

Центральноукраїнський національний технічний університет

Центр заочної та дистанційної освіти

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

«Допущена до захисту»
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Формування кадрової політики в державній установі»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та
адміністрування»
Спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
групи ПА-23мз

_____ Антоніна СТАДНИК

«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ірина СОЧИНСЬКА-СИБІРЦЕВА

«11» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент кафедри
фінансів, банківської справи та страхування
ЦНТУ Тетяна МЕЛЬНИК

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ	7
1.1. Особливості кадрової політики державної установи в умовах невизначеності	7
1.2. Характеристика компонентів кадрової політики державної установи	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	25
2.1. Оцінка змін стратегії розвитку Виконавчого комітету Кропивницької міської ради в умовах форс-мажору	25
2.2. Вплив кадрової політики на ефективність реалізації стратегії Виконавчого комітету	37
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	47
3.1. Удосконалення механізму адаптації кадрової політики державної установи до умов воєнного стану	47
3.2. Інноваційні складові кадрової політики у контексті післявоєнного відновлення	55
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Формування ефективної кадрової політики є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування державних установ, особливо в умовах сучасних викликів та кризових ситуацій. Система управління персоналом державних органів має відповідати не лише стандартам ефективності, але й адаптуватися до умов невизначеності, зокрема, до впливу воєнного стану та післявоєнного відновлення. У сучасних реаліях питання формування кадрової політики в державній установі є надзвичайно актуальним, оскільки вона визначає стратегії залучення, адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних завдань установи. Розробка інноваційних підходів до кадрової політики сприяє підвищенню її ефективності, стійкості до зовнішніх викликів та відповідності принципам сталого розвитку.

Українські та зарубіжні науковці приділяють значну увагу питанням формування та реалізації кадрової політики в державних установах. Однак, попри значну кількість досліджень у сфері управління персоналом, окремі аспекти, зокрема адаптація кадрової політики до кризових умов та її роль у післявоєнному відновленні, залишаються недостатньо вивченими. Це зумовлює актуальність теми для подальших наукових розвідок та практичних розробок.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо формування кадрової політики в державній установі з урахуванням сучасних викликів та принципів сталого розвитку регіону.

Поставлена мета дозволила визначити завдання дослідження в межах кваліфікаційної роботи. Завдання полягають у виконанні таких складових:

- дослідження теоретичних засад формування кадрової політики в державних установах;
- аналіз сучасних підходів до управління персоналом державної служби в умовах кризових ситуацій;

- оцінка впливу кадрової політики на ефективність реалізації стратегії розвитку Виконавчого комітету Кропивницької міської ради в умовах форс-мажору;
- формування механізму адаптації кадрової політики до умов воєнного стану;
- визначення інноваційних складових кадрової політики у контексті післявоєнного відновлення;
- розробка практичних рекомендації щодо удосконалення кадрової політики в державній установі у форматі SMART-технологій.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи обрано механізми формування та реалізації кадрової політики в державних установах в умовах кризових ситуацій.

Об'єктом дослідження виступає кадрова політика державних установ як складова системи управління персоналом.

База дослідження представлена Виконавчим комітетом Кропивницької міської ради, як приклад державної установи, діяльність якої адаптується до сучасних викликів.

У кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для теоретичного узагальнення основ формування кадрової політики в державних установах; порівняльний аналіз – для оцінки різних типів кадрової політики; системний підхід – для дослідження кадрової політики як частини загальної системи державного управління; емпіричні методи – для збору та аналізу фактичних даних функціонування Виконавчого комітету Кропивницької міської ради; методи SMART – для визначення інноваційних складових кадрової політики у контексті післявоєнного відновлення.

Результатом дослідження у кваліфікаційній роботі є обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики державних установ, розробка механізму адаптації кадрової політики до умов воєнного стану, а також інноваційні підходи до формування кадрової політики у контексті післявоєнного

відновлення. Практичні пропозиції можуть бути використані виконавчими органами влади, зокрема Виконавчим комітетом Кропивницької міської ради, а також іншими державними установами для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці інноваційних підходів до формування кадрової політики державних установ з урахуванням сучасних викликів, таких як воєнний стан та післявоєнне відновлення. У кваліфікаційній роботі обґрунтовано механізм адаптації кадрової політики до умов воєнного стану, що включає кризове управління персоналом, гнучкі умови праці та системи соціальної підтримки; розроблено модель інноваційної кадрової політики, орієнтованої на інтеграцію цифрових технологій, безперервне навчання персоналу та впровадження принципів сталого розвитку; визначено роль кадрової політики у забезпеченні стійкого розвитку регіону в умовах кризи та післявоєнного відновлення.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення кадрової політики державних установ. Розроблені рекомендації спрямовані на забезпечення стабільного функціонування державних органів в умовах криз; підвищення ефективності управління персоналом через впровадження інноваційних технологій; створення умов для професійного розвитку працівників та їхньої адаптації до сучасних вимог; формування кадрової стратегії, яка сприяє післявоєнному відновленню та сталому розвитку регіону.

Апробація результатів за проблемою дослідження кваліфікаційної роботи відбулася у форматі публікації основних напрямків, висновків та пропозицій в межах теми кваліфікаційної роботи, які обговорювалися на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (7 листопада 2024 р., м. Кропивницький).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, 7 рисунків, 13 таблиць, 5 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 67 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

1.1. Особливості кадрової політики державної установи в умовах невизначеності

Дослідження особливостей кадрової політики державної установи передбачає визначення поняття «кадрова політика» у контексті системи державного управління та здійснення всебічної характеристики компонентів кадрової політики в умовах невизначеності.

Кадрова політика в державній установі є ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. Її основним завданням є формування компетентного, лояльного та мотивованого персоналу, здатного відповідати на виклики сучасності. Особливої важливості кадрова політика набуває в умовах невизначеності, коли зовнішні й внутрішні фактори створюють постійні ризики для функціонування установи.

Значення кадрової політики для державних установ полягає у забезпеченні стабільності шляхом створення умов для збереження професійного та компетентного персоналу; підвищенні ефективності управління шляхом оптимального використання людських ресурсів і сприяння досягненню поставлених завдань; формуванні іміджу установи в контексті забезпечення позитивного сприйняття організації серед громадськості та інших стейкхолдерів.

Сучасні виклики, такі як війна, глобалізація, цифровізація, а також реформування системи державного управління, визначають необхідність переосмислення підходів до кадрової політики. Інноваційні методи управління персоналом, такі як використання HR-аналітики та автоматизація кадрових процесів, стають важливим інструментом для підвищення її ефективності.

Кадрова політика як інструмент управління персоналом активно досліджується в наукових колах, особливо у контексті умов невизначеності,

таких як економічні кризи, військові конфлікти, пандемії та швидка технологічна трансформація. У працях вітчизняних та закордонних науковців висвітлюються специфічні виклики та підходи до адаптації кадрової політики в таких умовах.

Українські науковці зосереджують увагу на трансформації кадрової політики в умовах багатофакторної невизначеності, спричиненої війною, економічними труднощами та процесами децентралізації. В сучасних дослідженнях акцентується увага на ролі мотивації персоналу в умовах формажору, підкреслюється необхідність розробки антикризових заходів та психологічної підтримки державних службовців [6; 18; 19]. Більшість авторів досліджують соціальну складову кадрової політики, особливо в умовах втрати соціальної стабільності через військові дії та масову міграцію населення та наголошують на важливості забезпечення стійкості системи управління персоналом, акцентуючи увагу на швидкій адаптації до змінних умов. Зокрема, науковці відзначають важливість створення гнучких моделей управління персоналом, які дозволяють зберігати працездатність організації навіть у складних умовах [1; 34; 36; 39; 52].

Дослідження українських науковців доводять, що в умовах політичної та економічної нестабільності ключовими викликами для кадрової політики є:

- часті зміни в законодавстві, що регламентує діяльність державних установ;
- недостатність фінансування на підготовку, перепідготовку та соціальне забезпечення державних службовців;
- вплив зовнішніх кризових факторів, таких як війна, пандемія, глобальні економічні виклики.

Міжнародні дослідження також наголошують на необхідності адаптації кадрової політики до умов невизначеності. Зарубіжні дослідники роблять акцент на інтеграції гнучких робочих графіків, дистанційної роботи та систем швидкого навчання персоналу для адаптації до нових умов. Науковці підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в умовах криз, що включає розробку сценаріїв розвитку подій [45; 49; 51]; акцентують

увагу на використанні технологій для мінімізації ризиків, зокрема аналітики даних для прогнозування змін та оцінки ефективності кадрових рішень [46; 48]; розглядають мотиваційний аспект у кризових умовах, наголошуючи на необхідності підтримки емоційного стану персоналу для забезпечення результативності держслужбовців [47].

На міжнародному рівні за даними досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) та Європейської комісії (ЕС) зазначено, що в умовах невизначеності важливими є:

- забезпечення гнучкості кадрової політики з метою адаптації до змін;
- інтеграція цифрових інструментів для управління персоналом;
- розробка стратегій кризового управління для підтримки мотивації державних службовців [24].

Особливістю управління в умовах невизначеності є потреба в адаптивних рішеннях і впровадженні сучасних підходів до управління персоналом. Успішний досвід країн Європейського Союзу (Нідерландів, Швеції, Німеччини) показує, що реалізація кадрової політики в умовах невизначеності має базуватися на таких принципах: гнучкості та адаптивності; підтримки безперервного навчання; посилення лояльності та залученості державних службовців [25].

Кадрова політика державних установ формується залежно від стратегічних цілей, ресурсів та зовнішніх обставин. У воєнний час її типологія набуває особливої актуальності через необхідність забезпечення ефективності роботи персоналу в умовах підвищеної невизначеності.

Отже, умови невизначеності висувають нові вимоги до кадрової політики державних установ, серед яких: здатність швидко адаптувати кадрові процеси до нових викликів; запровадження заходів з профілактики професійного вигорання, забезпечення стабільності психологічного клімату; впровадження спеціальних програм навчання та підтримки персоналу в умовах криз; використання сучасних технологій для забезпечення безперервного функціонування кадрових процесів (онлайн-навчання, цифрові платформи для управління персоналом); чітке

інформування держслужбовців про зміни в умовах роботи та їх причини.

Основні особливості кадрової політики державної установи в умовах невизначеності систематизовані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика особливостей кадрової політики державних установ в умовах невизначеності

Особливість	Опис	Приклади реалізації
Гнучкість управління	Здатність швидко адаптувати кадрову політику до змін у зовнішньому середовищі	Запровадження дистанційної роботи, гнучких графіків, тимчасових контрактів
Прозорість та комунікація	Відкритий обмін інформацією між керівництвом і працівниками щодо змін і викликів	Регулярні інформаційні брифінги, електронні розсилки, внутрішні комунікаційні платформи
Антикризова підготовка персоналу	Навчання працівників методам реагування на кризові ситуації	Проведення тренінгів з управління стресом, адаптивного мислення, кризового менеджменту
Психологічна підтримка працівників	Забезпечення емоційної стійкості та мотивації персоналу	Консультації психологів, програми підтримки здоров'я, створення командної підтримки
Швидка адаптація до змін	Розробка та впровадження оперативних кадрових рішень	Скорочення часу на прийняття рішень, спрощення процедур відбору, використання резерву кадрів
Використання сучасних технологій	Інтеграція цифрових інструментів для управління персоналом та організації роботи	Онлайн-платформи для навчання, HRM-системи, електронні бази даних працівників
Орієнтація на довгострокову стійкість	Розробка стратегій, які забезпечують не лише короткострокові результати, але й довгострокову стабільність	Формування резерву кадрів, підтримка талановитих працівників, інвестиції в навчання та розвиток персоналу
Інноваційність	Застосування новітніх підходів у роботі з персоналом	Використання штучного інтелекту для автоматизації підбору кадрів, прогнозування потреб у персоналі
Фокус на безперервне навчання	Підтримка та розвиток кваліфікації працівників, зокрема в умовах нових викликів	Онлайн-курси, програми перекваліфікації, впровадження культури навчання впродовж життя

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1; 34; 36; 39; 52]

Слід підкреслити, що сучасні реалії вимагають перегляду традиційних підходів до кадрової політики та інтеграції елементів гнучкості, адаптивності й інноваційності, щоб забезпечити ефективну діяльність державних установ.

Успішна реалізація кадрової політики в умовах невизначеності вимагає запровадження кризових моделей управління, орієнтованих на швидке прийняття рішень; створення програм підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрової трансформації; розробки державних грантів та субсидій для підтримки проєктів у сфері розвитку персоналу.

Основні завдання кадрової політики спрямовані на створення ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Важливо акцентувати увагу на основних блоках завдань, які характерні для державних установ (рис. 1.1).

Ключові блоки завдань кадрової політики	• Функції системи управління персоналом державної служби
Планування людських ресурсів	• Забезпечення відповідності кількості, якості та кваліфікації персоналу потребам організації
Формування кадрового складу	• Підбір і набір персоналу відповідно до вимог посад і компетенцій
Професійний розвиток і навчання персоналу	• Розробка і впровадження програм підвищення кваліфікації та перепідготовки держслужбовців
Мотивація та стимулювання державних службовців	• Формування системи матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації
Забезпечення соціального захисту	• Гарантування соціальних прав працівників відповідно до чинного законодавства
Управління ефективністю праці	• Розробка систем оцінювання результатів діяльності державних службовців
Підтримка організаційної культури	• Формування цінностей і принципів, які сприяють досягненню стратегічних цілей
Управління змінами	• Впровадження інноваційних HR-технологій в систему управління держслужбовцями
Запобігання та вирішення конфліктів	• Створення умов для ефективного вирішення конфліктних ситуацій

Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок завдань кадрової політики з функціями системи управління персоналом державної служби

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [6; 18; 19]

В межах дослідження теоретичних основ формування кадрової політики в державній установі варто детально охарактеризувати зміст кожного блоку завдань.

1. Планування людських ресурсів:

1.1. Прогнозування потреби в персоналі з урахуванням стратегічних цілей установи.

1.2. Забезпечення відповідності кількості, якості та кваліфікації персоналу потребам організації.

1.3. Розробка програм створення кадрового резерву.

2. Формування кадрового складу:

2.1. Підбір і набір персоналу відповідно до вимог посад і компетенцій.

2.2. Організація конкурсів, тестування, співбесід для залучення кваліфікованих фахівців.

2.3. Залучення молодих спеціалістів і досвідчених працівників через програми стажувань та партнерств із навчальними закладами.

3. Професійний розвиток і навчання персоналу:

3.1. Розробка і впровадження програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

3.2. Організація тренінгів, вебінарів, конференцій для професійного зростання.

3.3. Сприяння саморозвитку працівників через доступ до інформаційних ресурсів і дистанційного навчання.

4. Мотивація та стимулювання державних службовців:

4.1. Формування системи матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, соціальні пільги).

4.2. Впровадження нематеріальної мотивації: визнання, кар'єрне зростання, створення комфортних умов праці.

4.3. Підтримка емоційного благополуччя через програми психологічної допомоги.

5. Забезпечення соціального захисту:

5.1. Гарантування соціальних прав працівників відповідно до чинного законодавства.

5.2. Розробка програм соціальної підтримки (медичне страхування,

допомога в кризових ситуаціях).

5.3. Забезпечення безпечних і комфортних умов праці.

6. Управління ефективністю праці:

6.1. Розробка систем оцінювання результатів діяльності державних службовців.

6.2. Моніторинг результативності та якості виконання обов'язків.

6.3. Впровадження сучасних технологій професійного зростання через менторство, коучинг, додаткове навчання.

7. Підтримка організаційної культури:

7.1. Формування цінностей і принципів, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

7.2. Зміцнення колективного духу, командної роботи.

7.3. Проведення заходів, що підвищують рівень залученості працівників.

8. Управління змінами:

8.1. Забезпечення адаптивності персоналу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

8.2. Впровадження інноваційних технологій в систему управління держслужбовцями.

8.3. Адаптація працівників до роботи в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного часу.

9. Запобігання та вирішення конфліктів:

9.1. Розробка механізмів попередження трудових суперечок.

9.2. Створення умов для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

9.3. Підтримка етичних норм і правил у колективі.

Основні завдання кадрової політики мають реалізовуватися в комплексі, враховуючи як стратегічні потреби організації, так і особливості зовнішнього середовища, зокрема кризові виклики, такі як війна чи економічна нестабільність.

Кадрова політика державних установ може бути класифікована за різними ознаками, що визначають її підходи до управління персоналом, пріоритети та

методи реалізації. Сучасні умови, такі як цифровізація, економічні кризи, глобалізація та військові виклики, вносять корективи у традиційні підходи, зумовлюючи необхідність адаптації кадрової політики до нових реалій.

Порівняння типів кадрової політики з урахуванням сучасних умов функціонування державних установ представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика типів кадрової політики державних установ

Тип кадрової політики	Характерні риси	Переваги	Недоліки	Особливості в умовах невизначеності
Пасивна	Відсутність чіткої стратегії, накопичення невирішених поточних проблем	Мінімальні витрати, доцільна в обмежених ситуаціях	Брак стратегічного бачення, висока плинність персоналу	Відсутність ефективних механізмів адаптації до викликів
Реактивна	Орієнтація на швидке реагування без прогнозування	Оперативне реагування на кризи у кадровій ситуації	Відсутність довгострокового планування, залежність від обставин	Недостатність для швидкого відновлення функціонування
Превентивна	Прогнозування ризиків і розробка заходів їх мінімізації	Підвищення стійкості до криз, мотивація персоналу	Складнощі реалізації аналітичних ресурсів у нестабільності	Мобілізація ресурсів для адаптації до кризових ситуацій
Активна	Проактивний підхід до управління персоналом із чітким стратегічним баченням	Довгострокова ефективність, стратегічна адаптивність	Потребує значних інвестицій у розвиток персоналу та технологій	Найбільш відповідає сучасним викликам; сприяє інноваціям і розвитку
Інноваційна	Впровадження новітніх технологій і цифрових інструментів	Швидка адаптація, залучення компетентних співробітників	Висока вартість впровадження, ризик залежності від технологічної інфраструктури	Забезпечення швидкої мобілізації ресурсів, зниження помилок
Комбінована	Поєднання елементів різних типів політик залежно від умов та завдань	Гнучкість, стійкість до змін	Складність реалізації та потреба в кваліфікованих кадрах для управління	Найбільш ефективна у сучасних умовах невизначеності; враховує кризові ситуації та довгострокові цілі

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 3; 19; 34; 52]

В реаліях невизначеності та швидких змін державні установи все частіше обирають комбіновану модель кадрової політики, яка передбачає превентивні заходи для зниження ризиків, проактивний підхід до впровадження інновацій та гнучкі механізми адаптації до кризових ситуацій.

Цифровізація, глобалізація та військові виклики змінюють парадигму кадрової політики, акцентуючи увагу на необхідності створення резерву кадрів, розвитку навичок кризового управління, інтеграції дистанційної роботи та автоматизації рутинних процесів.

Важливим етапом у процесі формування кадрової політики є оцінка ефективності. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оцінити відповідність кадрової політики цілям організації та зовнішнім викликам, а також розробити заходи для її оптимізації.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до аналізу ефективності кадрової політики, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування.

Класичний підхід базується на аналізі таких ключових показників, як: плинність кадрів; рівень укомплектованості штатів; продуктивність праці; кількість проведених навчань та підвищення кваліфікації.

Основна мета класичного підходу – оцінка відповідності фактичних показників кадрової політики нормативним вимогам.

Системний підхід передбачає розгляд кадрової політики як інтегрованого елементу загальної системи управління організацією. Основними об'єктами аналізу є: зв'язок кадрової політики зі стратегічними цілями організації; взаємодія між різними процесами управління персоналом (підбір, адаптація, мотивація, оцінка ефективності); вплив кадрової політики на загальну ефективність роботи установи.

Системний підхід дозволяє оцінити, наскільки кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Аналітико-кількісний підхід базується на використанні HR-метрик для кількісної оцінки ефективності кадрової політики. До основних метрик належать: рівень плинності кадрів; коефіцієнт зайнятості штатних одиниць;

рівень участі працівників у навчальних заходах.

Аналітико-кількісний підхід дозволяє виявити проблемні зони та визначити напрямки вдосконалення кадрової політики.

Підхід, орієнтований на стейкхолдерів враховує інтереси різних груп стейкхолдерів: працівників, керівництва та громадськості. Основними критеріями аналізу є: задоволеність працівників кадровою політикою; репутація організації серед громадськості; відповідність кадрової політики соціальним очікуванням.

В умовах невизначеності зростає роль гнучкості та швидкої адаптації. Отже необхідно враховувати особливості оцінки ефективності кадрової політики у кризових умовах, зокрема: час реакції на зміни (time-to-change); рівень залученості працівників у кризових умовах; ефективність використання інструментів дистанційного управління персоналом.

Використання комплексного підходу до оцінки ефективності кадрової політики дозволяє отримати об'єктивну картину стану управління персоналом та визначити пріоритетні напрямки її вдосконалення.

Підсумовуючи дослідження особливостей кадрової політики державної установи, слід зазначити, що кадрова політика в умовах невизначеності має базуватися на принципах стратегічного планування, адаптивності та інноваційності. Врахування досвіду передових країн та адаптація міжнародних практик до умов України сприятиме ефективному розвитку державних установ.

1.2. Характеристика компонентів кадрової політики державної установи

Кадрова політика державної установи складається з низки взаємопов'язаних компонентів, які визначають її структуру, цілі та методи реалізації. У сучасних умовах кожен компонент кадрової політики набуває особливого значення для забезпечення ефективності роботи установи.

Ключові компоненти кадрової політики візуалізовані на рисунку 1.2.

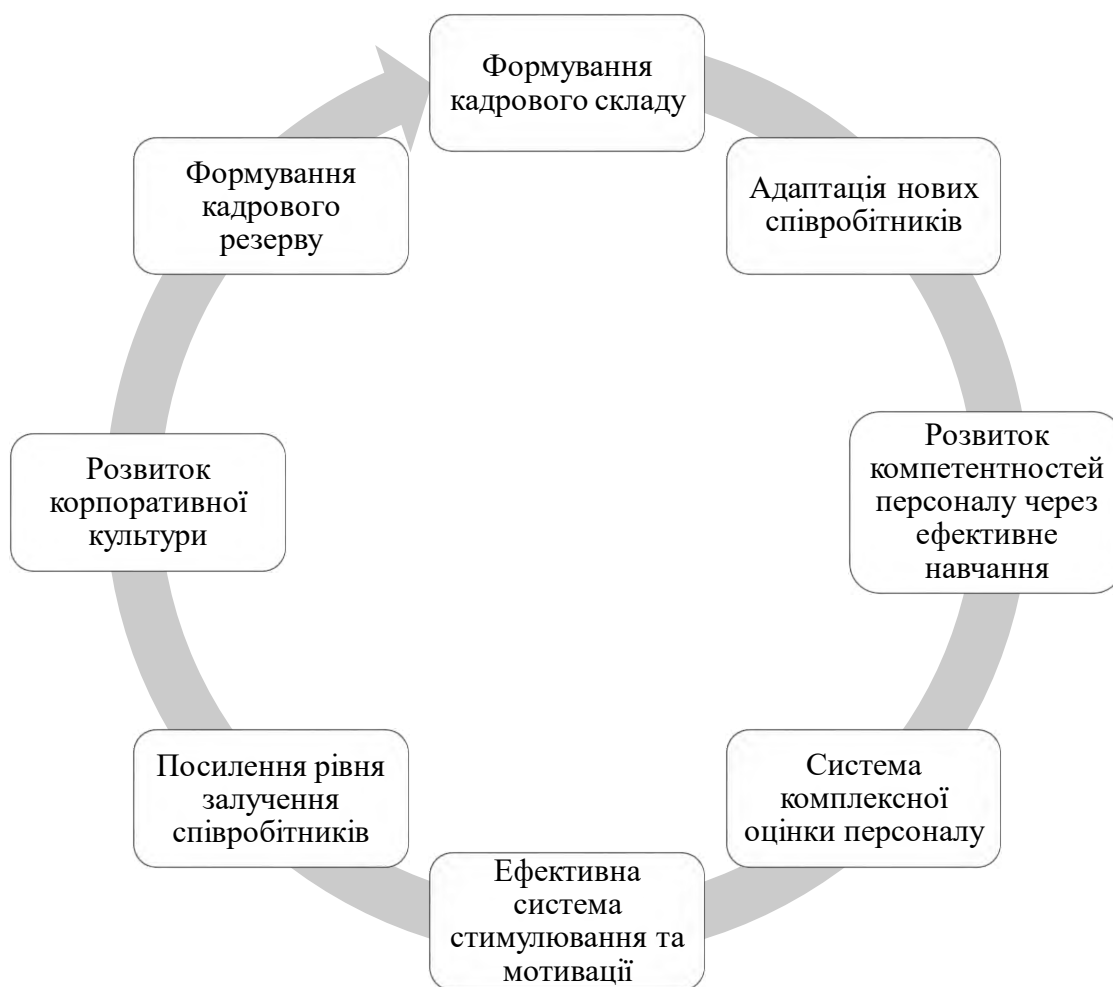


Рисунок 1.2 – Компоненти кадрової політики державної служби

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [18; 34; 36; 39]

Взаємодія між компонентами кадрової політики забезпечує цілісність та ефективність управління персоналом. Наприклад, успішна адаптація працівників сприяє формуванню корпоративної культури, а ефективна система мотивації позитивно впливає на результати оцінки роботи персоналу. Для державних установ особливу роль відіграє прозорість кадрових процедур, що сприяє довірі з боку громадян та підвищує імідж організації.

Кадрова політика є невід'ємною складовою стратегічного управління організацією. Для державної установи, яка функціонує у складних умовах невизначеності, її синхронізація зі стратегією є вирішальним чинником досягнення поставлених цілей. Важливість взаємозв'язку кадрової політики та стратегії доводиться практикою функціонування державних установ на різних етапах розвитку і під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Оскільки

кадрова політика забезпечує наявність необхідного кадрового потенціалу для реалізації основних завдань стратегії. Наприклад, для досягнення цифровізації послуг установи необхідно орієнтуватися на підбір і розвиток фахівців з цифрових технологій.

Узгодженість кадрової політики зі стратегією дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи чи військові виклики. Інтеграція кадрової політики в загальну стратегію мінімізує конфлікти між різними рівнями управління та забезпечує ефективний розподіл ресурсів.

Формування іміджу державної установи здійснюється завдяки взаємозв'язку кадрової політики та стратегії, що сприяє створенню позитивного сприйняття установи як компетентної та відповідальної організації серед громадськості.

В процесі синхронізації кадрової політики та стратегії важливо враховувати та підтримувати основні принципи. Принцип стратегічної узгодженості передбачає, що кадрова політика має враховувати ключові пріоритети стратегії, наприклад, підвищення ефективності послуг чи впровадження інновацій.

Принцип гнучкості визначає необхідність адаптації кадрової політики до змін у стратегічному плануванні.

Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками щодо стратегічних цілей характеризує принцип прозорості; а комплексність передбачає урахування як короткострокових, так і довгострокових пріоритетів.

Найпоширенішими прикладами інтеграції кадрової політики та стратегії розвитку державних установ є такі:

1. Розвиток компетенцій персоналу: для впровадження нових технологій стратегія включає навчання персоналу, а кадрова політика забезпечує його організацію.

2. Оптимізація управлінських процесів: стратегія реформування держсектору інтегрується з кадровою політикою через автоматизацію кадрових процесів.

3. Резерв кадрів: у стратегію включають підготовку майбутніх управлінців, а кадрова політика відповідає за формування та розвиток кадрового резерву.

Отже, ефективний взаємозв'язок кадрової політики та стратегії дозволяє державним установам не лише досягати стратегічних цілей, але й забезпечувати стійкість в умовах невизначеності. Проте, сучасні виклики інтеграції кадрової політики та стратегії визначаються дефіцитом кваліфікованих кадрів у державному секторі; швидкими змінами пріоритетів у стратегічному плануванні; потребою в додаткових ресурсах для розвитку персоналу.

В межах дослідження компонентів кадрової політики важливо приділити особливу увагу кадровій стратегії державної установи, оскільки кадрова стратегія – це частина загальної стратегії організації, яка визначає довгострокові цілі у сфері управління персоналом і методи їх досягнення. Вона має прямий зв'язок із кадровою політикою, яка виконує роль інструменту реалізації цієї стратегії.

Доцільно акцентувати увагу на типах ефективних кадрових стратегій державних установ.

Стратегія розвитку спрямована на підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму держслужбовців, створення можливостей для кар'єрного зростання та залучення молодих спеціалістів. Цілями такої стратегії є формування компетентного персоналу та підтримка інноваційних змін. Стратегія розвитку реалізується за допомогою інструментів організації системи навчання та підвищення кваліфікації; впровадження школи наставництва та програми розвитку талантів; а також співпраці з освітніми закладами.

Стратегія стабільності орієнтована на збереження існуючого кадрового складу, мінімізацію плинності кадрів і забезпечення безперервної роботи установи. Стратегічні цілі розробляються у напрямку утримання ключових працівників та забезпечення стабільності в наданні послуг. Специфічними інструментами реалізації стратегії стабільності є програми соціального захисту, забезпечення комфортних умов праці та психологічна підтримка персоналу.

Антикризова стратегія призначена для роботи в умовах економічних,

соціальних чи політичних криз. В основу стратегії покладаються цілі збереження функціональності установи та мобілізація ресурсів для швидкого реагування на кризу. Для реалізації антикризової стратегії важливими інструментами є оптимізація чисельності персоналу, тимчасові скорочення витрат на персонал, перехід до гнучких графіків роботи.

Інноваційна стратегія орієнтована на впровадження сучасних технологій і методів управління персоналом, з метою підвищення ефективності управлінських процесів та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Реалізації інноваційної стратегії можлива лише за умов автоматизації кадрових процесів, використання HRM-систем для управління персоналом та навчання персоналу новітнім технологіям.

Гнучка стратегія орієнтована на швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі завдяки забезпеченню оперативності прийняття рішень і мінімізації впливу негативних змін. Такі цілі досягаються шляхом використання технологій формування кадрового резерву, впровадження тимчасових контрактів, а також залучення волонтерів та аутсорсингових компаній.

Соціально-орієнтована стратегія робить наголос на впровадженні соціальних гарантій, підтримці працівників і забезпеченні їхнього добробуту. Мета полягає у підтримці соціальної стабільності та поліпшенні іміджу установи. На практиці соціально-орієнтована стратегія реалізується за допомогою програм медичного страхування, додаткових соціальних гарантій та системи нагородження і підтримки працівників.

Комбінована стратегія має вигляд поєднання елементів різних стратегій для вирішення конкретних завдань з метою досягнення балансу між стабільністю, інноваційністю та адаптацією до багатовекторних викликів. Інструментами реалізації стратегії є використання елементів гнучкої, інноваційної та стабілізаційної стратегій; аналіз та адаптація підходів залежно від ситуації.

Типи кадрових стратегій та їх зв'язок із кадровою політикою державної установи представлений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика типів кадрових стратегій державних установ

Тип стратегії	Характеристика	Зв'язок із кадровою політикою
Стратегія розвитку	Спрямована на підвищення професійного рівня працівників, впровадження нових технологій, розвиток корпоративної культури	Кадрова політика забезпечує організацію навчання, розробку програм розвитку кар'єри, залучення талантів
Стратегія стабільності	Орієнтована на збереження існуючого кадрового складу, мінімізацію плинності кадрів	Кадрова політика підтримує мотиваційні програми, психологічну підтримку, стабільні умови праці
Антикризова стратегія	Призначена для функціонування в умовах невизначеності або кризи	Кадрова політика адаптує процеси до нових викликів, впроваджує тимчасові схеми роботи
Інноваційна стратегія	Передбачає впровадження сучасних технологій і нових методів управління	Кадрова політика зосереджується на пошуку інноваційних рішень, автоматизації процесів, цифровій трансформації
Гнучка стратегія	Спрямована на адаптацію до швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі	Кадрова політика включає гнучкі графіки, підтримку віддаленої роботи, швидкий підбір і ротацію персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами [15; 19; 44; 50; 52]

Отже, кадрова політика виступає практичним інструментом реалізації кадрової стратегії. Вона забезпечує:

- конкретизацію стратегічних цілей, оскільки кадрова політика переводить абстрактні цілі стратегії у конкретні дії (підбір персоналу, організація навчання, створення мотиваційних програм);
- гнучкість впровадження, особливо у кризових умовах кадрова політика може бути переглянута для підтримки стратегічної лінії;
- системність управління, встановлюючи правила і принципи, які узгоджуються зі стратегічними пріоритетами.

Відчутний вплив на ефективність синхронізації кадрової стратегії та кадрової політики державної установи здійснюють методи, технології та інструменти менеджменту. Систематизація технологічних підходів, що сприяють ефективній синхронізації кадрової стратегії та політики представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів, технологій та інструментів синхронізації кадрової стратегії і кадрової політики у державній установі

Категорія	Елемент синхронізації	Опис	Приклад реалізації
Методи	Системний підхід	Взаємозв'язок кадрової політики зі стратегією через інтеграцію їхніх цілей і процесів	Модель «цілі – засоби» для реалізації цифровізації
	Програмно-цільовий метод	Розробка програмних документів, що описують конкретні заходи для досягнення цілей стратегії	Програма розвитку цифрових компетенцій персоналу
	Аналітичний підхід	Використання даних для аналізу відповідності кадрової політики стратегічним цілям	Оцінка рівня плинності кадрів у контексті досягнення стабільності
	Гнучкий підхід	Можливість швидкого коригування політики відповідно до зовнішніх змін	Перехід на дистанційну роботу під час кризи
Технології	Цифрові HRM-системи	Інструменти для автоматизації кадрових процесів	Використання платформ SAP SuccessFactors для управління персоналом
	HR-аналітика та big data	Аналіз великих даних про персонал для прийняття стратегічних рішень	Прогнозування потреб у кадрах на основі аналізу плинності
	ERP-системи	Планування кадрових ресурсів у межах загального управління установою	Узгодження чисельності персоналу з бюджетом установи
	Онлайн-платформи навчання	Організація безперервного розвитку компетенцій персоналу	Coursera, внутрішні освітні платформи
	Інструменти дистанційного управління	Організація роботи персоналу у гнучкому або віддаленому форматі	Використання MS Teams, Trello для управління проектами
Інструменти	KPI	Ключові показники ефективності для оцінки відповідності кадрової політики стратегії	Оцінка виконання планів навчання через KPI
	Балансована система показників (BSC)	Інтеграція кадрових показників у загальну стратегію	Показники розвитку персоналу у загальній оцінці ефективності
	Матриця відповідності цілей і заходів	Визначення взаємозв'язку між стратегічними цілями і кадровими заходами	Узгодження мети «цифровізація» із заходами «навчання цифровим навичкам»
	Індивідуальні плани розвитку	Узгодження розвитку компетенцій працівників із стратегічними завданнями організації	План розвитку для працівників, залучених до стратегічних проектів
	Аудит кадрової політики	Оцінка її відповідності цілям стратегії	Щорічний аудит процесів управління кадрами

Джерело: складено автором за матеріалами [15; 18; 19; 34; 36; 39; 52]

Враховуючи той факт, що кадрова політика повинна бути орієнтована на досягнення результатів як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі важливу роль в цьому процесі відіграють чітко визначені цілі кожного компоненту та застосування відповідних інструментів, таких як KPI, моніторинг та аудит.

У підсумку до розділу 1 варто акцентувати увагу на основних теоретичних аспектах. Кадрова політика державної установи є комплексним явищем, що охоплює різні аспекти роботи з персоналом, такі як підбір, адаптація, розвиток, мотивація, оцінка, формування корпоративної культури та планування кар'єрного розвитку. Її ефективність залежить від гармонійного поєднання цих компонентів і їх відповідності стратегічним цілям організації.

Кадрова політика державної установи базується на принципах законності, професіоналізму, соціальної справедливості, ефективності, прозорості та безперервного розвитку. Ці принципи сприяють формуванню висококваліфікованого, мотивованого та лояльного персоналу.

У сучасних умовах невизначеності кадрова політика повинна бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на довгострокову стабільність. Особливого значення набувають інструменти кризового управління, автоматизації кадрових процесів та психологічної підтримки держслужбовців.

Існують різні типи кадрових політик і стратегій, які можна адаптувати до потреб державної установи: пасивна, реактивна, превентивна, активна, інноваційна, комбінована. Їхнє поєднання дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та реалізувати стратегічні завдання організації.

Кадрова політика складається з таких ключових компонентів: формування кадрового складу; адаптація нових співробітників; розвиток компетентностей персоналу через ефективне навчання; система комплексної оцінки персоналу; ефективна система стимулювання та мотивації; посилення рівня залучення співробітників; розвиток корпоративної культури; формування кадрового резерву. Їхня інтеграція забезпечує цілісність та ефективність управління

персоналом. Компоненти кадрової політики перебувають у тісній взаємодії: успішна адаптація нових працівників формує міцну основу для корпоративної культури, а добре організована система навчання й оцінки сприяє плануванню кар'єрного зростання. Ця взаємодія забезпечує цілісність і послідовність кадрової роботи.

Сучасні умови функціонування державних установ, зокрема цифровізація, глобалізація та кризи, зумовлюють необхідність інтеграції інноваційних підходів у кожен компонент кадрової політики. Наприклад, впровадження HRM-систем і програм онлайн-навчання дозволяє підвищити ефективність управління персоналом.

Прозорість кадрових процедур, забезпечення доступу до інформації про критерії оцінки та планування розвитку персоналу сприяють формуванню довіри серед працівників і підвищують ефективність управління.

Успіх кадрової політики значною мірою залежить від її синхронізації зі стратегією установи. Узгодження цілей і заходів забезпечує ефективне управління людським капіталом у контексті стратегічного розвитку організації. Успішна кадрова політика повинна бути інтегрована у загальну стратегію державної установи. Це досягається через використання системного підходу, програмно-цільових методів, HRM-технологій, KPI та інших інструментів, що дозволяють узгоджувати цілі стратегії з кадровими заходами.

Характеристика компонентів кадрової політики дозволяє розробити практичні рекомендації для вдосконалення управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей державної установи та забезпеченню її стійкості в умовах невизначеності. Дослідження теоретико-методичних основ кадрової політики надає можливість визначити напрями її вдосконалення, що сприятиме формуванню ефективної системи управління персоналом, яка відповідає вимогам часу та стратегічним завданням державної установи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Оцінка змін стратегії розвитку Виконавчого комітету Кропивницької міської ради в умовах форс-мажору

Виконавчий комітет Кропивницької міської ради є ключовим органом місцевого самоврядування, що відповідає за реалізацію політики громади, спрямованої на соціально-економічний розвиток, забезпечення стабільності, добробуту і якості життя мешканців громади. Його діяльність регламентується Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими нормативно-правовими актами [9; 16].

Кропивницька міська територіальна громада створена за розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Кіровоградської області» від 12.06.2020 року №716-р [32]. Кропивницька міська територіальна громада складається із двох адміністративно-територіальних одиниць: м. Кропивницький і селище Нове. Кропивницький - це адміністративний центр Кіровоградської області із загальною площею 103 км². Кропивницький поділено на два адміністративні райони: Подільський та Фортечний. Селище Нове із загальною площею 4,7 км² розташоване у східному напрямку від м. Кропивницького.

Кропивницький до повномасштабного вторгнення належав до групи міст із середнім індексом конкурентоспроможності і посідав 10 місце серед міст-обласних центрів та 20 – серед 45 найбільших міст України [29].

Динаміка розвитку громади у довоєнний період мала переважно позитивні тенденції - обсяги реалізації та експорту промислової продукції поступово збільшувалися і забезпечували біля 50% загальних обсягів Кіровоградської області.

Воєнний стан послабив стійкість виробничих підприємств, тому

збільшення обсягів реалізації продукції відбувалось рахунок зростання інфляції на основні види товарів і послуг. Проте, кількісні показники обсягу реалізованої продукції промисловими підприємствами Кропивницької громади щорічно збільшувались та перевищили показники у розрахунку на 1 мешканця Кіровоградської області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників обсягу реалізованої промислової продукції та експорту товарів підприємств Кропивницької громади

№ з/п	Показник	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Обсяг реалізованої промислової продукції, усього млрд грн	15,7	17,1	20,3	22,2	24,7
1.1.	обсяг реалізованої промислової продукції у розрахунку на 1 особу, тис. грн	66,3	73,0	87,3	100,6	105,6
1.2.	обсяг реалізованої промислової продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції в області, %	48,7	49,1	43,5	44,1	44,8
2.	Обсяг експорту товарів, млн дол. США	272,8	487,1	517,5	439,0	
2.1.	темп зростання обсягу експорту товарів, % до попереднього року	123,8	178,6	106,2	84,8	
2.2.	обсяг експорту товарів в загальному обсязі експорту товарів області, %	38,6	53,4	50,7	50,3	
2.3.	частка експорту товарів з використанням у виробництві технологій високого та середньо-високого рівня в загальному обсязі експорту товарів, %	27,1	16,8	16,3	16,0	

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 28; 30; 31]

Економічний потенціал Кропивницької міської територіальної громади базується на діяльності 142 підприємств, які представляють різноманітні галузі реального сектору економіки. Промисловість громади характеризується значною диверсифікацією, з акцентом на окремі напрямки, зокрема у переробній промисловості та машинобудуванні. У переробній галузі провідну роль відіграє харчова промисловість, зокрема виробництво олії, тваринних жирів, м'яса, маргаринової продукції, какао, шоколаду та кондитерських виробів.

Машинобудівний сектор громади об'єднує підприємства, які спеціалізуються на виробництві вимірювального, дослідницького і навігаційного обладнання, гідравлічного і пневматичного устаткування, а також

сільськогосподарської техніки. Серед провідних підприємств машинобудівного комплексу варто відзначити АТ «Ельворті», групу компаній «Гідросила», ПАТ «НВП «Радій», ПрАТ «Цукрогідромаш», ТОВ «Кіровоградський завод дозуючих автоматів», ТОВ «Ремсинтез», ТОВ «Машинобудівний завод «Коліймаш» тощо.

Підприємства «Ельворті», «Гідросила» та «НВП «Радій» входять до десятки найбільших платників податків до міського бюджету за податком на доходи фізичних осіб, що підкреслює їх важливу роль у фінансовій стабільності громади. Починаючи з 2024 року, 14 промислових підприємств були визначені як критично важливі для економіки громади, з яких 7 належать до галузі машинобудування. Продукція цих підприємств вирізняється значною доданою вартістю, високою інвестиційною привабливістю та впровадженням інноваційних технологій.

Отже, промисловий потенціал Кропивницької громади ґрунтується на розвитку стратегічно важливих галузей, що створюють сприятливі умови для інвестицій і економічного зростання.

З 2015 року, в Україні активно триває процес бюджетної децентралізації, спрямований на створення фінансово спроможних об'єднаних громад із розширеними функціями, відповідальністю та податковими можливостями.

З моменту формування Кропивницької міської територіальної громади у 2020 році об'єднаний бюджет включає фінанси міста Кропивницького та селища Нового.

Протягом аналізованого періоду загальні надходження до бюджету громади зросли на 59,7%. Значне збільшення доходів спостерігалось за основними статтями податкових та неподаткових надходжень. Зокрема, податок на доходи фізичних осіб зріс на 67,9%, єдиний податок (від фізичних і юридичних осіб) збільшився на 115,9%, а надходження від плати за землю (земельний податок та орендна плата) підвищилися на 60,7%. Акцизний податок, який включає доходи від роздрібної торгівлі підакцизними товарами та відрахування від виробництва й імпорту пального, продемонстрував приріст на 71,5% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних доходних статей бюджету Кропивницької міської територіальної громади

Доходи, млн грн	2020	2021	2022	2023	Динаміка 2023/2020,%
Податкові та неподаткові надходження	1650,5	1937,9	2589,9	2871,9	74,0
Податок на доходи з фізичних осіб	1065,6	1257,3	1804,0	1789,0	67,9
Місцеві податки, у тому числі:					
єдиний податок	197,0	231,1	316,8	425,3	115,9
плата за землю	130,6	158,9	167,6	209,9	60,7
податок на нерухоме майно	18,7	25,6	34,5	53,5	у 1,8 рази
Акцизний податок, у тому числі:					
реалізація підакцизних товарів	79,5	89,6	135,7	167,9	111,2
вироблене та ввезене пальне	63,6	73,7	25,3	77,5	21,8
Спеціальний фонд, у тому числі:					
продаж земельних ділянок	2,8	2,4	2,2	1,8	-35,7
відчуження майна комунальної власності	6,1	0,8	1,0	2,5	-59,0
фонд охорони навколишнього природного середовища	1,9	1,0	0,9	1,3	-31,6
власні надходження бюджетних установ	53,3	69,7	67,9	105,7	98,3
фонд соціально-економічного розвитку	0,3	0,6	2,3	2,5	у 7,3 рази
Офіційні трансферти	466,3	879,4	472,4	509,3	9,2
освітня субвенція	354,4	447,6	451,4	426,4	20,3
субвенції на видатки у сфері освіти	22,6	18,3	9,5	9,7	-57,1
субвенції на забезпечення житлом пільгових категорій	9,0	14,7		27,7	у 2,08 рази
інші субвенції	80,3	398,8	11,5	45,5	- 43,3
Всього доходів	2116,8	2817,3	3062,3	3381,2	59,7

Джерело: складено автором за матеріалами [22;23; 28; 30; 31]

У 2023 році загальні доходи бюджету громади склали 3 381,2 млн грн, з яких до загального фонду надійшло 3 232,8 млн грн, а до спеціального фонду — 148,4 млн грн. Виконання річного плану з податкових та неподаткових надходжень до загального фонду перевищило прогнозні показники, досягнувши рівня 108,3%. Порівняно з 2022 роком темпи росту доходів у 2023 році становили 9,6%, що свідчить про позитивну динаміку у фінансовій діяльності громади та ефективність виконання бюджету.

У структурі офіційних трансфертів ключову роль відіграють субвенції на освіту. За результатами 2023 року частка освітньої субвенції в загальному обсязі трансфертів досягла 83,7%. Ці показники свідчать про зростання фінансових

можливостей громади та ефективність бюджетної політики в умовах децентралізації (рис. 2.1).

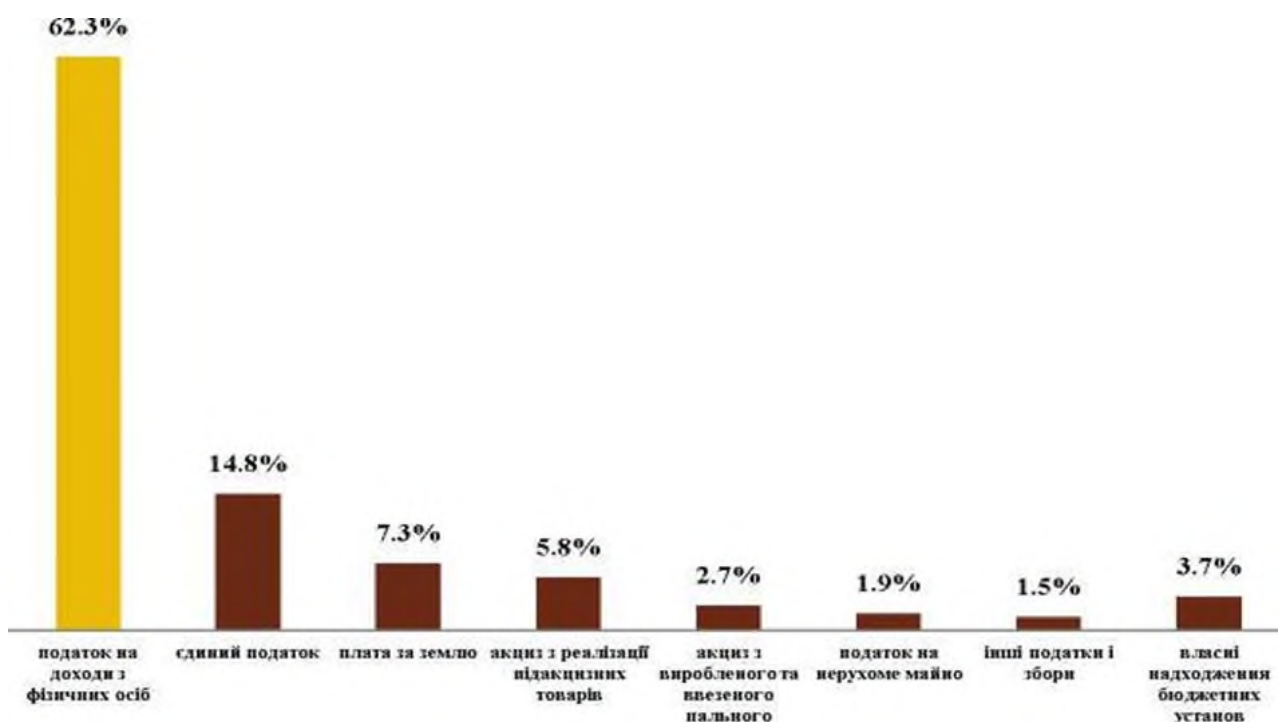


Рисунок 2.1 – Структура основних надходжень до бюджету Кропивницької міської територіальної громади за 2023 р.

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [22; 28; 30; 31]

Основним бюджетоутворюючим джерелом доходів Кропивницької міської територіальної громади залишається податок на доходи фізичних осіб, який у 2023 році становив 62,3% від загальної суми податкових та неподаткових надходжень. Значну частку доходів бюджету громади також формують надходження від підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу. Юридичні та фізичні особи, які працюють за спрощеною системою оподаткування та сплачують єдиний податок, забезпечили 14,8% доходів громади, що становить близько шостої частини загальної суми.

Отже, фінансова стабільність бюджету громади значною мірою залежить від податку на доходи фізичних осіб та підприємницької активності малого і середнього бізнесу, які забезпечують значну частину бюджетних надходжень.

З метою всебічного аналізу змін стратегічних напрямків розвитку важливо

детально описати та оцінити динаміку витратної частини бюджету Кропивницької міської територіальної громади (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка статей видатків з бюджету Кропивницької міської територіальної громади

Видатки, млн грн	2020	2021	2022	2023	Динаміка 2023/2020, %
Освітні послуги	968,6	1247,3	1294,2	1460,8	50,84
Утримання та розвиток доріг	28,2	91,2	6,4	235,7	у 7,3 рази
Житлово-комунальне господарство	232,1	5754	259,4	407,3	75,48
Соціальний захист	76,8	190,9	211,3	330,4	у 3,3 рази
Медична допомога	141,1	103,0	107,8	156,4	10,86
Діяльність закладів культури	24,7	1,3	32,4	40,3	63,16
Фізична культура і спорт	26,0	34,8	27,9	37,0	42,31
Комунальний транспорт	144,0	68,8	108,6	22,2	-84,58
Інші видатки	51,0	441,1	288,7	837,3	у 15,4 рази
Всього видатків	2154,8	2783,8	2336,7	3527,4	63,65

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 28; 30; 31]

Протягом досліджуваного періоду загальні видатки бюджету Кропивницької міської територіальної громади демонстрували поступове зростання, хоча у 2022 році спостерігалось тимчасове уповільнення через невизначеність, спричинену початком повномасштабного вторгнення, і необхідність обережного використання бюджетних ресурсів. Загальний приріст видатків склав 63,65%. Основними напрямками витрат залишаються освітні послуги, які забезпечують належну якість навчального процесу. З 2020 по 2023 роки видатки на освіту зросли на 50,84%, у 2023 році їхня частка склала 41,4% у загальній структурі, включаючи фінансування за рахунок освітніх субвенцій.

Сумарна питома вага витрат на утримання доріг, житлово-комунальне господарство та комунальний транспорт становили 18,8% у загальній структурі видатків (рис. 2.2).

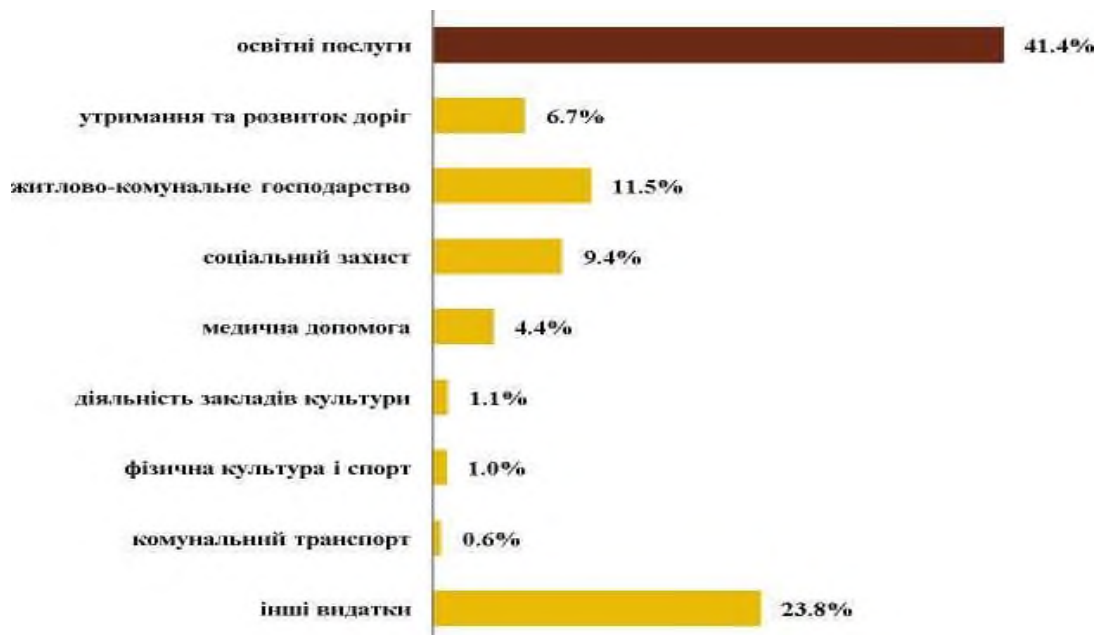


Рисунок 2.1 – Структура основних видатків із бюджету Кропивницької міської територіальної громади за 2023 р.

Джерело: проілюстровано автором за матеріалами [22; 28; 30; 31]

Протягом 2023 року запозичення до бюджету громади не здійснювались, місцевий борг відсутній, а місцеві гарантії не надавались. Проте, обліковується заборгованість за середньостроковими казначейськими позиками, отриманими у 2012–2014 роках, на суму 22,9 млн грн.

З метою підвищення прозорості управління бюджетом громади впроваджено портал «Open Budget», де розміщується інформація про доходи, видатки та основні параметри бюджету. Це сприяє зміцненню довіри громадян до місцевої влади [4].

За результатами програми «U-LEAD з Європою» у 2023 році Кропивницька міська територіальна громада отримала високий рівень фінансової спроможності, посівши четверте місце серед областей України за часткою громад із такою оцінкою - 53,1% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Індикатори розрахунку інтегрального показника фінансової спроможності Кропивницької міської територіальної громади за 2023 рік

Індикатор	Фактичний показник	Граничне значення	Рівень відповідності
Доходи на одного мешканця, грн	7 751,2	6 000	Високий
Видатки на одного мешканця, грн	10 369,1	8 500	Високий
Частка власних доходів у загальних доходах, %	87,4	80,0	Високий
Питома вага капітальних видатків, %	15,3	12,0	Високий
Коефіцієнт податкової спроможності	1,35	1,20	Високий
Рівень боргового навантаження, %	0,0	10,0	Високий

Джерело: складено автором за матеріалами [4; 5; 22]

Доходи та видатки загального фонду на одного мешканця перевищують середні показники по Україні, що свідчить про стабільний економічний розвиток громади.

Довгостроковий кредитний рейтинг громади в довоєнний 2021 рік становив uaA з прогнозом «стабільний». У 2022 році прогноз було знижено до «негативного» через повномасштабну війну, однак у 2023 році його підвищили до рівня «у розвитку». У першій половині 2024 року громада вийшла з контрольного списку, а її кредитний рейтинг знову став стабільним, що підтверджує високий рівень інвестиційної привабливості. Це відкриває нові можливості для кредитування та фінансової підтримки потреб громади.

Основні напрямки діяльності Виконавчого комітету передбачають ключові вектори розвитку.

1. Соціально-економічний розвиток:

- підтримка економіки громади шляхом залучення інвестицій, сприяння розвитку підприємництва та створення нових робочих місць;
- реалізація програм підтримки малого і середнього бізнесу.

2. Розвиток інфраструктури:

- удосконалення транспортної мережі;

- модернізація житлово-комунального господарства;
- забезпечення функціонування об'єктів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, культурних центрів).

3. Забезпечення соціального захисту:

- надання допомоги соціально вразливим верствам населення;
- підтримка програм для осіб з інвалідністю, літніх людей, багатодітних родин.

4. Охорона громадського порядку і безпеки:

- координація заходів із забезпечення громадської безпеки;
- організація роботи з управління надзвичайними ситуаціями та реагування на них.

5. Цифровізація послуг:

- впровадження електронного документообігу;
- забезпечення доступності адміністративних послуг через онлайн-сервіси.

6. Екологічна безпека та благоустрій:

- забезпечення екологічного моніторингу;
- реалізація програм з озеленення та утилізації відходів.

Основні цілі діяльності Виконавчого комітету передбачають підвищення якості життя мешканців громади шляхом забезпечення соціально-економічної стабільності та розвитку; забезпечення доступності адміністративних послуг, модернізація інфраструктури та цифровізація процесів; формування безпечного середовища для життя, праці та відпочинку мешканців громади; залучення інвестицій та стимулювання розвитку економіки регіону; створення умов для сталого розвитку громади через екологічні, соціальні та економічні ініціативи.

Досягнення головних цілей відбувається за допомогою виконання важливих завдань Виконавчого комітету:

1. Розробка та реалізація місцевих програм розвитку, включаючи соціальні, економічні, культурні та екологічні.

2. Виконання делегованих повноважень органів державної влади,

включаючи адміністрування соціальних виплат і надання адміністративних послуг.

3. Організація роботи комунальних служб і підприємств для забезпечення безперервного функціонування інфраструктури.

4. Моніторинг ефективності реалізації місцевих програм та підготовка відповідних звітів.

5. Впровадження інновацій у сфері управління, зокрема використання цифрових технологій.

6. Забезпечення правопорядку, реагування на надзвичайні ситуації та координація з іншими органами влади.

Актуальність та якість виконання поставлених завдань залежить від ефективності структури та обґрунтованості чисельності виконавчих органів Кропивницької міської ради (Додаток А).

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування», чисельність виконавчих органів визначається відповідно до повноважень та завдань [9]. З цих позицій загальна чисельність державних службовців виконавчих органів Кропивницької міської ради, яка становить 669 осіб вважається обґрунтованою. Слід акцентувати увагу, що до складу виконавчих органів відносяться 34 стратегічно важливі департаменти, управління і відділи. Функціональне навантаження структурних підрозділів виконавчих органів Кропивницької міської ради здійснюється відповідно до пріоритетності і трудомісткості завдань. Організація діяльності кожного підрозділу регламентується відповідним Положенням, в якому зазначаються завдання, функції, права та обов'язки виконавчого органу (Додаток Б).

У кризових умовах, таких як війна, Виконавчий комітет зосереджується на:

- організації антикризового управління;
- забезпеченні оптимального функціонування ключових інфраструктур;
- підтримці соціально вразливих верств населення;
- реалізації програм із забезпечення безпеки громади.

Форс-мажорні обставини значно впливають на стратегічне планування та

реалізацію завдань органів місцевого самоврядування. Для Виконавчого комітету Кропивницької міської ради виникла необхідність оперативного перегляду стратегічних пріоритетів, щоб забезпечити стабільність функціонування громади та виконання ключових соціальних функцій в умовах війни.

В минулих умовах стратегія розвитку Виконавчого комітету орієнтувалася на: економічний розвиток громади: залучення інвестицій, створення нових робочих місць, розвиток підприємництва; модернізацію інфраструктури: оновлення дорожньо-транспортної мережі, житлово-комунального господарства; цифровізацію послуг: впровадження електронного документообігу, створення доступу до адміністративних послуг онлайн; соціальний захист населення: підтримка соціально вразливих груп населення, зокрема літніх людей, осіб з інвалідністю, багатодітних родин.

Форс-мажорні обставини змінили пріоритети стратегії Виконавчого комітету. Основними викликами у теперішній час є:

- потреба у фінансовій переорієнтації: збільшення витрат на соціальний захист, забезпечення безпеки населення, гуманітарну допомогу;
- кадрові труднощі: відтік кадрів через мобілізацію, міграцію або фізичну неможливість виконувати обов'язки;
- технічні проблеми: недостатність інфраструктури для дистанційного управління та організації роботи.

Ключовими індикаторами трансформації стратегічних напрямків стали: посилення антикризових заходів шляхом організації координаційних центрів допомоги населенню та розподілу гуманітарної допомоги; перехід до кризового менеджменту завдяки адаптації до нових викликів через зміну структури роботи Виконавчого комітету; розширення функціоналу онлайн-платформ для надання адміністративних послуг та системи електронного обліку гуманітарної допомоги; розробка заходів з евакуації та підтримки переміщених осіб; забезпечення соціального захисту малозабезпечених верств населення та організація програм психологічної допомоги.

Характеристика сучасних напрямків, цілей та реалізації завдань діяльності Виконавчого комітету Кропивницької міської ради наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Синхронізація стратегічних напрямків та результатів діяльності Кропивницької міської територіальної громади

Напрямок діяльності	Приклад реалізації	Результат
Соціально-економічний розвиток	Реалізація програми підтримки підприємців через гранти та зменшення податкового навантаження	Створено 300 робочих місць, залучено 25 інвесторів
Розвиток інфраструктури	Реконструкція 15 км дорожнього покриття та модернізація освітлення	Зниження аварійності на 20%, покращення транспортного руху
Забезпечення соціального захисту	Організація центрів допомоги ВПО (житло, харчування, психологічна підтримка)	Допомогу отримали 10 000 ВПО
Охорона громадського порядку і безпеки	Створення мобільних груп реагування на надзвичайні ситуації	Евакуйовано понад 5 000 осіб, розгорнуто укриття
Цифровізація послуг	Впровадження сервісу «Е-Місто» для онлайн-доступу до адміністративних послуг	Скорочено час обробки заявок у 2 рази
Екологічна безпека та благоустрій	Висадження 5 000 дерев, створення нових паркових зон	Покращено якість повітря, створено зони відпочинку
Підвищення якості життя мешканців громади	Введення в експлуатацію спортивних майданчиків	Створено умови для занять спортом для 2 000 дітей і молоді
Забезпечення доступності послуг	Відкриття ЦНАПів у віддалених районах громади	Підвищено доступність послуг для мешканців сільських територій
Формування безпечного середовища	Встановлення систем відеоспостереження	Зниження рівня дрібних злочинів на 15%
Розробка місцевих програм розвитку	Молодіжні ініціативи в екології, культурі, освіті (гранти)	Реалізовано 50 проєктів
Моніторинг виконання програм	Щорічна публікація звіту про соціально-економічний розвиток	Підвищення прозорості діяльності Виконавчого комітету
Антикризове управління	Організація штабу для координації служб під час масових відключень електроенергії	Збережено стабільність міської інфраструктури
Підтримка вразливих верств населення	Розробка програми продовольчої допомоги для малозабезпечених сімей	Забезпечено харчуванням понад 3 000 родин

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 23; 28; 30; 31]

Аналіз основних показників діяльності дозволяє зробити висновок, що Виконавчий комітет Кропивницької міської ради швидко адаптувався до нових

умов, змінивши стратегічні пріоритети на користь безпеки та соціального захисту населення. Це стало можливим завдяки ефективній кадровій політиці, що забезпечила оперативну підготовку та залучення персоналу до виконання антикризових завдань.

2.2. Вплив кадрової політики на ефективність реалізації стратегії Виконавчого комітету

Кадрова політика є ключовим інструментом, що забезпечує ефективність реалізації стратегічних цілей Виконавчого комітету Кропивницької міської ради. Саме через управління персоналом можливе досягнення високих показників діяльності, адаптація до сучасних викликів і підвищення конкурентоспроможності громади.

За статистичними даними першого півріччя 2024 року Виконавчий комітет Кропивницької міської ради складається із 12 фахівців, головна компетентність яких полягає у забезпеченні сталого розвитку територіальної громади завдяки ухваленню ефективних рішень та їх виконанню. В теперішній час структура Кропивницької міської ради складається із апарату міської ради, її виконавчого комітету, а також 32 виконавчих органів міської ради, з яких 16 мають статус юридичної особи.

У складі Виконавчого комітету створено управління персоналу з чисельністю 9 осіб із двома структурними підрозділами: відділ з питань проходження служби в органах місцевого самоврядування; відділ з питань нагороджень. Напрями діяльності управління персоналу, функції та обов'язки фахівців управління визначаються у Положенні (Додаток В).

Регламентом виконавчих органів Кропивницької міської ради передбачається окремий розділ, в якому чітко прописані (Додаток Г):

- порядок прийняття на службу в органи місцевого самоврядування до Кропивницької міської ради;
- механізм адаптації та стажування;

- формування та робота з кадровим резервом;
- система оцінка та розвиток персоналу;
- порядок надання відпусток;
- механізм продовження терміну перебування на службі в органах місцевого самоврядування;
- система нагородження;
- терміни подачі документів з кадрових питань.

Штатна чисельність виконавчих органів Кропивницької міської ради протягом досліджуваного періоду скоротилась на 40 осіб і станом на 01.01.2024р. становить 629 одиниць; фактично працюючих - 587 осіб, серед яких 146 осіб перебувають на службі більше 15 років.

Показники характеристики кадрового складу доводять, що Кропивницька міська рада характеризується високим коефіцієнтом стабільності і постійності персонал з високим освітнім рівнем (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Освітній рівень персоналу Кропивницької міської ради

Освітній рівень посадовців	Чисельність державних службовців
Вища освіта	580
Дві і більше вищі освіти	119
Ступінь магістра	94
Магістр державного та публічного управління	35
Кандидат наук	2
Доктор наук	2
Навчання в аспірантурі	1

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 28; 30; 31]

У 2023 році 10 посадових осіб міської ради вступили до вищих навчальних закладів для здобуття другої вищої освіти. Пріоритетним напрямком розвитку персоналу Кропивницької міської ради є створення системи «безперервного навчання», яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності кадрового складу та вдосконалення професійних навичок, знань, умінь і компетенцій працівників. Посадові особи постійно проходять навчання і підвищують свою

кваліфікацію, що забезпечує їхню здатність ефективно виконувати службові обов'язки.

Протягом 2023 року 454 працівники пройшли навчання за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у Регіональному центрі підвищення кваліфікації Кіровоградської області на платформі ZOOM, отримавши відповідні сертифікати. Крім того, значна частина співробітників брала участь у навчальних заходах на провідних онлайн-платформах, таких як «Дія», U-LEAD з Європою та «Зрозуміло». Це сприяє формуванню сучасних підходів до роботи в органах місцевого самоврядування.

Для стимулювання працівників і підвищення їхньої мотивації в міській раді застосовуються різноманітні інструменти заохочення. Серед них: просування по службі, преміювання за досягнення, а також нагородження відзнаками державного, обласного та міського рівнів. Ці заходи спрямовані на розвиток лідерських якостей, вдосконалення професійних компетенцій і зміцнення команди.

Депутатський корпус Кропивницької міської територіальної громади складається із 42 осіб: 28 чоловіків (66,7%) і 14 жінок (33,3%).

Таблиця 2.7 – Кількісний склад депутатських фракцій міської ради

Належність до депутатських фракцій	Чисельність
Депутатська фракція політичної партії «Пропозиція»	9
Депутатська фракція політичної партії «Слуга народу»	6
Депутатська фракція Політичної партії «Європейська солідарність»	6
Депутатська фракція політичної партії «Всеукраїнське об'єднання «Батьківщина»	5
Депутатська фракція місцевої організації політичної партії «Перспектива міста»	5
Депутатська фракція Політичної партії «Рідне місто»	4
Депутатська фракція Політичної партії «Наш край»	3
Позафракційні	4
Депутатська група «Міжфракційне депутатське об'єднання «Рівні можливості»	14

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 23; 28; 30; 31]

З метою організації ефективної роботи, держслужбовці апарату управління забезпечуються сучасними технічними засобами та мають можливість використовувати електронну систему голосування «Рада-В» під час засідань сесій міської ради, а також засідань постійних і тимчасових контрольних комісій.

Для забезпечення ефективного виконання повноважень органів місцевого самоврядування у 2023 році управлінням персоналу було розроблено та підготовлено 5 важливих рішень Кропивницької міської ради. Серед них ключовими є рішення від 09 лютого 2023 року № 1475 «Про внесення змін до рішення Кропивницької міської ради від 02 лютого 2021 року № 49 «Про структуру та загальну чисельність виконавчих органів Кропивницької міської ради» та від 28 вересня 2023 року № 1692 «Про реорганізацію виконавчих органів» (Додаток Д).

Відповідно до цих рішень було здійснено:

1. Скорочення штатної чисельності виконавчих органів міської ради: з 1 квітня 2023 року на 35 одиниць, а з 1 січня 2024 року – ще на 5 одиниць.
2. Утворення нового виконавчого органу зі статусом юридичної особи – департаменту містобудування та земельних ресурсів Кропивницької міської ради.
3. Реорганізацію управління містобудування та архітектури, а також управління земельних відносин і охорони навколишнього природного середовища шляхом їх припинення.

Протягом року управлінням персоналу було опрацьовано 1786 документів вхідної кореспонденції, зокрема:

- 1154 листи від підприємств, установ та організацій;
- 7 інформаційних запитів;
- 15 звернень громадян;
- 185 службових і доповідних записок, а також подань виконавчих органів;
- 425 заяв працівників.

Серед зазначених документів 342 були опрацьовані через систему

електронного документообігу «АСКОД». Крім того, за звітний період співробітниками управління персоналу підготовлено 197 документів вихідної кореспонденції.

Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану», в умовах воєнного стану призначення на посади в органи місцевого самоврядування здійснюється без конкурсного відбору. Процедура передбачає проведення співбесіди та встановлення випробувального терміну. У 2023 році за цією процедурою на посади у виконавчі органи Кропивницької міської ради було призначено 56 осіб (у 2022 році таких призначень було 16).

Одним із ключових методів роботи з персоналом залишається стажування. У 2023 році 132 особи пройшли стажування у виконавчих органах міської ради. Це дало можливість оцінити їхній професійний рівень, практичні навички та ділові якості. За результатами стажування 61 стажер був призначений на посади, а 33 працівники отримали підвищення на вищі посади.

Для оцінки професійної діяльності посадових осіб у січні 2023 року було проведено щорічну оцінку результатів виконання ними службових завдань за підсумками 2022 року. Оцінювання пройшли 457 осіб. За підсумками 2023 року таке оцінювання було проведено для 396 посадовців (Додаток Е).

Управління персоналу здійснювало постійний моніторинг присвоєння рангів посадовим особам міської ради. У 2023 році ранги було присвоєно 199 працівникам (у 2022 році – 40). Крім того, забезпечено належне документальне оформлення проходження служби для посадовців міської ради та керівників виконавчих органів.

Інформація про перебіг служби в органах місцевого самоврядування регулярно оновлювалась в автоматизованій інформаційній системі «Облік кадрів», що сприяло підвищенню ефективності кадрової роботи.

Протягом 2023 року працівники управління персоналу щоденно здійснювали моніторинг листків непрацездатності працівників міської ради через веб-портал Пенсійного фонду України. Було обчислено страховий стаж для 311 листків непрацездатності, що на 94 листки більше порівняно з 2022 роком

(217 листків).

Управління активно займалося аналізом та опрацюванням положень про виконавчі органи міської ради та посадових інструкцій працівників. Зокрема, забезпечувалось внесення своєчасних змін до цих документів. У 2023 році було надано методичну підтримку під час розробки 15 положень про виконавчі органи міської ради та їх структурні підрозділи, а також 62 посадових інструкцій працівників.

Крім того, велась систематична робота з обліку військовозобов'язаних (резервістів) та призовників у виконавчих органах міської ради. Було організовано заходи, пов'язані з бронюванням і перебронюванням, а також надано супровід і методичну підтримку в питаннях ведення військового обліку.

У 2023 році працівниками управління розроблено порядок проходження проєктів розпоряджень з кадрових питань у системі електронного документообігу «АСКОД». З серпня по грудень 2023 року у системі опрацьовано 132 розпорядження з кадрових питань. Для забезпечення належного виконання цього процесу було проведено навчання спеціалістів з кадрових питань виконавчих органів із статусом юридичної особи. Також надавалась методично-практична допомога посадовим особам у підготовці та проходженні проєктів розпоряджень у системі.

За весь 2023 рік управління персоналу опрацювало та зареєструвало 890 розпоряджень міського голови з кадрових питань, що значно перевищує показник 2022 року (665 розпоряджень). Також підготовлено 5 рішень виконавчого комітету, які сприяли вдосконаленню роботи з персоналом та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Протягом 2023 року управління персоналу активно займалося організацією підвищення кваліфікації та навчання працівників міської ради. Постійно здійснювались інформування зацікавлених осіб, моніторинг, контроль і супровід процесу навчання. У підсумку, 454 працівники (що складає 72% від загальної чисельності) підвищили кваліфікацію за загальними професійними (сертифікованими) та короткостроковими програмами в Регіональному центрі

підвищення кваліфікації Кіровоградської області через платформу ZOOM, отримавши відповідні сертифікати.

Додатково працівники міської ради брали участь у низці спеціалізованих навчань, серед яких:

1. Національна онлайн-платформа Дія: інтенсив із відкритих даних – 38 посадовців; курс із цифрової грамотності – 425 посадовців.

2. U-LEAD з Європою: інформаційна сесія з кадрових питань – 23 особи; навчання на платформі Microsoft Teams: «Щорічні відпустки в органах місцевого самоврядування» – 6 осіб, «Доброчесна громада» – 83 особи.

3. Освітня онлайн-платформа «Зрозуміло»: курс «Дивись під ноги! Дивись, куди йдеш!» – 548 осіб.

4. Навчально-методичний центр Цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Кіровоградської області: курси з питань цивільного захисту – 71 особа.

5. Навчально-науковий інститут неперервної освіти НАУ та ТОВ «Кадроленд»: навчання з ведення військового обліку – 3 особи.

6. ТОВ «Онлайн Медіа груп»: спеціалізований курс з військового обліку – 1 особа.

7. Центр підтримки підприємництва «BusinessKrop-HUB»: курс із написання грантових заявок – 6 осіб.

Окрім цього, проведено два засідання комісії з питань відбору працівників на навчання до закладів вищої освіти. Було організовано практику для 12 студентів I–V курсів вищих навчальних закладів у виконавчих органах міської ради, відповідно до укладених договорів.

У сфері нагороджень управління провело 10 засідань комісії з питань нагородження. Розглянуто 23 питання, за результатами яких нагороджено:

- 19 трудових колективів;
- 469 працівників підприємств, установ та організацій міста.

Нагородження відбувалося з нагоди державних свят, пам'ятних дат, ювілеїв відомих людей та інших важливих подій. Документи для вручення

нагород готувалися відповідно до вимог Кропивницької міської ради, обласної військової адміністрації та обласної ради.

Протягом звітнього періоду управління персоналу забезпечило реалізацію двох важливих бюджетних програм, спрямованих на підтримку та розвиток діяльності міської ради.

1. Програма з розвитку персоналу в Кропивницькій міській раді на 2023–2025 роки. Ця програма включає комплекс заходів, які спрямовані на підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. У 2023 році на її виконання було передбачено фінансування у розмірі 50,0 тис. грн, з яких освоєно 48,5 тис. грн. Основні заходи включали організацію навчальних програм, тренінгів і підвищення кваліфікації для персоналу ради (Додаток Ж).

2. Програма фінансового забезпечення нагородження відзнаками Кропивницької міської ради та виконавчого комітету на 2022–2024 роки. Метою цієї програми є організація заходів із нагородження трудових колективів і громадян міста відзнаками, а також забезпечення їхнього виготовлення, закупівлі та вручення. Крім того, програма передбачає фінансування виплати довічного пансіону Почесним громадянам міста та надання грошової допомоги на їхнє поховання. У 2023 році на реалізацію програми було виділено 1 143,8 тис. грн, з яких освоєно 1 037,8 тис. грн.

Реалізація цих програм сприяла підвищенню професійного рівня працівників, зміцненню кадрового потенціалу ради та ефективному виконанню повноважень органів місцевого самоврядування.

У підсумку до розділу 2 слід акцентувати увагу на таких основних аспектах впливу кадрової політики на ефективність реалізації стратегії Виконавчого комітету: забезпечення відповідності компетенцій персоналу стратегічним цілям; формування ефективної системи мотивації державних службовців; збереження та розвиток кадрового потенціалу; впровадження інновацій у систему управління персоналом; адаптація кадрової політики до зовнішніх викликів.

Особливого значення в умовах невизначеності набувають обґрунтовані

кадрові заходи. Проведення аналізу потреб громади у кваліфікованих кадрах дозволяє формувати кадровий склад, орієнтований на ефективну реалізацію завдань. Забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє їхній відповідності сучасним вимогам.

Мотивація персоналу через грошові стимули (премії, надбавки) та нематеріальні чинники (кар'єрний розвиток, визнання) підвищує їхню зацікавленість у виконанні поставлених завдань.

Забезпечення умов для роботи в умовах криз (наприклад, гнучкий графік, підтримка працівників у складних обставинах) стимулює лояльність персоналу.

Формування кадрового резерву для заміщення ключових посад дозволяє швидко реагувати на зміни у штатному складі.

Впровадження програм професійного зростання сприяє розвитку держслужбовців і підвищенню загальної ефективності роботи.

Використання цифрових технологій у HR-управлінні (наприклад, автоматизованих систем моніторингу результативності) підвищує ефективність системи державного управління.

Застосування програм зворотного зв'язку допомагає виявляти проблеми у роботі персоналу та оперативно їх вирішувати.

У кризових умовах (зокрема, у період воєнного стану) кадрова політика Виконавчого комітету Кропивницької міської ради спрямована на гнучкість і адаптацію. Це включає забезпечення стабільності функціонування виконавчих органів та розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів.

Практичні результати впливу кадрової політики реалізуються через ефективність виконання програм і завдань, оскільки у громадах із високою якістю кадрової політики спостерігається швидке виконання стратегічних цілей, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, інфраструктури та соціального захисту.

Завдяки програмам підтримки держслужбовців та формуванню сприятливих умов праці забезпечується стабільність у роботі ключових підрозділів і скорочується плинність персоналу.

Ефективність кадрової політики проявляється у посиленні репутації виконавчого комітету. Професійний кадровий склад підвищує довіру мешканців до органів влади, що позитивно впливає на реалізацію довгострокових програм.

Інноваційність кадрової політики сприяє використанню сучасних інструментів, таких як HR-аналітика, що дозволяє краще розуміти потреби громади, оцінювати ефективність реалізації проєктів і здійснювати планування на основі об'єктивних даних.

Отже, ефективна кадрова політика є фундаментом успішної реалізації стратегій Виконавчого комітету. Завдяки адаптації до сучасних умов, розвитку потенціалу персоналу та впровадженню інноваційних підходів, громада може досягти високих результатів навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

3.1. Удосконалення механізму адаптації кадрової політики державної установи до умов воєнного стану

В умовах воєнного стану державні установи стикаються з низкою викликів, які вимагають оперативного адаптування кадрової політики до нових реалій. Важливим завданням стає забезпечення стабільності кадрового складу, підвищення мобільності працівників та ефективності виконання завдань в умовах невизначеності.

Механізм адаптації кадрової політики в умовах зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, є комплексом організаційних, управлінських і правових заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності роботи установи. Цей механізм охоплює ключові аспекти управління персоналом і забезпечує їхню гнучкість та оперативність.

Головним фактором забезпечення соціально-економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності території та формування екологічно свідомого суспільства є сталий розвиток регіону. Це процес збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку території, спрямований на забезпечення високої якості життя населення, раціональне використання природних ресурсів та збереження екологічної рівноваги для майбутніх поколінь.

Сталий розвиток регіону характеризується основними принципами, а саме: економічною ефективністю, шляхом забезпечення стабільного економічного зростання та формування конкурентоспроможної економіки; соціальною справедливістю у форматі гарантування доступу до основних соціальних послуг та зменшення соціальних нерівностей; екологічною стійкістю шляхом раціонального використання природних ресурсів та мінімізацією негативного

впливу людської діяльності на довкілля; інституційною стійкістю завдяки підвищенню ефективності управління на місцевому рівні та забезпечення участі громади у прийнятті рішень.

Головні цілі та принципи сталого розвитку регіону візуалізовані на рисунку 3.1.

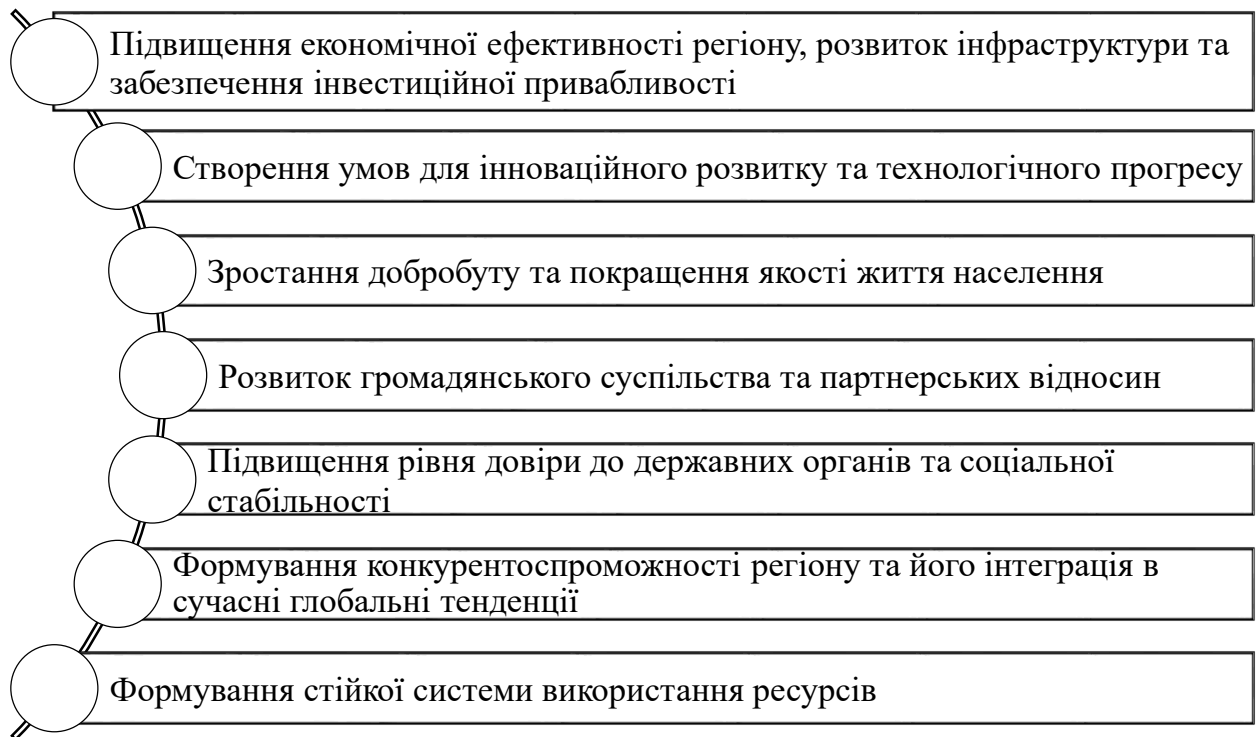


Рисунок 3.1 – Головні цілі та принципи сталого розвитку регіону

Джерело: проілюстровано автором

Сталий розвиток регіону передбачає комплексний підхід до забезпечення гармонійного поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної стійкості. Однією з головних цілей є економічний розвиток, який полягає у створенні стабільної та конкурентоспроможної економіки регіону. Це досягається шляхом залучення інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку інфраструктури та впровадження інноваційних технологій.

Соціальний добробут є не менш важливою метою, що спрямована на підвищення якості життя населення. Це включає забезпечення доступу до якісних освітніх та медичних послуг, соціального захисту, культурного розвитку та зменшення соціальної нерівності. Прагнення до соціальної справедливості

сприяє зміцненню соціальної згуртованості та стабільності в суспільстві.

Екологічна стійкість виступає фундаментальною складовою сталого розвитку. Метою є збереження та раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та впровадження екологічно чистих технологій. Це забезпечує збереження природних екосистем та здорового середовища для теперішніх і майбутніх поколінь.

Інституційна стабільність та ефективне управління є ключовими для досягнення сталого розвитку. Це передбачає підвищення прозорості та ефективності діяльності державних установ, забезпечення участі громадськості у процесах прийняття рішень та розвиток партнерства між державним, приватним і громадським секторами. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до органів влади та ефективному використанню ресурсів.

Розвиток людського капіталу є важливою ціллю, яка зосереджується на підвищенні рівня освіти, професійної кваліфікації та здоров'я населення. Інвестування в людський капітал сприяє формуванню кваліфікованої робочої сили, здатної забезпечити інноваційний розвиток регіону та підвищити його конкурентоспроможність.

Інноваційна діяльність відіграє значну роль у стимулюванні економічного зростання та підвищенні ефективності виробництва. Впровадження новітніх технологій, розвиток науково-дослідної бази та підтримка творчого потенціалу сприяють підвищенню продуктивності та створенню нових можливостей для економіки регіону.

Забезпечення безпеки є необхідною умовою для сталого розвитку. Це включає як фізичну безпеку громадян, так і соціальну захищеність. Заходи з охорони громадського порядку, розвитку системи охорони здоров'я та соціального захисту населення створюють сприятливе середовище для життя та роботи, підвищують довіру громадян до державних інституцій.

Нарешті, партнерство та співпраця на всіх рівнях - від місцевого до міжнародного - є важливими для обміну досвідом, ресурсами та інноваціями. Спільні зусилля державних органів, бізнесу та громадськості дозволяють

ефективніше вирішувати складні завдання та досягати цілей сталого розвитку. Таке партнерство сприяє формуванню згуртованого суспільства, здатного реагувати на сучасні виклики та використовувати нові можливості для розвитку регіону.

Детальна характеристикою ключових чинників забезпечення сталого розвитку регіону представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика чинників сталого розвитку регіону

Ключові чинники	Характеристика
Економічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвестицій у регіональні проєкти. - Підтримка малого та середнього бізнесу. - Розвиток інфраструктури.
Екологічна стійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Реалізація проєктів зі збереження природних ресурсів. - Впровадження «зелених» технологій. - Контроль за викидами та забрудненням.
Соціальний добробут	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка зайнятості населення. - Забезпечення доступу до якісних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, культури. - Зменшення рівня бідності.
Інституційна стабільність	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення прозорості та ефективності діяльності державних установ. - Підтримка інновацій у системі державного управління. - Формування довіри до органів влади.
Інноваційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - Створення інноваційних кластерів. - Розвиток науково-дослідної діяльності. - Інтеграція інноваційних рішень у виробництво.
Гуманітарна політика	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка культурних проєктів і збереження історичної спадщини. - Реалізація програм соціальної інтеграції. - Підтримка внутрішньо переміщених осіб.
Цифровізація регіону	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасних ІТ-рішень у всі сфери діяльності. - Розвиток цифрової грамотності населення. - Використання аналітики даних для прийняття рішень.
Розвиток людського капіталу	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників. - Інтеграція програм безперервного навчання. - Формування професійних компетенцій, затребуваних у сучасній економіці.
Забезпечення безпеки	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення заходів громадської та екологічної безпеки. - Підтримка системи охорони здоров'я. - Реалізація програм соціального захисту населення.
Партнерство та співпраця	<ul style="list-style-type: none"> - Налагодження взаємодії між державним, приватним і громадським секторами. - Розширення міжнародного співробітництва. - Формування місцевих партнерств для розвитку.

Джерело: складено автором

Практика діяльності Виконавчого комітету Кропивницької міської ради доводить, що важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку регіону є кадрова політика державної установи. Вона впливає на якість управлінських рішень, ефективність реалізації програм розвитку та рівень довіри громадян до органів влади.

Важливе значення в межах дослідження має визначення основних аспектів взаємозв'язку між кадровою політикою державної установи та досягненням цілей сталого розвитку регіону.

Одним із визначальних аспектів є підвищення професійної компетентності держслужбовців. Оскільки, підготовка висококваліфікованих працівників сприяє ефективному управлінню регіональними ресурсами, впровадженню інноваційних рішень та реалізації проєктів сталого розвитку. Підвищення економічної ефективності регіону, розвиток інфраструктури та забезпечення інвестиційної привабливості наряду залежать від компетентнісного рівня персоналу.

Зменшення соціальної нерівності, покращення рівня життя та забезпечення соціальної стабільності досягається завдяки кадровій політиці, спрямованій на сприяння соціальній інтеграції та забезпечення зайнятості і рівного доступу до можливостей кар'єрного розвитку для всіх верств населення.

Інтеграція екологічної свідомості в систему управління досягається шляхом навчання держслужбовців принципам екологічного менеджменту та впровадження екологічно безпечних практик у діяльність установи. Результатом такої кадрової політики є раціональне використання природних ресурсів та мінімізація екологічного впливу.

Один із найсучасніших напрямів кадрової політики є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Підвищення цифрової грамотності держслужбовців дозволяє автоматизувати процеси управління та впроваджувати інновації в регіональне управління. Такій підхід забезпечує прозорість, відкритість та підвищення ефективності прийняття рішень.

Розробка та впровадження інноваційних проєктів, спрямованих на сталий

розвиток, таких як: зелена енергетика, розумне місто, інфраструктурні рішення; забезпечують посилення конкурентоспроможності регіону та його інтеграцію в сучасні глобальні тенденції.

Орієнтація кадрової політики на підтримку працівників і громадян у кризових умовах через ефективну систему соціального захисту дозволяє підвищити рівень довіри до державних органів та гарантує соціальну стабільність.

Взаємозв'язок між кадровою політикою державної установи та досягненням цілей сталого розвитку регіону схематично представлений на рисунку 3.2.

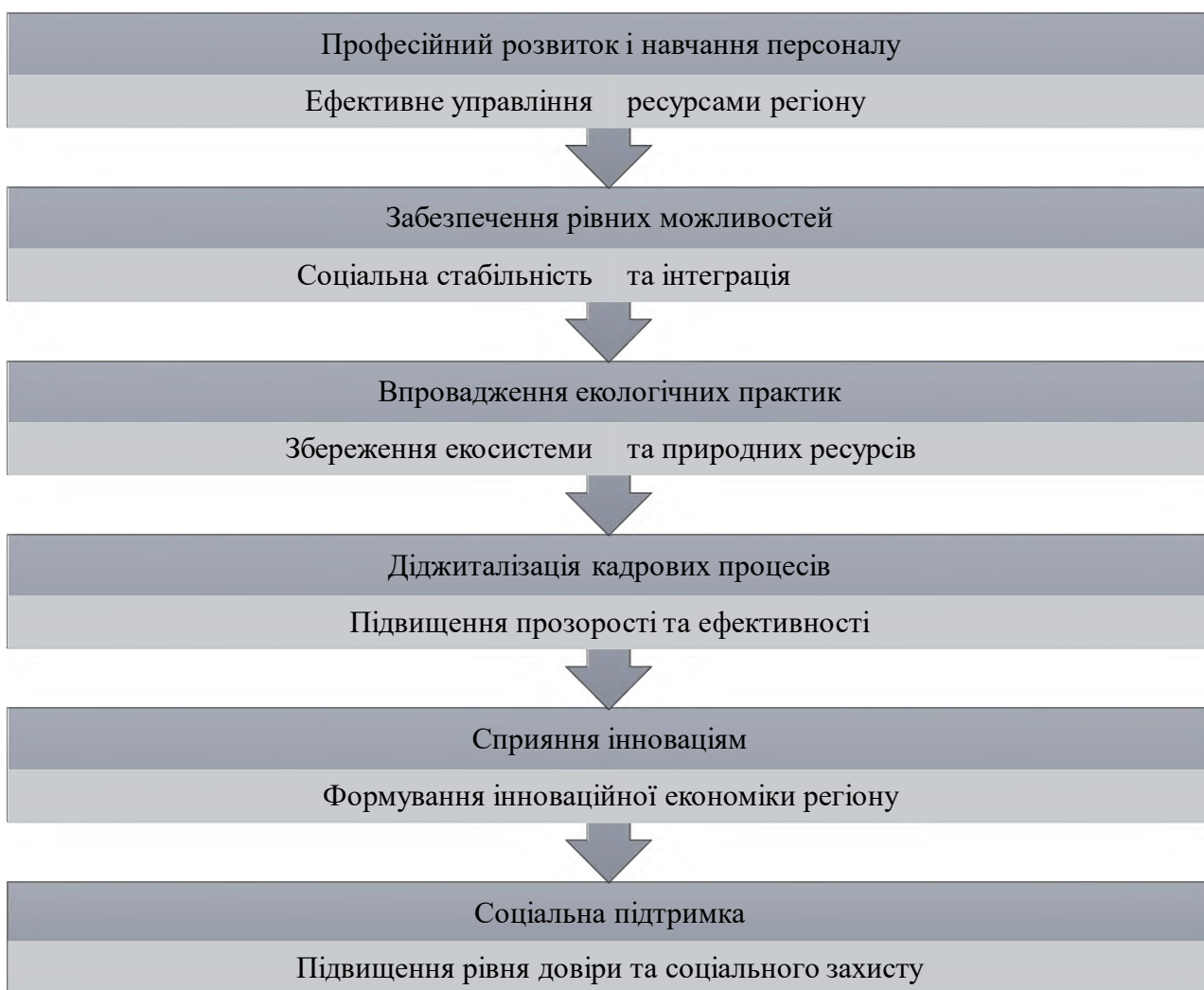


Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок кадрової політики державної установи та цілей сталого розвитку регіону

Джерело: проілюстровано автором

Отже, кадрова політика виступає не тільки інструментом досягнення стратегічних цілей регіону, а й важливим фактором забезпечення його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Механізм адаптації кадрової політики державної установи до умов зовнішніх викликів є ключовим інструментом забезпечення її стабільного функціонування та ефективного виконання завдань. Він базується на інтеграції гнучких та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, спрямованих на збереження і розвиток кадрового потенціалу в умовах нестабільності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Складові елементи механізму адаптації кадрової політики державної установи до умов воєнного стану

Ключові елементи механізму адаптації	Кадрові заходи
Оцінка поточного стану кадрової політики	Аналіз наявного кадрового потенціалу Визначення критичних напрямків роботи Оцінка потреб у персоналі
Формування кризового кадрового резерву	Створення бази даних ключових працівників Розробка плану ротації кадрів Залучення резерву до навчання
Гнучкі умови праці	Перехід на дистанційну або гібридну форму роботи Організація ротаційного графіку Забезпечення технічних засобів для віддаленої роботи
Підтримка працівників	Надання програм психологічної підтримки Забезпечення страхування працівників Регулярне інформування про поточний стан
Безперервне навчання та розвиток	Проведення тренінгів із кризового менеджменту Використання онлайн-платформ для навчання Оновлення програм підвищення кваліфікації
Мотивація та заохочення працівників	Впровадження гнучких систем преміювання Нагородження за досягнення в умовах кризи Забезпечення соціальних гарантій
Адаптація нормативно-правової бази	Внесення змін до положень про трудову діяльність Спрощення процедур прийому на роботу Юридична підтримка працівників

Джерело: складено автором

Центральним елементом цього механізму є оцінка поточного стану кадрової політики, яка включає аналіз наявного персоналу, рівня їхньої кваліфікації та відповідності компетенцій сучасним викликам. Це дозволяє виявити слабкі місця, визначити стратегічні пріоритети та сформувавши основу для прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових аспектів адаптації є формування кризового кадрового резерву. Це передбачає створення системи підготовки кадрів для роботи в екстремальних умовах, залучення фахівців з різних галузей та розробку планів ротації персоналу. Такий підхід гарантує наявність кваліфікованого резерву, здатного швидко замінити працівників у разі потреби, а також зберегти безперервність виконання основних функцій установи.

Важливою складовою механізму є впровадження гнучких форм організації праці. Це включає використання дистанційної роботи, створення ротаційних графіків та адаптацію робочих місць до нових умов. Гнучкість дозволяє не лише підтримувати продуктивність праці, але й забезпечувати комфортні умови для працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості.

Не менш важливим є впровадження системи підтримки працівників, яка включає програми психологічної допомоги, медичного страхування та соціального захисту. Це сприяє збереженню емоційного балансу персоналу та знижує ризики плинності кадрів. Крім того, постійне інформування працівників про стан справ в установі та плани її розвитку формує довіру та стабільність у колективі.

Навчання і розвиток персоналу займають центральне місце в механізмі адаптації. Проведення тренінгів з кризового управління, використання онлайн-платформ для підвищення кваліфікації та впровадження програм перепідготовки дозволяють забезпечити відповідність професійних компетенцій працівників сучасним викликам. Такі заходи сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й зміцненню професійного потенціалу організації.

Мотивація персоналу є важливою складовою механізму адаптації. Впровадження гнучких систем заохочення, публічне визнання досягнень та

забезпечення соціальних гарантій дозволяють стимулювати працівників до ефективної роботи в складних умовах. Це не лише підтримує високий рівень продуктивності, але й сприяє збереженню кадрів.

Адаптація нормативно-правової бази є завершальним елементом механізму. Це передбачає внесення змін до внутрішніх положень, спрощення процедур прийому на роботу та регулювання трудових відносин з урахуванням нових умов. Оновлення правових аспектів дозволяє забезпечити гнучкість у прийнятті рішень і відповідність діяльності установи сучасним вимогам.

Таким чином, механізм адаптації кадрової політики є комплексним підходом, спрямованим на забезпечення стійкості державної установи в умовах невизначеності. Його реалізація дозволяє зберігати ефективність роботи, підвищувати професійний рівень персоналу та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3.2. Інноваційні складові кадрової політики у контексті післявоєнного відновлення

Інноваційні складові кадрової політики у контексті післявоєнного відновлення є стратегічно важливим напрямом, що забезпечує адаптацію управління людськими ресурсами до нових умов, спрямованих на відбудову та розвиток регіонів. Вони охоплюють впровадження сучасних підходів, технологій та інструментів для ефективного управління персоналом, сприяючи зміцненню кадрового потенціалу як головного ресурсу державної установи.

Ключовою складовою інновацій є цифровізація кадрових процесів. Вона передбачає використання автоматизованих HR-систем для обліку персоналу, управління документацією, моніторингу ефективності роботи та аналізу даних. Використання цифрових платформ дозволяє значно знизити адміністративне навантаження, забезпечити прозорість процесів і зручність для працівників. Впровадження аналітики великих даних допомагає прогнозувати потреби у персоналі, виявляти ризики та оптимізувати використання людських ресурсів.

Безперервне навчання персоналу є ще однією важливою складовою. У післявоєнний період особлива увага приділяється перепідготовці кадрів та підвищенню їхньої кваліфікації відповідно до нових викликів. Розробка модульних програм навчання, використання онлайн-платформ та корпоративних академій дозволяє швидко адаптувати працівників до змін і забезпечити необхідні компетенції для виконання поставлених завдань. Особливий акцент робиться на розвитку інноваційних навичок, таких як управління проєктами, цифрова грамотність та робота з аналітичними інструментами.

Гнучкість у організації праці є інноваційною складовою, яка дозволяє адаптувати робочі процеси до потреб працівників та умов зовнішнього середовища. Гібридний формат роботи, гнучкі графіки та можливість дистанційної роботи створюють сприятливі умови для працівників, що сприяє підвищенню їхньої залученості та продуктивності. Такі підходи також допомагають ефективніше інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у робочий процес.

Мотивація та стимулювання персоналу є важливим фактором у післявоєнному відновленні. Інноваційні програми мотивації включають не лише матеріальне заохочення, але й створення можливостей для професійного розвитку, участь у стратегічних проєктах, визнання досягнень працівників. Це формує позитивний імідж роботодавця, підвищує рівень задоволеності персоналу та зменшує плинність кадрів.

Інтеграція принципів сталого розвитку є невід'ємною складовою кадрової політики. Вона охоплює забезпечення екологічної безпеки на робочих місцях, підтримку соціальних ініціатив, спрямованих на інтеграцію переселенців, та розвиток рівних можливостей для всіх працівників. Такий підхід сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність і сталий розвиток.

Впровадження інноваційних технологій і рішень у кадрову політику дозволяє підвищити її ефективність, адаптивність і відповідність сучасним викликам. Це створює передумови для стійкого розвитку державної установи та

сприяє успішній відбудові регіонів, забезпечуючи стабільність і прогрес у суспільстві.

Інноваційні технології управління персоналом є ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи державних установ. Їх впровадження дозволяє оптимізувати кадрові процеси, забезпечити прозорість діяльності, покращити якість надання послуг громадянам та підвищити професійний рівень державних службовців.

Одним із головних напрямів є цифровізація управління персоналом. Використання автоматизованих HR-систем значно спрощує процеси обліку, підбору та адаптації кадрів. Такі системи дозволяють створювати електронні особові справи працівників, вести облік їхнього професійного розвитку, здійснювати оцінку результативності роботи та планувати кар'єрний розвиток. Важливим аспектом цифровізації є інтеграція таких платформ з електронними системами документообігу, що знижує адміністративне навантаження та прискорює прийняття рішень.

Не менш важливою складовою є впровадження аналітичних технологій для прийняття рішень. Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє виявляти ключові тренди в управлінні персоналом, прогнозувати потреби у кадрах, визначати рівень задоволеності працівників і оптимізувати структуру кадрових ресурсів. Інструменти аналітики допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і впровадження змін.

Сучасні технології також сприяють розвитку дистанційної роботи та гнучких форм зайнятості. Використання платформ для відеоконференцій, хмарних сервісів та систем управління проектами забезпечує ефективну комунікацію та координацію роботи в умовах віддаленої або гібридної форми організації праці. Це особливо актуально в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія чи військові дії.

Навчання та розвиток персоналу також зазнали значного впливу інновацій. Онлайн-платформи для підвищення кваліфікації, інтерактивні курси та вебінари дозволяють швидко адаптувати працівників до нових вимог. Використання

штучного інтелекту в навчальних програмах дозволяє створювати індивідуальні траєкторії розвитку для кожного працівника, враховуючи їхні потреби, здібності та професійні цілі.

Мотивація та стимулювання працівників також трансформуються завдяки впровадженню технологій. Використання гейміфікації у мотиваційних програмах, створення платформ для визнання досягнень працівників і надання зворотного зв'язку сприяють підвищенню рівня залученості персоналу. Такі інструменти допомагають створити сприятливу корпоративну культуру, орієнтовану на результативність та інновації.

Особливу увагу приділяють впровадженню технологій для підтримки інклюзивності та рівності у кадровій політиці. Інноваційні платформи дозволяють автоматично виключати дискримінаційні фактори при підборі персоналу, забезпечуючи рівні можливості для всіх кандидатів. Крім того, цифрові інструменти сприяють адаптації працівників з особливими потребами та інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Впровадження інноваційних технологій управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи державного управління, покращує якість взаємодії з громадянами та створює умови для сталого розвитку. Завдяки використанню сучасних інструментів державні установи можуть не лише відповідати сучасним викликам, але й формувати нові стандарти ефективності та прозорості.

Інноваційним підходом до удосконалення системи управління держслужбовцями, який враховує специфіку виконання завдань Виконавчого комітету Кропивницької міської ради в сучасних умовах є впровадження елементів SMART в діючу кадрову політику.

SMART-кадрова політика базується на принципах постановки конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей. Такий підхід забезпечує ефективну організацію роботи з персоналом, що відповідає стратегічним цілям державної установи. Архітектурна побудова SMART-кадрової політики проілюстрована на рисунку 3.3.

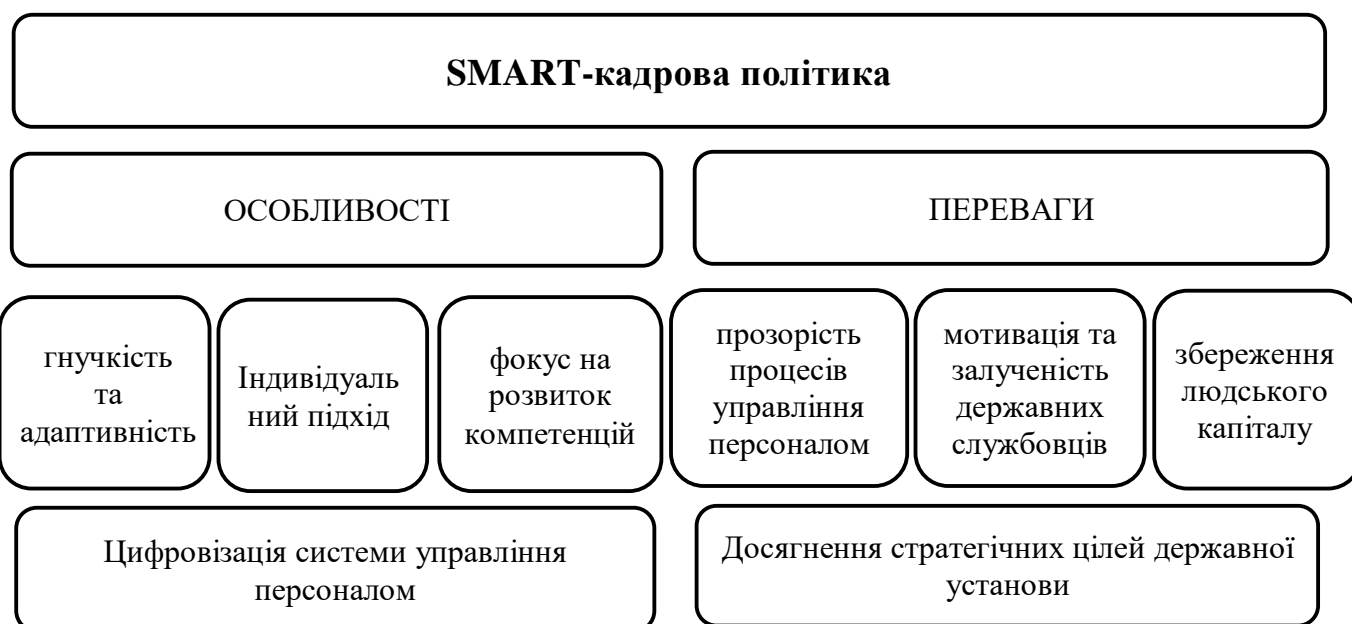
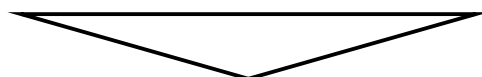


Рисунок 3.3 – Побудова SMART-кадрової політики державної установи
Джерело: проілюстровано автором

Можливості реалізації та практичного впровадження SMART-кадрової політики в державних установах доцільно продемонструвати на конкретних прикладах.

1. Встановлення SMART-цілей для підвищення кваліфікації персоналу.

Ціль: Забезпечити, проходження навчання з цифрової грамотності 80% співробітників до кінця року.

Specific (Конкретність): Провести тренінги та курси на платформі «Дія. Цифрова освіта» для всіх працівників.

Measurable (Вимірюваність): Залучити 120 працівників з метою отримання знань та сертифікатів.

Achievable (Досяжність): Використати бюджет програми підвищення кваліфікації в розмірі 50 000 грн.

Relevant (Релевантність): Підвищення цифрової грамотності відповідає стратегії діджиталізації державного управління.

Time-bound (Обмеженість у часі): Завершити курси до 31 грудня 2024 року.

Результат: На платформі «Дія» 80% працівників установи отримали сертифікати про завершення курсів.

2. Моніторинг ефективності роботи працівників.

Ціль: Збільшити продуктивність працівників відділу обслуговування громадян на 15% протягом шести місяців.

Specific: Впровадити автоматизовану систему управління чергами.

Measurable: Зменшити середній час обслуговування з 30 до 25 хвилин на одного громадянина.

Achievable: Провести навчання для 10 співробітників та модернізувати робочі місця.

Relevant: Високий рівень обслуговування громадян є ключовим показником ефективності органу.

Time-bound: Завершити впровадження до 1 березня 2025 року.

Результат: Середній час обслуговування скоротився до 23 хвилин, задоволеність громадян зросла на 10%.

3. Підвищення рівня прозорості процесів управління.

Ціль: Забезпечити, щоб 100% кадрових процесів перейшли в електронний формат.

Specific: Запровадити систему електронного документообігу для кадрових питань.

Measurable: Перевести не менше 200 документів на електронну платформу протягом року.

Achievable: Навчити 20 працівників користуватися системою та забезпечити технічну підтримку.

Relevant: Перехід до електронного документообігу є частиною реформи цифровізації державного управління.

Time-bound: Завершити впровадження до грудня 2024 року.

Результат: Усі кадрові документи обробляються через електронну систему, що знизило час на їх підготовку на 40%.

Така структура дозволяє реалізувати кадрову політику з урахуванням сучасних викликів та забезпечує її результативність завдяки чіткій орієнтації на досягнення поставлених цілей. Головні переваги впровадження SMART-кадрової політики полягають у зростанні продуктивності персоналу, покращенні якості надання адміністративних послуг, оптимізації використання ресурсів та підвищенні довіри до органу управління.

У підсумку варто підкреслити, що у розділі 3 проаналізовано сучасні підходи до впровадження інноваційних рішень в кадровій політиці державної установи з акцентом на забезпечення сталого розвитку регіону в умовах кризових ситуацій і післявоєнного відновлення. Встановлено, що ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором стійкості державних установ, їхньої здатності адаптуватися до нових викликів та забезпечувати результативність виконання функцій.

Під час аналізу механізму адаптації кадрової політики до умов воєнного стану було визначено, що необхідно враховувати динаміку змін зовнішнього середовища та забезпечувати оперативність рішень. Особлива увага

приділяється формуванню кризового кадрового резерву, розробці гнучких умов праці, системам підтримки працівників і підвищенню рівня їхньої кваліфікації. Запропонований механізм адаптації орієнтований на підтримку стабільності функціонування державної установи, збереження продуктивності праці та формування довіри до органів влади серед громадян.

Інноваційні складові кадрової політики у контексті післявоєнного відновлення акцентують увагу на інтеграції цифрових технологій, безперервному навчанні персоналу, гнучкості в організації праці та соціальному захисті працівників. Розвиток таких підходів сприяє модернізації державного управління, підвищенню якості надання послуг громадянам та забезпеченню стійкого відновлення регіонів. Особливий акцент зроблено на мотивації персоналу через сучасні методи стимулювання, розвиток інноваційних компетенцій та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Таким чином, удосконалення кадрової політики державних установ повинно базуватися на синергії інноваційних технологій, адаптації до умов зовнішніх викликів та підтримці людського капіталу як основного ресурсу державного управління. Формування SMART-кадрової політики державної установи сприятиме побудові ефективної, стійкої та інноваційної системи управління персоналом, яка відповідає вимогам сучасності та забезпечує стратегічні цілі сталого розвитку регіону.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів формування кадрової політики в державній установі з урахуванням сучасних викликів та принципів сталого розвитку регіону.

Базою дослідження обрано Виконавчий комітет Кропивницької міської ради, як приклад державної установи, діяльність якої адаптується до сучасних викликів.

Результати проведених досліджень характеризуються конкретними висновками.

1. Кадрова політика державної установи є комплексним явищем, що охоплює різні аспекти роботи з персоналом, такі як підбір, адаптація, розвиток, мотивація, оцінка, формування корпоративної культури та планування кар'єрного розвитку. Її ефективність залежить від гармонійного поєднання цих компонентів і їх відповідності стратегічним цілям організації.

Кадрова політика державної установи базується на принципах законності, професіоналізму, соціальної справедливості, ефективності, прозорості та безперервного розвитку. Ці принципи сприяють формуванню висококваліфікованого, мотивованого та лояльного персоналу.

У сучасних умовах невизначеності кадрова політика повинна бути гнучкою, інноваційною та орієнтованою на довгострокову стабільність. Особливого значення набувають інструменти кризового управління, автоматизації кадрових процесів та психологічної підтримки держслужбовців.

Існують різні типи кадрових політик і стратегій, які можна адаптувати до потреб державної установи: пасивна, реактивна, превентивна, активна, інноваційна, комбінована. Їхнє поєднання дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та реалізувати стратегічні завдання організації.

Кадрова політика складається з таких ключових компонентів: формування

кадрового складу; адаптація нових співробітників; розвиток компетентностей персоналу через ефективне навчання; система комплексної оцінки персоналу; ефективна система стимулювання та мотивації; посилення рівня залучення співробітників; розвиток корпоративної культури; формування кадрового резерву. Їхня інтеграція забезпечує цілісність та ефективність управління персоналом. Компоненти кадрової політики перебувають у тісній взаємодії: успішна адаптація нових працівників формує міцну основу для корпоративної культури, а добре організована система навчання й оцінки сприяє плануванню кар'єрного зростання. Ця взаємодія забезпечує цілісність і послідовність кадрової роботи.

Сучасні умови функціонування державних установ, зокрема цифровізація, глобалізація та кризи, зумовлюють необхідність інтеграції інноваційних підходів у кожен компонент кадрової політики. Наприклад, впровадження HRM-систем і програм онлайн-навчання дозволяє підвищити ефективність управління персоналом.

Прозорість кадрових процедур, забезпечення доступу до інформації про критерії оцінки та планування розвитку персоналу сприяють формуванню довіри серед працівників і підвищують ефективність управління.

Успіх кадрової політики значною мірою залежить від її синхронізації зі стратегією установи. Узгодження цілей і заходів забезпечує ефективне управління людським капіталом у контексті стратегічного розвитку організації. Успішна кадрова політика повинна бути інтегрована у загальну стратегію державної установи. Це досягається через використання системного підходу, програмно-цільових методів, HRM-технологій, KPI та інших інструментів, що дозволяють узгоджувати цілі стратегії з кадровими заходами.

Характеристика компонентів кадрової політики дозволяє розробити практичні рекомендації для вдосконалення управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей державної установи та забезпеченню її стійкості в умовах невизначеності. Дослідження теоретико-методичних основ кадрової політики надає можливість визначити напрями її вдосконалення, що сприятиме

формуванню ефективної системи управління персоналом, яка відповідає вимогам часу та стратегічним завданням державної установи.

2. Виконавчий комітет Кропивницької міської ради є ключовим органом місцевого самоврядування, що відповідає за реалізацію політики громади, спрямованої на соціально-економічний розвиток, забезпечення стабільності, добробуту і якості життя мешканців громади. За статистичними даними першого півріччя 2024 року Виконавчий комітет Кропивницької міської ради складається із 12 фахівців, головна компетентність яких полягає у забезпеченні сталого розвитку територіальної громади завдяки ухваленню ефективних рішень та їх виконанню. В теперішній час структура Кропивницької міської ради складається із апарату міської ради, її виконавчого комітету, а також 32 виконавчих органів міської ради, з яких 16 мають статус юридичної особи.

У складі Виконавчого комітету створено управління персоналу з чисельністю 9 осіб із двома структурними підрозділами: відділ з питань проходження служби в органах місцевого самоврядування; відділ з питань нагороджень. Напрями діяльності управління персоналу, функції та обов'язки фахівців управління визначаються у Положенні.

Економічний потенціал Кропивницької міської територіальної громади базується на діяльності 142 підприємств, які представляють різноманітні галузі реального сектору економіки. Промисловість громади характеризується значною диверсифікацією, з акцентом на окремі напрямки, зокрема у переробній промисловості та машинобудуванні. У переробній галузі провідну роль відіграє харчова промисловість, зокрема виробництво олії, тваринних жирів, м'яса, маргаринової продукції, какао, шоколаду та кондитерських виробів.

Незважаючи на воєнний стан, кількісні показники обсягу реалізованої продукції промисловими підприємствами Кропивницької громади щорічно збільшувались та перевищили показники у розрахунку на 1 мешканця Кіровоградської області. Протягом аналізованого періоду загальні надходження до бюджету громади зросли на 59,7%. Основним бюджетоутворюючим джерелом доходів Кропивницької міської територіальної громади залишається

податок на доходи фізичних осіб, який у 2023 році становив 62,3% від загальної суми надходжень. Загальний приріст видатків склав 63,65%. Основними напрямками витрат залишаються освітні послуги, які забезпечують належну якість навчального процесу.

За результатами програми «U-LEAD з Європою» у 2023 році Кропивницька міська територіальна громада отримала високий рівень фінансової спроможності, посівши четверте місце серед областей України з оцінкою - 53,1%.

Ключовими індикаторами трансформації стратегічних напрямків Виконавчого комітету Кропивницької міської ради стали: посилення антикризових заходів шляхом організації координаційних центрів допомоги населенню та розподілу гуманітарної допомоги; перехід до кризового менеджменту завдяки адаптації до нових викликів через зміну структури роботи Виконавчого комітету; розширення функціоналу онлайн-платформ для надання адміністративних послуг та системи електронного обліку гуманітарної допомоги; розробка заходів з евакуації та підтримки переміщених осіб; забезпечення соціального захисту малозабезпечених верств населення та організація програм психологічної допомоги.

3. Механізм адаптації кадрової політики в умовах зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, є комплексом організаційних, управлінських і правових заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності роботи установи. Цей механізм охоплює ключові аспекти управління персоналом і забезпечує їхню гнучкість та оперативність. Головним фактором забезпечення соціально-економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності території та формування екологічно свідомого суспільства є сталий розвиток регіону. Це процес збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку території, спрямований на забезпечення високої якості життя населення, раціональне використання природних ресурсів та збереження екологічної рівноваги для майбутніх поколінь.

Сталий розвиток регіону характеризується основними принципами, а саме:

економічною ефективністю, шляхом забезпечення стабільного економічного зростання та формування конкурентоспроможної економіки; соціальною справедливістю у форматі гарантування доступу до основних соціальних послуг та зменшення соціальних нерівностей; екологічною стійкістю шляхом раціонального використання природних ресурсів та мінімізацією негативного впливу людської діяльності на довкілля; інституційною стійкістю завдяки підвищенню ефективності управління на місцевому рівні та забезпечення участі громади у прийнятті рішень.

Важливе значення в межах дослідження має визначення основних чинників сталого розвитку та аспектів взаємозв'язку між кадровою політикою державної установи та досягненням цілей сталого розвитку регіону. Механізм адаптації кадрової політики державної установи до умов зовнішніх викликів є ключовим інструментом забезпечення її стабільного функціонування та ефективного виконання завдань. Він базується на інтеграції гнучких та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами, спрямованих на збереження і розвиток кадрового потенціалу в умовах нестабільності.

Інноваційним підходом до удосконалення системи управління держслужбовцями, який враховує специфіку виконання завдань Виконавчого комітету Кропивницької міської ради в сучасних умовах є впровадження елементів SMART в діючу кадрову політику. SMART-кадрова політика базується на принципах постановки конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей. Такий підхід забезпечує ефективну організацію роботи з персоналом, що відповідає стратегічним цілям державної установи. Удосконалення кадрової політики державних установ повинно базуватися на синергії інноваційних технологій, адаптації до умов зовнішніх викликів та підтримці людського капіталу як основного ресурсу державного управління. Отже, формування SMART-кадрової політики державної установи сприятиме побудові ефективної, стійкої та інноваційної системи управління персоналом, яка відповідає вимогам сучасності та забезпечує стратегічні цілі сталого розвитку регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60–73.
2. Гавкалова Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства: монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 251 с.
3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с.
4. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=1152800000>
5. Державна служба в умовах війни. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/vtsuop>
6. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5
7. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
8. Закон України «Про державну службу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
9. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/z970280?an=1>
10. Закон України «Про засади державної регіональної політики» URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF4ZI00A>
11. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>

12. Закон України «Про інноваційну діяльність» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
13. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
14. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>
15. Занора В., Зачосова Н., Поковба Д. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. Економіка та суспільство, (38). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3>
16. Конституція України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K>
17. Не тільки про гроші: виклики співпраці та довіри між активістами та місцевою владою. Вокс Україна. URL: <http://surl.li/udbumj>
18. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
19. Обушна Н.І., Петринська В.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. Наукові перспективи. 2021. № 4(10). С. 148–162.
20. Особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>
21. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>
22. Офіційний веб-сайт Виконавчого комітету Кропивницької міської ради. URL: <https://kr-rada.gov.ua/vikonavchiy-komitet-kmr/>
23. Офіційний веб-сайт Кіровоградської обласної військової адміністрації. URL: <https://oda.kr-admin.gov.ua/>
24. Офіційний веб-сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) URL: <https://unic.org.ua/partners/4/>
25. Офіційний веб-сайт Європейської комісії в Україні URL:

<https://www.euam-ukraine.eu/ua/eu-and-euam/>

26. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів. URL: <http://surl.li/lzzdbm>

27. Пластун О.І. Аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2020. 202 с.

28. Програма економічного і соціального розвитку Кіровоградської області на 2023 рік (на період дії воєнного стану) URL: <https://www.kr-admin.gov.ua/KonsultGromada/Ua/Public/131222013.pdf>

29. Програмою Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Конкурентоспроможна економіка України» URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/economic-growth>

30. Про затвердження Програми економічного та соціального розвитку Кропивницької міської територіальної громади на 2024-2026 роки (Програми відновлення) URL: <https://kr-rada.gov.ua/ekonomika/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-ek/>

31. Проект стратегії розвитку Кропивницької міської територіальної громади на період до 2030 року. URL: <https://kr-rada.gov.ua/strategiya-2030/novini-strategy-2030/>

32. Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Кіровоградської області» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-2020-%D1%80#Text>

33. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14.04.2021 року №366-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

34. Сергієнко Л. В., Крикун О. Д., Петрик С. М. Кадрова політика в органах державної влади: оцінка сучасного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1530>

35. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

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

37. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки. *Економіка і організація управління*. №3 (23), 2016. С. 302-308.

38. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. М. В. Шкробот, відп ред. Т. В. Іванова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

39. Теплов С.О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект/ *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7.

40. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 року №722/2019 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

41. Указ Президента України «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» від 18.08.2020 року №329/2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329/2020#Text>

42. Указ Президента України «Про Стратегію людського розвитку» від 02.06.2021 року №225/2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0036525-21#Text>

43. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

44. Ушкаренко І., & Соловйов А. (2023). Соціальні інновації у системі сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та

управління, (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-05>

45. David Ulrich. Four HR Roles. URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>

46. Davies H. Innovations in HR management. URL: www.hrdconnect.com/2018/10/23/innovations-in-hr-management

47. EMA Partners International, executive search & leadership advisory : HR у час війни 2022 URL: <https://www.ema-partners.com/europe/ukraine>

48. Felix Rose-Collins. Майбутнє HR-технологій: Інновації, що формують робоче місце завтрашнього дня. URL: <http://surl.li/xuybss>

49. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now

50. Global Human Capital Trends 2023 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

51. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2023). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy>

52. HR-менеджмент: навчальний посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький, 2022. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12269>

ДОДАТКИ