принципах, методах і кадрових технологіях. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування державних і муніципальних установ через управління їх людськими ресурсами.

Управління персоналом в органах публічної влади відбувається на основі дотримання фундаментальних принципів. Принципи визначають основні правила і орієнтири, які керують процесом управління персоналом у публічному секторі. Вони забезпечують цілісність і узгодженість діяльності у сфері кадрового управління.

Аналіз наукової літератури показує, що в академічних колах відсутній однозначний консенсус щодо визначення фундаментальних принципів управління персоналом у органах публічного управління. Так, в працях Н. Ситник виокремлює «основоположні принципи управління персоналом» які наведено на рисунку 1.4 [57, с. 36].

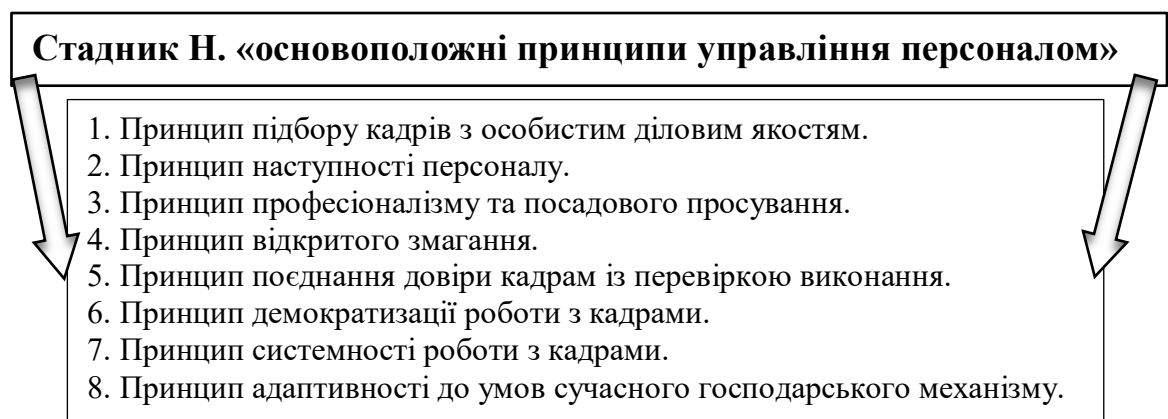


Рисунок 1.4 - Принципи управління персоналом (Стадник Н.)

Джерело: [57, с. 36]

В той же час А. Пелих, в своїх працях досліджував особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах та установах відмітив, наступні 14 основних принципами управління персоналом в сучасних умовах які ми представили у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Принципи управління персоналом в сучасних умовах за результатами дослідження праць А. Пелиха

Принцип	Зміст	Ціль
1. Економічність	Ефективна організація управління	Зниження витрат на управління
2. Прогресивність	Відповідність сучасним системам управління (вітчизняним і зарубіжним)	Інтеграція сучасних підходів і методів
3. Перспективність	Врахування перспектив розвитку організації	Адаптація до майбутніх змін і викликів
4. Комплексність	Врахування всіх чинників, що впливають на систему управління	Повний аналіз і врахування різних аспектів
5. Оперативність	Швидке прийняття рішень	Реакція на зміни вчасно і ефективно
6. Оптимальність	Розробка різних варіантів і вибір найкращого	Оптимальні рішення для ефективності управління
7. Простота	Простота системи управління	Полегшення впровадження та функціонування системи
8. Науковість	Використання наукових досягнень	Обґрунтованість і ефективність управлінських рішень
9. Ієрархічність	Ієрархічна взаємодія між рівнями управління	Злагоджена структура і підпорядкованість
10. Автономність	Раціональна автономія горизонтальних і вертикальних структур	Ефективність підрозділів при незалежному функціонуванні
11. Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками	Гармонізація дій для досягнення цілей організації
12. Стійкість	Використання регуляторів для стабільності системи	Підтримання стабільності і корекція відхилень
13. Багатоаспектність	Управління через різні канали (адміністративний, правовий, економічний)	Комплексний підхід до управління персоналом
14. Прозорість	Єдина концепція управління для всіх підрозділів	Чіткість і відкритість управлінської концепції

Джерело: [47, с. 164]

Ця таблиця і пояснення наочно ілюструють принципи, які А. Пелих вважає основоположними в сучасних умовах управління персоналом.

Ю. Кормишкін вважає, що принципи управління персоналом у державній сфері не мають суттєвих відмінностей порівняно з економічним сектором. На його думку, сучасна система управління персоналом органів місцевого самоврядування повинна інтегрувати як основоположні, так і новітні принципи теорії наукового менеджменту [26, с. 27].

Досліджуючи праці Ю. Мохова та Р. Сабадаж ми зрозуміли, що вони визначають ключовими принципами управління персоналом у сфері державної служби наступні, а саме: гнучкість, ієрархічну структуру, колегіальність у прийнятті рішень, інтегрованість (комплексність), концентрацію зусиль, швидкість (оперативність), оптимізацію процесів, планування, ретельний відбір та розподіл кадрів, а також узгодженість дій [37].

Відповідно до дослідження Т. Покотило щодо розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби, основними принципами управління персоналом є: систематичність, єдність команд, стратегічний підхід до управління, визнання працівника ключовим чинником ефективності та конкурентоспроможності організації, економічна обґрунтованість інвестицій у розвиток людських ресурсів, соціальне партнерство і демократизація управління, збагачення змісту праці та покращення якості робочого життя, безперервне навчання і професійний розвиток персоналу, а також професіоналізація управління людськими ресурсами [49].

Беручи до уваги праці зазначених вище науковців ми дійшли висновку що на нашу думку основними принципами управління персоналом у державній сфері є наступні які ми перелічимо нижче.

1. Прозорість і відкритість. Тобто відбуваються відкриті конкурси. Принцип забезпечує рівний доступ до посад через відкриті і прозорі процедури набору. Та доступ до інформації. Мова йде про відкриту публікацію інформації про вакансії, умови праці, права і обов'язки працівників.

2. Рівність можливостей. Тобто відсутність дискримінації, а саме забезпечення рівних можливостей незалежно від статі, раси, релігії, віку тощо. Та справедливість, яка проявляється в рівному ставленні до всіх працівників у

процесі найму, розвитку і оцінці.

3. Професіоналізм. Включає вимогливість до компетенцій. Мова йде про високі стандарти професійної підготовки і вимоги до компетенцій. Та безперервне навчання. Підтримка і розвиток професійних знань і навичок персоналу.

4. Ефективність. Оптимізація ресурсів, тобто раціональне використання людських ресурсів для досягнення максимальної віддачі, та постійне вдосконалення, маємо на увазі спрямування на постійне покращення процесів управління персоналом.

5. Підзвітність і відповідальність. Підзвітність передбачає забезпечення відповідності дій законодавчим нормам і стандартам. А під етичною поведінкою маємо на увазі дотримання етичних стандартів і принципів у роботі.

Щоб розробити ефективну систему управління персоналом, важливо чітко усвідомлювати її функції. Згідно з дослідниками, функції управління персоналом представляють собою спеціалізовані області діяльності керівництва і кадрової служби, які орієнтовані на вирішення завдань, пов'язаних з управлінням працівниками організації.

Аналіз літератури з цього питання свідчить, що єдиної точки зору щодо визначення функцій управління персоналом організацій, включаючи управління персоналом органів публічної влади, наразі не існує. Ми вважаємо, що це зумовлено тим, що діяльність кадрових служб визначається цілями, завданнями та специфікою роботи конкретної організації, підприємства або установи, де вони функціонують. Таким чином, існують універсальні функції управління персоналом, які застосовуються керівництвом і кадровими службами незалежно від галузі чи напрямку діяльності організації, а також специфічні функції, що враховують особливості роботи кожної окремої організації чи підприємства.

В таблиці 1.4 наведено різні підходи та набір функцій управління персоналом вітчизняних науковців.

Таблиця 1.4 – Функції управління трудовими ресурсами в організації

Автор	Характеристика	Функції управління персоналом
Ф. Хміль	розглядає процес управління персоналом як цілісну систему	- планування потреби у персоналі; - пошук та відбір персоналу; - адаптація персоналу; - навчання та розвиток персоналу; - оперативна оцінка (атестація) персоналу; - мотивація персоналу; організація праці; - управління корпоративним культурою
Г. Завіновська	розглядає процес управління трудовими ресурсами як комплекс заходів	- регулювання трудових відносин усередині організації; - стратегічне планування; - аналіз та проектування робочих процесів; - адаптація; - оцінка персоналу; - навчання та розвиток персоналу; - набір та відбір персоналу; - планування кар'єри; - організація системи компенсації та допомоги; - забезпечення безпеки та здоров'я
Л. Пашко	процесу управління персоналом державної служби розглядає як комплекс універсальних заходів	залучення та відбір кадрів; розвиток кадрового потенціалу; організація системи оплати праці; інформаційно-комунікаційна функція
В. Савельєв	процесу управління персоналом державної служби розглядає як комплекс універсальних та специфічних заходів	Універсальні: - залучення та відбір кадрів; - розвиток кадрового потенціалу; - організація системи оплати праці; - вирішення конфліктів; - забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі Специфічні: - адміністративна; - інформаційно-аналітична; - виховна; - соціальна

Джерело: побудовано автором за матеріалами [67; 21; 46; 55]

Виходячи з вище зазначених трактувань функцій управління персоналом, ми дійшли висновків що, функції управління персоналом в публічній службі повинні ділитись на дві складові, а саме універсальну та специфічну, адже є частина функцій яка притаманна всім організаціям і

публічним теж, і зокрема специфічна яка відображає особливості управління в публічному секторі (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Основні функції управління персоналом органів публічного управління

Джерело: побудовано автором за матеріалами [45; 60]

Ці функції (планування кадрових ресурсів, набір і відбір персоналу, оцінка і атестація персоналу, професійний розвиток та навчання, мотивація і стимулювання персоналу, управління кар'єрою, адаптація персоналу, управління трудовими відносинами, організація праці і робочих місць, контроль та звітність, управління змінами, соціальне партнерство і взаємодія, охорона праці, комунікація та інформаційна підтримка) ілюструють комплексний підхід до управління персоналом в органах публічного управління, забезпечуючи всі аспекти ефективного менеджменту людських ресурсів.

Отже, управління персоналом в органах публічного управління є багатогранним процесом, що забезпечує ефективну діяльність державних структур шляхом оптимального використання людських ресурсів. Аналіз літератури з цієї проблематики свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення функцій управління персоналом, що зумовлено різноманіттям завдань і специфікою діяльності органів публічного управління.

Універсальні функції управління персоналом, які включають планування, набір і відбір персоналу, оцінку, професійний розвиток, мотивацію, управління кар'єрою, адаптацію, управління трудовими відносинами, організацію праці, контроль, управління змінами, соціальне партнерство, охорону праці та комунікацію, є необхідними для досягнення загальних цілей будь-якої організації. Водночас, специфічні функції повинні враховувати унікальні потреби та завдання кожної конкретної організації, що дозволяє максимально адаптувати систему управління персоналом до умов і вимог конкретного середовища.

Успішне впровадження та управління цими функціями сприяє формуванню професійного, мотивованого, та продуктивного колективу, здатного ефективно реалізовувати стратегії органів публічного управління, підтримувати їх стабільність та адаптивність до змін, а також підвищувати якість надання державних послуг. Такий підхід забезпечує соціальну справедливість, прозорість і ефективність у діяльності органів публічного управління, що є ключовими факторами їхньої успішної роботи і розвитку суспільства в цілому.

1.3. Методи та кадрові технології управління персоналом в органах публічного управління

Ефективність управління персоналом в органах публічного управління залежить від використання відповідних методів управління. В менеджменті під методами управління розуміють комплекс різноманітних підходів та технік, які застосовує керівництво організації, фірми, підприємства або державних установ для стимулювання ініціативи та творчого підходу працівників у їхній діяльності, а також для забезпечення їхніх життєвих потреб.

Проаналізувавши літературні джерела за досліджуваною темою ми можемо сказати, що на сьогодні не сформовано єдиного підходу до

класифікації методів управління персоналом загалом, і зокрема для управління персоналом в органах публічного управління.

Більшість дослідників у сфері управління персоналом виділяють три основні групи методів, класифікуючи їх за змістом і спрямованістю: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Розглянемо як науковці в своїх працях підходять до вирішення цього питання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методи управління персоналом в організаціях та державній службі

Автор	Методи
В.М. Данюк	організаційні; адміністративні; економічні; соціально-психологічні
Ю. Мохова	економічні; соціально-психологічні; правові; морально-етичні; адміністративні
О. Пархоменко-Куцевіл І. Розпутенко	адміністративні; організаційно-розпорядчі; правові; економічні; соціально-психологічні; морально-етичні

Джерело: побудовано автором за матеріалами [66; 37; 45; 19]

На основі аналізу економічної літератури можна виділити наступні методи, що використовуються в управлінні персоналом органів публічного управління: адміністративні (організаційно-розпорядчі), правові, економічні, морально-етичні та соціально-психологічні. Більш наочно зазначені методи демонструє рисунок 1.6.

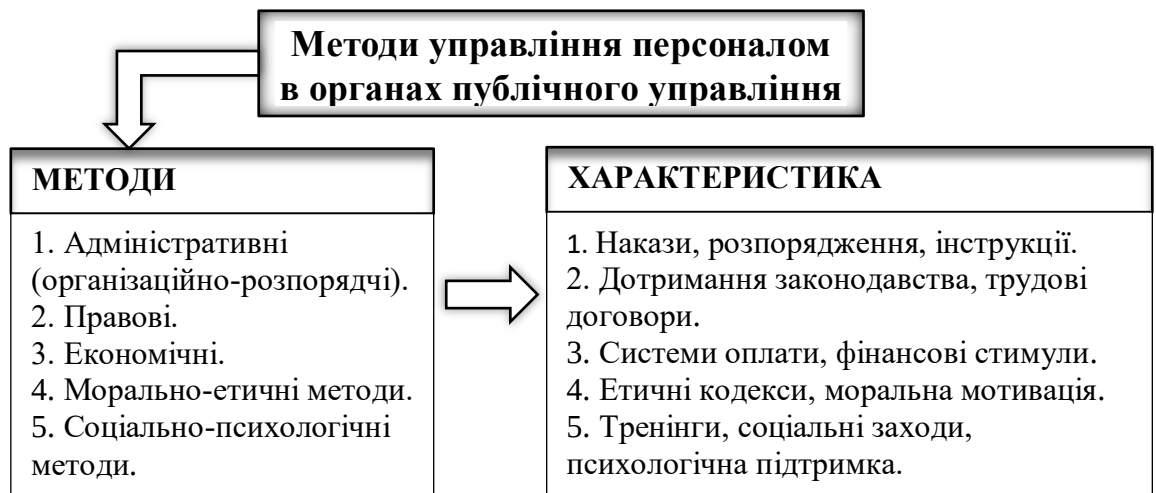


Рисунок 1.6 – Характеристика методів управління персоналом в органах публічного управління

Джерело: побудовано автором за матеріалами [45; 60]

Охарактеризуємо більш детально кожен з зазначених методів.

1. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи – базуються на директивному підході до управління та включають видання наказів, розпоряджень, регламентів, інструкцій і інших нормативних документів. Вони забезпечують формальну організацію праці та встановлюють чіткі правила і процедури для виконання завдань. Використання адміністративних методів допомагає підтримувати дисципліну, порядок і контроль в організації, що є важливим для ефективної роботи державних органів.

Прикладом можуть слугувати:

- видача наказів та розпоряджень;
- розробка і впровадження регламентів і стандартів;
- організація інспекцій і перевірок для контролю виконання завдань.

2. Правові методи – включають застосування юридичних норм і правових актів для регулювання трудових відносин та діяльності персоналу. Вони спрямовані на забезпечення дотримання законодавства, правових норм, правил трудового договору, що створює правове підґрунтя для діяльності персоналу. Правові методи визначають обов'язки, права та відповідальність працівників і керівників.

Прикладом можуть слугувати:

- дотримання трудового законодавства;
- розробка внутрішніх положень і правил;
- оформлення трудових договорів і контрактів.

3. Економічні методи – спрямовані на стимулювання працівників через матеріальні винагороди та фінансові механізми. Вони включають системи оплати праці, премії, бонуси, фінансові пільги, а також економічне планування і контроль. Економічні методи допомагають мотивувати персонал до ефективної роботи, підвищують продуктивність і задоволеність від праці.

Прикладом можуть слугувати:

- формування системи заробітної плати та преміювання;
- надання фінансових пільг та бонусів;

- бюджетування і аналіз витрат на персонал.

4. Морально-етичні методи – спрямовані на вплив через моральні, етичні та духовні цінності. Вони включають формування етичних стандартів поведінки, розвиток корпоративної етики, стимулювання моральної мотивації та підтримку соціально відповідальної поведінки. Морально-етичні методи сприяють формуванню доброчесного та лояльного колективу, підвищують внутрішню мотивацію працівників і поліпшують соціально-психологічний клімат в організації.

Прикладом можуть слугувати:

- впровадження етичних кодексів і норм поведінки;
- пропаганда соціально відповідальної поведінки;
- заохочення за дотримання високих моральних стандартів.

5. Соціально-психологічні методи – включають підходи, що враховують соціальні та психологічні аспекти управління персоналом. Вони спрямовані на розвиток корпоративної культури, підтримку психологічного клімату, адаптацію нових працівників, створення умов для особистісного і професійного розвитку, а також управління міжособистісними відносинами в колективі. Ці методи підвищують рівень задоволеності працівників, сприяють командній роботі і розвитку комунікації.

Прикладом можуть слугувати:

- проведення тренінгів і семінарів;
- організація соціальних заходів і корпоративних свят;
- забезпечення психологічної підтримки і консультування.

Отже, методи управління персоналом в органах публічного управління є різноманітними і включають адміністративні, правові, економічні, морально-етичні та соціально-психологічні підходи. Кожна група методів має свої особливості і способи впливу на персонал, що дозволяє комплексно вирішувати завдання управління, підтримувати мотивацію, ефективність і задоволення працівників.

Кадрові технології, або технології управління персоналом, є ключовим

елементом у системі управління персоналом, зокрема в органах публічного управління. У науковій літературі немає узгодженого визначення цього поняття; воно часто трактується як інструментарій управління, що включає різноманітні методи та процедури для ефективної роботи з персоналом [9; 47].

Серед різноманіття технологій які виокремлюють науковці в своїх працях більшість сильні вважати що основними є ті які наведено на рисунку 1.7.

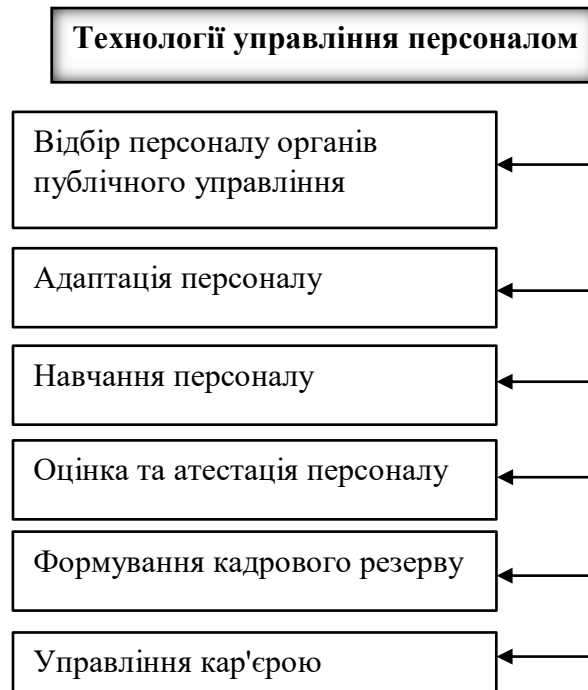


Рисунок 1.7 – Основні (стандартні) кадрові технології управління персоналом в органах публічної сфери

Джерело: побудовано автором за матеріалами [45; 1]

Поряд зі стандартними технологіями управління персоналом в органах публічного управління впроваджують та використовують і новітні технології. Отже, ми можемо сказати, що кадрові технології – це сучасні інструменти та системи, які використовуються для автоматизації і підвищення ефективності управління персоналом. Розглянемо більш детально новітні технології управління персоналом.

1. Інформаційні системи управління персоналом (ІСУП) – відбувається автоматизація процесів, а саме впровадження систем для автоматизації кадрових процесів (рекрутинг, облік, навчання), та електронні досьє, а саме

зберігання і управління інформацією про персонал у цифровому форматі.

2. Електронний уряд – впровадження електронних сервісів, а саме використання онлайн-сервісів для комунікації з громадянами, управління документами, проведення конкурсів на заміщення посад та цифровізація процедур, а саме автоматизація адміністративних процедур через цифрові платформи.

3. Системи навчання та розвитку – впровадження електронного навчання, а саме платформи для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації, та системи управління знаннями, а саме інструменти для накопичення, зберігання і поширення знань серед працівників.

4. Аналітичні інструменти – впровадження аналізу даних, а саме використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб у персоналі, оцінки ефективності працівників, аналізу трендів.

5. Соціальні технології – впровадження внутрішньої соціальної мережі, по типу платформи для комунікації та співпраці між працівниками та платформи зворотного зв'язку, а саме інструменти для отримання зворотного зв'язку від працівників і громадськості.

Отже, система управління персоналом в органах публічного управління ґрунтується на інтеграції принципів, методів і кадрових технологій для забезпечення ефективного використання людських ресурсів. Принципи визначають основні орієнтири та правила, методи забезпечують конкретні способи досягнення цілей, а кадрові технології допомагають автоматизувати і оптимізувати процеси управління. Це дозволяє створити ефективну систему, яка сприяє досягненню стратегічних цілей органів публічного управління та задоволенню потреб громадськості.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика органу публічного управління Коблівської сільської ради

Коблівська сільська територіальна громада розташована в Миколаївському районі Миколаївської області. Село Коблеве є адміністративним центром цієї громади. На першому етапі формування громади відбулося об'єднання таких населених пунктів і їхніх жителів: Коблевської, Новофедорівської, Рибаківської та Української сільських рад, які раніше належали до Березанського району Миколаївської області.



Рисунок 2.1 – Картографічне розміщення територій Коблівської
сільської територіальної громади

Джерело: побудовано за матеріалами [72-75]

13 вересня 2016 року розпочався процес об'єднання, який ознаменував створення Коблівської сільської територіальної громади. Спочатку до громади увійшли села Коблеве, Новофедорівка, Рибаківка, та Українка, що належали до Березанського району.

Далі, 12 червня 2020 року, Кабінет Міністрів України видав розпорядження № 719-р, яке визначило адміністративні центри та затвердило межі територіальних громад у Миколаївській області. Згідно з цим документом, до складу Коблівської громади було додано Анатолівську та Тузлівську сільські ради, які раніше також належали до Березанського району Миколаївської області.

Пізніше, 17 липня 2020 року, Верховна Рада України ухвалила постанову № 807-IX про створення та ліквідацію районів, внаслідок чого новоутворена Коблівська громада стала частиною Миколаївського району.

Загальна площа Коблівської сільської територіальної громади становить 264,37 квадратних кілометри, а за попередніми оцінками її населення налічує близько 8667 осіб. Більш детальна інформація про кількість офіційно зареєстрованих мешканців наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість населення Коблівської сільської територіальної громади станом на 2023 рік.

№ з/п	Населений пункт громади	Кількість мешканців, осіб
1	с. Коблеве	2267
	с. Виноградне	139
	с. Морське	490
2	с. Анатолівка	872
3	с. Новофедорівка	939
	с. Федорівка	122
4	с. Рибаківка	1736
	с. Глибоке	2
	с. Лугове	361
5	с. Тузли	920
	с. Українка	711
	с. Бессарабка	108
	Всього	8667

Джерело: побудовано за матеріалами [72-75]

Щільність населення в Коблівській сільській територіальній громаді

складає 32,78 особи на квадратний кілометр. Інформація про кількість діючих підприємств та установ на території громади представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Інформація про підприємства та установи, що розташовані на території Коблівської громади згідно інвестиційного паспорту 2021 року

Об'єкти	Кількість
Об'єкти державної власності	2
Приватні підприємства	99
Кількість баз відпочинку	251
Сільськогосподарські господарства	60
Бібліотека	4
Центр первинної медико-санітарної допомоги:	
Амбулаторія загальної практики-сімейної медицини	3
Пункт «Здоров'я»	1
Заклади загальної та середньої освіти	6
Заклади дошкільної освіти	7
Клуб	5
Всього	438

Джерело: побудовано за матеріалами [72-75]

У Коблівській сільській територіальній громаді працюють 22 депутати та 13 співробітників сільської ради. Ця інформація відображена в таблиці 2.3 [50].

Таблиця 2.3 – Аналіз керівного складу Коблівської сільської ради

№ з/п	ПІБ	Основні відомості
1	2	3
1	Панич Володимир Михайлович	Сільський голова,
2	Талоха Світлана Аркадіївна	Секретар Коблівської сільської ради та виконавчого комітету
3	Чубарова Світлана Федорівна	Начальник відділу бухгалтерського обліку та звітності - Головний бухгалтер
4	Ковалик Тетяна Борисівна	Начальник відділу економічного розвитку та інвестицій
5	Бергалеви́ч Ірина Володи́мирівна	Начальник фінансового відділу Коблівської сільської ради
6	Дубініна Олена Михайлівна	Начальник відділу ЦНАП
7	Лозун Світлана Павлівна	Начальник відділу комунальної власності та земельних відносин
8	Бессонов Вадим Валерійович	Начальник відділу освіти, молоді та спорту Коблівської с/ради
9	Боднарь Раїса Василівна	Начальник відділу соціального захисту сім'ї,

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
10	Коржова Валентина Олександрівна	Директор територіального центру соціального обслуговування
11	Резниченко Лариса Валентинівна	Директор Комунального закладу "Коблівська публічна бібліотека Коблівської сільської ради"
12	Шктик Валерій Пантелейович	В.О. начальника КП "Коблівський сількомунгосп"
13	Вдовиченко Альона Юріївна	В.о. Головного лікаря «Центр первинної медико-санітарної допомоги «Коблеве»

Джерело: побудовано за матеріалами [72-75]

Зазначимо, що всі села, що входять до складу Коблівської сільської територіальної громади, розташовані в радіусі двадцяти кілометрів від адміністративного центру – села Коблеве (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Відстань від с. Коблево до інших сіл громади

№	Назва села	Відстань, км
1	с. Коблеве	-
2	с. Виноградне	9,5
3	с. Морське	6,3
4	с. Рибаківка	20,5
5	с. Лугове	9,6
6	с. Глибоке	12,2
7	с. Новофедорівка	19,9
8	с. Федорівка	18,3
9	с. Українка	15,5
10	с. Бессарабка	16,8

Джерело: побудовано за матеріалами [72-75]

Коблівська територіальна громада має унікальні характеристики, серед яких варто виділити розвинену туристичну інфраструктуру та відоме виноробне підприємство ПАТ «Коблево». Виноробний завод є важливою складовою туристичних маршрутів громади і має широку популярність як в Україні, так і за її межами.

Туристична сфера громади перебуває в процесі постійного розвитку. Раніше на території громади діяло багато приватних туристичних баз, пансіонатів і дитячих таборів, які активно функціонували до початку повномасштабного вторгнення. Однак, нині туристична діяльність на узбережжі Чорного моря не здійснюється в повному обсязі.

До 2021 року села Коблево, Рибаківка, Морське та Лугове були ключовими населеними пунктами Коблівської громади, що приймали

найбільшу кількість туристів. Найбільше відпочивальників з усієї України та ближнього зарубіжжя зосереджувалися в Коблеві та Рибаківці. Ці два села могли розмістити до 180 тисяч гостей за сезон у приблизно 200 пансіонатах та базах відпочинку.

Рекреаційні зони в Коблівській сільській територіальній громаді мають різну спеціалізацію. Одні з них орієнтовані на оздоровлення і лікування певних захворювань, інші на терапію з використанням винограду, а треті — на спортивну риболовлю. На території громади також функціонують два аквапарки: «Коблево» і «Орбіта», а також дельфінарій «Немо». Повний список ключових туристичних об'єктів наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Відомі туристичні об'єкти Коблівської громади

Об'єкт	Назва об'єкту
аквапарки	«Коблево» та «Орбіта»
кіноконцертний комплекс	«Мілленіум»
регіональний ландшафтний парк	«Тилігульський»
частина Національного природного парку	«Білобережжя Святослава»
виноробний завод	«Коблево»

Джерело: побудовано за матеріалами [72-75]

Варто зазначити, що курортні зони Коблівської територіальної громади мають свої унікальні особливості:

Село Коблево — центральний курортний пункт, де розвинена розважальна інфраструктура. Тут основними відпочивальниками є молодь, завдяки численним розважальним закладам.

Село Рибаківка — другий за популярністю курортний центр, який орієнтований на спокійний сімейний відпочинок, що приваблює туристів, які шукають більш тихі й затишні місця.

Села Лугове та Морське — виступають транзитними пунктами, не маючи чітко визначеної туристичної спеціалізації, але забезпечують необхідні зручності для мандрівників.

З упевненістю можна сказати, що Коблівська громада має всі передумови для прийому туристів протягом усього року. Тут є необхідна

інфраструктура для зеленого туризму, а також великий потенціал для культурних та освітніх подій, у тому числі фестивалів.

Однак слід зазначити, що в громаді туристична інфраструктура ще не до кінця розвинена. Найбільш очевидним недоліком є відсутність інформаційних табличок, карт та туристичних інфраструктурних точок. Тут не існує спеціалізованого органу, який виконував би роль інформаційного центру для туристів; частково цю функцію виконує місцеве населення.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення Коблівської сільської ради

Кадрове забезпечення сільської ради є критично важливим для забезпечення належного функціонування адміністрації, реалізації соціальних та економічних програм, а також надання якісних послуг населенню громади. Кадрове забезпечення сільської ради – це процес забезпечення сільської ради необхідними професійними кадрами, які відповідають за виконання адміністративних, управлінських, соціальних, комунальних та інших функцій в межах громади. Це включає набір, навчання, розвиток, управління та утримання персоналу, який працює в різних структурних підрозділах сільської ради. Головні складові кадрового забезпечення сільської ради наведені на рис. 2.2.

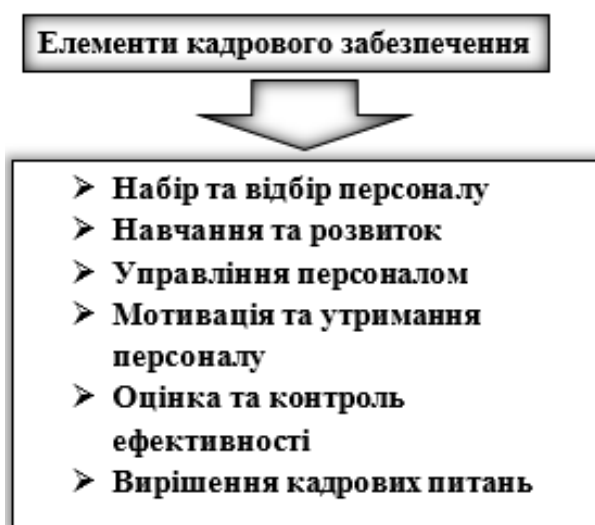


Рисунок 2.2 – Ключові аспекти кадрового забезпечення сільської ради
Джерело: побудовано автором

Під час набору та відбору персоналу в Коблівській сільській раді проводять конкурс або співбесіду для відбору кваліфікованих кандидатів на різні посади. В той же час на сайті виставляють вимоги до кваліфікації та професійного досвіду залежно від специфіки роботи.

Також для працівників постійно проводять навчання для розвитку. Це включає в себе організацію тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації для підвищення професійного рівня працівників Коблівської сільської ради. Це необхідно для підтримки професійного зростання та розвитку навичок персоналу.

Також здійснюється планомірне управління персоналом, яке включає в себе планування робочого часу, визначення обов'язків та відповідальності кожного працівника, а також створення умов для ефективної роботи, включаючи матеріальне та технічне забезпечення.

Не менш важливою є мотивація та утримання персоналу Коблівської сільської ради. Там розроблена система стимулів, як фінансових (заробітна плата, премії), так і нефінансових (кар'єрний ріст, визнання заслуг). Також проводяться різні заходи для підтримки морального духу та лояльності працівників.

Також проводиться регулярна оцінка результативності роботи співробітників Коблівської сільської ради шляхом проведення атестацій та інших форм контролю. Розглядають та аналізують ефективність кадрової політики для подальшого її вдосконалення.

Проводять вирішення різних кадрових питань. Це стосується роботи з конфліктними ситуаціями, вирішення різних трудових спорів. Особливо коли відбуваються якісь зміни в середині Коблівської сільської ради виникає необхідність в управлінні цими змінами у складі персоналу, включаючи звільнення, переведення та інші кадрові зміни.

Аналіз кадрового складу сільської ради є важливим кроком для забезпечення ефективного управління персоналом і ресурсами. На початковому етапі варто провести оцінку чисельності співробітників у різних

відділах і підрозділах сільської ради, а також розглянути їх розподіл по посадах і функціональній підпорядкованості.

Наступний етап включає аналіз ефективності роботи штатних працівників, з акцентом на їхню продуктивність, якість виконання завдань, дотримання встановлених термінів та рівень співпраці з колегами. Також слід оцінити, наскільки поточний склад персоналу відповідає потребам громади, і рівень задоволеності працівників своєю роботою.

Також при аналізі кадрового складу важливо враховувати питання професійного розвитку та вдосконалення працівників. Часто знання і навички персоналу є вирішальними для надання якісних послуг і ефективного виконання обов'язків сільської ради.

Об'єктивний аналіз штату дозволить виявити сильні та слабкі сторони управління кадрами, а також розробити стратегії для підвищення ефективності та оптимізації кадрового складу. Це, в свою чергу, сприятиме покращенню діяльності сільської ради та кращому задоволенню потреб громади.

За допомогою даних зі «звіту з праці» форма №1-ПВ нами було проведено аналіз кількості штатних працівників які працювали в аналізований період в Коблівській сільській раді (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз кількості штатних працівників Коблівської сільської ради за гендерною приналежністю, осіб

№	Назва показника	Роки					Абс. відх. 2023/2019
		2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Облікова кількість штатних працівників	92	91	95	94	96	4
	жінки	62	64	65	64	63	1
	чоловіки	30	27	30	30	33	3
2	Кількість прийнятих штатних працівників	13	5	9	3	2	-11
	жінки	13	2	5	2	1	-12
	чоловіки	0	3	4	1	1	1
3	Кількість звільнених штатних працівників	1	1	7	3	8	7
	жінки	0	1	5	2	5	5
	чоловіки	1	0	2	1	3	2

Джерело: сформовано автором за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е

Динаміка чисельності штатних працівників у період з 2019 по 2023 роки демонструвала коливання, проте загальна тенденція вказувала на зростання. За останні п'ять років кількість працівників сільської ради зросла на 4 особи. Це було спричинено приєднанням додаткових сіл до громади, що збільшило навантаження на наявних співробітників і вимагало залучення нових кадрів.

Крім того, в різних відділах з'явилися нові важливі функції, такі як управління проектами та грантовими програмами, державні закупівлі через «Prozorro» та інші спеціалізовані завдання, які потребують фахівців із конкретною кваліфікацією. Оскільки існуючий персонал не може додатково виконувати такі вузькоспеціалізовані функції, було прийнято рішення про залучення нових професіоналів саме для цих напрямків (рис. 2.3).

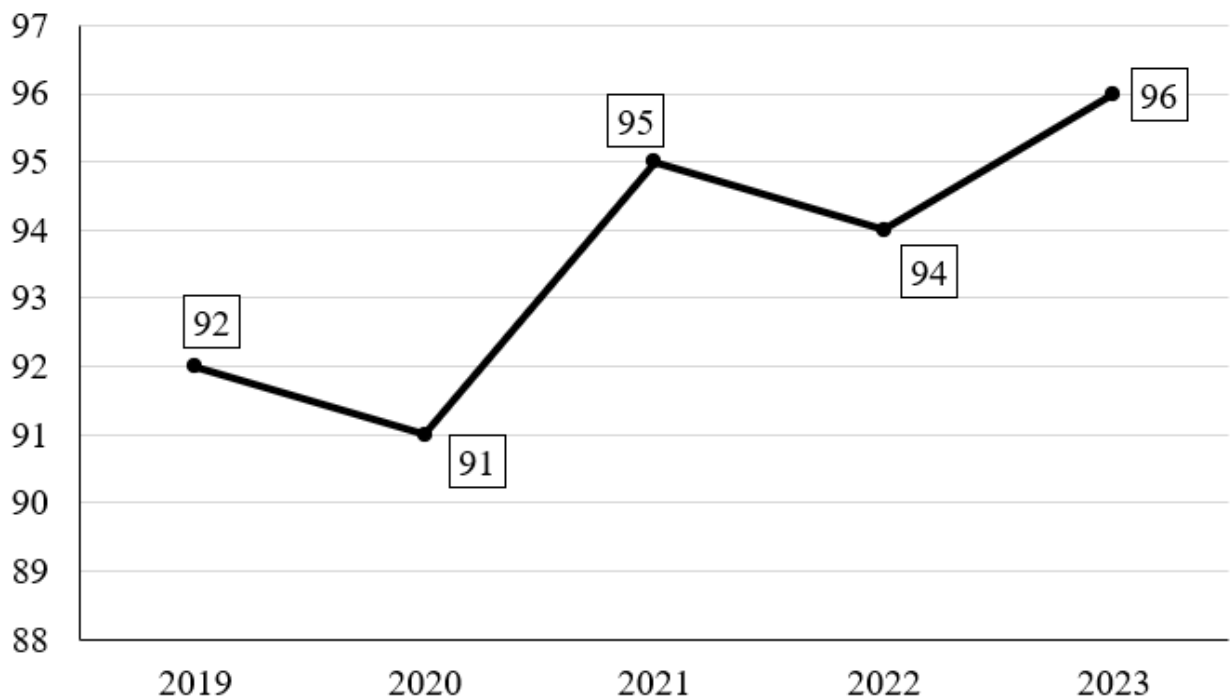


Рисунок 2.3 – Динаміка облікової кількості штатних працівників

Коблівської сільської ради, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6 та [72, 73, 74, 75]

Гендерний аналіз складу штатних працівників показує, що більшість співробітників сільської ради становлять жінки, хоча керівну посаду голови Коблівської сільської ради займає чоловік. Станом на кінець 2023 року кількість жінок майже вдвічі перевищує кількість чоловіків. Це пов'язано і зі специфікою роботи та і з мобілізацією в зв'язку з війною.

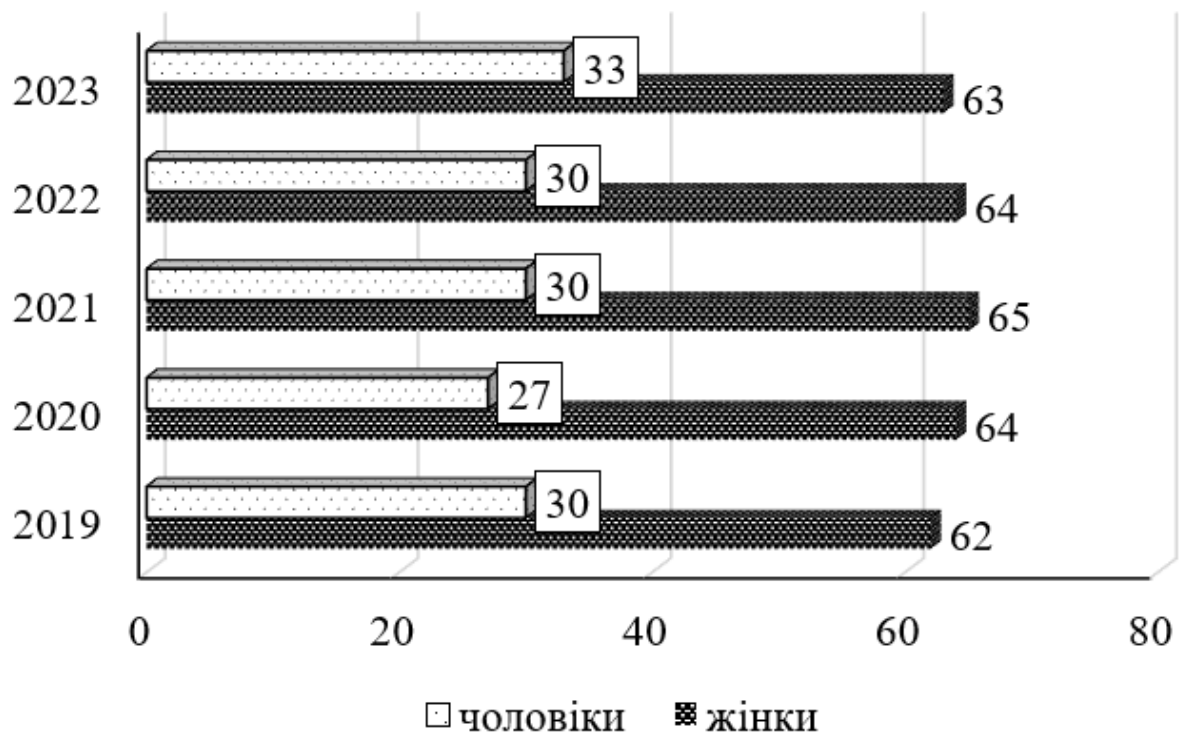


Рисунок 2.4 – Динаміка розподілу облікової кількості штатних працівників Коблівської сільської ради за гендерною ознакою, осіб
Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6 та [72, 73, 74, 75]

Переважаання жінок у колективі Коблівської сільської ради може мати численні позитивні сторони. Це, наприклад, може забезпечувати більшу увагу до питань, що є важливими для жінок і сімей, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальний захист. Жіноча більшість також може сприяти впровадженню різноманітних підходів до вирішення проблем і розвитку громади.

Водночас, слід наголосити, що забезпечення рівного представництва в органах влади є основоположним принципом демократії. Важливо, щоб склад місцевої влади був різноманітним і враховував потреби та можливості всіх громадян, незалежно від їхньої статі чи інших особливостей.

У зв'язку з цим, важливо здійснювати аналіз представництва жінок і чоловіків у владних структурах для забезпечення рівноправного доступу до прийняття рішень. Такий аналіз допоможе виявити можливі проблеми та недоліки, а також розробити заходи для поліпшення гендерної рівності та залучення різних соціальних груп до процесу прийняття рішень.

Робота в Коблівській сільській раді може бути морально складною з

різних причин. Наведемо кілька факторів, які можуть впливати на моральну складність цієї роботи.

1. Психологічне навантаження. Вирішення складних соціальних та економічних проблем може викликати емоційний стрес, а часті контакти з громадянами, які потребують допомоги або мають скарги, можуть бути морально виснажливими.

2. Високий рівень відповідальності. Відповідальність за прийняття рішень, які впливають на життя громади, може створювати додатковий тиск на працівників. Також відчувається постійний контроль з боку громади та потреба відповідати очікуванням мешканців.

3. Конфліктні ситуації. Розв'язання конфліктів між різними групами населення або всередині ради може бути морально виснажливим. Тому виникає необхідність балансувати між різними інтересами та очікуваннями різних сторін.

4. Обмежені ресурси. Робота в умовах обмеженого фінансування та ресурсів може створювати додаткові труднощі. Працівник перебуває в пошуку компромісів у ситуаціях, коли потреби громади перевищують наявні можливості.

5. Організаційні виклики. Зміни в законодавстві та необхідність адаптації до нових вимог можуть викликати додатковий стрес. Виникає необхідність постійного підвищення кваліфікації та освоєння нових навичок.

6. Соціальна взаємодія. Робота в тісному колективі може створювати внутрішні напруження та конфлікти між працівниками. Також необхідність в очікуванні швидкого вирішення проблем від мешканців можуть створювати додатковий тиск.

Для підтримки морального стану членів Коблівської сільської ради в умовах складної роботи можуть бути ефективними такі заходи:

- психологічна підтримка (організація регулярних сесій з психологом або консультантом для надання емоційної підтримки; проведення тренінгів з управління стресом та емоційною стійкістю);

- розподіл навантаження (впровадження системи чергування або ротації завдань для запобігання вигоранню; розподіл обов'язків таким чином, щоб уникнути надмірного навантаження на окремих працівників);

- командна робота (заохочення співпраці та підтримки між колегами для створення сприятливої робочої атмосфери; організація регулярних командних зустрічей для обговорення проблем та пошуку рішень разом);

- професійний розвиток (надання можливостей для підвищення кваліфікації та участі у тренінгах для розвитку професійних навичок; створення умов для кар'єрного росту та розвитку, що підвищить мотивацію працівників);

- чітка організація роботи (встановлення чітких цілей та планів для кожного працівника, що допоможе зменшити невизначеність; забезпечення прозорості в управлінських процесах і прийнятті рішень);

- створення умов для відпочинку (впровадження гнучкого графіку або додаткових днів відпочинку для відновлення сил; забезпечення доступу до зон відпочинку на робочому місці, де працівники можуть перерватися і розслабитися);

- визнання та винагороди (регулярне визнання заслуг і досягнень працівників через публічні подяки або нагороди; введення системи бонусів або інших стимулів для відзначення якісної роботи);

- покращення комунікації (налагодження ефективних каналів комунікації між керівництвом і працівниками для обміну інформацією та зворотного зв'язку; забезпечення можливості для висловлення думок та пропозицій з боку співробітників).

Загалом, робота в сільській раді може бути морально складною, але використання відповідних підходів і підтримки може допомогти членам ради ефективно справлятися з цими труднощами. Ці фактори певною мірою впливають на плинність кадрів, яку ми проаналізуємо на наступному етапі (рис. 2.5).

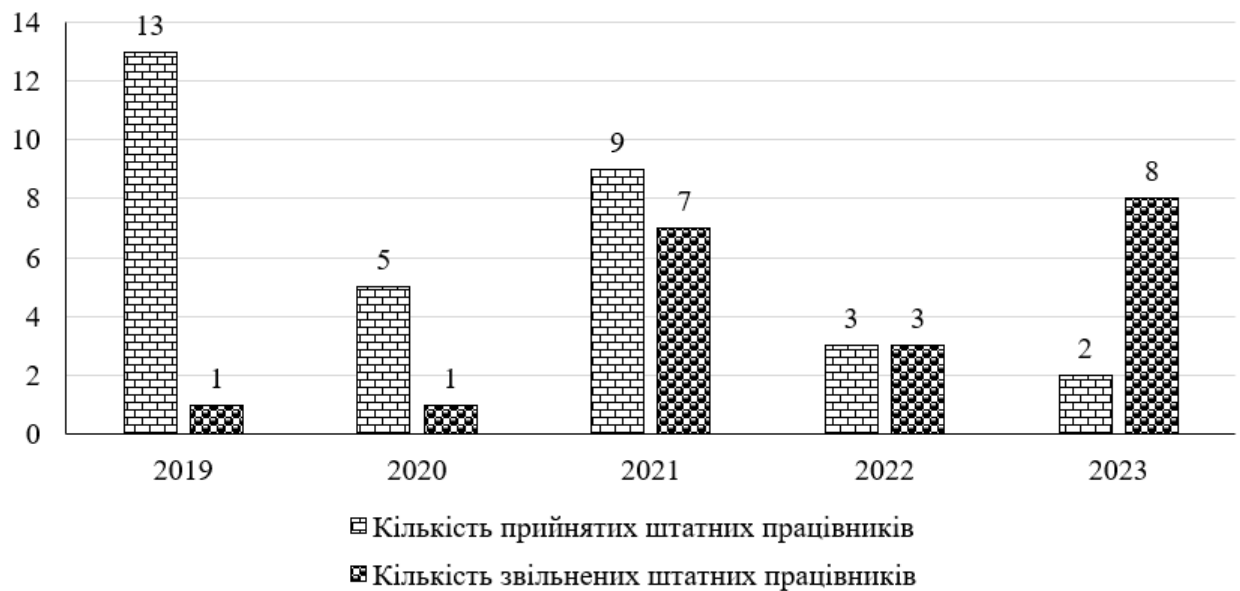


Рисунок 2.5 – Динаміка кількості прийнятих та звільнених штатних працівників Коблівської сільської ради, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6 та [72, 73, 74, 75]

Працюючи у жіночому колективі сільської ради, чоловіки можуть здійснювати роботу, яка не тільки приносить великі вигоди, а й ставить певні виклики. Співпраця чоловіків і жінок у такому робочому середовищі сприяє більшості ідей і рішень, що може призвести до більш творчого та ефективного робочого процесу. Важливо пам'ятати про потребу уважно ставитися до питань гендерної рівності та взаємного поваги. Це означає уникання стереотипів про ролі чоловіків і жінок, забезпечення всебічного розвитку кожного члена колективу та стимулювання взаємної підтримки і співпраці. В сільській раді, так само як і в будь-якому іншому колективі, ключове значення має створення сприятливого середовища для взаємодії на основі рівних можливостей і спільних зусиль у досягненні спільних цілей і завдань.

Надалі здійснимо аналіз змін у кількості штатних працівників протягом розглянутого періоду (рис. 2. 6).

Як видно з аналізу, найбільший приріст кількості штатних працівників спостерігався у 2021 році. Це можна пояснити тим, що внаслідок реформ та об'єднання громад інших регіонів з Коблівською сільською радою зростає потреба у розширенні персоналу.

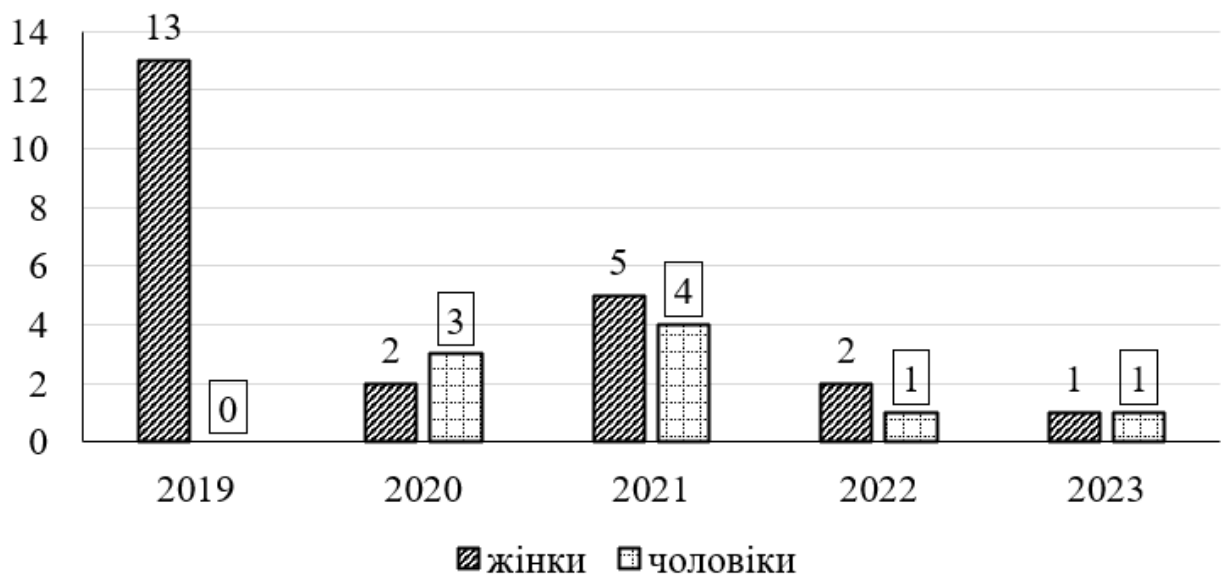


Рисунок 2.6 – Динаміка розподілу кількості прийнятих штатних працівників за гендерною ознакою в Коблівській сільській раді, осіб
Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6 та [72, 73, 74, 75]

Важливим показником щодо аналізу кадрів в Коблівській сільській раді є показник плинності кадрів. Плинність кадрів у сільській раді може бути викликана різноманітними причинами, які часто зустрічаються.

Однією з них є нерівність у очікуваннях. Співробітники можуть відчувати, що їхні очікування стосовно умов праці, корпоративної культури або можливостей кар'єрного росту не відповідають реальності.

Не менш важливою є недостатня оплата праці. Якщо працівники вважають, що їхня оплата не відображає їх внеску та професійних досягнень, це може стимулювати їх до пошуку інших місць роботи.

Невдоволене робоче середовище також є причиною плинності кадрів. Відсутність підтримки, відчуття недооцінення та конфлікти в колективі можуть призвести до недовгої тривалості працівників у сільській раді.

Ще однією причиною є обмеженість можливостей для розвитку. Професійний розвиток є важливим моментом для багатьох працівників, і якщо вони не вбачають можливостей для зростання та покращення своїх навичок, це може вплинути на їх рішення про те чи залишатись чи звільнятись.

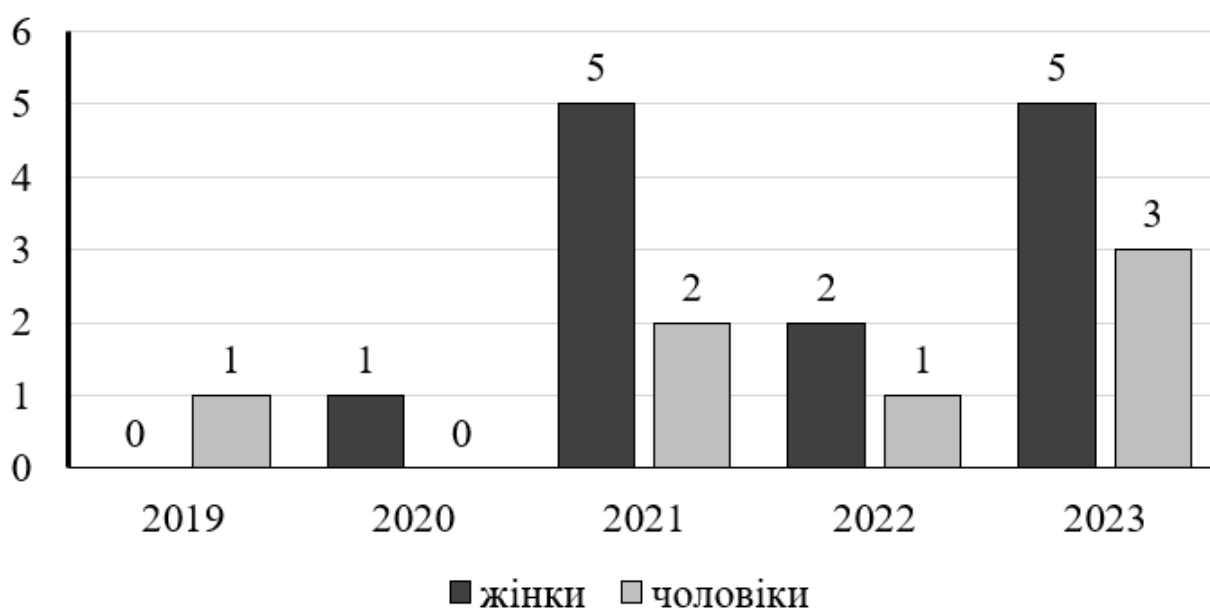
Несприятливі умови праці. Фізичні або психологічні навантаження, недостатня організація робочих процесів або нестача необхідних ресурсів

також можуть сприяти зростанню плинності кадрів.

Ці фактори часто взаємодіють і визначають, чому працівники можуть вирішувати залишити своє поточне місце роботи.

Для запобігання плинності кадрів важливо створити стабільні умови праці, сприятливе робоче середовище, забезпечити можливості для професійного росту і розвитку, а також розробити ефективну систему винагородження та визнання внеску співробітників.

Проведемо аналіз звільнень штатних працівників протягом досліджуваного періоду у Коблівській сільській раді (рис. 2.7).



2.7 – Динаміка розподілу кількості прийнятих штатних працівників за гендерною ознакою в Коблівській сільській раді, осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами таблиці 2.6 та [72, 73, 74, 75]

За аналізом плинності кадрів видно, що найбільша інтенсивність звільнень спостерігалася у 2021 та 2023 роках. У 2021 році це можна пояснити об'єднанням з іншими громадами, що призвело до оновлення колективу з урахуванням інтересів наново приєднаних громад. У 2023 році причинами звільнень стали військові дії і переміщення населення, через що частина працівників залишила територію громади.

2.3. Аналіз існуючої системи управління персоналом органу публічної служби Коблівської сільської ради

Робота з персоналом Коблівської сільської ради повинна відповідати сучасним вимогам, частково так і є, але з огляду на попереднє розкрите нами питання роботи, можемо сказати, що є і недопрацювання відповідального по кадровому забезпеченні, оскільки плінність кадрів все таки значна, і це свідчить про певні несприятливі умови праці. Щоб з'ясувати причину такої ситуації вирішено провести аналіз системи управління персоналом органу місцевого самоврядування Коблівській сільській раді, та виявлення вузьких місць в діяльності органу, шляхом опитування 96 працівників сільської ради методом анкетування.

Працівникам було запропоновано анкету з запитаннями (Додаток Ж), результати опитування наводимо нижче. Першим запитанням було назвати чинники, які недостатньо використовуються керівництвом для підвищення ефективності роботи органу місцевого самоврядування (рис. 2.8).

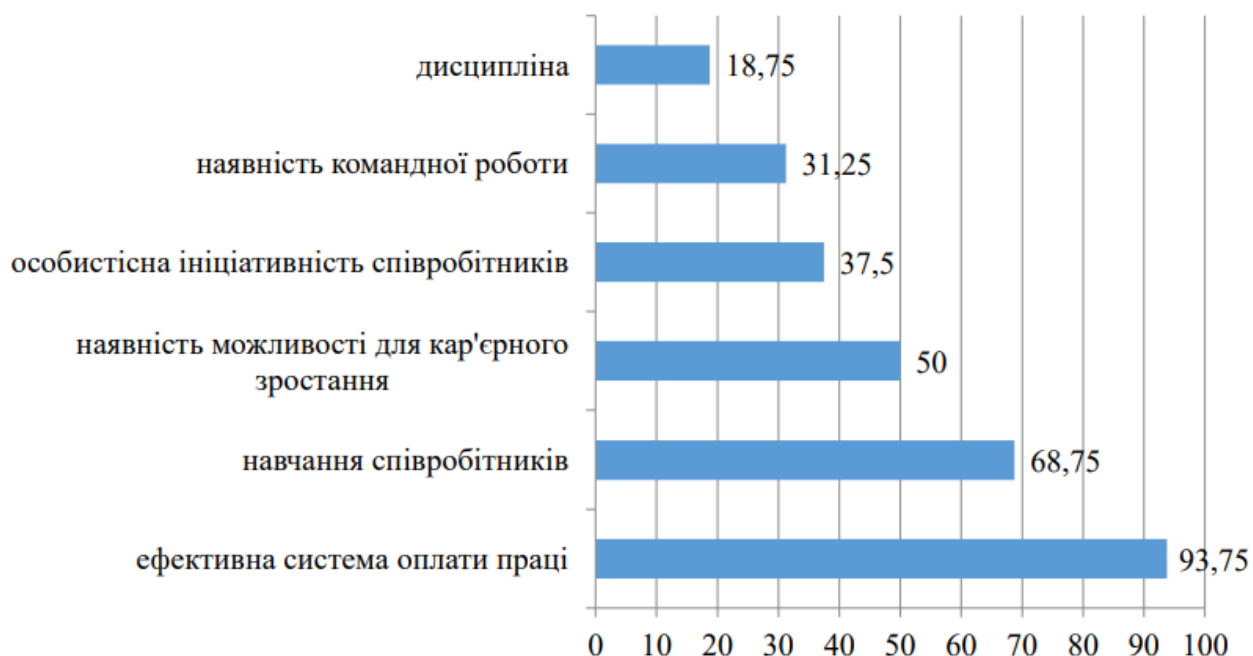


Рисунок 2.8 – Результат опитування службовців на питання «Назвіть чинники, що недостатньо використовуються керівництвом для покращення ефективності Вашої роботи»

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

Як бачимо з рис. 2.8, 93,75 % респондентів вважають, що для покращення їхньої роботи керівництво має впровадити ефективну систему оплати праці. 68,75 % опитаних вважають за необхідне вдосконалити систему навчання персоналу. Половина опитаних (50 %) вказує на важливість можливостей для кар'єрного зростання як ключовий чинник підвищення ефективності роботи. Для 37,5 % респондентів важливим є заохочення особистісної ініціативи у вирішенні професійних завдань. Командна робота є важливим фактором для 31,25 % опитаних, що сприятиме підвищенню результативності їхньої праці. 18,75 % персоналу зазначають, що робота органу місцевого самоврядування стане більш ефективною за умови поліпшення трудової дисципліни.

Другим запитанням анкети було «Чи задоволені Ви існуючою системою оплати праці? Обґрунтуйте Вашу відповідь». Результати виявились наступні (рис. 2.9).

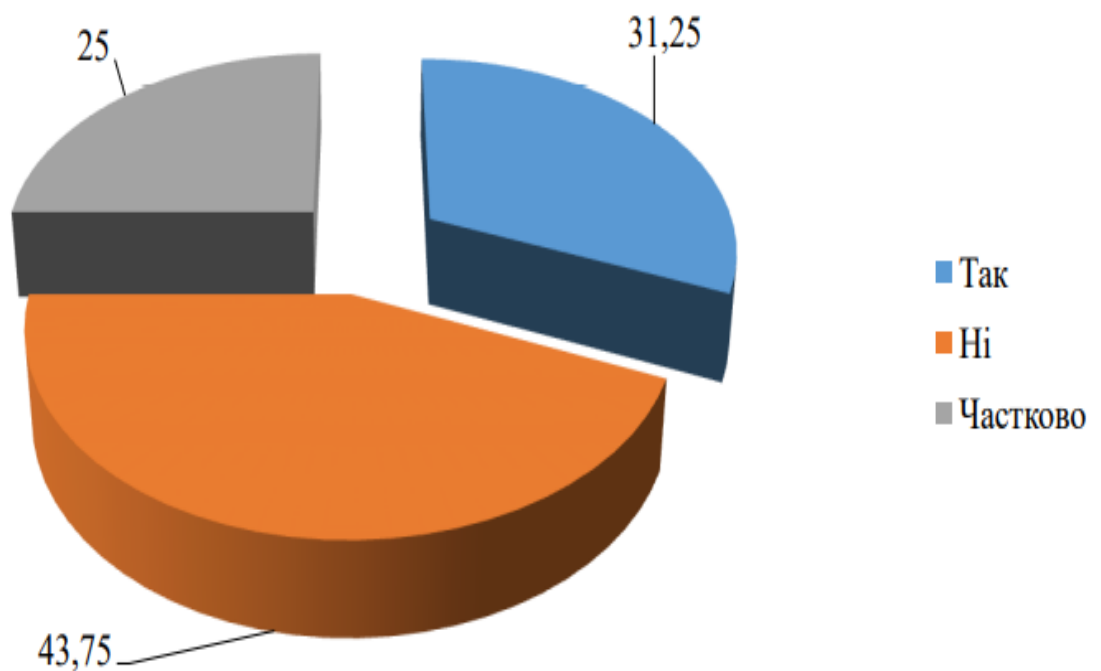


Рисунок 2.9 – Результати опитування службовців на питання

«Чи задоволені Ви існуючою системою оплати праці?»

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

Результати анкетування виявились наступними, 31,25% співробітників задоволені поточною системою оплати, зазначаючи, що на додаток до посадового окладу вони отримують надбавки за стаж роботи та ненормований робочий день. Водночас 43,75% працівників висловили невдоволення системою оплати, оскільки вона не враховує особистий внесок кожного фахівця у спільну справу, а також їхню ініціативність, креативність і старанність. Ще 25% респондентів задоволені системою оплати лише частково.

Третім запитанням анкети було питання «Чи задоволені Ви існуючою системою нематеріального стимулювання?».

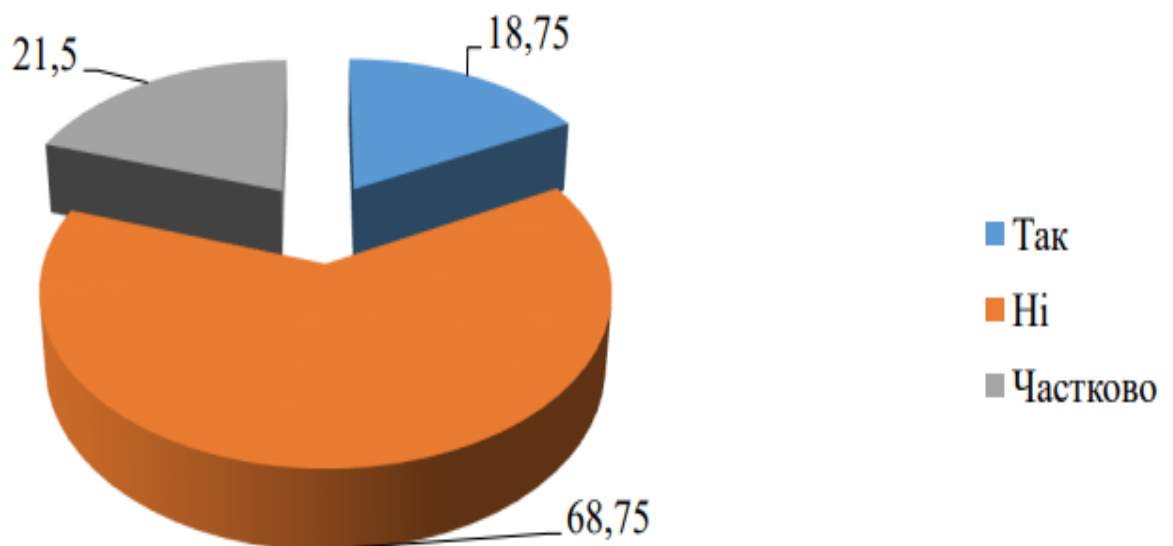


Рисунок 2.10 – Результати опитування службовців на питання «Чи

задоволені Ви існуючою системою нематеріального стимулювання?»

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

Анкетування показало, що лише 18,75% співробітників задоволені поточною системою нематеріального стимулювання. При цьому 68,75% фахівців висловили невдоволення цією системою, а 21,5% задоволені нею лише частково.

Четвертим запитанням було назвати найбільш дієві форми нематеріального стимулювання. Результати анкетування показали, що важливими є подяки, визнання, нагороди та можливості кар'єрного зростання (рим. 2.11).



Рисунок 2.11 – Результати опитування службовців на питання «Назвіть які для Вас є найбільш дієві форми нематеріального стимулювання?»
Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

П'яте питання анкетування було про рівень задоволення від умов праці. Результат показав, що майже половина, а саме 43,75% опитаних були задоволені умовами праці, частково задоволені 31,25%, і 25% працівників не задоволені умовами праці (рис. 2.12).

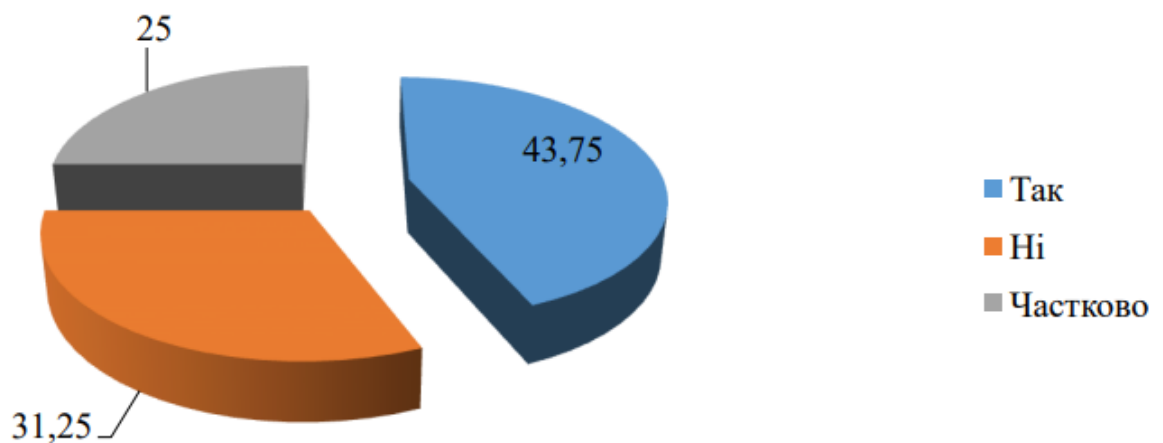


Рисунок 2.12 – Результати опитування службовців на питання «Чи задоволені Ви умовами праці?»
Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

За результатами опитування ми бачимо, що чверть працівників незадоволені умовами праці. Причинами які погіршують умови праці стали ті, які наведено на рисунку 2.13. найбільший відсоток припадає на ненормований робочий день та недостатнє технічне оснащення робочих місць.



Рисунок 2.13 – Результати опитування службовців на питання

«Назвіть причини які погіршують умови праці»

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

Наступним питанням анкети, було зазначити, чи зацікавлені працівники у підвищенні свого фахового рівня (рис. 2.14).

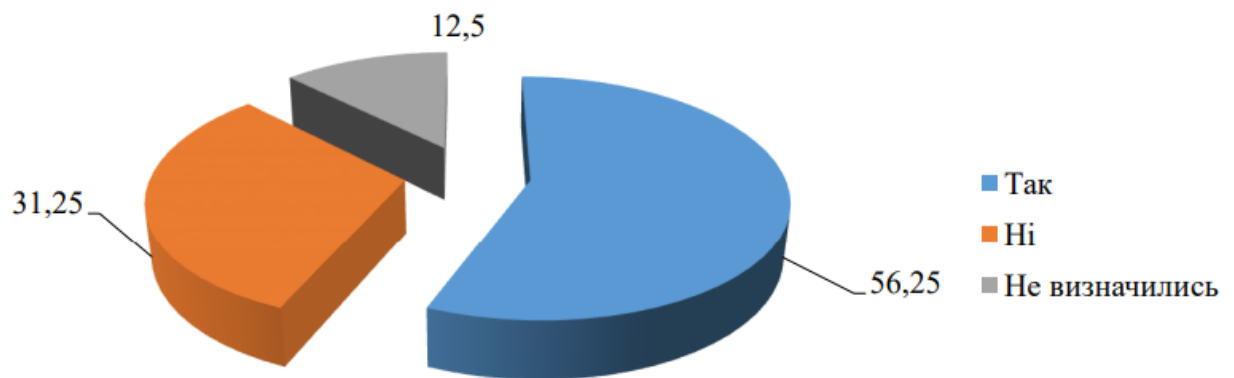


Рисунок 2.14 – Результати опитування службовців на питання

«Чи зацікавлені Ви в підвищенні кваліфікації»

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

Результати опитування чи зацікавлені працівники в підвищенні кваліфікації показали, що, більшість респондентів (56,25%) позитивно ставляться до даного питання, вказавши, що вони згодні підвищити свій рівень кваліфікації, в той же час значна частина респондентів (31,25%) висловили ся негативно з даної пропозиції. Менша частина респондентів (12,5%) не змогли однозначно відповісти, відзначаючи невизначеність у своїй думці.

Щодо факторів, які стимулюють працівників до підвищення свого професійного рівня, респонденти вказали наступні (рис. 2.15):

- бажання утримати робоче місце чи посаду - 62,5% опитаних зазначили, що мотивовані прагненням зберегти свою роботу;
- інтерес до підвищення заробітної плати - 50% респондентів вважають, що збільшення зарплати є вагомим стимулом;
- стремління отримати нову посаду або підвищення - 37,5% працівників бачать можливість кар'єрного зростання як ключовий мотивуючий чинник;
- цікавість до процесу набуття нових знань і навичок - 18,75% учасників опитування відзначили інтерес до розвитку та освоєння нових компетенцій.



Рисунок 2.15 – Результати опитування службовців на питання «Назвіть причини, що мотивують Вас підвищувати свій фаховий рівень»
Джерело: сформовано автором за результатами анкетування та [72, 73, 74, 75]

Останнім питанням анкети стосувалося можливостей для кар'єрного зростання, і чи зацікавлені працівники в цьому. Результати показали, що 93,75 % респондентів впевнені, що підґрунтя і можливостей кар'єрного зростання не бачать, але в той же час у 68,7 5% опитаних є зацікавленість в цьому.

Виходячи з вище зазначеного, ми бачимо, що в системі управління персоналом Коблівської сільської ради є значні проблеми, розглянемо їх більш детально.

Насамперед це недостатній рівень оплати праці:

- заробітна плата не відповідає особистим досягненням (значна частина персоналу вважає, що існуюча система оплати не враховує їхній особистий внесок, ініціативність, та творчий підхід до роботи, що демотивує працівників);

- невідповідність оплати праці ринковим умовам (зарплати можуть не відповідати ринковим стандартам, що призводить до плинності кадрів і відтоку кваліфікованих спеціалістів).

Наступною проблемою є неефективне нематеріальне стимулювання, а саме:

- відсутність визнання та заохочення (працівники відчують, що їхній внесок недостатньо визнається і не заохочується керівництвом, що знижує мотивацію та продуктивність);

- недостатня система нематеріального заохочення (нинішня система нематеріального стимулювання не задовольняє більшість працівників, не враховуючи їхні потреби та очікування).

Також це і обмежені можливості для професійного зростання, а саме:

- відсутність плану розвитку кар'єри (недостатньо чітких кар'єрних шляхів та можливостей для професійного розвитку, що обмежує перспективи для працівників);

- незадовільне навчання і підвищення кваліфікації (система навчання та розвитку персоналу не забезпечує ефективного вдосконалення навичок і знань працівників).

Ще однією проблемою є несприятливе робоче середовище, це стосується таких моментів як:

- конфлікти в колективі та відсутність підтримки (відсутність налагоджених комунікацій і підтримки серед колег та керівництва створює негативну атмосферу, що погіршує робочий клімат);

- низький рівень командної роботи (недостатня інтеграція і співпраця між працівниками призводить до менш ефективної роботи).

Також є проблеми з налагодженням ефективної комунікації працівників:

- проблеми з внутрішньою комунікацією (неефективні комунікаційні канали між керівництвом і працівниками перешкоджають чіткому розумінню завдань і цілей);

- незадовільна взаємодія між відділами (недостатня координація між

різними підрозділами ускладнює реалізацію спільних проектів і завдань).

Трудова дисципліна теж на низькому рівні. Недостатня дисципліна і організація робочих процесів призводять до низької ефективності та продуктивності. Це стосується і недотримання робочих графіків. Відсутність контролю за дотриманням робочих графіків і норм праці знижує якість виконання обов'язків.

Також існують проблеми з адаптацією нових працівників. Тобто відсутня система дій введення нового працівника в посаду. Недостатньо розвинена система адаптації нових співробітників ускладнює їхнє включення в робочий процес і знижує ефективність їхньої роботи. Це відповідно спричинено тим, що немає бажаючих бути наставником для таких працівників. Відсутність підтримки з боку більш досвідчених працівників затягує процес освоєння нових завдань для новачків.

Все перелічене вище є вагомою причиною високої плинності кадрів. Високий рівень звільнень і часті зміни в колективі перешкоджають створенню стабільного робочого колективу і знижують загальну ефективність сільської ради. Через незадовільні умови праці та оплати кваліфіковані спеціалісти залишають посади, що призводить до втрати досвіду і знань.

Ці проблеми підкреслюють необхідність удосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності роботи Коблівської сільської ради.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОБЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1. Система мотивування та стимулювання персоналу як ефективний механізм управління персоналом публічних служб

В умовах постійних змін та реформ у сфері публічного управління, питання ефективного управління персоналом стає надзвичайно актуальним. Сучасні виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування, потребують комплексних підходів до управління людськими ресурсами. Одним із ключових елементів успішного функціонування публічних служб є система мотивування та стимулювання персоналу, яка виступає дієвим інструментом забезпечення високої продуктивності, лояльності та професійного зростання працівників.

В науковій літературі виділяють досить велику кількість складових системи мотивування та стимулювання персоналу організації. Розглянемо основні з них які наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні компоненти системи мотивування та стимулювання
Джерело: сформовано автором

Розглянемо більш детально зазначені компоненти на рисунку 3.1. Зокрема розкриваючи суть матеріальних стимулів ми повинні відмітити що вони бувають прямими та непрямими. В таблиці 3.1 наведемо перелік всіх прямих матеріальних стимулів які використовуються в Коблівській сільській раді, або ж можуть бути застосовані.

Таблиця 3.1 – Види прямих матеріальних стимулів праці

Форми заохочення	Зміст
Заробітна плата	- основна заробітна плата (винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці – норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки); - додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій; - інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.
Премії	Одноразові виплати працівнику у вигляді заохочення (річна премія, стаж, надбавки за відсутність прогулів тощо)
Бонуси	Одноразові виплати, які пропонуються працівнику за високу продуктивність праці (перевиконання плану по виробництву, збільшено обсяг реалізації тощо)
Система участі в управлінні організацією (для акціонерних товариств)	- придбання акцій та отримання дивідендів; - можливість придбати акції за зниженою ціною; - передача акцій безкоштовно.
Участь у розподілі капіталу	Встановлення частки капіталу, яка утворює фонд заохочення. Певні групи працівників (зазвичай, управлінській та адміністративний персонал) беруть участь у розподілі прибутку компанії
Підтримка ініціативності	Працівники отримують винагороду, якщо організація виграє від пропозиції, запропонованих працівником
Заплановані доплати до заробітної плати	Субсидування ділових та особистих витрат залежно від результату роботи

Джерело: [76]

Визначення адекватного рівня базової оплати праці є фундаментальним завданням управління персоналом, яке значною мірою впливає на здатність сільської ради залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Базова оплата повинна бути конкурентоспроможною, щоб зацікавити фахівців відповідної кваліфікації, але водночас її розмір має бути збалансованим з точки зору загального доходу працівника і продуктивності його праці.

Базова заробітна плата повинна становити від 70% до 90% від загального доходу працівника. Таке співвідношення дозволяє зберегти гнучкість у

системі винагород, забезпечуючи додаткові стимули для працівників у вигляді премій, надбавок або бонусів, які залежать від результатів роботи або досягнення певних цілей. Це підходить до принципу «винагороди за результат», де працівники мають чітке розуміння того, що їхні зусилля можуть призвести до збільшення загального позитивного результату роботи сільської ради.

Поряд з прямими матеріальними стимулами існують і непрямі, перелік яких ми наводимо нижче в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Види непрямих матеріальних стимулів праці

Форми заохочення	Зміст
1	2
Відшкодування транспортних витрат	- виділення коштів на відшкодування витрат на відрядження; - сприяння покупки службових автомобілів та умови користування ними; - відшкодування витрат на доставку працівника на роботу; - надання безкоштовних стоянок для автомобілів.
Користування резервними фондами	Створення резервних фондів для працівників організації, використання коштів яких надається за відсотковою ставкою, що є вигіднішою за банківську
Харчування	Підтримка енергетичного рівня працівників відбувається шляхом: - виділення коштів на харчування на території організації чи за її межами; - забезпечення працівників бізнес-ланчами (за рахунок організації або часткового покриття) тощо
Програми розвитку працівників	- перепідготовка або навчання працівників за рахунок організації; - оплата (повна або часткова) курсів підвищення кваліфікації працівників; - компенсація витрат на міжнародне стажування працівників тощо
Медичне обслуговування	Організація медичного обслуговування на підприємстві або в спеціальних закладах охорони здоров'я
Консультавання	Організація консультавання на підприємстві в рамках трудового законодавства, психологічної допомоги тощо
Організація житла для співробітників	Сприяння співробітникам у покупці власного житла на пайових умовах
Розвиток та освіта дітей співробітників	- участь в оплаті навчання дітей співробітників; - надання пріоритету влаштування в різних дошкільних та шкільних закладах освіти
Соціальні пільги та премії	Організація виплачує працівникам обов'язкові соціальні пільги та застосовувати необхідні привілеї
Страховання життя та майна співробітників	Організація повністю або частково за свій рахунок страхує працівників їх життя та певну власність

Продовження таблиці 3.2

1	2
Виплати, пов'язані із тимчасовою втратою працездатності	Виплати з соціального фонду у вигляді компенсації працівникам у зв'язку з втратою працездатності через хворобу або з інших причин заробітку
Медичне страхування	- гарантування для працівника та його членів сім'ї забезпечення певних медичних послуг при настанні страхового випадку; - заключення договору із страховим агентом про купівлю (повну або часткову) полісів для працівників організації
Пенсійний фонд	Створено приватної альтернативи державному пенсійному фонду
Кредитування	Організація має право встановлювати пільгові умови для кредитування працівників для створення власного майна
Відпочинок	Надання у користування працівникам об'єкти відпочинку та розваг

Джерело: [76]

До третьої категорії стимулюючих факторів в організації належать нематеріальні стимули, які діють в організаційній, моральній та психологічній сферах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Види нематеріальних стимулів праці

Форми заохочення	Зміст
1	2
Умови праці	- створення безпечних умов праці, що не шкодять здоров'ю працівника; - забезпечення морально-психологічного клімату на робочому місці; - підвищення змістовності праці
Управління вільним від роботи часом	- збільшення часу дозвілля активних і творчих працівників за рахунок надання додаткових вихідних та відпусток; - впровадження в практику гнучкого робочого часу; - заохочення високої продуктивності праці працівників шляхом скорочення тривалість робочого тижня; - забезпечення work-life balance
Дотримання демократичних принципів на роботі	Створення дружньої командної атмосфери, яка підтримує відданість організаційним цілям та ідеї компанії через: - активні профспілки; - консультацію із працівниками щодо укладання колективного договору; - постійне оповіщення працівників про плани та перспективи діяльності компанії; - демократичний стиль керівника; - автономія, розширення повноважень працівника у прийнятті рішень; - врахування думок та ініціативність працівників тощо
Визнання	Надання особливої уваги чи поваги, що задовольняє его підлеглих. Прикладами визнання працівника є публічна подяка працівнику за гарно виконану роботу, демонстрація досягнень працівника, вручення свідоцтва про досягнення, роздача сувенірів, подарунків тощо

Продовження таблиці 3.3

1	2
Просування по службі	Надання консультацій щодо побудови кар'єрного росту в компанії
Статус	Статус стосується рангу, повноважень, відповідальності, визнання та престижу, пов'язаного з роботою. Пропонуючи вищий статус або ранг в організації, менеджери можуть мотивувати співробітників, які потребують поваги та самоактуалізації
Дисциплінарні стягнення	Невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків Працівника карається зауваженням, доганою або звільненням (пониженням) із відповідної посади

Джерело: [76]

Важливу роль відіграє психологічна підтримка в колективі. Сюди відносять забезпечення сприятливої робочої атмосфери, а саме створення дружньої та підтримуючої робочої культури, яка сприяє відкритому спілкуванню та співпраці. Також гнучкість у робочих умовах, а саме запровадження гнучких графіків роботи, можливостей дистанційної роботи та індивідуального підходу до потреб кожного працівника. Не менш важливими є наставництво та коучинг. Впровадження програм наставництва для нових працівників та постійна підтримка від більш досвідчених колег є гарним стимулом до роботи.

Що стосується організаційних інструментів то сюди варто віднести оцінку ефективності праці, а саме регулярна оцінка роботи працівників з урахуванням їхніх досягнень, результатів діяльності та професійного розвитку. Та удосконалення комунікацій, а саме запровадження прозорих і ефективних комунікаційних каналів між керівництвом та працівниками для чіткого розуміння цілей і завдань. Також участь у прийнятті рішень, а саме залучення працівників до процесів прийняття рішень, що сприяє їхній залученості та відповідальності за результати.

Ефективні системи мотивування та стимулювання формують певні переваги для керівництва сільської ради.

По-перше, відбудеться підвищення продуктивності праці працівників. Система стимулювання сприяє підвищенню мотивації працівників до досягнення вищих результатів у роботі.

По-друге, зменшиться плинність кадрів. Належне визнання, підтримка

та винагорода знижують ризик звільнення та втрату кваліфікованих кадрів.

По-третє, відбувається зміцнення лояльності, а саме створення справедливої і прозорої системи стимулювання підвищує довіру та лояльність працівників до самої організації.

По-четверте, зростає рівень розвитку професійних навичок працівників. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню рівня компетентності і адаптивності працівників до змін.

Ефективна система мотивування та стимулювання персоналу є вирішальним чинником у забезпеченні високої продуктивності та задоволеності працівників у публічних службах. Впровадження комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, дозволяє досягати кращих результатів та створювати сприятливе робоче середовище.

На нашу думку для Коблівської сільської ради необхідним є:

- переглянути систему оплати праці (забезпечити її відповідність ринковим умовам та враховувати особистий внесок і досягнення працівників);
- розробити програми нематеріального стимулювання (впровадити системи визнання та заохочення, які б сприяли підвищенню мотивації та залученості персоналу);
- забезпечити можливості для професійного та кар'єрного зростання (розробити програми навчання та розвитку, що дозволять працівникам удосконалювати свої навички та підвищувати кваліфікацію);
- покращити комунікаційні канали (запровадити прозорі та ефективні механізми комунікації для забезпечення відкритості та взаєморозуміння між керівництвом та працівниками);
- створити сприятливе робоче середовище (підтримувати позитивний робочий клімат, що сприяє співпраці, взаємоповазі та командній роботі).

Запровадження цих заходів може суттєво покращити ефективність управління персоналом у Коблівській сільській раді, підвищити рівень задоволеності працівників та забезпечити стійкий її розвиток.

3.2. Формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу органу місцевого самоврядування Коблівської сільської ради

Останнім часом в Україні особливої уваги набуває питання професійного розвитку та навчання персоналу органів місцевого самоврядування. Професіоналізм і компетентність працівників є ключовими чинниками, що впливають на якість надання послуг, ефективність управління та задоволення потреб громади.

У цьому контексті ми пропонуємо створити для Коблівської сільської ради ефективний механізм для забезпечення постійного професійного зростання та кар'єрного навчання своїх працівників.

Професійний розвиток і навчання працівників мають численні переваги для органу місцевого самоврядування, зокрема і для Коблівської сільської ради. Сюди можна віднести:

- а) підвищення компетентності, а саме збагачення знань і навичок персоналу дозволяє ефективніше виконувати робочі обов'язки;
- б) адаптація до змін, а саме постійне навчання сприяє готовності працівників до змін і нових викликів;
- в) мотивація, а саме можливості для розвитку підвищують мотивацію і задоволеність роботою;
- г) кар'єрний ріст, а саме надання можливостей для кар'єрного зростання стимулює працівників до самовдосконалення.

Кар'єру працівника можна умовно поділити на кілька стадій, кожна з яких пов'язана не лише з посадовим рівнем, але й із певним етапом у житті. Отже, важливо розрізняти стадію кар'єри як віковий період розвитку особистості і як фазу професійного становлення.

Практика свідчить про те, що процес кар'єрного просування, який є проявом самореалізації індивіда, не обмежується віковими рамками. Кар'єрний ріст супроводжується поступовим накопиченням трудового

досвіду, систематизацією та розвитком професійних знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей. Цей процес призводить до здобуття нового соціального та професійного статусу. Отже, незалежно від віку, працівник може продовжувати свій кар'єрний розвиток, вдосконалюючи свої компетенції та підвищуючи рівень професійної майстерності. На рис. 3.2 наведено етапи розвитку професіонала.

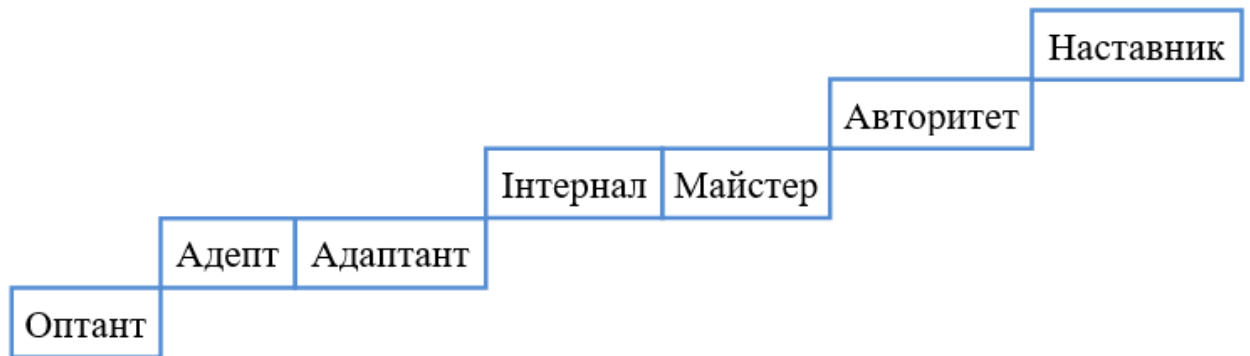


Рисунок 3.2 – Етапи (фази) розвитку професіонала

Джерело: [76]

Для забезпечення ефективного механізму професійного зростання і кар'єрного навчання в Коблівській сільській раді важливо враховувати наступні компоненти які наведено на рисунку 3.3.

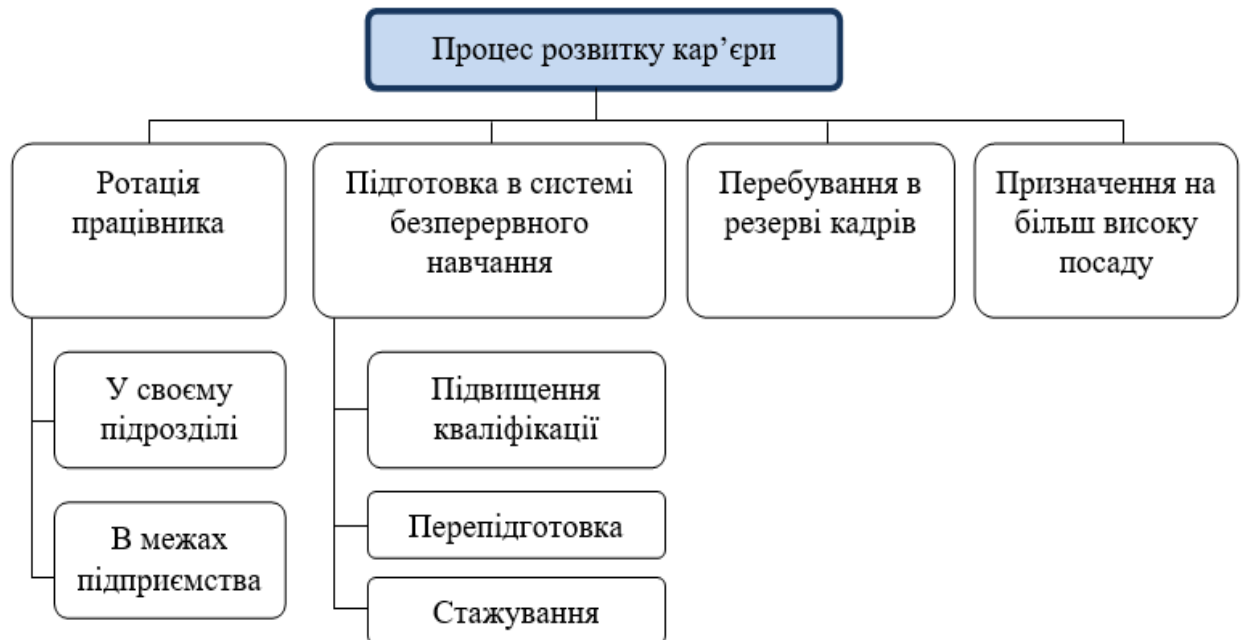


Рисунок 3.3 – Складові механізму професійного зростання

Джерело: [76]

Для впровадження цього механізму в Коблівській сільській раді пропонуються наступні кроки які наведено на рисунку 3.4.

Створення відділу з розвитку персоналу
Заснування спеціалізованого відділу, який відповідатиме за організацію та координацію навчальних програм і розвиток персоналу
Проведення аналізу потреб у навчанні
Регулярне оцінювання потреб працівників у навчанні для визначення актуальних напрямків розвитку
Розробка навчальних матеріалів
Створення та адаптація навчальних програм, які відповідатимуть конкретним потребам та умовам роботи в органі місцевого самоврядування
Організація навчальних заходів
Запровадження регулярних навчальних заходів, зокрема тренінгів, семінарів, воркшопів та онлайн-курсів
Впровадження програм наставництва
Розвиток програм наставництва та коучингу для підтримки нових та менш досвідчених працівників
Мотивація персоналу
Створення системи стимулювання, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні заохочення
Моніторинг та оцінка
Постійний моніторинг результатів навчання та коригування програм для підвищення їхньої ефективності

Рисунок 3.3 – Передумови (програма) впровадження механізму професійного зростання персоналу

Джерело: розроблено автором

Формування механізму професійного зростання та безперервного кар'єрного навчання персоналу є критично важливим для підвищення ефективності та якості роботи органів місцевого самоврядування. Для Коблівської сільської ради це означає забезпечення високого рівня компетентності та мотивації працівників, що сприятиме кращому обслуговуванню громади та досягненню поставлених цілей.

В ході дослідження даного питання маємо деякі рекомендації щодо покращення ефективності роботи персоналу Коблівської сільської ради:

- інтеграція з системою управління(механізм навчання повинен бути інтегрований з загальною системою управління та стратегією розвитку організації);
- підтримка з боку керівництва (активна підтримка з боку керівництва є необхідною для успішного впровадження та функціонування механізму);
- врахування індивідуальних потреб (програми розвитку повинні бути адаптовані до індивідуальних потреб і можливостей кожного працівника);
- постійне вдосконалення (механізм професійного зростання має бути гнучким і постійно вдосконалюватися на основі отриманого досвіду та зворотного зв'язку).

Впровадження цих рекомендацій дозволить Коблівській сільській раді ефективно організувати професійний розвиток персоналу, забезпечити високу продуктивність роботи та задоволення потреб громади, що в кінцевому результаті сприятиме стійкому розвитку та успішному виконанню поставлених завдань.

ВИСНОВКИ

Вдосконалення механізму управління персоналом в органах публічної влади є нагальним завданням для сучасних систем державного управління. Це не тільки покращує якість роботи та ефективність публічних службовців, але й сприяє загальному підвищенню рівня життя громадян, зміцненню довіри до державних інституцій та забезпечує сталий розвиток суспільства. Інноваційні підходи до управління персоналом, інтеграція сучасних технологій, та розвиток професійного потенціалу працівників є ключовими елементами у досягненні цих цілей.

Дослідження теоретичних аспектів управління персоналом в органах публічної влади виявило, що ефективне управління кадрами є критично важливим для забезпечення високої якості адміністративних послуг і стабільної роботи державних установ.

Управління персоналом публічних служб базується на принципах законності, ефективності, рівноправності, прозорості та підзвітності. Основні функції включають планування, рекрутинг, розвиток, оцінку, мотивацію та управління трудовими відносинами. Ці принципи і функції забезпечують системний підхід до управління кадрами, дозволяють досягати високих стандартів обслуговування громадян, покращують внутрішню організацію роботи і сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Застосування цих принципів допомагає забезпечити збалансоване кадрове управління, яке відповідає потребам державних установ і суспільства.

Сучасні методи та кадрові технології управління персоналом включають аналіз потреб у персоналі, використання інформаційних систем для управління людськими ресурсами, методи рекрутингу, розвитку та навчання персоналу, оцінки ефективності роботи, системи мотивації і стимулювання. Ці технології дозволяють підвищити ефективність управління, сприяють автоматизації рутинних процесів, підвищують якість кадрових рішень і покращують адаптацію персоналу до швидко мінливих умов. Впровадження

новітніх кадрових технологій є важливим для розвитку інноваційного потенціалу державних органів і підвищення їхньої конкурентоспроможності у наданні адміністративних послуг.

Аналіз стану управління персоналом в органах публічного управління Коблівської сільської ради дозволив виявити ключові аспекти, проблеми і потенційні напрями розвитку кадрової політики. За період з 2019 по 2023 роки чисельність штатних працівників Коблівської сільської ради демонструє тенденцію до збільшення, зокрема через приєднання нових громад у 2021 році. Це викликало потребу у збільшенні чисельності персоналу та появі нових функцій, таких як управління проектами та грантами, проведення державних закупівель через "Prozorro" та інші специфічні завдання. Незважаючи на позитивні тенденції зростання, динаміка збільшення персоналу не завжди відповідає темпам розвитку та вимогам нових функцій, що може впливати на продуктивність і ефективність роботи сільської ради.

Склад сільської ради виявляє гендерну нерівність з переважанням жінок, хоча керівництво залишається за чоловіком. Співпраця в такому колективі може сприяти різноманітності підходів до вирішення задач і підвищувати ефективність роботи, однак важливо забезпечити рівноправність і взаємоповагу, аби уникнути гендерних стереотипів і забезпечити всебічний розвиток всіх працівників.

Плинність кадрів у 2021 та 2023 роках була найбільш інтенсивною. Це можна пояснити адміністративними реформами та укрупненням громад у 2021 році, що призвело до значних кадрових змін. У 2023 році основними причинами звільнень були військові дії та переміщення населення, що також вплинуло на стабільність персоналу. Високий рівень плинності кадрів підкреслює необхідність створення стабільних робочих умов, сприятливого робочого середовища і забезпечення підтримки для персоналу у складних ситуаціях.

Результати опитувань показують, що більшість працівників не задоволені системою оплати праці та нематеріального стимулювання. Це

свідчить про те, що поточні системи не враховують особистий вклад працівників, їх ініціативність і креативність. Поліпшення системи оплати праці, включаючи можливість кар'єрного зростання та розвиток особистісних якостей, є важливими кроками для підвищення задоволеності працівників і їх мотивації до роботи.

Однією з проблем є недостатня увага до професійного розвитку працівників і забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації. Більшість працівників зазначають потребу у вдосконаленні системи навчання та розвитку, що свідчить про необхідність створення ефективних програм для навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиції у навчання персоналу, розвиток їх навичок і кар'єрне зростання можуть підвищити ефективність роботи сільської ради, покращити якість виконання завдань і задовольнити потреби громади.

Система управління персоналом в органах публічного управління Коблівської сільської ради потребує значного вдосконалення для підвищення ефективності роботи. Це включає оптимізацію чисельності персоналу, забезпечення гендерної рівності, зменшення плинності кадрів, покращення системи стимулювання та розвитку працівників.

Успішне вирішення цих питань сприятиме створенню ефективної та продуктивної кадрової політики, яка відповідатиме потребам громадян і забезпечить високий рівень надання адміністративних послуг.

Ефективне управління персоналом в органах публічного управління потребує інтегрованого підходу, який поєднує сучасні методи мотивування, гнучку систему стимулювання, а також підтримку професійного зростання і кар'єрного розвитку. Запровадження цих заходів сприятиме підвищенню залученості та продуктивності працівників, забезпеченню їх задоволеності роботою, а також досягненню стратегічних цілей органу місцевого самоврядування. Удосконалення механізмів управління персоналом є необхідним для створення ефективної, продуктивної та стабільної організації, яка здатна реагувати на сучасні виклики і потреби громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Публічне урядування. 2022. № 1. С. 10-16.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Богомолова К. С., Подольська О.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.
4. Бондар В. Д. Основні мотиви діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Державне управління». 2013. № 191. С. 161-169.
5. Буркова Л.А., Семеняка Т.В., Демченко Є.В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 106-111.
6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Гавкалова Н.Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018> (дата звернення: 09.05.2024)
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528 с.
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

11. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. С.
12. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.
13. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
14. Гончарук Н.Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. Аспекти публічного управління. 2013. № 48-54.
15. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 35. С. 196–202.
16. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 216-224.
17. Дейнега Х.М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2011. № 1. С. 151–153.
18. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах системи державного управління в Україні. URL: <file:///C:/Users/IRBIS/Downloads/194-Article%20Text-189-1-10-20200726.pdf>. (дата звернення: 19.05.2024)
19. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін / за заг. ред. І. В. Розпутенка : зб. наук. праць. К. : Вид. НАДУ, 2010. 168 с.
20. Євдокимов П.В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня кандидата юридич. наук. Запоріжжя. 2020. 237 с.
21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003.

300 с.

22. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>. (дата звернення: 09.04.2024)

23. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16. С. 116-120.

24. Іванов А. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. Право і безпека. 2021. № 3. С. 136-142.

25. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛПІ НАДУ. Вип. 37. Львів: ЛПІ НАДУ, 2013. 470 с.

26. Кормишкін Ю.А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

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

28. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с.

29. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.

30. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua> (дата звернення: 20.04.2024)

31. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2006. 308 с.
32. Ландсман В.А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2013. № 1(41). С. 117–121.
33. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. Управління розвитком. 2014. №7. С.135-138.
34. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Випуск 14. С. 87-92.
35. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 12. С. 174-177.
36. Михалевська Л. Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». Менеджер. 2015. № 1. С. 186-195.
37. Мохова Ю.Л., Сабадаж Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>. (дата звернення: 09.05.2024)
38. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
39. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дис.. на здобуття наук. ступеня к. держ. упр. К. : НАДУ, 2018. 264 с.
40. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
41. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України. Вісник Національної академії державного управління при Президентові

України. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.

42. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ–Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. 300 с.

43. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. К. : Кондор, 2003. 223 с.

44. Палійчук Є.С. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95>. (дата звернення: 09.04.2024)

45. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf. (дата звернення: 09.04.2024)

46. Пашко Л.А. Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб'єкт-об'єктної взаємодії. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf>. (дата звернення: 18.04.2024)

47. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.

48. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5 (50). С. 128- 132.

49. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1. С. 185-191.

50. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 09.04.2024)

51. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 09.04.2024)

52. Прудиус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. Держава та регіони: наук. фах. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4 (56). С. 90-95.

53. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018– 2021 роках: доповідь / за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

54. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

55. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2018. 325 с.

56. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Каравелла, 2019. 293 с.

57. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

58. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. НАДУ, 2007. 253 с.

59. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент : посібник. К. : Академвидав, 2003. 464 с.

60. Сурай І.Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Університетські наукові записки. 2008.

Вип. 3. С. 329–330.

61. Сурмін Ю.П. Бакуменко В.Д. Михненко А.М та ін. Енциклопедичний словник з державного управління: за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.:НАДУ, 2010. 820 с.

62. Управління персоналом / Г. М. Захарчин [та ін.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.

63. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

64. Управління персоналом в умовах децентралізації / за ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

65. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

66. Управління персоналом: підручник / за ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

67. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

68. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

69. Шатило О.А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

70. Щегорцова В.М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. Державне будівництво. 2011. № 2.

71. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України. Економіка і організація управління. 2016. № 4 (24). С. 406–411.

72. Коблівська сільська рада. Офіційний сайт. URL: <https://koblivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення 17.04.2024)

73. Коблівська сільська громада. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%96%D0%BB%

D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D0%BE%
D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0#/map/0 (дата звернення: 20.05.2024)

74. Коблівська громада. URL: <https://gromada.info/gromada/koblivska/>
(дата звернення: 09.04.2024)

75. Стратегія розвитку Коблівської громади. URL:
[https://rada.info/upload/users_files/04375748/6a5da710ee091529f89243bebf89aa4](https://rada.info/upload/users_files/04375748/6a5da710ee091529f89243bebf89aa4c.pdf)
c.pdf(дата звернення: 09.04.2024)

76. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О.
Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с. URL:
<https://dspace.kntu.kr.ua/items/c6f20ee5-8ef9-4346-80a2-302d39b90067> (дата
звернення: 09.04.2024)

ДОДАТКИ