

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

Студентки 5 курсу, 3 групи,  
спеціальності 074 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

Вітюк  
Вікторії  
Сергіївни

(підпис студента)

Науковий керівник  
канд. екон. наук

Ільїна  
Анастасія  
Олександрівна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Головня Юлія  
Ігорівна

(підпис гаранта)

Київ 2022

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Спеціалізація: публічне управління та адміністрування

Затверджую

Зав. кафедри

«11» грудня 2021 р.

### Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Вітюк Вікторії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту): **«КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

Затверджена наказом ректора від «08» грудня 2021 р. № 4067

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту): 24.01.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту):* вивчення науково-методичного та практичного забезпечення розвитку органів місцевого самоврядування на основі підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу

*Об'єкт дослідження:* процес організації забезпечення кадрами місцеве самоврядування Київської міської державної адміністрації в умовах реформування та децентралізації

*Предмет дослідження:* теоретико-методичні та прикладні основи кадрової політики Київської міської державної адміністрації



4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Організація кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування

1.2. Аналіз ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та шляхи їх вирішення

2.2. Перспективи запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи (проєкту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 10.12.2021	10.12.2021
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 20.12.2021	20.12.2021
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2022	10.01.2022
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2022	20.01.2022
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	До 21.01.2022	21.01.2022
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 22.01.2022	22.01.2022
7	Зовнішнє рецензування ВКР	До 22.01.2022	22.01.2022
8	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	21-23. 01.2022	21-23. 01.2022
10	Вирішення питання про допуск випускної	До	До

	кваліфікаційної роботи до захисту	25.01.2022	25.01.2022
11	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «11» грудня 2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Льїна А.О.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми Головня Ю.І.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент Вітюк В.С.

*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Випускна кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Студенткою охарактеризовано організацію кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на основі використання сайту Київської міської державної адміністрації. Сформулювавши порядок співвідношення між структурними підрозділами, в тому числі апарату Київської міської державної адміністрації, студентка чітко визначила роль управління персоналом в розрізі місцевого самоврядування. У роботі надано ґрунтовне роз'яснення з приводу кадрового забезпечення на місцевому рівні, яке є фактором проведення ефективної політики держави загалом. Крім того, в основі проведеного аналізу ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування, із наведенням основних показників ефективності реалізації кадрової політики, студентка проаналізувала динаміку змін граничної чисельності працівників структурних підрозділів виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) за період 2018-2021 роки. Це є значною перевагою в роботі, адже аналіз розпоряджень Київської міської державної адміністрації допоміг дійти до висновку з приводу визначення найбільш актуальних питань розширення чи скорочення штатних працівників. А це, в свою чергу, допомагає визначити галузь діяльності, в обслуговуванні якій місцеві жителі мають найбільш всього потребу.

Проведений аналіз дозволив студентці виокремити проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, а також сформулювати пропозиції щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування як виконавчих структурних підрозділів Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Тут студенткою запропоновано застосування сучасних механізмів підвищення мотивації працівників на рівні окремих підприємств та окреслено можливість їх застосування на практичному рівні в органах місцевого самоврядування.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам



оформлення. Проте у роботі наявні й окремі недоліки. Зокрема, студентці доцільно було б проаналізувати ряд показників ефективності кадрової політики в Київській місцевій державній адміністрації за прикладами наведених показників в табл. 1.1, 1.2. Адже тут студентка надає чітке роз'яснення стосовно зрушення в динаміці відповідних показників в той чи інший бік, однак по факту проаналізовано лише якісний і кількісний склад персоналу. Відповідно, такий аналіз має узагальнений характер, що не дозволяє у повній мірі виокремити фактори впливу на зрушення проаналізованого студенткою показника в динаміці. Крім того, студентка в переважній більшості націлюється на дослідження процесів кадрової політики саме в Київській міській державній адміністрації, тоді як це є місцевим органом виконавчої влади, а тематика роботи пов'язана з дослідженням кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Тут варто було б більш чітко вказати, як саме організація кадрової політики в досліджуваному виконавчому органі відображається внаслідок проведення кадрової політики в органі місцевого самоврядування. У вступі актуальність теми дослідження, а також висновки та пропозиції варто було б подати у більш лаконічному вигляді.

В цілому робота відповідає встановленим вимогам, написана на науковому рівні, є авторським самостійним дослідженням, повністю розкриває обрану студенткою тему та допускається до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

*(підпис, дата)*

Відмітка про попередній захист Головня Юлія Ігорівна

*(ПІБ, підпис, дата)*

11. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект):

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Вітюк В.С.

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми): Головня Юлія Ігорівна

*(прізвище, ініціали, підпис)*

Завідувач кафедри: Новікова Наталія Леонідівна

*(підпис, прізвище, ініціали)*

«25» січня 2022 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	7
1.1. Організація кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування .....	7
1.2. Аналіз ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування.....	13
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	19
2.1. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та шляхи їх вирішення.....	19
2.2. Перспективи запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування.....	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ.....	38



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Місцеве самоврядування як рівень публічної влади наближене до населення. Актуальність дослідження зумовлена тим, що ефективний розвиток органів місцевого самоврядування залежить від кадрового складу. Ці органи виступають одним з найважливіших компонентів механізму управління країни. В органах місцевого самоврядування зайняті тисячі службовців, громадська діяльність яких має бути високопрофесійною та ефективною. Саме кадрова політика формує різні механізми управління, які дозволяють максимально ефективно використовувати наявні трудові ресурси, формувати бажану поведінку службовців. Для якісної діяльності органів місцевого самоврядування має значення укомплектованість штату, кваліфікація кадрового складу, характеристики особистих та професійних якостей державних службовців.

Процеси становлення та розвитку місцевого самоврядування за нових умов зумовили необхідність вирішення органами місцевого самоврядування принципово нових завдань. Зміна змісту цілей, завдань, функцій, повноважень та предметів ведення місцевих органів представницької та виконавчої влади спричинило значне ускладнення та розширення поля діяльності державних службовців. Успіх реформ, що проводяться сьогодні, багато в чому залежить від формування такого кадрового корпусу державних службовців, який відповідав би сучасним вимогам проведеної державної кадрової політики.

У цих умовах спеціальне вивчення якісних параметрів кадрового потенціалу державної служби, пошук шляхів його вдосконалення видаються принципово важливими і актуальними. Ефективність органів місцевого самоврядування пов'язана з організацією професійної діяльності, якісною підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації кадрів та науково-методичним забезпеченням їх функціонування. У наукових дослідженнях з проблем державної служби, що проводяться в даний час, все більш чітко формується ідея

використання інноваційних технологій управління кадровими процесами, у тому числі професійним розвитком.

Однак, у науці та в управлінській практиці ще не вироблені достатньо обґрунтовані критерії комплексної оцінки рівня кадрової політики, відсутня концептуальна основа сучасних кадрових технологій професійного розвитку та засвоєння державними службовцями професійних та етичних цінностей, норм та правил кадрової культури. Недостатня розробленість проблем формування та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, матеріального стимулювання працівників за кінцеві результати їхньої професійної службової діяльності послужили основою для проведення даного дослідження.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок у галузі формування та розвитку кадрового потенціалу апарату органів управління, теорії та методології вимірювання результатів їх праці, спостерігається практично повна відсутність великих наукових праць, що стосуються теорії та методології комплексного та системного розгляду зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ефективне функціонування органів місцевого самоврядування та стану кадрового складу. У той самий час у процесі створення методології оцінки та підвищення ефективності діяльності кадрів органів місцевого самоврядування спостерігається тенденція відставання розробок, які мають практичне значення, від теоретичних моделей.

Проблеми формування та реалізації державної кадрової політики в цілому та кадрових процесів і технологій вивчали такі науковці: М.А. Ажажа, Н.Ф. Артеменко, О.Г. Вагонова, Т.Ю. Витко, С.В. Гончар, Н.Т. Гончарук, О.Г. Дегтяренко, Я.Ф. Жовнірчик, І.В. Застрожнікова, В.Ф. Золотарьов, А.К. Мосумова, М.І. Пірен, С.М. Серьогін, П.В. Сидоренко, І.В. Шпекторенко та ін.

В наукових доробках цих дослідників розглядаються в більшості випадків лише теоретичні особливості налагодження кадрової політики без врахування змін законодавства, поточної пандемії Ковід-2019, скорочення штату працівників і т.д. Практичного напрацювання в питаннях ведення кадрової політики в



адміністраціях майже немає. Крім того, відсутні зведені статичні дані з приводу організації роботи кадрів в органах місцевого самоврядування.

Поряд з великою кількістю наукових досліджень, присвячених теоретичним та прикладним аспектам державної кадрової політики, сучасні процеси модернізації та реформування країни потребують ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових інститутів, організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами та подальших наукових досліджень у сфері державної кадрової політики, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку держави.

**Метою роботи** є вивчення науково-методичного та практичного забезпечення розвитку органів місцевого самоврядування на основі підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу. Для досягнення поставленої мети дослідження були поставлені та вирішувалися **завдання**, що мають загальнотеоретичну, методологічну та практичну спрямованість:

- дослідити організацію кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування;
- здійснити аналіз ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- визначити проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та шляхи їх вирішення;
- визначити перспективи запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є процес організації забезпечення кадрами місцевого самоврядування Київської міської державної адміністрації в умовах реформування та децентралізації.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні основи кадрової політики Київської міської державної адміністрації.

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є основні положення, сформульовані у наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі реформування та розвитку органів місцевого самоврядування, зокрема,

формування та розвитку кадрового потенціалу. Дослідження проводилося з урахуванням комплексного системного підходу. З метою аналізу взаємовпливу окремих складових структури кадрового потенціалу застосовано методи логічного та системного аналізу. У дослідженні професійного розвитку кадрів прийнято до уваги різні методичні підходи, такі як: структурно-функціональний, інституційний, синергетичний.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає в тому, що теоретичні висновки та методичні положення, що містяться в роботі, можуть забезпечити вирішення прикладних завдань у сфері формування органів місцевого самоврядування, а також підготовки та професійного зростання державних службовців. Використання результатів дослідження, сприятиме зростанню кваліфікації державних службовців, а зрештою – зростанню ефективності функціонування місцевого самоврядування в Україні.

**Структура роботи.** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (50 найменувань), одного додатка. Основний зміст роботи викладено на 21 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить два рисунки, три таблиці.



## РОЗДІЛ 1

# ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 1.1. Організація кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування

Кадровий потенціал у зовнішньому середовищі – це сукупність людей, які можуть потрапити на державну службу завдяки (в ідеалі) або своїй освіті, або своїм навичкам [36, с. 185]. Тобто кадровий потенціал органів державної служби, з одного боку, складається з випускників вузів, які мають відповідну кваліфікацію, фахівців інших організацій або фахівців, що тимчасово без роботи, але мають достатній досвід і навички для здійснення спеціалізованої діяльності в конкретному органі державної влади [40, с. 78].

Система формування кадрового потенціалу у внутрішньому середовищі дещо відрізняється від системи формування у зовнішньому середовищі [8]. Кадри в органах місцевого самоврядування – це трудові ресурси, які мають професійні здібності та навички для досягнення цілей конкретного органу, а також мають певні внутрішні ресурси для участі в діяльності даного органу на вищому статусному рівні (кадровий потенціал) [2, с. 18].

Кадровий потенціал є джерелом певного резерву кадрів, тобто спеціально сформованих на основі встановлених критеріїв груп перспективних працівників, що володіють необхідними для висування професійними, діловими, особистісними та моральними якостями, що позитивно проявили себе на посадах, що пройшли необхідну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування, необхідні для заміщення певних державних посад [11, с. 5].

Управління розвитком кадрового потенціалу має ефективно здійснюватися на базі комплексної оцінки кожного представника конкретного органу влади, що включає оцінки: рівня професійної освіти, рівня знань і навичок, стаж на посаді, динаміку кар'єрного зростання, ділові, особистісні, фізичні, психологічні, моральні, людські та інші якості всього кадрового складу [7, с. 217].

Київська міська державна адміністрація (далі – КМДА) є виконавчим органом Київської міської ради. В цьому вбачається співвіднесення з органами місцевого самоврядування. КМДА має права юридичної особи, здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, зокрема Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [38] та Конституції України [26]. Структуру КМДА складають: департаменти та управління, Державний архів м. Києва, служба у справах дітей та сім'ї. Реалізація кадрової політики КМДА складає основні закони і нормативні акти України [45].

Департаменти та управління, що складають структуру КМДА, зазначено в рис. 1.1. Загальна кількість департаментів – 23, управлінь – 4.



**Рис. 1.1. Департаменти та управління виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)**

Джерело: розроблено автором за [45]



Апарат КМДА представлений управліннями, відділами та секторами (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Організаційна структура апарату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)**

Джерело: розроблено автором за [45]

Згідно штатного розпису на 2021 рік Апарат Виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) має в своєму переліку 182 посади. Структура посад відділів КМДА має схожість, в кожному відділі є такі посади: начальник відділу, його заступник, головний та провідний спеціалісти [45].

З вищезазначеного вбачає необхідність наголошенні тісного взаємозв'язку КМДА з органами місцевого самоврядування. Так як КМДА є виконавчим органом Київської міської ради, а вона відноситься до органів місцевого самоврядування, відповідно прослідковуємо взаємозалежність та єдність цих двох органів, які відносяться до місцевого самоврядування.

Реалізація кадрової політики в КМДА покладена на Управління по роботі з персоналом, основними завданнями якого є:

- забезпечення реалізації державної політики з питань управління персоналом та нагород у виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації);
- забезпечення здійснення Київським міським головою своїх повноважень з питань управління персоналом;
- добір персоналу апарату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), задоволення потреб у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
- розгляд матеріалів щодо нагородження державними нагородами України, Почесними грамотами і Грамотами Верховної Ради України, Почесними грамотами Кабінету Міністрів України та Подяками Прем'єр-міністра України, заохочувальними відзнаками Київського міського голови, здійснення якісної підготовку матеріалів з нагородження, організація їх вручення, проведення іншої роботи, що пов'язана з виконанням нагородного законодавства [45].

Дане управління має відділ керівних кадрів та персоналу, основними функціями якого є:

- реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи;
- здійснення організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин;
- здійснення контролю за виконанням трудового законодавства [45].

Навчання кадрів реалізується через підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку [35, с. 77]. На сьогоднішній день нормативно врегульовані всі обов'язкові питання, що належать до служби, проводиться моніторинг змін чинного законодавства [21, с. 50]. Визначено підходи до формування кадрового складу, забезпечення дотримання службовцями обмежень, заборон, встановлених чинним законодавством. Проведено заходи щодо оптимізації чисельності та витрат на утримання службовців. Проводиться планомірна робота з атестації державних службовців.



Однією із складових кадрової політики є система мотивації державних службовців [3]. Система мотивації державних службовців, що застосовується, включає матеріальне і нематеріальне стимулювання праці [20]. До проблемних аспектів реалізації кадрової політики у діяльності управління кадрової політики та протидії корупції КМДА можна віднести кадрові проблеми, пов'язані насамперед із недостатнім професійним рівнем службовців, нестачею професійних знань, умінь та навичок, обмеженістю штатних одиниць [45].

Навчання службовців в КМДА недостатньо пов'язане із системою службового просування, присвоєнням кваліфікаційних рангів та оцінкою якості праці кожного службовця. Також недостатньо використовуються механізми призначення на вакантні посади з кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів [6, с. 38]. Певною мірою це пов'язано з тим, що на державну службу воліють залучати кадри, що мають досвід роботи та відповідну кваліфікацію. Перед КМДА стоїть завдання максимально задіяти кадровий потенціал своїх службовців, тому необхідне вдосконалення кадрової політики на основі впровадження інноваційних кадрових технологій [45].

Для того, щоб якісно виконувати свої службові обов'язки, службовці повинні бути високопрофесійними фахівцями [24, с. 84]. Тому необхідно приділяти особливу увагу питанням навчання, яке може здійснюватися з відривом від служби на базі навчальних закладів та безпосередньо на робочому місці. Також як перспективні форми навчання можна розглядати такі як: індивідуальна, групова підготовка, навчання на короткострокових курсах підвищення кваліфікації [14, с. 43]. При індивідуальній формі навчання службовець прикріплюється до більш кваліфікованого наставника, або входить у групу, де процес навчання здійснюють кваліфіковані спеціалісти, у своїй на учня службовця покладено самостійна теоретична підготовка [32, с. 276].

За групової форми навчання відбувається формування груп, де заняття проводять кваліфіковані фахівці [45]. При навчанні на курсах підвищення кваліфікації заняття проходять у групах, нерідко при навчальному закладі або при КМДА. При навчанні керівників застосовується така форма, як стажування на

новій посаді, при цьому можуть бути залишені обов'язки, при частковому виконанні нових. Ця форма навчання дозволяє набути службовцям нові навички. Використання сучасних інноваційних технологій у навчанні державних службовців, пояснюється необхідною орієнтованістю на інші сфери діяльності, певною віковою категорією більшості представників управління, професійною деформацією і «закритістю» [19].

Потреба у підготовці професійно-орієнтованих, грамотних державних кадрів припускають орієнтованість на сучасні технології у сфері додаткової освіти [45]. До таких технологій відносять коучинги, тренінги як найбільш затребувані інструментарії. В даний час досить широке поширення в кадрових технологіях державної служби набули такі технології навчання як тренінги, як засіб активного навчання [22, с. 150]. Дана технологія навчання спрямована на усвідомлення державним службовцем свого власного потенціалу, стимулювання розвитку його можливостей та розширення професійних компетенцій [43, с. 7].

Також перспективним напрямом роботи з кадрами може стати складання індивідуальних планів розвитку найбільш ініціативних державних службовців КМДА. В основі такого проекту лежить застосування технології індивідуального планування, що починається з моменту надходження службовця на державну службу [47; 49]. За державним службовцем закріплюється наставник, разом із яким складається індивідуальний план навчання. Ті, хто опинився на державній службі вперше, обов'язково повинні будуть проходити підвищення кваліфікації [4, с. 133].

Індивідуальні плани професійного розвитку державних службовців мають бути складені на трирічну перспективу. Вони повинні включати заходи щодо отримання додаткової професійної освіти, самостійної та практичної підготовки [12]. На основі аналізу індивідуальних планів Управління формує заявки на організацію додаткової професійної освіти, відповідно до яких складається перелік програм підвищення кваліфікації.

Таким чином, КМДА має розгорнуту структуру, що потребує наявності багатьох посад. Працівники мають проходити відповідні перевірки та конкурси на



зайняття вакантних посад, адже відповідальність у посадовців суттєва. Вважаємо за необхідне ввести один відділ, який буде регулювати взаємодію між всіма департаментами та відділами з метою швидкої інформатизації та комунікації.

## 1.2. Аналіз ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування

Ефективність кадрової політики організації оцінюється з точки зору аналізу досягнення її цілей. З метою оцінки ефективності використовують різні методи і прийоми управління персоналом [29]. Результати оцінки є показником, який відображає наявність основних проблем у персоналу: плинність кадрів, результативність роботи, ступінь задоволеності працівників, дисципліна виконання тощо [5, с. 52].

У відповідності до наведених критеріїв ефективності кадрової політики можна визначити відповідні показники (табл. 1.1, табл. 1.2). Раціональне та ефективне функціонування відділу персоналу в управлінні організацією вимагає врахування цих факторів та орієнтації на показники ефективності [28]. Відповідно, ефективність кадрової політики також може визначати рівень ефективності управлінської політики організації і відображає здатність системи управління персоналом та організації забезпечити певний результат за різних умов [10, с. 291].

Таблиця 1.1

### Показники ефективності кадрової політики

№ з/п	Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
1	Наявність персоналу	Укомплектованість штату керівників, робітників, спеціалістів, службовців, %
2	Задоволеність кадрів	Коефіцієнт плинності персоналу: (керівники, робітники, службовці, спеціалісти). Частка звільнень з ініціативи працівників, %. Рівень середньомісячної заробітної плати.
3	Компетентність персоналу	Частка дефекту через недостатню кваліфікацію персоналу, %. Освітній рівень персоналу (вищий, середньо-спеціальний)
4	Ефективність використання персоналу	Зростання продуктивності праці, %

Джерело: розроблено автором за: [28]

Склад показників, які повністю відображають ефективність кадрової політики, необхідно виражати в економічному, соціальному, психологічному, інформаційному та організаційному аспектах, слід зазначити, що для оцінки ефективності кадрової політики організації враховують результативність діяльності не тільки всередині організації, а й у порівнянні з відповідними показниками на ринку [25, с. 331].

Таблиця 1.2

### Сукупні показники ефективності кадрової політики

№ з/п	Показник ефективності	Роз'яснення
1	Якісний і кількісний склад персоналу	Наявність великої кількості персоналу не є умовою ефективності кадрів.
2	Продуктивність праці	Продуктивність праці може визначатись звітами про виконану роботу
3	Витрати на персонал	Заробітна плата персоналу має бути рівною наданню його послуг та пропорційна часу роботи та відпочинку
4	Швидкість економічного впливу управлінської діяльності	Швидке нераціональне підвищення заробітної плати не буде стимулювати до ефективної роботи працівників
5	Питома вага управлінських витрат	Управлінські витрати мають бути продумані
6	Рентабельність	Оголошуючи вакантні місця необхідно проаналізувати доцільність використання кількох штатних одиниць
7	Частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства	Персонал має бути розподілений згідно функціонального навантаження, відповідно фінансування буде залежати від штатного розпису відділу
8	Динаміка річного бюджету персоналу	Річний бюджет персоналу має бути спів мірний інфляційним показникам
9	Частка кадрових працівників у загальній чисельності працівників	Кадрові працівники мають бути представлені більшою кількістю, адже наймані працівники не можуть бути зацікавлені у постійному розвитку структури
10	Рівень організаційних витрат на персонал (з розрахунку на 1 особу)	Чим менша кількість витрат на працівника, тим більша ефективність використання бюджетних коштів за призначенням
11	Швидкість заповнення вакансій в організації працівника	Якщо в структурі є плінність кадрів, значить відсутня стабільність
12	Оцінка якості трудового життя	Незадовільні умови праці прямо впливають на наповненість штату
13	Кількість звільнень за власною ініціативою працівників	Такий показник, як правило, вказує на відсутність діалогу між керівником управління та персоналу
14	Ефективність взаємодії відділів і підрозділів організації з точки зору персоналу	Чим менше налагоджена комунікація між відділами, тим менш ефективним є робота підрозділів та взаємовплив



№ з/п	Показник ефективності	Роз'яснення
15	Оцінка програм навчання кадрів	Відсутність аналізу перспективності навчання кадрів призводить до нераціональних витрат управління

Джерело: розроблено автором за [25]

Метод бенчмаркінгу – порівняльний аналіз на основі бенчмарків дозволяє достовірно оцінити та врахувати специфіку конкретної організації чи підприємства та галузі в цілому. Дефект визначається за ступенем важливості виконання кадрової політики [23, с. 148]. Найбільшу увагу слід приділяти забезпеченню гідних умов праці. Середній рівень значущості набувають такі елементи кадрової політики, як правове та інформаційне забезпечення управління персоналом та регулювання соціально-психологічного клімату [15].

Таким чином, методологія оцінки ефективності кадрової політики передбачає комплексну оцінку системи управління персоналом [27, с. 118]. Оцінка проводиться з точки зору економічної, організаційної та соціальної ефективності кадрової політики [28]. Стосовно КМДА слід розглянути показники по кожному з напрямків кадрової роботи, оскільки це дозволить оцінити кадрову політику в повному обсязі, виявить недоліки та запропонує напрямки їх усунення.

Основними показниками, що характеризують ефективність кадрової політики в КМДА, у напрямках кадрової політики слід вважати такі параметри [18]:

- 1) у напрямку «формування кадрової структури» (пошук, добір, конкурсний відбір, формування кадрового резерву):
  - ступінь укомплектованості державними та державними службовцями, %;
  - визначення ефективності використання кадрового резерву шляхом встановлення співвідношення послуги, отриманої від пулу кандидатів і отриманої на службовій посаді в конкурсі, %;
  - швидкість закриття вакантних посад служби (у тому числі в порівнянні з іншими галузями);
  - показник плинності кадрів серед нових працівників;

- питома вага звільнень з ініціативи працівників у загальній кількості виїздів;

- середньомісячна заробітна плата [45].

2) за напрямком «навчання та оцінка працівників»:

аналіз освітньої структури персоналу;

- періодичність атестації працівників, планова/фактична;

- аналіз плану навчання;

- оцінити необхідність підвищення кваліфікації працівників;

- динаміка чисельності працівників, які пройшли курси навчання [45].

3) у напрямку «організація перевірки персональних даних та інформації

про доходи»:

- тривалість перевірки персональних даних, днів;

- тривалість даних перевірки про доходи, днів [45].

4) напрям «надання кадрового документа»:

- комплектність документа;

- своєчасність оформлення документів;

- достовірність документа [45].

Оцінка кадрової політики в цих сферах визначатиме те, як конкретному управлінню слід здійснювати кадрову роботу, відображаючи її кадрову політику [30].

Підводячи підсумок, можна зазначити, що на основі аналізу ми намагаємося сформулювати визначення поняття «кадрова політика» та трактувати його з урахуванням умов держави та державної служби: кадрова політика в державних органах влади – сукупність стратегічних цілей і принципів державної влади щодо формування та підвищення кваліфікації персоналу, в ході якої досягається як мета, так і здійснюються повноваження та цілі державних службовців. Можна виділити розширені напрями кадрової роботи з питань кадрової політики державних служб, що збігаються з напрямками [8, 34]:

- формування кадрового забезпечення;



- навчання та оцінка працівників;
- організація перевірки персональної інформації та інформації про доходи;
- забезпечення кадрової документації.

На наш погляд, найважливіше завдання сьогодення полягає в тому, щоб підняти ефективність управлінської діяльності КМДА. Як показав досвід, на якість управління впливають два основні фактори, а саме якість інформації та компетентність консультації. Ці фактори дозволяють приймати рішення, що змінюють на краще ситуацію на місцях і помітно впливають на долі соціально-економічних проблем; підвищувати соціальний тонус населення.

Так, нами була проаналізована динаміка змін граничної чисельності працівників структурних підрозділів виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) за період 2018-2021 рр. (Додаток А). Відповідно до даних, за цей період було внесено 2 додаткових елементи, а саме:

- Департамент муніципальної безпеки (додано згідно розпорядження № 589 від 09.09.2020 р.);
- Управління з питань цивільного захисту (додано згідно розпорядження № 351 від 29.05.2018 р.)

Дослідивши показники по штатній кількості працівників, можемо бачити найчастіше реформування кількох департаментів: департамент транспортної інфраструктури та департамент з питань реєстрації. Принагідно зауважимо, що розпорядженням щодо кількості кадрів в Апараті виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) зміни вносились щороку, а в 2021 році їх було найбільше (3). За період з 2018 по 2021 рік чисельність штату в Апараті збільшилася з 301 до 350 штатних працівників. Штат департаменту транспортної інфраструктури змінено з кількості 51 особи до 209.

Найбільшу кількість працівників мають такі департаменти:

- Департамент (Центр) надання адміністративних послуг – 129 осіб;
- Департамент земельних ресурсів – 130 осіб;





## РОЗДІЛ 2

# УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 2.1. Проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та шляхи їх вирішення

Як і в будь-якому державному органі чи в організації, органи місцевого самоврядування мають ряд проблем. На прикладі діяльності КМДА можна виділити наступні:

- слабка розвиненість інститутів підготовки кадрів;
- нечисленність спеціалізованих напрямів програм вищої професійної освіти з підготовки державних службовців;
- недостатня розвиненість інститутів підвищення кваліфікації;
- недостатня регламентованість процедури професійної атестації державних службовців;
- формальний характер проведення;
- несвоєчасне надання відомостей (приховування) про доходи, витрати та майно державних службовців;
- відсутність центрів атестації та підвищення кваліфікації;
- відсутність реальних повноважень керівництва КМДА щодо регулювання своєї діяльності та кадрової політики через конфлікт інтересів.

Для вирішення цих проблем можна запропонувати кілька загальних напрямів роботи щодо покращення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Так, для покращення кадрової ситуації необхідне створення технології якісного відбору підготовки та розстановки кадрів, організацію перепідготовки та підвищення кваліфікації тих, хто вже працює в КМДА.

На нашу думку, необхідно докласти максимальних зусиль щодо створення єдиної системи підготовки та перепідготовки кадрів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівні. Наявну систему підвищення кваліфікації та

перепідготовки кадрів необхідно вдосконалювати, позбавляючи формального підходу до даної діяльності та персоніфікуючи навчальний процес [34]. Доповненням до цієї системи могли б стати єдині центри проведення атестації державних службовців на регіональному рівні з докладними науково-методичними регламентами проведення атестації, розробленими з огляду на думку наукової спільноти та діючих співробітників КМДА.

КМДА та її підхід до формування кадрової системи, змінюється під впливом міради соціально-політичних факторів. Враховуючи різноманіття працівників (від віку, освіти до хобі та додаткових здібностей) вирішення кадрових питань в КМДА можливе лише шляхом надання широких повноважень на локальному рівні, адже просто неможливо врахувати всі особливості роботи та здібностей поточного штату працівників.

Необхідно відзначити, що загальний стан кадрової політики КМДА, незважаючи на цілу низку істотних проблем, все ж таки постійно підвищується. Законодавство доповнюється новими нормами і вимогами, за якими приймаються відповідні інструкції та положення щодо діяльності органів місцевого самоврядування, в основі розроблено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [39].

На сьогоднішній день КМДА укомплектовано практично на 100% і досить ефективно виконує свої функції. Перелічені проблеми свідчать не про поганий стан інституту місцевого самоврядування, а лише ще раз показують, що розвиток місцевого самоврядування, зокрема КМДА є складним і довгим процесом, який навряд чи вдасться завершити, адже суспільство розвивається і змінюється. Одним із найважливіших напрямів у кадровій роботі – формування резерву кадрів та проведення планомірної роботи з підготовки резервістів до висування на керівні посади [37].

Кадровий резерв створюється з метою заміни керівників, що вибувають з різних причин, заміщення посад у новостворених підрозділах чи департаментах. Створення кадрового резерву для висування на керівні посади – багатопланова робота, що включає:



- відбір найбільш гідних працівників та включення їх до складу резерву;
- щорічну оцінку складу резерву, його перегляд та поповнення;
- вивчення ділових та особистісних якостей працівників, включених до резерву, організації їх підготовки та підвищення кваліфікації;
- висування кандидатів із резерву на керівні посади.

Склад кадрового резерву є основним джерелом заміщення вакантних керівних посад державної служби. Його кількісний склад встановлюється виходячи із загальної кількості номенклатурних посад КМДА (незалежно від наявності вакантних посад та термінів їх заміщення) для того, щоб на кожну керівну посаду в резерві залишалися один-два кандидати. Резерв підбирається не на кожну посаду, але в групу однорідних посад. Практика свідчить, що ефект резерву слабшає, якщо ставка робиться на одну людину.

Змагальність кількох претендентів на одну посаду підвищує шанси відбору на заміщення посади найбільш підготовленого кандидата. В основу відбору кандидатів у складі кадрового резерву мають бути покладені вимоги професійної компетентності, творчого підходу, організаторських здібностей, відповідальності, високих моральних якостей. Резерв слід формувати відкритий і робота з людьми, рекомендованими для висування, також має бути відкрита [41, с. 49].

Отже, необхідно проводити серйозну атестацію самих працівників кадрових служб, а також роботу, пов'язану з уточненням структури кадрової служби та посадових інструкцій її працівників. На зміну «реєстраторам» та «обліковцям» до кадрових служб повинні прийти фахівці, які мають економічну, психологічну, юридичну підготовку, здатні зрозуміти проблеми становлення місцевого самоврядування та комплексно вирішувати завдання кадрового забезпечення КМДА.

Удосконалення кадрового забезпечення КМДА багато в чому залежить від масштабів, змісту та ефективності освітньої діяльності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців. Ключове значення у процесах кадрового забезпечення та розвитку кадрового потенціалу КМДА з

урахуванням перелічених вимог має діяльність, пов'язана з формуванням та ефективним використанням кадрів управління.

Супутніми проблемами безпосередньо кадрової роботи місцевих органів влади (в тому числі КМДА) можна визначити такі:

- відсутні кваліфікаційні показники та державні освітні стандарти, навчальні плани підготовки державних службовців;
- відсутня концепція перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, молодих спеціалістів;
- немає банку даних освітніх програм вузів, центрів кадрової роботи [48, с. 127].

Таким чином, вирішення проблем молодих та нових кадрів з точки зору підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації передбачає:

- підготовку фахівців для роботи в різних установах та організаціях, які знають сучасний стан розвитку відповідного сектору, його проблеми та альтернативні шляхи їх подолання;
- навчання фахівців технологіям ведення роботи з молодими кадрами;
- підготовку державних службовців різних галузей, включаючи у її зміст вивчення проблем реалізації новітньої політики [42].

Відповідно до вищезазначеного пропонуємо наступну модель структурних елементів кадрового забезпечення КМДА (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Сутність та структурні елементи кадрового забезпечення КМДА

<b>КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КМДА</b>	
<b>МЕТА</b> - формування та збереження кадрового складу КМДА: необхідної чисельності, структури, кваліфікації та ін., що забезпечує підвищення ефективності державної служби та результативності професійної діяльності державних службовців.	
<b>1. Підбір, відбір, розміщення кадрів</b>	
–	встановлення відповідності кандидатів заміщуваної вакантної посади;
–	оцінка рівня та профілю освіти кандидатів, кваліфікації, стажу та інших формальних показників, оцінка потенціалу кандидатів;
–	відбір найбільш підготовлених до виконання обов'язків з певної посади служби;
–	обґрунтований та економічно доцільний розподіл працівників за структурними підрозділами та посадами відповідно до рівня та профілю підготовки, досвіду роботи, ділових та особистісних якостей.



<b>2. Атестація державних службовців</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення рівня професійної підготовки службовців та відповідності їх посадам, необхідності підвищення кваліфікації;</li> <li>– стимулювання зростання кваліфікації та підвищення відповідальності за виконання службовцями своїх посадових обов'язків.</li> </ul>
<b>3. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації та муніципальних службовців</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– навчання службовців з метою отримання додаткових теоретичних знань, практичних навичок, необхідні виконання нових видів професійної діяльності;</li> <li>– оновлення теоретичних та практичних знань службовців у зв'язку з необхідністю освоєння ними сучасних методів вирішення професійних завдань;</li> <li>– вивчення передового досвіду управління, набуття службовцями професійних та організаторських навичок із займаної чи вищої посади.</li> </ul>
<b>4. Формування кадрового резерву та робота з ним</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– відбір найбільш гідних працівників та включення їх до складу резерву;</li> <li>– щорічна оцінка складу резерву, його перегляд та поповнення;</li> <li>– вивчення ділових та особистісних якостей працівників, включених до резерву,</li> <li>– організація їх підготовки та підвищення кваліфікації;</li> <li>– висування кандидатів із резерву на керівні посади (заміна керівників, що вибувають з різних причин; заміщення посад у новостворених підрозділах).</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Підсумком заходів, вкладених у підвищенні професійної компетентності, має стати формування кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання міста. Ефективність КМДА визначається в чималому ступені якістю різних проектів управлінських рішень, спрямованих на зниження гостроти тих чи інших проблем. У зв'язку з цим істотно зростає роль інформаційно-аналітичного забезпечення консультаційної діяльності. Наявні сьогодні в розпорядженні КМДА інформаційні засоби, як показали дослідження, виконують в більшості випадків інформаційно-довідкові, розрахункові та контрольні функції.

Особливість же соціально-економічних процесів вимагає від інформаційних систем виконання більш складного завдання – забезпечення прогнозно-інтелектуальної підтримки управлінських процесів. Перехід інформації в клас економічних категорій відображає об'єктивну необхідність в інформаційних ресурсах для всіх основних видів діяльності органів місцевого самоврядування [16, с. 34].

Існуючі інформаційні системи для цілей управління КМДА мають ряд недоліків:

а) вони здатні тільки в обмеженій формі враховувати постійно зростаючі інформаційні потреби місцевого самоврядування, які випливають з комплектності, динамізму, темпів і довгострокового характеру більшості управлінських рішень;

б) вони переважно забезпечують обробку даних статистичного характеру і володіють у своєму розпорядженні досить слабкими можливостями для надання допомоги при переборі варіантів стратегічних рішень, тобто інтелектуальної переробки інформації;

в) вони здатні тільки в обмеженій формі враховувати в однаковій мірі вимоги до інформаційних і комунікаційних засобів – іншими словами, на повний зріст постала проблема інформаційного «наповнення» мереж. Взагалі ж, підхід до інформації як особливого типу ресурсів означає, перш за все, створення в інформаційно-аналітичних службах відповідної бази – так званого «інформаційного бюджету». Його основу має становити планування потреб в інформаційному забезпеченні кожного з підрозділів органів місцевого самоврядування, а також економічна оцінка витрат, необхідних для їх задоволення.

Після того, як всі запити узгоджені між собою, усунуто дублювання, враховані можливості спільного використання інформації, КМДА визначає періодичність і форму її отримання. Отримані дані узагальнюються, аналізуються і можуть бути використані при складанні, наприклад, інформаційних збірників. Регулярність їх виходу може сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і розробці планів-скоординованих дій, більш глибоке опрацювання проблем, критичного осмислення досягнень і недоліків, забезпечення дієвого контролю, а результати – складеному, ефективному управлінню.

Отже, врахування КМДА зазначеного вище дозволить, по-перше, в певній мірі ліквідувати існуючу часом диспропорцію між прагненням отримувати найбільш повну та оперативну інформацію і відсутністю реальної можливості (по ряду об'єктивних причин) отримувати таку інформацію; по-друге, упорядкувати громіздкі інформаційні та комунікаційні потоки; по-третє, швидше реагувати на



нові вимоги, справлятися з великими обсягами поточної інформації, легше здійснювати контрольні функції, раціонально планувати терміни.

## **2.2. Перспективи запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування**

Одна із проблем недостатньої професійної компетентності службовців полягає у відносно низькому престижі самої служби КМДА, рівня заробітної плати, внаслідок чого професійні економісти, юристи, соціологи та інші фахівці обирають роботу у комерційному секторі. Отже, особливу увагу до мотивації управлінського праці активізує приплив на службу як молодих фахівців, так і досвідчених управлінців [50].

Мотивація передбачає заходи матеріального стимулювання та соціальної підтримки. Нині основою механізмів матеріального стимулювання має бути питання не «Скільки платити службовцю?», а «За що платити службовцю?» [46, с. 223]. Необхідно створити такі умови, щоб працівник КМДА розумів: його праця, особливо ініціатива у справі реалізації стратегічних завдань, відповідним чином винагороджуватиметься. Забезпечення соціальних гарантій кадрів передбачає три напрямки.

По-перше, це турбота про здоров'я, або, як заведено зараз говорити, «реалізація здоров'язберігаючих технологій». Даний напрямок включає диспансеризацію службовців та забезпечення їх санаторно-курортним лікуванням. Можливе також придбання медичних страхових полісів із розширеним пакетом послуг. Щоб забезпечувати не лише фізичне, а й психологічне здоров'я, доцільно організувати при міській адміністрації кімнату психоемоційного розвантаження [31, с. 56].

По-друге, це покращення житлових умов. Оскільки цей захід не може бути реалізований для всього населення міста, працівникам КМДА неможливо буде дати очевидні переваги. Проте, щоб залучити чи заохотити цінних фахівців, можлива часткова підтримка участі працівників у програмах індивідуального житлового будівництва [9].

По-третє, це турбота про інтелектуальне зростання. Цим можна одночасно забезпечувати задоволення потреб у самоповазі та самореалізації, а також практичну користь від досліджень, які могли б реально допомогти вирішити ту чи іншу проблему.

У теперішній час нові потреби людей змінюються, тому класичні теорії стимулювання можуть бути недостатньо ефективними. У зв'язку з цим необхідно постійно вдосконалювати систему стимулювання в КМДА, шукати методи мотивації кадрів [33]. У зв'язку з цим актуальним є розгляд сучасних механізмів, що підвищує мотивацію працівників, які стали втілювати і застосовувати керівники українських і зарубіжних підприємств і можливий ефект, одержуваний від них [1, с. 270]. Отже, до них віднесемо наступні:

1. Страхування життя як метод стимулювання співробітників. Дані страхові продукти забезпечують фінансовий захист життя та здоров'я працівників, а також життя та здоров'я його сім'ї в теперішньому та майбутньому. На сьогоднішній день у нашій країні для ряду найбільш затребуваних професій дуже привабливою є страхова програма, за умовами якої виплачуються пенсії, які виникають до настання віку державних пенсійних засад [13].

Таким чином, використання корпоративного страхування життя та пенсії як інструмент мотивації кадрів дозволяє:

- забезпечити довгострокову мотивацію персоналу;
- вирішити проблему утримання кваліфікованих кадрів;
- укріпити трудову дисципліну;
- мотивувати працівників до професійного росту [17].

2. «Мотивуючий туризм». Мотивуючий туризм (інсентив-туризм) – це стимулюючі подорожі [13]. Ідеологія інсентив-туризму ґрунтується на подяці установи службовцю. За послуги перед установою службовця відправляють на відпочинок.

3. Здоровий спосіб життя (ЗСЖ). В цьому методі розробляються програми з профілактики захворювань та формування здорового способу життя серед працівників КМДА та членів їх сімей. Таким чином, впровадження подібних



програм на практиці буде здатним створювати як зміцнення здоров'я працюючого населення, так і створення сприятливого соціального клімату в організаціях та підвищення ефективності її діяльності [13].

4. Соціальна карта. Соціальна карта – це подібне віртуального рахунку працівника соціального бюджету банку. Кожному працівнику компанії нараховується певна сума грошей, у зв'язку із займаною посадою. Програма дозволяє співробітнику отримувати персоналізований набір послуг:

- матеріальна допомога;
- додаткова відпустка;
- премії на день народження або вихід на пенсію;
- доплати та надбавки для особливих умов праці;
- охорона здоров'я співробітників.

Основна особливість «соціальної карти» полягає в тому, що підхід до стимулювання ґрунтується на індивідуальних потребах кожного співробітника [13].

5. Гейміфікація. Гейміфікація – це впровадження ігрових підходів у мотивації співробітників. Цей метод включає різноманітні елементи ігор, які можуть бути представлені в якості значків (досягнень), рівнів, таблиць лідерів, нагород. За допомогою такого процесу створюється якась специфічна атмосфера, при цьому в разі збільшується ефективність вирішення бізнес-завдань і посилюється мотивація працівників і клієнтів. В такому методі розробляють свою валюту – віртуальна валюта для визнання успіхів [44, с. 301].

Отже, з усього вищесказаного можна дійти висновку про те, що класичні підходи до стимулювання кадрів нині змінюються сучасними, які орієнтовані на постійно мінливі смаки людей. Застосовуючи сучасні методи стимулювання, КМДА не лише зможе утримати своїх підлеглих у штаті, але й створити для них сприятливі умови, завдяки яким працівники виконуватимуть свою роботу якісно та швидко.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Здійснивши дослідження з обраної теми можемо зробити ряд наступних висновків:

1. На етапі становлення місцевого самоврядування України КМДА перебуває у стадії формування. Це цілком нормальне явище в умовах реформування будь-якої складної системи, яке, у свою чергу, говорить про наявність численних проблем, що потребують негайного вирішення. Основна проблема це недостатньо раціональне та ефективне кадрове забезпечення КМДА.

Кадрове забезпечення загалом можна розглядати з позиції двох підходів змістовного та діяльнісного. З погляду змістовного підходу кадрове забезпечення є вже сформованим набором кадрів у статистиці, тобто систему кадрів, закріплених відповідно до їх кваліфікаційних вимог на посадах служби. З погляду діяльнісного підходу кадрове забезпечення – це діяльність спеціальних органів місцевого самоврядування та посадових осіб з: добору, відбору, розстановки кадрів.

2. Кадри органів місцевого самоврядування – це сукупність працівників, які професійно виконують функції державного управління або сприяють їх здійсненню. Нова кадрова система КМДА не формується випадково і швидко, оскільки залежить не тільки від законодавства, а й, що найважче, від формування кадрового потенціалу службовців. Розробка концепції реалізації адміністративної реформи в Україні стала невід'ємною частиною реформування української державності. Ця концепція включає перш за все реформу законодавства про місцеве самоврядування.

Кваліфікація кадрів, розуміння працівниками своїх завдань та ставлення до справи є вирішальними чинниками ефективності державного управління. В КМДА працює багато фахівців високої кваліфікації з великим досвідом роботи у своїх сферах, але вихованих у старих традиціях адміністративно-командної системи. Вони не сприймають власну діяльність як специфічну управлінську діяльність та використовують у своїй роботі підходи, характерні для управління



господарськими структурами (орієнтованими на максимізацію доходу чи прибутку) чи структурами державного управління. Причинами такого стану справ є, перш за все, недовга історія державного управління в Україні та недосконала система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Основний кістяк кадрів державного управління становлять державні службовці.

Нами було здійснено аналіз динаміки змін граничної чисельності працівників структурних підрозділів виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) за період 2018-2021 рр., з якого вбачається суттєве розширення штату КМДА. Першочергово розширений штат як самого Апарату КМДА, так і Департаменту транспортної інфраструктури. Вбачаємо недоцільними такі зміни в період пандемії COVID-19, адже в 2021 році, в період коли відбувались вимушені карантинні заходи, замість зменшення чисельної кількості працівників та направлення їх на дистанційну роботи, їх чисельність зросла, що ще більше посилило державні видатки, не зважаючи на загальносвітову економічну кризу.

3. До переліку основних проблем в кадровому забезпеченні КМДА слід віднести наступні:

- недосконалість нормативно-правової бази щодо сучасного стану державного управління та місцевого самоврядування в питаннях кадрового забезпечення;
- відсутність чітко розроблених вимог на загальнодержавному рівні до конкретних посад;
- відсутність аналізу доцільності введення нових штатних одиниць;
- відсутня налагоджена взаємодія між управліннями та департаментами КМДА;
- формальне проведення атестації, переатестації та конкурси на посаду;
- відсутнє збалансоване навчання новітнім методам роботи за напрямом;
- відсутність сучасних методів мотивації працівників КМДА.

4. Розглянувши проблеми в кадровому забезпеченні КМДА, вносимо наступні пропозиції щодо їх вирішення:

- підбір, відбір, розстановка кадрів встановлення відповідності кандидатів вакантної посади служби;
- оцінка рівня та профілю освіти кандидатів, кваліфікації, стажу та інших формальних показників, оцінка потенціалу кандидатів;
- відбір найбільш підготовлених кандидатів до виконання обов'язків з певної посади служби;
- обґрунтований та економічно доцільний розподіл працівників за структурними підрозділами та посадами відповідно до рівня та профілю підготовки, досвіду роботи, ділових та особистісних якостей;
- атестація службовців визначення рівня професійної підготовки службовців та відповідності їх посадам, необхідності підвищення кваліфікації;
- стимулювання зростання кваліфікації та підвищення відповідальності за виконання службовцями своїх посадових обов'язків;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації службовців, їх навчання з метою отримання додаткових теоретичних знань, практичних навичок, необхідних для виконання нових видів професійної діяльності;
- оновлення теоретичних та практичних знань службовців у зв'язку з необхідністю освоєння ними сучасних методів вирішення професійних завдань;
- вивчення передового досвіду управління, набуття службовцями професійних та організаторських навичок із займаної чи вищої посади;
- формування кадрового резерву та робота з ним відбір найбільш гідних працівників та включення їх до складу резерву;
- щорічна оцінка складу резерву, його перегляд та поповнення;
- вивчення ділових та особистісних якостей працівників, включених до резерву, організація їх підготовки та підвищення кваліфікації;
- висування кандидатів із резерву на керівні посади (заміна керівників, що вибувають з різних причин; заміщення посад у новостворених підрозділах).



Отже, підсумовуючи вищевказане, варто зазначити, що перспективність розвитку кадрового забезпечення КМДА є в наявності. Вважаємо за необхідне здійснити аналіз доцільності штату за відповідними департаментами та відділами, де необхідно – додати, а у разі необхідності – скоротити кількість посад. Даний підхід вимагає чіткого аналізу не лише з позиції ефективності роботи працівників, а й враховуючи затратність фінансових засобів для забезпечення апарату КМДА.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А. Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 50. С. 270-277.
2. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
3. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковські Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України : аналітичний звіт. 2019. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PI\\_DVISCH%20KVALIFICACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-reportukr-f-1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PI_DVISCH%20KVALIFICACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-reportukr-f-1.pdf) (дата звернення: 09.01.2022).
4. Банчук-Петросова О. В. Методологічні основи сучасної державної кадрової політики України. *Економіка та держава*. 2013. №13. С. 133-135.
5. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.
6. Вагонова О. Г., Горпинич О. В., Ісіков С. М., Касьяненко Л. В. Формування персоналу органів місцевого самоврядування: монографія; М-во освіти і науки України, Нац. Техн. Ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2019. 59 с.
7. Витко Т. Кадрове забезпечення державної служби: досвід Словацької Республіки для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 217-229.
8. Витко Т. Особливості функціонування механізму кадрового забезпечення органів державної влади в країнах Центрально-Східної Європи. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr\\_2013\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr_2013_2_20) (дата звернення: 10.01.2022).
9. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і*



місцевого самоврядування. 2016. URL: [http://el-zbirndu.at.ua/2016\\_1/3.pdf](http://el-zbirndu.at.ua/2016_1/3.pdf). (дата звернення: 10.01.2022).

10. Вольська О. М., Губа М. І., Панкратьєва Т. Л. Метод оцінки ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 201-205.

11. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.

12. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

13. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 196-202.

14. Гурковський В. І., Юсеф Н.Н. Особливості державного реформування професійної освіти. *Науковий вісник: Державне управління*. 2019 . Вип. 2. С. 42-48.

15. Дегтяренко О. Г., Таранюк К. В., Лук'янихін В. О. Управління трудовими ресурсами / Адміністративний менеджмент для магістрів. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.

16. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2014. № 782. С. 33-38.

17. Демихіна О. І. Кадрова політика органів місцевого самоврядування: проблеми та шляхи удосконалення. Праці XIV Міжнародної наукової інтернет-конференція «Advanced technologies of science and education». 2017. URL : <http://intkonf.org/demihina-oi-kadrova-politika-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-problemi-ta-shlyahitudoskonalennya/> (дата звернення: 11.01.2022).

18. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / Авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
19. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
20. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf) (дата звернення: 11.01.2022).
21. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Наук. вісник Академії муніципального управління: Серія «Управління»*. Вип. 3. 2013. С. 50-59.
22. Застрожнікова І. В. Державне регулювання підготовки кадрів для об'єднаних територіальних громад вищими навчальними закладами України. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2019. Вип. 1 (55). С. 150-155.
23. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* / За ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь. 2018. № 2. С. 148-152.
24. Золотарьов В. Ф., Білосорочка С. І. Моральна відповідальність працівників органів державної влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 3. С. 84-89.
25. Золотарьов В. Ф., Огурцова О. В. Організаційно-кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 329-336.
26. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.01.2022).



27. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 1 (41). С. 117-121.

28. Луциків І. В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28316/2/MNPK\\_2019\\_Lutsyiv\\_IFeatures\\_of\\_the\\_implementation\\_88-89.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28316/2/MNPK_2019_Lutsyiv_IFeatures_of_the_implementation_88-89.pdf) (дата звернення: 08.01.2022).

29. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 173 с.

30. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Дис. доктора філософії за спеціальністю 074 – «Публічне управління та адміністрування» (07 – Управління та адміністрування). Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Харків, 2021. 241 с.

31. Мосумова А. К., Аведян Л. Й. Проблеми формування кадрового забезпечення місцевого самоврядування в Україні та шляхи їх вирішення. «Публічне управління: проблеми та перспективи»: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 25 жовтня 2019 року. Харків: ТОВ «Константа», 2019. С. 56-59.

32. Мосумова А. К., Барка Зін М. Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матер. міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня–1 червня 2018 р.: тези доп. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С.276-277.

33. Мосумова А. К., Божок О. І. Особливості стимулювання в органах місцевого самоврядування. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів (м. Харків, 17 травня 2019 року). URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-02.html#thesis06-02> (дата звернення: 09.01.2022).

34. Мосумова А. К., Гавкалова Н. Л. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління : електронне наукове видання : збірник*. 2020. № 2 (8) квітень. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. URL: [http://maup.com.ua/assets/files/expert/9/ekspert\\_3\\_9\\_2020.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/expert/9/ekspert_3_9_2020.pdf) (дата звернення: 08.01.2022).
35. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації: монографія. Київ: Талком, 2014. 251 с.
36. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185-191.
37. Прієшкіна О. В. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування: актуальні проблеми. Матеріали 70-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова, присвяченої 150-й річниці Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (25-27 листоп. 2015 р., м. Одеса). 2015. С. 58-61. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/7850> (дата звернення: 12.01.2022).
38. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.01.2022).
39. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. №333-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 11.01.2022).
40. Прядко В. В., Пірен М. І. Кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник НАДУ*. 2015. № 3. С. 78-83.
41. Серьогін С. М. Атрибутивні параметри системи публічної служби // Публічна служба: системна парадигма: колект. монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 49-62.



42. Серьогін С. М. Регіональне та муніципальне управління. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 5-6 (7-8). С. 70-79.
43. Сидоренко П. В. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади України: сутність та тенденції розвитку: автореф. дис.канд. наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2012. 20 с.
44. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник. Запоріжжя: Дике поле, 2016. 356 с.
45. Управління по роботі з персоналом / Офіційний портал Києва. 2021. URL: [https://kyivcity.gov.ua/kyiv\\_ta\\_miska\\_vlada/struktura\\_150/vikonavchiy\\_organ\\_kivsko\\_misko\\_radi\\_kivska\\_miska\\_derzhavna\\_administratsiya/aparat\\_kmda/struktura\\_aparatu\\_kmda/upravlinnya\\_po\\_roboti\\_z\\_personalom\\_386603/](https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchiy_organ_kivsko_misko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/aparat_kmda/struktura_aparatu_kmda/upravlinnya_po_roboti_z_personalom_386603/) (дата звернення: 06.01.2022).
46. Шовгеля О. М. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). С. 223-231.
47. Шпекторенко І. В. Напрямки кадрової роботи органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. 2016. Випуск 1(15). URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01\(15\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2016-01(15)/19.pdf) (дата звернення: 12.01.2022).
48. Шпекторенко І. В. Підходи до професійної мобільності державного службовця в сучасних концепціях професіоналізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3(30). С. 126-133.
49. Щодо кадрового забезпечення місцевої влади в контексті впровадження адміністративної реформи. Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/913/> (дата звернення: 10.01.2022).
50. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. URL: <http://www.cprk.cv.ua/124>.







## Продовження додатка А

23	Департамент охорони культурної спадщини	24																	
24	Департамент муніципальної безпеки (додано згідно розпорядження №589 від 09.09.2020 р.)									58									
25	Управління (інспекція) самоврядного контролю	14																	
26	Управління з питань реклами	14																	
27	Управління туризму та промоцій	16																	
28	Управління екології та природних ресурсів	32																	
29	Управління з питань цивільного захисту (додано згідно розпорядження №351 від 29.05.2018 р.)			31															
30	Служба у справах дітей та сім'ї	26																	
31	Державний архів м. Києва  У тому числі державних службовців (доданий штат згідно розпорядження №9 від 19.01.2021 р.)	10									54								
											20								

Джерело: розроблено автором за [45]



Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ»**

Студентки 5 курсу, 3 групи,  
спеціальності 074 «Публічне  
управління та адміністрування»  
спеціалізації «Публічне  
управління та адміністрування»

Вітюк  
Вікторії  
Сергіївни

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Науковий керівник  
канд. екон. наук

Ільїна  
Анастасія  
Олександрівна

\_\_\_\_\_

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук,  
доцент

Головня Юлія  
Ігорівна

\_\_\_\_\_

(підпис гаранта)

Київ 2022

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (50 найменувань), одного додатка. Основний зміст роботи викладено на 21 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить два рисунки, три таблиці.

Метою роботи є вивчення науково-методичного та практичного забезпечення розвитку органів місцевого самоврядування на основі підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу.

Для досягнення поставленої у роботі мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити організацію кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування;
- здійснити аналіз ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування;
- визначити проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та шляхи їх вирішення;
- визначити перспективи запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження є процес організації забезпечення кадрами місцевого самоврядування Київської міської державної адміністрації в умовах реформування та децентралізації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи кадрової політики Київської міської державної адміністрації.

Методологічною основою дослідження є основні положення, сформульовані у наукових працях українських та зарубіжних науковців у галузі реформування та розвитку органів місцевого самоврядування, зокрема, формування та розвитку кадрового потенціалу. Дослідження проводилося з урахуванням комплексного системного підходу. З метою аналізу взаємовпливу окремих складових структури кадрового потенціалу застосовано методи логічного та системного аналізу. У дослідженні професійного розвитку кадрів прийнято до уваги різні методичні підходи, такі як: структурно-функціональний, інституційний, синергетичний.

У першому розділі проведено аналіз ефективності кадрової політики на прикладі Київської міської державної адміністрації, у процесі якого зроблено висновок щодо необхідності вдосконалення кадрової політики в даному органі місцевого самоврядування.

У другому розділі розглянуто проблеми кадрового забезпечення Київської міської державної адміністрації. Зроблено висновок щодо перспектив запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що теоретичні висновки та методичні положення, що містяться в роботі, можуть забезпечити вирішення прикладних завдань у сфері формування органів місцевого самоврядування, а також підготовки та професійного зростання державних службовців. Використання результатів дослідження сприятиме



зростанню кваліфікації державних службовців, а зрештою – зростанню ефективності функціонування місцевого самоврядування в Україні.

### **Анотація**

У випускній кваліфікаційній роботі висвітлені дослідження організації кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Проаналізовано та дано оцінку ефективності кадрової політики в Київській міській державній адміністрації. Визначено проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та запропоновано шляхи їх вирішення. Надано рекомендації щодо запровадження системи мотиваційного моніторингу в органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: кадрова політика, кадрове забезпечення, кадровий резерв, органи місцевого самоврядування, мотиваційний моніторинг.

### **Abstract**

The final qualifying work covers research on the organization of staffing of local self-government.

The efficiency of personnel policy in the Kyiv City State Administration is analyzed and evaluated. The problems of staffing of local self-government bodies are identified and the ways of their solution are suggested. The recommendations for the introduction of a system of motivational monitoring in local self-government bodies are provided.

Key words: personnel policy, staffing, personnel reserve, local self-government bodies, motivational monitoring.





НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ  
**Буймістер Людмила Анатоліївна**

01008, м. Київ, вул. Грушевського, 5, +38 (044) 255-42-12, E-mail: buymister@rada.gov.ua

19 січня 2022 року

вих. №: (04-16) 1707

**РЕЦЕНЗІЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу  
студентки Вітюк Вікторії Сергіївни  
5 курсу 3 групи заочної форми навчання  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
на тему «**Кадрова політика в органах місцевого самоврядування**»  
(за матеріалами Київської міської державної адміністрації)

Питання кадрової політики в органах місцевого самоврядування є актуальним для вивчення, враховуючи швидкий темп розвитку сфери публічного управління. В роботі розглянутий новітній підхід до удосконалення кадрової політики на прикладі матеріалів Київської міської державної адміністрації, що посилює її практичне значення як для наукового, так і прикладного застосування.

Поставлені в дослідженні завдання логічні за змістом та відповідають науковому аналізу в повному обсязі. Студентка продемонструвала достатній рівень аналізу теоретичної інформації щодо обґрунтування здійснення кадрової політики в Київській міській державній адміністрації та вміння застосовувати цей матеріал у процесі аналізу її роботи.

Робота розкриває організацію кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. В роботі проаналізовано ефективність кадрової політики в Київській міській державній адміністрації. Визначено проблеми та розроблено рекомендації щодо удосконалення роботи персоналу в Київській міській державній адміністрації.

Висновки, зроблені у роботі, достатньо аргументовані.

На основі наведеного вище, слід констатувати, що робота є завершеним дослідженням поставлених завдань для аналізу. Робота за формою та змістом відповідає всім встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту. В разі оцінку, її автор Вітюк Вікторія Сергіївна заслуговує на позитивну

Рецензент

Народний депутат України  
Буймістер Людмила Анатоліївна



Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

### Заява

Я, Вітюк Вікторія Сергіївна, повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Кадрова політика в органах місцевого самоврядування» не міститься елементів академічного плагіату. У випадках використання прямих запозичень з друкованих та електронних джерел, вказані відповідні посилання.

Робота для перевірки надається у друкованому та електронному варіантах. Електронна версія моєї роботи ідентична з друкованою.

«24» січня 2022 року



(підпис)



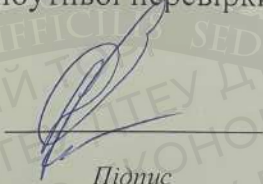
### Згода

Я, Вітюк Вікторія Сергіївна, цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему: "Кадрова політика в органах місцевого самоврядування" несу повну відповідальність за достовірність, точність та повноту поданої у роботі інформації, жодна частина роботи не була скопійована, за винятком випадків, коли робиться належне підтвердження в присвоєнні. Я підтверджую, що у роботі не міститься державної таємниці або інформації для службового користування.

Цим засвідчую, що жодна частина цієї роботи не була опублікована мною раніше.

Я даю дозвіл на те, що моя робота буде направлена в інституційний депозитарій Київського національного торговельно-економічного університету і збережена в базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

«24» січня 2022 року



Підпис

(Вітюк В.С.)

Прізвище, ініціали