

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ»

Студента_2_курсу_9_м_групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізації «Публічне
управління та адміністрування»

(підпис студента)

Пискуна
Дмитра
Володимировича

Науковий керівник
доктор наук з державного
управління, професор
кафедри публічного управління та
адміністрування

(підпис керівника)

Науменко
Раїса
Андріївна

Гарант освітньої програми
доктор наук з державного,
управління, професор,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування

(підпис гаранта)

Орлова
Наталія
Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	1
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	5
1.1 Суть, завдання та основні принципи управління персоналом на державному рівні.....	5
1.2 Нормативно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади.....	10
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	18
2.2 Дослідження динаміки кількісного та якісного складу персоналу.....	30
1.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників на управління персоналом на підприємстві Чернігівської міської ради.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОБОТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ.....	46
3.1. Пріоритетні напрямки розвитку системи управління персоналом.....	46
3.2. Професіоналізація кадрів як важливий показник ефективності управління персоналом.....	49
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що світовий досвід управління людськими ресурсами переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні й менеджмент персоналу зокрема. На даний час кадрові служби ще не досить ефективно використовують потенціал людських ресурсів. Основною причиною цього є слабка забезпеченість необхідними кадрами, які здатні нетрадиційно, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання переходу до ринкової економіки. Перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, доцільно створити продуману систему роботи з людськими ресурсами. Існуюча система, неефективність якої все більше очевидна, радикально не змінюється. Недостатньо глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів і спеціалісти кадрових служб, серед яких більше осіб із технічною освітою, що визначає технократичну орієнтацію системи управління підприємством в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, планування і організації результативної роботи з персоналом. Таким чином розробка заходів щодо підвищення ролі кадрових служб в кризових ситуаціях є особливо актуальною. Адже саме від вміння оперативно реагувати на зміни як в самій організації, так і в зовнішньому середовищі дозволить не лише вийти з кризи з найменшими втратами, а й швидко подолати її наслідки.

Метою дослідження є удосконалення роботи кадрових служб та підвищення їх ролі в управлінні людськими ресурсами.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити ряд завдань:

- розглянути методологічні засади аналізу ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами;

- узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату кадрових служб;
- дослідити зарубіжний досвід кадрових служб в управлінні людськими ресурсами;
- розглянути організаційно – управлінську структуру Чернігівської міської ради;
- проаналізувати проблеми ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами;
- провести SWOT - аналіз роботи кадрових служб;
- запропонувати концепцію удосконалення діяльності кадрових служб Чернігівської міської ради в умовах кризи;
- економічно обґрунтувати підвищення діяльності кадрових служб Чернігівської міської ради в умовах кризи;
- дослідити практичні рекомендації підвищення діяльності кадрових служб Чернігівської міської ради в умовах кризи.

Об'єкт дослідження - процеси, пов'язані з удосконалення кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи в Чернігівській міській раді.

Предмет дослідження - соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку Чернігівської міської ради.

Методи дослідження - логічного аналізу, опису, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, системний, функціональний, історичний, порівняльно-правовий, формально-логічний, формально-юридичний, моделювання, аналіз, синтез та ін.

Візуальним або графічними методом було складено рисунки і таблиці, що дозволило більш наглядно викласти даний матеріал, методом спостереження я користувалась при дослідженні роботи працівників кадрової служби та виявлення недоліків, метод порівняння застосовувався при розробці планів на запланований рік, та дослідження, наскільки вони будуть ефективніші у порівнянні з базовим роком, за допомогою методу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Суть, завдання та основні принципи управління персоналом на державному рівні.

Удосконалення системи управління персоналом на сьогоднішній день входить в пріоритет стратегічних цілей розвитку кадрової політики будь-яких організацій. Особливо гостро це питання стоїть перед державними установами, так як в даний момент відбувається збільшення складності всіх сторін функціонування державного організму. Саме по собі «управління персоналом» є досить-таки молодим напрямком в науці, а вже адаптація даного аспекту для інституту державної служби, який, в свою чергу, дуже специфічний, вимагає особливого підходу до вивчення такого важливого питання, як система роботи з кадрами в державній установі. Цим і зумовлена актуальність теми дослідження. Останнім часом особливої популярності набули наукові роботи, в яких аналізу піддається управління персоналом в цілому, і в центр уваги потрапляють в основному організаційні та фінансово-економічні аспекти, а проблемам системи управління персоналом в державних установах приділено вкрай мало уваги, як і правовому забезпеченню вищевказаної системи. В даний час процес управління персоналом в державних установах зазнає суттєвих змін. Це відбувається в силу ряду факторів, серед яких слід зазначити такі: виявляється збільшення складності управлінської праці в державній та муніципальній службі; проведені політичні та економічні реформи в суспільстві змінюють і ускладнюють систему цінностей працівників; збільшуються вимоги до раціонального і ефективного використання персоналу державної установи з огляду на зростання чисельності працівників системи державного управління [9, с. 225]. Всі перераховані фактори сприяють зміні концепції управління персоналом в державній установі: складнішою стає система взаємодії об'єкта

і суб'єкта управління державної установи, а також змінюється система цілей управління персоналом державної установи. Концепція управління персоналом являє собою цілісну систему організаційно-практичних підходів до формування механізму реалізації її в конкретних умовах, а також теоретико-методологічних поглядів на зміст, завдання, мета, критерії, сутність, методи і принципи управління персоналом [6, с. 133]. У неї входить: розробка технології управління персоналом, як цілісної системи, а також методологія управління персоналом. Технологія управління персоналом включає

- забезпечення соціального розвитку організації;
- вирішення питань взаємодії керівників;
- організації роботи зі службами зайнятості та профспілками;
- вирішення конфліктів, мотивацію і організацію праці;
- організацію відбору та найму персоналу;
- управління службово-професійним просуванням і діловою кар'єрою, професійну та ділову оцінку;
- навчання, адаптацію персоналу в колективі, вивільнення персоналу, управління безпекою персоналу [10, с. 78].

Вкрай обмеженими є, на наш погляд, можливості використання в системі державної установи таких технологій традиційного кадрового менеджменту, як кадровий контролінг, кадровий маркетинг і їм подібні технології. Вони можуть бути застосовані тільки з метою порівняльної оцінки на ринку праці службовця, а також в сфері надання соціальних послуг населенню державою. У зв'язку з цим, не можуть бути перенесені в сферу діяльності державної установи кадрові та управлінські технології, характерні для комерційної сфери, оскільки їх використання може призвести до «комерціалізації» державного апарату, зростання його корумпованості. Управління персоналом в системі державних установ України здійснюється в рамках єдиної системи влади і державного управління, на основі єдиних правових, організаційних і функціональних принципів для досягнення

спільної мети [14]. Будучи самостійно функціонуючою системою, управління персоналом державної установи є складовою частиною системи управління державною службою як найважливішого механізму державного управління. Загальні принципи системи управління персоналом державної служби відображені в Конституції України [1], ЗАКОН УКРАЇНИ «Про державну службу» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43) [2] та інших нормативних правових актах. На підставі цих принципів здійснюється вибір конкретних методів, засобів і форм управління персоналом в державній установі. Вони закладені в основу системи управління персоналом державної установи законодавчо і визначають зміст її компонентів. Методи управління персоналом являють собою способи впливу на окремих працівників і колектив в цілому, з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації [1, с. 36]. Три групи методів управління персоналом вироблено наукою і практикою управління, вони ж характерні і для державних установ. Економічні методи базуються на економічних умовах діяльності і відповідних стимулів. Економічна зацікавленість службовців державної установи в ефективному поведінці і вирішенні є основою цих методів. Директивний механізм впливу на об'єкт управління лежить в основі використання адміністративних методів. Він базується на дисциплінарної і матеріальної відповідальності службовців державної установи за свої дії. Вплив на виконавців через систему соціально-психологічних установок і моральної відповідальності є основою соціально-психологічних методів. Вони дозволяють направляти поведінку працівника в потрібне русло. Основний зміст управлінської діяльності реалізується через методи управління, які на практиці використовуються спільно і в різному поєднанні, оскільки різні методи повинні перебувати в динамічній рівновазі і органічно доповнювати один одного [2, с. 66]. Адміністративна реформа, яка триває в державній службі, вимагає від персоналу державних установ вмілого пристосування до технологічних, економічних та суспільних змін, орієнтації персоналу в майбутнє. Для досягнення цього в роботі з персоналом

необхідно використовувати все різноманіття раціональних методів, ефективних наукових підходів, технологій і форм, принципів і методів, інструментів впливу на персонал державної установи. Правові норми, які містяться в Конституції України і її законах, а також в законах суб'єктів України, статутах муніципальних утворень та інших нормативно-правових актах, складають основу управління персоналом в державних установах [3, с. 6]. Норми, які пов'язані зі свободами і правами людини і громадянина для державних установ мають особливе значення, оскільки правовий статус персоналу державних установ, а також технології та механізм роботи з персоналом в державних установах формується на їх базі. При практичній реалізації правового статусу громадянина в управлінській практиці роботи з персоналом державних установ, підключаються і інші галузі права. Саме в них даний статус конкретизується і стає частиною суспільного життя [4, с. 30]. Розвитком норм трудового права обумовлені механізм і технології управління персоналом державних установ. Цими нормами, прописаними в Трудовому кодексі, охоплені найважливіші напрямки управління персоналом в державній установі. Відхилення від норм трудового права відбуваються в силу впливу адміністративного права. Тому в нормах права закріплено поширення дії законодавства України про працю на державних і муніципальних службовців, з урахуванням особливостей, передбачених законами про державну службу [2]. Для державних цивільних службовців в ряді суб'єктів України встановлено прийняття присяги [8, с. 163]. Набагато далі федерального центру просунулися суб'єкти України в питаннях правового регулювання управління персоналом державної і муніципальної цивільної служби. Це проявляється в тому, що кадрові технології нормативно оформлені в більшості суб'єктів. Нормативні правові акти, які визначають матеріальні стимули продуктивного ефективного праці, стають найважливішою частиною регіонального законодавства з питань управління персоналом державних установ. А в умовах сьогоденних реалій, де величезну роль грає оцінка персоналу, це питання є досить-таки актуальним.

Окремі закони, які регламентують матеріальне забезпечення державних і муніципальних цивільних службовців, а також їх грошове утримання, в даний час прийняті в більшості регіонів країни [4, с. 38]. Більш широкі соціальні гарантії, ніж для федеральних державних службовців, іноді надають державним і муніципальним службовцям нормативні акти суб'єктів України. Вони пов'язані з медичним обслуговуванням, грошовим утриманням державних цивільних службовців, засобами їх зв'язку, забезпечення їх житлом, організацією відпочинку службовців та їхніх сімей. У цьому випадку норми федерального законодавства не порушуються, оскільки вони передбачають, що гарантії державним (муніципальним) службовцям суб'єктів України можуть надаватися суб'єктами Української в обсягах, що перевищують дані гарантії державним службовцям. На підставі проведеного аналізу основних теоретичних аспектів системи управління персоналом, сформовані рекомендації та пропозиції щодо підвищення якості системи управління персоналом в державній установі: Удосконалення процесу підбору і відбору персоналу в державну службу. Для цього необхідно використання конкурсного прийому, який дає кращі результати підбору кадрів в професійному і емоційно-психологічному відношенні. Удосконалення управління кар'єрою персоналу. Інформатизація та комп'ютеризація технологічних процесів управління персоналом. Вона дозволить значно підвищити ефективність діяльності державної служби: планувати потреби у кваліфікованому персоналі, працювати з кадровим резервом. Введення більш чіткої і, можливо, єдиної системи матеріальної і нематеріальної мотивації для державних службовців. Це дозволить підвищити зацікавленість в побудові кар'єри працівника установи, а також створення або підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в державній установі.

1.2 Нормативно-правові засади організації системи управління персоналом в органах державної влади

Державна кадрова політика як стратегічна діяльність із цільовизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування і розвитку кадрових ресурсів здійснюється за допомогою взаємоузгоджених законів та підзаконних нормативно-правових актів. Проведений аналіз наукової літератури засвідчив необхідність розмежування понять «кадрова політика», «державна кадрова політика» та «кадрова політика в державному управлінні». Зокрема, кадрова політика покликана в ідеях, принципах, критеріях віддзеркалювати закономірності розвитку реальних кадрових процесів у державному управлінні, сталі, постійні зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи, запорукою чого є ефективне організаційно-правове забезпечення. Під поняттям «державна кадрова політика» слід розуміти цілеспрямовану стратегічну діяльність держави, пов'язану з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку й раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності [4, с. 3]. Формування державної кадрової політики є досить складним і суперечливим процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог за умови послідовної реалізації низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. У своєму дослідженні ми акцентуємо увагу на кадровій політиці у сфері державного управління, що є системою теоретичних знань, ідей, поглядів, принципів, відносин, організаційно-практичних заходів органів державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики; визначення форм і методів кадрової роботи з метою формування, розвитку й раціонального використання кадрового потенціалу органів державного управління, що здійснюється на засадах верховенства права, моральності та

демократизму, має системний, реалістичний, послідовний і випереджальний характер [7, с. 11–12]. Концептуально важливим для проведення дослідження є виокремлення таких основних завдань правового забезпечення кадрової політики України, як: забезпечення права вільного доступу громадян України до державної служби; розробка процедур відбору претендентів і прийому кандидатів на державну службу шляхом конкурсів, стажування, створення правового підґрунтя функціональної діяльності управлінських кадрів органів виконавчої влади; правове регулювання службової кар'єри, просування по службі, удосконалення компетентнісного рівня державних службовців; правове регулювання соціально-правових гарантій [11, с. 77–79]. Звернемо увагу на те, що за роки незалежності України розроблено низку нормативно-правових документів, які стосуються певних аспектів кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування у сфері державного управління. Зокрема: – закони України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723–ХІІ; «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. № 108/95–ВР [3]; «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493–ІІІ; «Про засади запобігання і протидії корупції» від 7 квітня 2011 р. № 3206–VІ [4]; «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312–VІ; «Про правила етичної поведінки» від 17 травня 2012 р. № 4722–VІ; «Про Кабінет Міністрів України» (2006 р., 2008 р., 2010 р.) [5]; «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 р. № 3166–VІ [6]; «Комплексна програма підготовки державних службовців» від 9 листопада 2000 р. № 1212/200 [7] та ін., які передбачають становлення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, її кадрового потенціалу; – укази та розпорядження Президента України з питань роботи з кадрами та становлення державної служби, а саме: «Стратегія державної кадрової політики 2012–2020 роки» від 1 лютого 2012 р. № 45/2012; «Про Програму кадрового забезпечення державної служби і програму роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 10 листопада 1995 р. № 1035/95; Програми економічних реформ «Заможне суспільство,

конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» від 12 березня 2012 р. № 187; «Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики» від 12 серпня 2010 р. № 806/2010; «Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади» від 20 вересня 1995 р. № 747; «Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ й організацій» від 19 травня 1995 р. № 381/95 та ін.; – постанова та розпорядження Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки», «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 7 липня 2010 р. № 564; «Про Програму розроблення та впровадження єдиної державної комп'ютерної системи «Кадри» від 21 серпня 1997 р. № 918; «Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади» від 20 вересня 1995 р. № 747; «Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади» від 2 серпня 1996 р. № 912; «Про затвердження Положення про порядок стажування в державних органах» від 1 грудня 1994 р. № 804; «Про затвердження Порядку проведення конкурсних замощення посад державних службовців» від 15 лютого 2002 р. № 169 та ін. Разом з тим на сьогодні не лише філософія здійснення кадрової політики, а і її правове забезпечення в державному управлінні зберігає колізійний і архаїчний характер. Виникли і продовжують розвиватись кризові явища, такі як: відсутність дієвого механізму, процедур та стандартів щодо управління персоналом як на державній службі, так і в органах місцевого самоврядування; усе більше кадрова політика розглядається як «кишеньковий механізм», «кумівство» та «панібратство» у боротьбі за владу; превалювання приватних ідеологічних чи корпоративних інтересів; слабка інституційна спроможність тощо. Зауважимо, що перелік проблем не вичерпаний. Однак підкреслимо, що перші кроки на шляху до реформування

та модернізації системи державного управління вже зроблено. Основні закономірності становлення, розвитку, організації та реалізації кадрової політики визначає Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» від 1 лютого 2012 року № 45/2012, що передбачає концептуальні засади підвищення рівня професіоналізації державної служби, формування дієвого кадрового резерву; посилення вимог до моральних якостей державних службовців; розробку заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів; упровадження сучасних технологій управління персоналом; урахування особливостей та перспектив розвитку українського суспільства, світових тенденцій і пріоритетність «економіки знань» [19]. Проте зауважимо, що експертами та науковцями у процесі розробки Стратегії далеко не повною мірою враховані важливі питання статусу державних службовців; матеріальної і соціальної захищеності; системи відбору, призначення на посаду, просування по службі, ротації кадрів та забезпечення успішності професійної діяльності; цілісної і дієвої системи планування, оцінювання та стимулювання, що є запорукою формування престижності та конкурентоспроможності державного управління на ринку праці. Аналізуючи правові засади організації сучасної кадрової політики в державному управлінні, важливу роль необхідно відвести Закону України «Про державну службу». Звернемо увагу, що Закон, прийнятий 16 грудня 1993 р., є застарілим та не задовольняє потреби й очікування українського суспільства і державних службовців. З метою удосконалення правового регулювання державної служби 17 листопада 2011 р. Верховною Радою України було прийнято новий закон, що сприяє професіоналізації та інституалізації державної служби України. Впровадження закону відтерміновано до 1 січня 2016 р. Однак на сьогодні механізми реалізації цього закону призупинено. Натомість розроблено і презентовано Національним агентством України з питань державної служби спільно з громадою новий проект закону, що, власне, і відображає основні європейські

засади демократизації, професіоналізації, моральності, відкритості та престижності, репрезентує нову якість державного управління. Найважливішими аспектами запропонованого проекту є розмежування політичних посад і державної служби, що забезпечить політичний нейтралітет; оптимізація категорій державної служби; формування успішного врядування на основі підвищення престижності інституту державної служби; урегулювання статусу державного службовця; введення в дію мотиваційного компонента, що передбачає систему заслуг та заохочень, зокрема важливу роль відведено удосконаленню системи оплати праці; підвищення якості надання послуг; модернізація системи управління державною службою тощо. Усі ці прогресивні новації, з одного боку, сприятимуть реформуванню державної служби та формуватимуть її конкурентоспроможність на ринку праці, з другого – наша держава станом на сьогодні не готова реалізувати закладені науковцями, експертами та представниками SIGMA європейські стандарти. Ідеться про економічну неспроможність. Разом з тим відмовлятися від обраного шляху не можна. Потрібно вдосконалювати, адаптувати механізми управління для проведення реформ та формування ефективного кадрового корпусу органів державної влади. Доцільно зазначити, що в чинному законодавстві система кадрового забезпечення та управління державною службою як інститутом не набули необхідного чіткого правового унормування. Також вважаємо недостатнім є і науковий супровід управління державною службою України, передусім щодо елітизації кадрової політики в державному управлінні. Сьогодні практика показує недієвість, неефективність та забюрократизованість діяльності кадрових служб щодо формування й розвитку людських ресурсів, нарощування професійного кадрового потенціалу, реалізації механізмів кадрового менеджменту. Значною мірою модернізаційні тенденції зміни кадрової служби на службу персоналу задекларовано в новому Законі України «Про державну службу». Зокрема, служби персоналу наділені дієвими функціями, такими як: планування кар'єри державних службовців, розробка профілів

професійних компетентностей посад державної служби, забезпечення проведення оцінювання діяльності державних службовців, використання інноваційних технологій мотивації та стимулювання працівників та ін., що забезпечить самореалізацію державних службовців, їх статус та професійний розвиток. Вимогам сьогодення відповідає процес осучаснення та модернізації державної кадрової політики, який формалізовано в Указі Президента України «Про першочергові заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної кадрової політики» від 12 серпня 2010 р. № 806/2010. Важливу роль у цьому питанні відіграє Національна академія державного управління при Президентові України і її регіональні інститути, що здійснюють підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також методичне та наукове забезпечення професійного навчання кадрів державного управління. Важливу роль щодо реалізації кадрової політики в державному управлінні відводять Кабінету Міністрів України, що здійснює свою діяльність щодо підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення їх рівня компетентності, а також кадрового забезпечення органів виконавчої влади відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України». Особливу увагу в процесі функціонального управління кадровою політикою в державному управлінні відведемо Національному агентству України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба). Підкреслимо, що Нацдержслужба України забезпечує формування та реалізацію єдиної державної політики у сфері державного управління, сприяє вдосконаленню нормативного та організаційного забезпечення державної служби, адаптацію кращого досвіду зарубіжних країн та здійснює впровадження європейських інструментів інституційної розбудови. Висхідні положення організаційного забезпечення кадрової роботи регламентуються «Положенням про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах виконавчої влади», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 20 вересня 1995 р. № 747 [14]. У Положенні визначено тенденції організації роботи з кадрами, що передбачає

формування та реалізацію річних і перспективних планів, в яких прописані заходи щодо їх добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і нагляд за їх роботою для комплексного підходу до вирішення питання комплектування висококваліфікованими кадрами, що відповідають вимогам суспільства та спроможні забезпечити розбудову держави. У своїй діяльності кадрові служби керуються «Типовим положенням про кадрову службу органу виконавчої влади», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. № 912 [17].

Ключовими складовими діяльності кадрових служб щодо реалізації кадрової політики є підбір державних службовців, проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, планування та управління службовою кар'єрою (щорічне оцінювання результатів професійної діяльності, підвищення рівня професійної компетентності і мотивація державних службовців); технології постійного визначення змісту, характеру та умов праці державних службовців; зміни структури, штату, розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби тощо. Запровадження системного підходу до питань добору і підготовки кадрів передбачено Указом Президента України «Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 10 листопада 1995 р. [16, с. 21–22]. При цьому мають враховуватися положення наказу Нацдержслужби «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напрямку підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог дорівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V» від 16 травня 2012 р. № 92. Прийняття на державну службу реалізується шляхом конкурсного відбору відповідно до наказу Нацдержслужби «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 5 березня 2012 р. № 43 та Постанови Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169, у яких

затверджено правові і організаційні засади проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Важливого значення потрібно надати професійному зростанню, що реалізується також через процедуру конкурсу, ротацію та мобільність. Для здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності, ефективності служби, планування кар'єри, стимулювання результативної діяльності, а також визначення рівня професійної компетентності державних службовців та необхідності його підвищення кадровими службами застосовується наказ Нацдержслужби «Про затвердження типового порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 5 березня 2012 р. № 46. З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця та набуття ним практичного досвіду кадровими службами проводиться його стажування, що регламентується наказом Нацдержслужби «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 30 березня 2012 р. та «Положенням про порядок стажування в державних органах», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804. На особливу увагу заслуговує формування дієвого кадрового резерву державного управління, що здійснюється відповідно до «Положення про формування кадрового резерву для державної служби» від 28 лютого 2001 р. [15], яким передбачено зарахування та виключення з резерву на підставі наказу чи розпорядження керівника державного органу за погодженням. Важливою складовою кадрової політики в державному управлінні є підвищення кваліфікації, що забезпечує отримання спеціальних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, визначених у Законі України «Про державну службу, «Положенні про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». Підвищення кваліфікації реалізується за допомогою: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; тематичних постійно діючих семінарів і т.д.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження

Міська рада представляє територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування. Міська рада згідно з Конституцією та Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" є представницьким органом міських територіальних громад. Чернігівська міська рада, яка розташована в центрі міста Чернігів за адресою вул. Магістратська, 7. Особливості функціонування міських рад в Україні наступні:

- міська рада формується шляхом обрання 50% складу за партійними списками та 50% у мажоритарних округах;
- міська рада обирає секретаря міської ради;
- на засіданнях міської ради головує міський голова, обраний прямим голосуванням членами територіальної громади;
- формує виконавчий комітет міської ради.

Визначаючи повноваження, Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" у ст. 25 виділяє загальну компетенцію міської ради, в межах якої вона правомочна розглядати та вирішувати питання, віднесені Конституцією та законами України до її відання. У ст. 26 цього Закону визначена виключна компетенція міської ради, тобто ті питання, які:

- розглядаються обраними представниками територіальної громади - депутатами;
- обговорюються колегіальним органом - радою;
- вирішуються, виключно, на її пленарних засіданнях;
- не мають права передаватися іншим органам влади і посадовим особам для їх вирішення.

До них відносять повноваження, які можна поділити на кілька окремих груп:

- 1) із організаційної роботи ради: визначення відповідно до закону кількісного складу ради; затвердження регламенту ради; обрання за рекомендацією міського, селищного, сільського голови та звільнення з посади секретаря ради; затвердження плану роботи ради та заслуховування звіту про його виконання;
- 2) із формування органів ради: утворення та ліквідація постійних комісій ради, затвердження та зміна їх складу; обрання голів постійних комісій; утворення виконавчого комітету ради, визначення його кількісного та персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск; затвердження, за рекомендацією голови, структури виконавчих органів ради; утворення, за поданням голови, інших виконавчих органів ради тощо.
- 3) із контролю за діяльністю голови та виконавчих органів ради: заслуховування звіту міського голови про діяльність виконавчих органів ради; заслуховування звітів постійних комісій, керівників виконавчих органів ради та посадових осіб, які вона призначає або затверджує; розгляд запитів депутатів; прийняття рішень щодо дотермінового припинення повноважень голови, посадових осіб органів місцевого самоврядування; скасування актів виконавчих органів ради, що не відповідають вимогам чинного законодавства;
- 4) для безпосереднього вирішення питань, віднесених до відання місцевого самоврядування: управління районами в містах, прийняття рішень щодо реалізації населенням форм волевиявлення; затвердження програм розвитку міста; затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; повноваження у сфері управління комунальною власністю, в галузі захисту довкілля, захисту прав, свобод і законних інтересів громадян. У розділі II Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" виділені повноваження виконавчих органів міських рад у сферах:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку (ст. 27);
- бюджету, фінансів та цін (ст. 28);
- управління комунальною власністю (ст. 29);
- житлово-комунального господарства (ст. 30);
- будівництва (ст. 31);
- освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту (ст. 32);
- регулювання земельних відносин та охорони навколишнього середовища (ст.33);
- соціального захисту населення (ст. 34);
- зовнішньоекономічної діяльності (ст. 35);
- оборонної роботи (ст. 36);
- вирішення питань адміністративно-територіального устрою (ст. 37);
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян (ст. 38);
- відзначення державними нагородами, відзнаками Президента України та присвоєння почесних звань України (ст. 39).

Чернігівська міська рада проводить свою роботу сесійно. Сесія ради складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Сесії ради скликаються міським головою в міру необхідності, але не менше одного разу на квартал. Сесія ради є правомочною, якщо в її пленарному засіданні бере участь більше половини депутатів від загального складу ради. Робочими органами сесії є лічильна і редакційна комісії, а також секретаріат ради. Лічильна комісія створюється для підрахунку голосів і обирається радою за пропозицією головуючого, за звичай, з трьох депутатів за алфавітним переліком. Зі свого складу лічильна комісія обирає голову. У 61 роботі лічильної комісії не можуть брати участь депутати, кандидатури яких включено до бюлетенів таємного голосування. Редакційна комісія обирається радою процедурним рішенням за пропозицією головуючого із числа депутатів. У її роботі беруть участь автори проекту ухвали. Секретаріат створюється для забезпечення роботи ради. У своїй діяльності

він керується відповідним положенням, що затверджується радою. Місцеві ради, в межах своїх повноважень, приймають нормативні акти у формі рішень. Місцева рада може приймати рішення у формі: - ухвали - рішення ради, прийняте в межах її компетенції для досягнення певної цілі, що спричинює певні юридичні наслідки. Ці рішення є обов'язковими для виконання на території, підвідомчій раді; - доручення - рішення ради, що стосуються органу чи посадової особи ради, і містять зобов'язання або повноваження одноразової дії; - звернення - рішення ради, звернене до не підпорядкованих їй суб'єктів із закликом до певних дій або ініціатив; - заяви - рішення ради, що містить у собі виявлення позиції ради з певних питань; - процедурного рішення - рішення прийнятого радою з процедурних питань (про перерву в засіданні, проведення додаткової реєстрації, перерахунок голосів). Загалом рішення ради приймаються на пленарному засіданні після його обговорення. Проте, якщо жоден депутат не заперечує, то воно може прийнятися і без обговорення. Рішення у п'ятиденний термін з часу його прийняття підписує головуючий на засіданні ради. Упродовж цього терміну воно може бути зупинено головою і повторно винесено на розгляд ради із обґрунтуванням зауважень. У цьому випадку рада зобов'язана повторно розглянути це рішення і відхилити вказані зауваги або прислухатись до них. Якщо рада підтвердила попереднє рішення двома третинами голосів від загального складу ради, воно набирає чинності. Рішення ради нормативно-правового характеру набирають чинності з дня їх офіційного оприлюднення, якщо радою не встановлено пізніший термін. Ухвали ради нормативно-правового характеру публікуються не пізніше, як 20-денний термін після їх прийняття. Місцева рада визначає перелік, функціональну спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій, які готують питання на сесії ради, здійснюють контроль за виконанням їх рішень тощо. Комісії ради - орган, що утворюється для виконання певних функцій чи проведення відповідних організаційних заходів. Постійні комісії обираються на першій сесії ради з числа її депутатів у складі голови та її членів, які працюють у

комісіях на громадських засадах. До складу постійних комісій не можуть бути обрані: міський голова; секретар місцевої ради. Члени постійних комісій ради обираються за списком з урахуванням їх компетентності у тій чи іншій галузі, професіоналізму, побажань самих депутатів. Проте вони можуть змінити своє членство у постійних комісіях, написавши про це заяву на ім'я голови і прийняття відповідного рішення на пленарному засіданні. Постійні комісії за дорученням ради або за власною ініціативою попередньо розглядають проекти програм соціально-економічного і культурного розвитку, місцевого бюджету, звіти про виконання програм і бюджету, вивчають і готують питання про стан та розвиток відповідних галузей господарського і соціально-культурного будівництва, інші питання, які вносяться на розгляд ради, розробляють проекти рішень ради та готують висновки з цих питань, виступають на сесіях ради з доповідями і співдоповідями. Вони також попередньо розглядають кандидатури осіб, які пропонуються для обрання, затвердження, призначення або погодження відповідною радою, готують висновки з цих питань. Рекомендації постійних комісій підлягають обов'язковому розгляду органами, підприємствами, установами, організаціями, посадовими особами, яким вони адресовані. Про результати розгляду і вжиті заходи повинно бути повідомлено комісіям у встановлений ними строк. Голову постійної комісії рада може відкликати в будь який час. Пропозиції про це можуть внести: голова, секретар ради, постійна комісія ради, третина депутатів від загальної кількості відповідної ради. Рішення про створення тимчасової контрольної комісії вважається прийнятим, якщо за це проголосувало не менше 1/3 від загального складу ради. Тимчасові та постійні комісії діють на основі регламентів рад та інших актів. Чернігівська міська рада - міська рада, у віданні якої перебуває місто Чернігів. Територія: 79 км². Населення станом на 01.01.2019 р. 288 268 осіб. Загальний склад ради: 42 депутата, депутатські групи та фракції. За рішенням міської ради відповідно до вимог чинного законодавства можуть утворюватися районні в місті ради, які створюють свої виконавчі органи та

обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету. При елементній характеристиці системи місцевого самоврядування слід чітко розрізняти, по-перше, систему місцевого самоврядування взагалі і, по-друге, систему місцевого самоврядування конкретної адміністративно-територіальної одиниці.

Отже, Конституція та закони України досить жорстко визначають систему місцевого самоврядування. У територіальних громадах практично відсутня можливість самостійно визначати структурну організацію місцевого самоврядування, обирати ту чи іншу модель або певну її модифікацію (сильна рада, сильний - голова тощо). Питання, яке може бути розв'язане самостійно, - це визначення системи та структури виконавчих органів місцевих рад. Але й при цьому необхідно враховувати вимоги чинного законодавства, якими регламентується порядок створення виконкомів, відділів та управлінь.

В Україні реалізована система "сильний мер - рада", оскільки вони обираються населенням і мають однаковий ступінь легітимності. Разом із тим, фахівці досить критично оцінюють системно-структурну організацію місцевої влади й зазначають, що сучасна система місцевого самоврядування - це лише перехідна модель, гібрид форм, що відживають, тоталітарного намісництва і демократичних щеплень до його стовбура. На розвиток місцевого самоврядування в сприяло б закріплення на конституційному рівні можливості для територіальних громад самостійно визначати системно-структурну організацію здійснення місцевого самоврядування. Подібна практика є досить поширеною в зарубіжних країнах. Щодо організаційної структури управління виконавчих органів Чернігівської міської ради по, то вона затверджена Розпорядженням міського голови від 31.03.2011 "Про Положення про виконавчі органи міської ради" (7 сесія 6 скликання).

Структура органів міської ради: міський голова, секретар міської ради, заступники міського голови, виконавчий комітет, депутатський корпус,

патронарна служба, управління та відділи. Вертикаль керування побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. Основу лінійнофункціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію організації, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях. Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік їх недоліків: розмивання розробленої стратегії розвитку організації: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж організації в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище цілей всієї організації; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами; різке збільшення обсягу дій різних функціональних служб; надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі; втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур; слабка інноваційна і підприємницька реакція організації з такою організаційною структурою управління; неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища; утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію [42, с.113]. З огляду на всі перераховані вище недоліки, важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються: лінійно-функціональні структури

управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, дії, які часто повторюються і рідко міняються завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних управлінських проблем; достоїнства цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи великомасштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції; вони найбільш ефективні при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки; лінійнофункціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах [19, с.197]. Отже, організаційна структура - це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, що передається цими каналами. Ключовими поняттями структури управління є елементи, зв'язки, рівні і 66 повноваження. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники, так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки. Міський голова обирається жителями міста шляхом загального прямого, вільного і таємного голосування терміном на чотири роки і є головною посадовою особою в системі міського самоврядування, за посадою він очолює виконавчий комітет міської ради та головує на засіданнях ради. Міським головою може бути обраний будь-який житель м.Чернігів, якому на момент обрання виповнився 21 рік, крім осіб, що притягалися до кримінальної відповідальності, і який відповідає вимогам законодавства України та Статуту. При цьому враховані формальні підходи при адаптації структури до стратегії, а саме - функціональна спеціалізація й територіальна побудова. Міська рада є представницьким органом міського самоврядування, обраним жителями міста і найвищим органом волевиявлення та прийняття рішень на рівні територіальної громади міста. У межах чинного

законодавства України у віданні ради перебувають усі питання життєдіяльності громади міста. Голова міської ради, Атрошенко Владислав Анатолійович, очолює міську раду та здійснює керівництво її діяльністю. Також, координує та контролює роботу підприємств, установ, організацій, що перебувають у комунальній власності територіальної громади міста, які виконують роботи з утримання житла, благоустрою території району, торговельного та побутового обслуговування населення, здійснює загальне керівництво мобілізаційною підготовкою району. Міський голова - очолює представницький орган місцевого самоврядування і є головною посадовою особою відповідної територіальної громади, обирається її членами на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на чотири роки в порядку, визначеному Законом "Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів". На відміну від депутатів, він здійснює свої повноваження на постійній основі. Вибори голови проводяться за мажоритарною виборчою системою відносної більшості по єдиному одномандатному виборчому округу, межі якого збігаються з межами села, селища, міста. Завдяки поєднанню в особі голови властивостей керівника виконавчого органу ради та спікера ради має досягатися розумна гармонія в роботі ради та її виконавчих органів. Депутатські групи і фракції є добровільними об'єднаннями депутатів, які створюються за їх взаємною згодою для спільної роботи щодо здійснення депутатських повноважень у виборчих округах і трудових колективах. Депутатська група може бути створена в будь-який час у період строку повноважень ради за рішенням зборів депутатів, що входять до її складу. Вона складається не менш ніж із трьох депутатів. На зборах обирається керівник депутатської групи, за поданням якого вона реєструється радою. Можливість формування депутатських фракцій закріплена Законом "Про місцеве самоврядування в Україні". Постійні комісії ради є її робочими органами, що утворюються з числа її депутатів для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до її відання, здійснення

контролю за виконанням рішень ради та її виконавчого комітету. Перелік, функціональна спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій визначаються регламентом відповідної ради та Положенням про постійні комісії, що затверджується радою. Постійні комісії обираються радою на першій сесії на строк її повноважень у складі голови і членів комісії. До складу постійних комісій не можуть бути обрані сільський, селищний, міський голова, секретар сільської, селищної, міської ради, голова районної у місті (у разі її утворення), районної, обласної ради, їх заступники. Всі інші питання структури комісії вирішуються самою комісією на її засіданні. Зокрема, таким чином обираються заступник голови і секретар постійної комісії, утворюються підкомісії і робочі групи. Тимчасові контрольні комісії є органами ради, які обираються з числа її депутатів для здійснення контролю з конкретно визначених радою питань, 68 що належать до повноважень місцевого самоврядування. Рішення про створення тимчасової контрольної комісії ради, її назву та завдання, персональний склад комісії та її голову вважається прийнятим, якщо за це проголосувало не менше 1/3 депутатів від загального складу ради. Контрольні комісії подають звіти й пропозиції на розгляд ради. Повноваження тимчасової контрольної комісії припиняються з моменту прийняття радою остаточного рішення щодо результатів її роботи, а також у разі припинення повноважень ради, яка створила цю комісію. Секретар Чернігівської міської ради обирається радою за пропозицією голови з числа її депутатів на строк повноважень ради і працює на постійній основі. Він не може суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, у тому числі на громадських засадах (крім викладацької, наукової та творчої роботи в позаробочий час), займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від цього прибуток, якщо інше не передбачено законом. Секретар міської ради: скликає сесію ради у разі невмотивованої відмови міського голови або його неспроможності скликати сесію ради; повідомляє депутатам і доводить до відома населення інформацію про час і місце проведення сесії ради, питання, які передбачається внести на розгляд

ради; веде засідання ради та підписує її рішення у разі невмотивованої відмови сільського, селищного, міського голови або його неспроможності скликати сесію ради; організує підготовку сесій ради, питань, що вносяться на розгляд ради; забезпечує своєчасне доведення рішень ради до виконавців і населення, організує контроль за їх виконанням; за дорученням сільського, селищного, міського голови координує діяльність постійних та інших комісій ради, дає їм доручення, сприяє організації виконання їх рекомендацій; сприяє депутатам ради у здійсненні їх повноважень; організує за дорученням ради здійснення заходів, пов'язаних з підготовкою і проведенням референдумів та виборів до органів державної влади і місцевого самоврядування; забезпечує зберігання у відповідних органах місцевого самоврядування офіційних документів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням відповідної 69 територіальної громади, забезпечує доступ до них осіб, яким це право надане у встановленому порядку; вирішує за дорученням міського голови або відповідної ради інші питання, пов'язані з діяльністю ради та її органів; може за рішенням ради одночасно здійснювати повноваження секретаря виконавчого комітету відповідної ради. Загальний склад ради: 90 депутатів, депутатські групи та фракції. Також, зазначимо, що міська рада формується шляхом вільних виборів, які проводяться на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування. Загальний склад міської ради встановлюється в межах, визначених законом, рішенням міської ради, яке приймається перед кожними черговими виборами депутатів міської ради. Крім депутатів, до складу міської ради входить за посадою міський голова. Депутат міської ради - особа, яка шляхом виборів наділяється міською громадою повноваженнями представляти інтереси виборців та здійснювати функції міського самоврядування, віднесені до відання міської ради. Депутати міської ради щодо здійснення наданих їм повноважень за виконання функцій міського самоврядування несуть відповідальність не тільки перед виборцями свого округу, а й перед усіма жителями міської громади. Вони не повинні своєю діяльністю завдавати шкоди інтересам

міської громади. Міська рада ухвалює рішення про делегування окремих повноважень районним у місті радам у разі їх створення. Територіальна громада в особі міської ради, її виконавчого комітету має повноваження щодо прийняття рішень місцевому вигляді, оскільки різні групи керуються різними мотивами і чинять різноспрямований тиск на орган місцевого самоврядування. Організація взаємодії між елементами системи місцевого самоврядування спрямована на формування відносин розподілу і трудових взаємовідносин. Виконавчими органами міської ради є виконавчий комітет та інші розпорядчі органи, утворені за рішенням міської ради. У процесі їх формування мають враховуватись соціальні норми і цінності, культурні та моральні установки як усередині системи, так і у відносинах із 70 зовнішнім середовищем. За результатами проведених нами досліджень головними функціями менеджменту рекомендуємо вважати: досягнення високої якості та ефективності шляхом зміцнення співпраці і залучення членів територіальної громади до справ органу місцевого самоврядування як організації, а також постійного балансування інтересів основних груп залучених до справ осіб, необхідного для зміцнення позицій органу місцевого самоврядування як організації в суспільстві. Виконавчий комітет міської ради також здійснює надані йому законом повноваження органів виконавчої влади. Основними принципами його побудови мають бути: принцип єдності мети; принцип ефективності. Визначені наступні основні групування в його організаційній структурі: економічне; забезпечення життєдіяльності міста; організаційноправове; технічного забезпечення розвитку міста; гуманітарне; сприяння діяльності силових структур та з надзвичайних ситуацій.

2.2 Дослідження динаміки кількісного та якісного складу персоналу

Досліджуючи проблеми кадрового складу в управлінні людськими ресурсами проведемо аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності організації, а порівняння його показників з показниками аналогічних організацій використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість обслуговування. Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажом роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації: - рівень загальної і спеціальної освіти; - середній вік працівників; - стать; - стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві; - чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.
2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.
3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.
4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.
5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю. Такі дані, як суміщення професій, середній вік, відносна чисельність чоловіків і жінок, у підрозділах порівнюються із середніми показниками по підприємству, об'єднанню. Для діагностики проблем кадрової політики оцінімо склад кадрів Чернігівської міської ради (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка категорій персоналу в Чернігівській міській раді

Категорія працюючих	2016 р.	2017 р.	2018 р.
	чол.	чол.	чол.
Середньооблікова чисельність, всього	220	212	202
у тому числі:			
Керівники	63	61	59
Спеціалісти	122	120	125
Фахівці без вищої освіти	35	31	18

З таблиці 2.1 видно, що кількість працівників в міській раді з кожним роком незначно зменшується. Порівняно з 2017 роком у поточному році працівників зменшилося на 10 чоловік. Це визвано тим що в Україні відбуваються значні зміни в політичній сфері і через це проводяться скорочення державних службовців.

Розрахуємо ефективність використання кадрів за наступними показниками:

- Коефіцієнт вибуття кадрів визначається за формулою:

$$Кв = Ч_{зв.заг} / Ч * 100\%, \quad (2.1)$$

де Чзв.заг - загальна чисельність звільнених за відповідний період з будь-яких причин.

Розрахуємо коефіцієнт вибуття по роках:

$$K_{2016}=6/220=0,027,$$

$$K_{2017}=8/212=0,038,$$

$$K_{2018}=10/202=0,049,$$

- Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{пл} = Чзв/Ч * 100\% \quad (2.2)$$

Чзв - чисельність звільнених за власним бажанням, за порушення трудових дисциплін або з інших причин, не пов'язаних із виробництвом [19, с. 286].

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів на по роках:

$$K_{2016}=5/220=0,023,$$

$$K_{2017}=6/212=0,028,$$

$$K_{2018}=9/202=0,045,$$

- Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства:

$$K_{пс} = \frac{\text{Кількість працівників які працювали весь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт постійності складу персоналу в Чернігівській міській раді по роках:

$$K_{2016}=211/220=0,96,$$

$$K_{2017}=198/212=0,93,$$

$$K_{2018}=179/202=0,89.$$

. Наступним етапом даного дослідження буде аналіз співвідношення жінок та чоловіків в Чернігівській міській раді (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Структура персоналу Чернігівської міської ради за статтю

Рік	Всього, чол..	Чоловіки, чол..	Жінки, чол..
2016	220	115	105
2017	212	113	99
2018	202	113	89

Таким чином, аналізуючи таблицю 2.2 бачимо, що в міській раді спостерігаємо факт того, що на підприємстві постійна тенденція перевищення кількості чоловіків над жінками. Далі, проаналізуємо кількість чоловіків та жінок по категоріям персоналу(табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка категорій персоналу за статтю в Чернігівській міській раді

	2016		2017		2018	
	Керівники	Спеціалісти	Керівники	Спеціалісти	Керівники	Спеціалісти
Жінки	21	84	20	79	18	71
Чоловіки	42	73	41	72	41	72
Всього по категоріям	63	157	61	151	59	143
Всього	220		212		202	

З таблиці 2.3 видно, що кількість керівників чоловічої статті перевищує кількість керівників жіночої статті. Щодо категорії спеціалістів з таблиці маємо таку ж картину, як і по категорії керівників. Відхилення між статтями

по категоріям значне, коливається від 11 до 21 чоловіка. Це визвано тим що традиційно орієнтуються на чоловіка-керівника. Це вважається свого роду стандартом, оскільки саме чоловіки у всі часи домінували серед керівників, як в державній службі, так і в бізнесі. Проаналізувавши кадровий склад, виявлено, що кількість жінок на вищій ланці управління менша ніж чоловіків.

- Кваліфікаційний склад спеціалістів. У сучасних умовах кваліфікація робітників формується завдяки трьом показникам: спеціальна підготовка, загальна освіта і виробничий досвід. Різне поєднання цих компонентів робить робітника здатним до виконання робіт того чи іншого розряду. 80

Кваліфікаційний склад спеціалістів визначається показником S (рівень кваліфікації), тобто відношенням фактичної чисельності спеціалістів з вищою (ϕK_v) і середньою освітою (ϕK_c) до їх загальної потреби за штатним розкладом ($z K_v$ і $z K_c$):

$$S = K_v^{\phi} + K_c^{\phi} / K_v^z + K_c^z, \quad (2.4)$$

Розрахуємо кваліфікаційний складу персоналу в Чернігівській міській раді по роках:

$$S_{2016} = 185 + 35 / 188 + 37 = 0,98,$$

$$S_{2017} = 181 + 31 / 184 + 32 = 0,98,$$

$$S_{2018} = 184 + 18 / 187 + 20 = 0,97.$$

Окрім того, визначається відповідність спеціальностей за дипломом з їх потребою за штатним розкладом. Важливим показником якісного складу персоналу в установі є наявність працівників, які суміщають професії: це одна з раціональних форм розподілу праці та впливу її на робочі кадри. Показник якості розстановки персоналу за посадами розраховується складанням кількості спеціалістів з вищою освітою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади, і розподіленням

цієї суми на загальну кількість посад, які вимагають заміщення спеціалістами.

Таким чином, можемо зробити висновки, що сьогодні актуальним питанням Чернігівської міської ради, які пов'язані з організацією відбору, найму та оцінки персоналу, процесом вивільнення робочої сили, з системою навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу, з механізмом повного використання трудового потенціалу працівників.

1.3. Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників на управління персоналом на підприємстві Чернігівської міської ради.

Формування єдиної системи цінностей і норм у колективі дає змогу забезпечити згуртованість колективу, створити власний фірмовий стиль, спрямувати діяльність персоналу на досягнення успіху компанії, а не задоволення особистих інтересів окремо кожного працівника, формує в організації командний дух. Мобілізувати всіх працівників організації на досягнення поставлених цілей можливо за допомогою стратегічного планування, що поєднує в собі різноманітні форми та комбінації використання причинно-наслідкових зв'язків. Такий стан речей передусім вимагає розуміння порядку використання цього механізму. Він має гнучку ієрархію реалізації - повторюваний, але нечітко регламентований алгоритм процесу здійснення. Цим характеризується і загальний перебіг функціонування складних соціально-економічних систем. Тому є необхідність висвітлення та визначення предметного змісту стратегічного планування для розуміння можливостей його прикладного застосування в складних соціально-економічних системах через структуру місцевого самоврядування. Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає організації чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT та PEST - аналіз, що являє собою стратегічний баланс [60, с.213]. Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву

SWOT - аналіз. SWOT-аналіз це метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). Він може бути представлений візуально у вигляді таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз		
Внутрішнє середовище	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)

Такий метод аналізу був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. четверо професорів Гарвардського університету - Lerner, Chritensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у будь-яких сферах діяльності, що ґрунтуються на майбутньому і спрямовані на нього [50, с.139].

Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення. Коли ми говоримо про сильні і слабкі сторони, то аналізуємо позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики зовнішнього

для об'єкта середовища. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій організації з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 2.2).

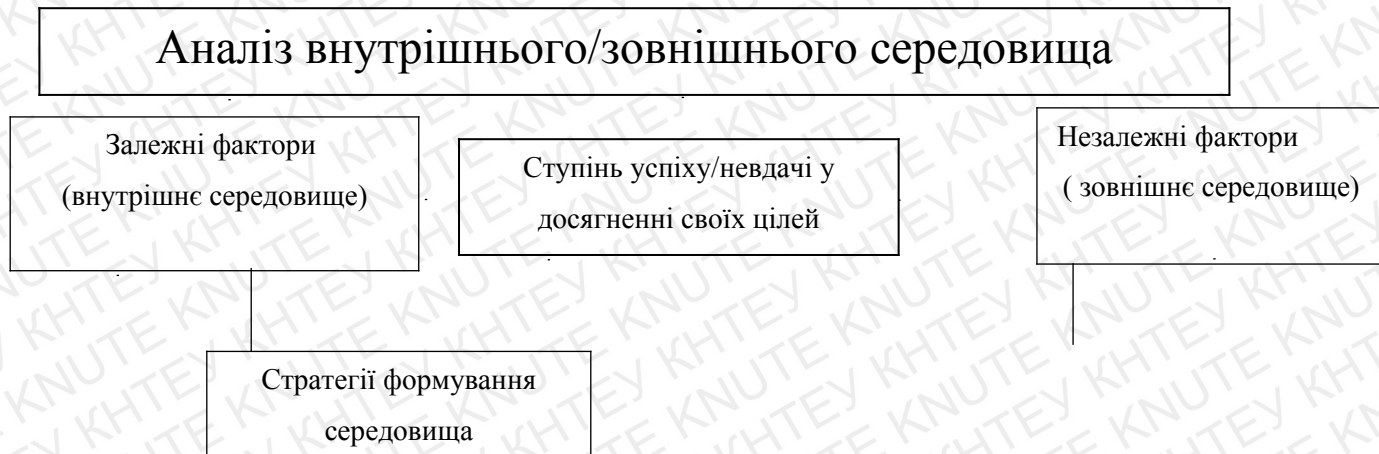


Рисунок 2.2. Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці (рис. 2.3).

		Зовнішнє середовище	
		Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Внутрішнє середовище	Strengths (Сильні сторони)	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Weaknesses (Слабкі сторони)	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерне окреме поєднання, що слід враховувати надалі під час розробки стратегій певного типу: поле СіМ потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін об'єкта аналізу в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення; поле СіЗ - передбачення стратегій використання

сильних сторін об'єкта з метою пом'якшення (усунення) загроз; поле СлМ - розробки стратегій подолання слабкостей об'єкта за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище; поле СлЗ іноді називають "кризовим", оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю об'єкта. З огляду на це існує нагальна потреба в розробці стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості об'єкта аналізу, що завжди є складним завданням. Список зовнішніх можливостей і загроз для Чернігівської міської ради наведений в табл. 2.4. За допомогою якого виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності Чернігівської міської ради. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, а потім будують матрицю.

Таблиця 2.4

**Можливості та загрози зовнішнього середовища для функціонування
Чернігівської міської ради**

СИЛЬНІ ПОЗИЦІЇ (STRENGTHS)	СЛАБКІ ПОЗИЦІЇ (WEAKNESSES)
Міська рада представляє міську громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.	Недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема недосконала система перерозподілу повноважень між регіональними органами державної влади та місцевого самоврядування.
Відносна самостійність у прийнятті рішень від виконавчої влади, зокрема обласної державної адміністрації.	Адміністративний стиль управління, бюрократичні зв'язки між рівнями управлінської вертикалі.
Здійснює підготовку та виконання відповідного бюджету.	Відсутність структурних підрозділів з питань інноваційної діяльності в міських радах.

Самостійно формує органи ради (комісії, виконавчі органи).	Стратегічне та оперативне планування розвитку міст недостатньо відповідає вимогам часу та можливостям
Можливість створення, реорганізації або ліквідації комунальних установ	Недостатність мотивації щодо вироблення та впровадження управлінських інновацій.
Можливість підвищення кваліфікації працівників.	Малий досвід запровадження управлінських інновацій у системі місцевого самоврядування України
Має сталу організаційну культуру	Нестабільність політичної системи.

Таким чином, можна побачити, що в даному випадку сильні позиції Чернігівської міської ради переважають над слабкими позиціями. Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і слабкими сторонами та можливостями й загрозами складають матрицю SWOT (див.рис. 2.4).

Таблиця 2.5

SWOT - матриця Чернігівської міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Готовність міської влади вирішувати проблеми у сфері розвитку комунальної інфраструктури; 2. Наявність міських програм; 3. Прозорість управління у сфері комунальної інфраструктури; 4. Визначеність фінансових пріоритетів серед різних фінансових надходжень.	1. Недостатність фінансових ресурсів; 2. Недостатні можливості органів місцевого самоврядування; 3. Неефективний громадський контроль за діяльністю місцевої ради; 4. Адміністративний стиль управління, бюрократичні зв'язки між рівнями управлінської вертикалі.

Продовження табл. 2.5

Можливості 1. Швидке впровадження науково-технічних розробок; 2. Запровадження нових технологій; 3. Розвиток фондів місцевих громадян, благодійності і відповідальності; 4. Розширення систем допомоги вразливих верств населення	СiМ 1. Залучення іноземних інвесторів для розвитку важливих структур та підвищення престижу міста; 2. Розробка стратегій про взаємодію влади та громадян; 3. Розробка і реалізація цільових комплексних програм інноваційного типу	СлМ 1. Створення прес - служби; 2. Удосконалення системи соціального захисту на державному рівні; 3. Запровадження інноваційних методів ведення кадрової політики в Чернігівській міській раді.
Загрози 1. Тенденції до монополізації окремих секторів економіки регіону місцевими фінансово-промисловими угрупованнями; 2. Висококонкурентна позиція Києва, Дніпропетровського, Одеського та Львівського регіонів у сферах вищої освіти, науки, залучення іноземного капіталу, міжнародної співпраці;	СiЗ 1. Налагодження зворотного зв'язку між владою та громадськістю; 2. Залучення до розгляд скарг незалежних аудиторів, тобто громадських діячів; 3. Вивчення кращого міжнародного досвіду у сфері управління містом та співробітництва з метою його апробації та впровадження в Чернігівській міській раді.	СлЗ 1. Залучення громадян до вирішення питань місцевого значення; 2. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційної політики Чернігівської міської ради та механізмів упровадження й поширення інновацій; 3. Мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими регіональними суб'єктами.

Вищезазначені фактори об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб'єктивно оцінюють керівники, згадані фактори свідчать про сильні та

слабкі сторони у функціонуванні підприємства. В ліву частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації. При цьому використаємо дані таблиці 2.2 і 2.3. Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на матриці SWOT, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Таким чином, Чернігівсько міська рада позиціонувала у поле СіЗ, оскільки $C > Сл$, а $M < З$. Це зумовлює використання своїх сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто необхідність перебування у позиційній обороні. Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 2.4). Таким чином, підсумовуючи розглянуте вище, підкреслимо постійність та незмінність саме аналітичних процедур в кожному з компонентів стратегічного планування незалежно від їх зовнішніх особливостей.

Отже, SWOT-аналіз Чернігівської міської ради показав, що сума можливостей нижче сум загроз, а сильні позиції Чернігівської міської ради переважають над слабкими позиціями. Таким чином, Чернігівська міська рада позиціонувала у поле СіЗ і це означає, що організація повинна передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення загроз.

Щодо методу PEST - аналізу, то він полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства [53, с. 30].

PEST - аналіз (іноді позначають як STEP) - аналіз впливу ключових аспектів зовнішнього середовища. Аббревіатура PEST, чотирьох англійських слів: P - Political - legal - політико - правові; E - Economic - економічні; S - Sociocultural - соціокультурні; T - Technological forces - технологічні фактори. Метою PEST - аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Політичний фактор зовнішнього середовища визначається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використаної технології. Порядок проведення PEST - аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу [53, с. 31]:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.
2. Оцінюється значимість кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці до нуля. Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора – події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: "п'ять" - сильний вплив, серйозна небезпека; "одиниця" - відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується його сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища [53, с. 32]. Отже, на основі викладеного матеріалу можна сформувати матрицю PEST - аналізу макросередовища Чернігівської міської ради наведеного у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

PEST - аналіз Чернігівської міської ради

Політичні фактори (P)	
Можливості	Загрози
- вдосконалення системи прямих виборів органів місцевого самоврядування; - розширення зв'язків України на міждержавному рівні	- звуження повноважень місцевого самоврядування; - низький рівень політичної стабільності; - недостатній розвиток громадянського суспільства.
Економічні фактори (E)	
- вплив глобалізації на розвиток промисловості в країні; - зростання потреби в міжрегіональних логістичних центрах; - розвиток культури громадянського суспільства.	- значні адміністративні бар'єри для ведення бізнесу та недостатність стимулів для його розвитку; - "тіньова" економіка і корупція.
Соціокультурні фактори (S)	
- вирішення проблем безробіття; - розвиток фондів місцевих громадян, благодійності і відповідальності; - розширення систем допомоги вразливих верств населення.	- низький рівень соціального захисту; - розповсюдженість корупційних явищ; - зростання соціального розшарування населення.
Технологічні (T)	
- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; - впровадження електронних технологій управління на	- низький рівень заохочення запровадження інноваційних технологій; - недостатність кваліфікованого

державному рівні.	персоналу для реструктуризації виробництва у соціальній сфері.
-------------------	--

Таким чином, проведений PEST – аналіз Чернігівської міської ради є відправною точкою у формуванні стратегії розвитку з метою уникнення та запобігання загроз або використання конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОБОТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ

3.1. Пріоритетні напрямки розвитку системи управління персоналом

Управління персоналом- це не тільки адміністрування кадрової служби, але більш широкий обсяг діяльності керівників організації. Вона включає в себе усі функції, пов'язані з: плануванням; залученням; відбором; соціалізацією; професійним розвитком; оцінюванням показників діяльності; оплатою праці; мотивацією; підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

На основі SWOT та PEST-аналізу, використаном у розділі 2, можна сформулювати такі пропозиції щодо поліпшення інноваційного середовища Чернігівської міської ради:

1. Створення нормативно-правової бази щодо стимулювання інновацій у сфері місцевого самоврядування, розвитку інноваційних структур та їх мережі.
2. Пожвавлення співробітництва органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з питань інноваційної діяльності для забезпечення системності інноваційних перетворень.
3. Забезпечення динамічного розвитку державно-приватного партнерства, у тому числі в інноваційній сфері (створення бізнес-інкубаторів, технопарків, бізнес-центрів, проведення спільних заходів, акцій тощо).
4. Подолання адміністративного стилю управління, мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими регіональними суб'єктами, максимальна підтримка ініціатив та використання інтелектуального потенціалу, залучення вчених.
5. Започаткування та підтримка діяльності інноваційних структур і їх наукового обґрунтування, зокрема створення структурних підрозділів з питань інноваційної діяльності у міських радах.

6. Розробка та впровадження нових управлінських процесів під час переходу на нову модель державного управління.
 7. Удосконалення управлінських технологій, що забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності.
 8. Створення сучасної системи електронного документообігу. Упровадження системи електронного врядування. З наведеного можна винести головні ідеї. Це - створити таку міську раду, де працівники хочуть втілювати власні ідеї, навчити цих працівників мислити краще, творчо та забезпечити сприятливі умови для впровадження нових ідей і розробити відповідні механізми.
- З розвитком соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в антикризовому її розвитку, що означає можливість передбачення та своєчасного безболісного її розв'язання. Тому в процесі подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. З точки зору людського фактору для ситуації кризи типовим є виникнення як мінімум двох проблем. По-перше, це неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал міської ради, і тим, що вимагає нова ситуація. По-друге, це неадекватність норм та правил внутрішнього організаційного життя новим умовам.

Таким чином, розв'язання кризової ситуації потребує зміни типу професійної діяльності, а також культури управління. Для виходу організації з кризового становища доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи. Іншими словами, необхідно зробити кризу персоналу організації керованою, а її рівень - помірним. Виходячи з цього припущення, можна прослідкувати, які явища можуть відбуватися в кризовій організації з персоналом та вживати адекватні заходи, щоб не допустити або усунути негативні наслідки. Антикризове управління - це процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансовогосподарської діяльності організації та створення й розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому. Методологічні й організаційні засади економічного аналізу як функції

антикризового управління необхідно будувати так, щоб його цільові орієнтири були повністю підпорядковані цілям і завданням антикризового управління. Це забезпечить тісну інтеграцію концепції економічного аналізу та концепції антикризового управління.

Суть антикризового управління виражається в таких положеннях:

- кризу можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризу у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Таким чином, основним напрямом антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважається постійний моніторинг фінансовоекономічного стану організації, розробка нових управлінської, фінансової і маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення засобів засновників, посилення мотивації персоналу.

3.2. Професіоналізація кадрів як важливий показник ефективності управління персоналом

Найважливішим чинником ефективної роботи співробітників Чернігівської міської ради є своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє обширному діапазону їх практичних знань, практичних умінь і навиків. Між кваліфікацією працівника і ефективністю його праці існує пряма залежність: зростання кваліфікації на один розряд приводить, за даними О.Грішної, О. Шпирко до 0,034% зростання продуктивності [21]. При цьому необхідно 109 використовувати людські ресурси відповідно до їх професії і кваліфікації, управляти профорієнтацією і створювати сприятливий соціальнопсихологічний клімат в колективі, що відображає характер і рівень взаємин між працівниками. Підвищення потенціалу кадрів Чернігівської міської ради потребує додаткових витрат на робочу силу, які в майбутньому компенсуються ростом продуктивності праці і зниженням витрат виробництва, що у свою чергу дає можливість до 10%-15% фонду робочого часу витрачати на підготовку і перепідготовку працівників. Розробка та використання програм з навчання та розвитку людських ресурсів доцільна лише у випадку їх економічної обґрунтованості. А саме, у випадку коли витрати на навчання персоналу не перевищують отриманого ефекту. Для того, щоб виміряти ефект навчання необхідно перш за все визначити критерії ефективності, та як наслідок процедури оцінки ефекту від навчання. Керівництву міської ради доцільно відноситися до витрат на навчання персоналу, як до інвестицій. У цьому випадку логічним є питання повернення інвестицій в навчання. Адже, якщо направляти кошти в розвиток персоналу, то і результат повинен бути вимірним. В даному випадку використаємо оцінку ефективності навчальної програми, яка є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації. Це відображається в

прагненні багатьох компаній одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток. Практика показує, що менше число кваліфікованих, професійних високооплачуваних співробітників принесе більше користі, ніж значна кількість менш кваліфікованих і менш оплачуваних працівників. Організація виграє на професіоналізмі, керованості, витратах на розвиток [1, с.15] Необхідність побудови системи виміру ефективності HR-проектів очевидна. Потрібно не оптимізувати витрати на персонал, а для досягнення 110 компанією бізнес-цілей ефективно інвестувати в нього. Інвестувати в мотивацію, навчання, розвиток співробітників, що неодмінно дозволить отримати довготермінову економічну окупність у майбутньому [45, с.19]. Застосування непрямих методів оцінки ефективності професійного навчання персоналу організації створюють передумови для використання прямих методів оцінки ефективності. Працівникам служби управління персоналу (відділу професійного навчання) для визначення ефективності програм навчання доцільно користуватися методом контрольної групи. Його сутність полягає в тому, що в організації і складається два списки персоналу: працівники, які пройшли підготовку за навчальною програмою (експериментальна група); працівники, котрі не пройшли підготовку за навчальною програмою (контрольна група). Порівняння результатів спостереження експериментальної та контрольної груп здійснюється, починаючи з моменту працевлаштування чи закінчення навчальної програми осіб до закінчення фіксованого часового інтервалу. При цьому передбачається, що працівники порівнювальних груп конкретної професії (спеціальності) в організації працюють приблизно в однакових виробничих умовах, однієї вікової групи, мають приблизно однаковий стаж роботи з обраної професії, розряд (категорію). Якщо окремі працівники конкретної професії в організації суттєво відрізняються за змістом і умовами праці (різна номенклатура продукції, фондоозброєність праці і т. п.), то їх необхідно виключити з групування. У протилежному випадку використання цього методу є необґрунтованим, оскільки економічний результат буде

спотворений впливом інших факторів. У разі недоцільності або неможливості застосування методу співставлення середніх величин конкретних показників трудової діяльності серед тих, хто пройшов та не пройшов професійне навчання за відповідною програмою (працівниками експериментальної і контрольної групи) рекомендується використовувати метод, що ґрунтується на співставленні значення конкретних показників трудової діяльності, конкурентоспроможності працівників на ринку праці за 111 попередній та наступний після професійної підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації періоду [60, с. 211]. Соціальний результат від впровадження заходів з професійного навчання персоналу визначається через комплекс показників, кількість та види яких доцільно визначати від мети аналізу. Такими показниками для організації можуть бути: - успішність професійного навчання персоналу за програмою підготовки; - рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички); - відповідність професійного навчання працівника стратегії управління персоналу організації; - рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійнокваліфікаційне просування; - рівень задоволеності працівника опанованою у ході навчання професією; - рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника [59, с. 86]. Ґрунтуючись на ринкових тенденціях у процесі управління, необхідно враховувати, що підвищення трудової активності працівників досягається мотивацією на такі загальнолюдські цінності, як визнання працівників основним ресурсом організації, підвищення якості життя, облік соціокультурних традицій, задоволеність працею, справедлива винагорода, здоровий спосіб життя (рис.3.2).

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, зазначимо, що у магістерській роботі розглянуто підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в умовах кризи на прикладі Чернігівської міської ради. Метою дослідження магістерської роботи було удосконалення роботи кадрових служб та підвищення їх ролі в управлінні людськими ресурсами. Для досягнення поставленої мети, необхідно було вирішити ряд завдань: розглянути теоретичні аспекти роботи кадрових служб в управлінні людськими ресурсами; проаналізувати зарубіжний досвід роботи кадрових служб в управлінні людськими ресурсами; провести діагностику проблем ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами; розробити шляхи і напрями підвищення діяльності кадрових служб організації в умовах кризи; економічно обґрунтувати запропоновані заходи.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

1. Методологія ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в організації в умовах кризи дає можливість зробити оцінку ефективності впровадження стратегії в організації, яку здійснюють шляхом порівняння прогнозних значення показників оцінки стану підрозділів та організації в цілому, розрахованих при виборі стратегії, та фактичних значень цих коефіцієнтів, розрахованих після впровадження стратегії. Встановлено, що в умовах становлення ринкової економіки відкривається принципово новий етап у розвитку кадрових служб із якісно іншими функціями і завданнями. Таким чином, зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють організації, що переходять до ринкових відносин. Характер виконуваних функцій і розв'язуваних завдань зумовлює і вимоги до кадрової служби, зокрема, необхідність проведення науководослідних розробок (наприклад, опитувань для виявлення факторів, причин, наслідків стосовно до трудових відносин), встановлення контактів з територіальними

органами управління працею, зі службою зайнятості та профорієнтації, вузами і технікумами, з приватними структурами, що спеціалізуються на підборі кадрів, у зв'язку з необхідністю вивчення ситуації на ринку праці, підбору кадрів, їх навчання та підвищення кваліфікації і т.д. Таким чином, кадрова служба в сучасних умовах повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами на підприємстві. Вона покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом в колективі, соціальним захистом працівників.

2. В теорії і практиці управління спостерігається докорінна зміна уявлень щодо ролі людського чинника в функціонуванні економічної системи. Таким чином, під управлінням людських ресурсів розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні фірми. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління людськими ресурсами з концепцією розвитку підприємства. Аналіз кадрової роботи на підприємствах України свідчить про якісні перетворення процесу управління людськими ресурсами. Одним із основних інструментів управління людськими ресурсами є кадрова служба організації. Яка представляє собою сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом в рамках обраної кадрової політики.

3. Проаналізувавши роботу кадрових служб за кордоном, та їх роль в управлінні людськими ресурсами, зазначимо, що основні функції управління людськими ресурсами представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретної компанії, роду її діяльності і інших чинників. Значна увага приділяється підготовці

управлінців, підвищенню кваліфікації, атестації тощо. Виходячи цього можна запровадити дані методи роботи і на практиці вітчизняних організацій. Безумовно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств чревате значним негативним ефектом – як економічним, так і психологічним. Але деякі методи заслуговують пильної уваги і частково можуть застосовуватися на практиці. На сучасному етапі світогосподарського розвитку спостерігається інтеграція різних підходів щодо управління людськими ресурсами. В Україні доцільним може бути використання: досвіду Японії (щодо забезпечення стабільної зайнятості персоналу і орієнтації на внутрішній ринок праці); досвіду США (щодо об'єктивної і швидкої оцінки працівників і їх внеску в загальні результати діяльності); досвіду європейських країн (щодо забезпечення єдності інтересів держави, працівників і роботодавців з управління використанням трудових ресурсів).

4. Чернігівська міська рада - є органом, що представляє міську громаду міста Чернігів та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження міського самоврядування, визначені Конституцією та законом України. Вертикаль керування Чернігівської міської ради побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління.

5 Проведено аналіз якісного складу персоналу, що є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності Чернігівської міської ради. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування організації тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Аналіз стану кадрової роботи в апараті і структурних підрозділах Чернігівської міської ради свідчить, що потрібно докласти зусилля щодо поліпшення кадрового

забезпечення та підвищення відповідальності управлінських кадрів за наслідки їх діяльності.

6. Дослідивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози Чернігівської міської ради, за допомогою SWOT та PEST - аналізу, запропоновано вдосконалити всю систему управління яка впливає безпосередньо на загальну діяльність організації, що дозволить підвищити якість взаємодії державних установ та громадян, і сприяти тим самим зміцненню громадянського суспільства, побудованого на взаєморозумінні, врахуванні інтересів кожного і прагненню до загальних конструктивних цілей.

7. Розроблено шляхи і напрями підвищення діяльності кадрових служб організації в умовах кризи, а саме:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- зменшення плинності кадрів шляхом скорочення звільнень;
- запровадження контролю в системі управління персоналом;
- використання кадрового контролінгу;
- застосування новітніх технологій в управлінській діяльності, запровадження новацій, наукове забезпечення;
- використання закордонного досвіду управління;
- планування кадрової діяльності;
- раціональне застосування кадрового резерву;
- удосконалення системи мотивації, підвищення ініціативності персоналу, делегування повноважень;
- забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату;
- оцінка показників діяльності.

8. Розроблено заходи щодо підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами в Чернігівській міській раді, які мають забезпечити підвищення ефективності управління людськими ресурсами та сприяють вирішенню питань планування потреби в них. Отже, якщо підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити

мотивацію праці в установі, то буде можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Психологічна служба в системі органів виконавчої влади // Фінансовий контроль. - 2003.- №1. - С. 59-61.
2. Артамонова Н. В. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие. / Н. В. Артамонова. - СПб.: СПбГУАП. - 2003. - 124 с.
3. Бабіч О.Б. Менеджмент організацій: методичний посібник до курсу для магістрів спец. 8.050201 "Менеджмент організацій". / О. Б. Бабіч. - Запоріжжя, ЗДІА, 2007. - 162с.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
5. Бакуменко В. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку / В. Бакуменко, В. Князєв, Ю. Сурмін // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. - 2003. - №2. - С. 11-27.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: ВД "Професіонал", 2006. - 512с.
7. Балева О. В. Зарубіжний досвід формування мотиваційного механізму організації (на прикладі теорії Д. Макклеланда) / О.В.Балева // Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції "Філософські проблеми сучасності": статті й тези / редкол. Берегова Г.Д., Герасимова Е.М., Ленъ Т.В. й ін.. - Херсон: РВВ "Колос", 2015. - С. 10-11.
8. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко // Персонал. - 2006. - № 3. - С. 45-49.
9. Вернигорова Т. П. Управление персоналом: учебник / Т. П. Вернигорова, А. И. Горбачев, Е. В. Данькова и др; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ ; под общ. ред. А. И. Турчинова. - М. : Изд-во РАГС, 2008. - 606 с.
10. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посібн. / В. Г. Воронкова. - К.: ВД "Професіонал", 2004. - 192 с.

11. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібн. / В. Г. Воронкова - К.: ВД "Професіонал", 2004. - 256с.
12. Воронкова В.Г. та ін. Теорія та історія державного управління: Навч.-метод. посібник /В.Г. Воронкова, О.М. Кіндратець, В.М.Бєбик, та ін.; ЗДІА - Запоріжжя: ЗДІА, 2009. - 232 с.
13. Воронкова В.Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: навчальний посібник / Під ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Желябін, М.А. Ажажа - Л: "Магнолія 2006", 2011. - 454с.
14. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник /під ред. д.філос.н., проф. В.Г.Воронкової. - К.: ВД "Професіонал", 2006. - 576 с.
15. Воронкова, В. Г. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 "МОє": конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов; ЗДІА. - Запоріжжя: ЗДІА, 2007. - 161 с.
16. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. / Б. М. Генкин. - М.: Высшая школа, 2006. - 383 с.
17. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А.Грішньова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. – 435с
18. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]. - К.: КНЕУ, 2004. - 398 с.
19. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, Н. Г. Протасова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - К.: Олді-плюс, 2006. - 253 с. 137
20. Евенко Л. І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами / Л.І.Евенко // Стратегія розвитку персоналу: Матеріали конф. - Н. Новгород, 1996. - 213 с.
21. Игнатов В. Г. Государственная кадровая служба: Учебник. / В. Г. Игнатов. - Ростов н/Д.: ИКЦ "МарТ", 2004. - 528 с.

22. Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанц. навчання / С. В. Карпенко, О. А. Карпенко; Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини "Україна". - К.: Ун-т "Україна", 2007. - 273 с.
23. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька - К.: Знання, 2006. - 366 с.
24. Колесніков Б. П. Формування кадрового потенціалу служб з управління персоналом в органах державної влади / Б.П. Колесніков // Актуал. пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. - Вип. 4(18). - С. 248 - 255.
25. Колесніков Б. П. Шляхи підвищення ефективності роботи кадрових служб в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування / Б.П. Колесніков // Актуал. пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. - Вип. 1(15). - С. 178 - 183.
26. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібн. / А. М. Колот. - Київ: КНЕУ, 2009. - 224 с.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Кру-шельницька, Д. П. Мельничук. - [2-ге вид., переробл. й допов.]. - К. : Кондор, 2005. – 308 с.
28. Лук'яхін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. О. Лук'яхін. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. - 592 с.
29. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посібн. / В. Я. Малиновський. - К.: Атіка, 2009. - 608с.
30. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / П.В. Шеметов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с. 138
31. Матросов О.Д. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова та ін.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - 2-ге вид., допов. та переробл. - Х.: НТУ "ХПІ", 2009. - 248 с.
32. Матушкин Н. Н. О междисциплинарных образовательных программах подготовки кадров высшей квалификации [Статья] / Н. Н. Матушкин, Т.А.

Кузнецова, С.И. Пахомов // Университетское управление. 2010. - № 4. - С. 55-59.

33. Мельник А.Ф. Муніципальний менеджмент: навч. посібн. / А. Ф. Мельник. - К.: Знання, 2006. - 420с.

34. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібн. / Л. І. Михайлова. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248с.

35. Монастирський Г. Л. Теорія організацій: навч. посібн. / Г. Л. Монастирський. - К.: Знання 2008. – 319с.

36. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник /О.С.Мороз.; Запорізь.держ.інж.акад. - Запоріжжя: ЗДІА,2015. - 324с.

37. Мошок Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручн. / Г.Є. Мошок, П.А. Гомба, П.П. Піддубна - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. - 371 с.

38. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко - К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. -311 с.

39. Мурашко Н. И. Управление персоналом организации. / Н. И. Мурашко. - К.: Компас, 2007. - 330 с.

40. Нагорская М.Н. Формирование и использование потенциала управленческого персонала в рыночных условиях / М.Н. Нагорская // Экономика и управление. - 2003.-№ 1. - С. 7-13.

41. Наукові дослідження. Навчально-методичний посібник для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 "Менеджмент організацій" / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, М.А. Ажажа. - Запоріжжя, 2009. - 172с.

42. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. - К.: ТОВ "ЦВПК" "ЕксОб", 2001. - 397с.

43. Основи бізнесу: підручник / Під ред. д.е.н., проф. Дорофійєнка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. - Донецьк, СПД Купріянов В.С., 2010. - 644с.

44. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч.посібник. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька - Житомир: ЖІТІ, 2000.- 304 с.

45. Палеха Юрій. Кадрове діловодство : навч. посіб. / Юрій Палеха. - [5-те видання., доп.]. - К.: Ліра-К. - 2009. - 455с. - Бібліогр.: 455с.
46. Панчук Е. У. Анализ системы стимулирования персонала организации [статья] / Е. Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. - 2009. - № 2. - С. 81-86.
47. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. - К.: КНЕУ, 2007. - 320 с.
48. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. / С.Ф.Покропивний, М. В. Колот.-К.: КНЕУ, 2008. - 352с.
49. Потеряхін О. Л. "Вірус відповідальності" і мотивація трудової діяльності / С.Ф.Покропивний // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. - 2006. - № 3. - С. 76-80.
50. Про державну службу: Закон України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>
51. Про місцеві державні адміністрації: Закон України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=586-14>
52. Пушкар Р.М., Менеджмент: Підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. - 490с.
53. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. / М. Ю. Рогожин. - М.: ИндексМедиа, 2006. - 304 с.
54. Рудченко О. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємствах різних форм власності в умовах роздержавлення / О. Рудченко, О. Пономарьова // Україна: аспекти праці (укр р.).- 2003.- № 1.- С.35-40.
55. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібн. / О. Д. Сердюк. - К.: "Професіонал", 2004. - 432с.
56. Ситнік Й. С. Менеджмент організацій: навч. посібн. / Й. С. Ситнік - Львів: "Тріада плюс", Київ: "Алерта", 2008. – 456с.

57. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок ; Запорізька держ. інж. акад. - Запоріжжя: [Вид-во Запорізької держ. інж. акад.], 2008. – 233 с.
58. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : учебник / Дерек Торрингтон, Лаура Холл, Стивен Тэйлор. - М.: Изд-во "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
59. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. - М.: Начала-Пресс, 2005. - 126 с.
60. Трегубов В. Нужен ли нам опыт японского менеджмента? / В. Трегубов // Справочник кадровика. - 2003. - № 5. -С. 59 - 61.
61. Тупик И. Стимулирование профессионализма персонала как неотъемлемый фактор наращивания интеллектуального потенциала предприятия / И.Тупик // Справочник кадровика.- 2004.- № 04- С.84-90.
62. Уточкіна К. Кадровий резерв власним силами / К.Уточкін // Кадровик. Трудове право і управління персоналом. - 2009. - №11. - С. 96-105.
63. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / В. Г. Фодаренко. - К.: Алерта, 2008. - 652с.
64. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова. - К.: Либідь, 2003. - 446с.
65. Хміль Ф. У. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. / Ф. У. Хміль. - К.: Академвидав., 2006. - 488с.
66. Чорнобиль І. Сучасні підходи до проблеми адаптації державних службовців / І. Чорнобиль // Демократ. врядування. - 2008. - Вип. 1.
67. Шамхалов Ф. І. Американський менеджмент: теорія і практика. / Ф. І. Шахмалов. - М.: Наука, 1993. - С. 23.
68. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, обеспечивающий эффективную работу компании. / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 248 с.
69. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве /Под ред. проф. Н.И. Шаталовой . - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 381 с.

70. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 355 с.
71. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шершньова - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
72. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. /Л.Г. Шморгун. - К.: Знання, 2011. - 452 с
73. Шпалинский В.В. Психологія управління: навчальний посібник. / В.В. Шпалинский. - Харків: Веста: Вид-во "Ранок", 2002. - 128с.
74. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин ; Межрегион. акад. упр. персоналом. - К. : МАУП, 2002. - 832 с.
75. Щёкин Г. В. Теория и практика управления персоналом. / Г. В. Щёкин. - Киев: МАУП, 2009. - 256 с.
76. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: Монографія. / Г. В. Щокін. - Київ: МАУП, 2007. – 176 с.
77. Якубенко А. Подготовка кадров в развитых странах / А. Якубенко // Справочник кадровика. - 2004. - № 2 (20).-С. 49-51.

Інтернет-ресурси

1. Конституція України [Електронний ресурс]– Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> .
2. ЗАКОН УКРАЇНИ "Про державну службу" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
3. ЗАКОН УКРАЇНИ "Про оплату праці" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> .