

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Студентки 5 курсу, 11 групи,  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»,  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування»

Германчук  
Ярини  
Миколаївни

Науковий керівник  
канд. екон. наук, доцент

Головня  
Юлія  
Ігорівна

Гарант освітньої програми  
канд. держ. упр.

Динник  
Ірина  
Петрівна

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Освітній ступінь: бакалавр  
Спеціальність: публічне управління та адміністрування  
Освітня програма: публічне управління та адміністрування

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«30» грудня 2022 р.

## Завдання

### на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Германчук Ярині Миколаївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування»

Затверджена наказом ректора від «14» грудня 2022 р. № 3416

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01.02.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* полягає у розробленні комплексу заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

*Об'єкт дослідження:* є процес реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

*Предмет дослідження:* є теоретичні та практичні засади реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи

#### ВСТУП

#### РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛТИКИ В ОВРУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Аналіз кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді

1.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді

## РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОВРУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Пріоритети розвитку кадрової політики в органі місцевого самоврядування

2.2. Розроблення комплексу заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ СПИТСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОДАТКИ

#### 5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 24.11.2022	24.11.2022
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	До 30.12.2022	30.12.2022
3	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 10.01.2023	10.01.2023
4	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 20.01.2023	20.01.2023
5	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи	До 27.01.2023	27.01.2023
6	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	До 01.02.2023	01.02.2023
7	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	01-02. 06.2023	01-02. 06.2023
8	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	До 10.02.2023	До 10.02.2023
9	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «30» грудня 2022 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Головня Ю.І. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Динник І.П.

9. Завдання прийняв до виконання студент Германчук Я.М. \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

*Випускна кваліфікаційна робота виконана на актуальну тему, оскільки присвячена питанням реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.*

*У першому розділі автором проаналізовані напрями кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді та здійснено оцінку ефективності реалізації кадрової політики в органі місцевого самоврядування.*

*Другий розділ роботи присвячено пріоритетам розвитку кадрової політики в органі місцевого самоврядування та розробленню комплексу заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.*

*У процесі дослідження здобувач продемонстрував достатній рівень володіння методологією наукових досліджень, вміння використовувати сучасні методи оброблення інформації.*

*Робота відповідає затвердженій темі, виконана відповідно до завдання, мету дослідження досягнуто.*

*Випускна кваліфікаційна робота виконана у повному обсязі, відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту з позитивною оцінкою, а її автор Германчук Я.М. на отримання кваліфікації бакалавра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».*

керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

Відмітка про Науковий попередній захист Динник Ірина Петрівна \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента Германчук Я.М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Динник І.П. \_\_\_\_\_

(підпис)

Завідувач кафедри: Новікова Н.Л. \_\_\_\_\_

(підпис)

«01» лютого 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОВРУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	3
1.1. Аналіз кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді	5
1.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді	10
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОВРУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	14
2.1. Пріоритети розвитку кадрової політики в органі місцевого самоврядування	14
2.2. Розроблення комплексу заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді	18
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	23
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	26
ДОДАТКИ	29

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасному світі місцеве самоврядування є невід'ємною частиною реалізації та забезпечення життєдіяльності населення, основою для розвитку принципів демократії, формування єдиного інтересу та відповідальності жителів у рамках розроблення та вирішення ключових питань місцевого значення на локальному рівні. Разом з тим, варто зауважити, що на сучасному етапі розвитку державотворення значної актуальності набуло питання пошуку найбільш оптимального механізму управління персоналом органів місцевого самоврядування як центральної ланки місцевої влади. Кадрова політика органів місцевої влади має використовувати нові механізми державного управління у досліджуваній галузі, враховуючи надбання практики державного управління і сучасні наукові здобутки, а також позитивні напрацювання та сучасні технології менеджменту персоналу приватних корпорацій.

Особливості проходження служби в органах місцевого самоврядування досліджували Г. Герман, Е. Демченко, Є. Литвиновський [11], О. Сергієнко, В. Фостікова [25] та ін. Аспекти кадрової політики на державній службі розкрито в працях Я. Жовнірчика [8], І. Задоя [9], А. Ковязіна [10] С. Селіванова [19], Н. Ситника [20] та ін. Питання управління персоналом на державній службі вивчали Т. Баранівська, Т. Горецька, В. Крутась [21], В. Мельник [13], М. Орлів [15], В. Петринська [16] І. Сопілко [21] та ін. Разом з тим, варто зауважити, що особливості кадрової політики в органах місцевого самоврядування, враховуючи виклики сьогодення, потребують подальших досліджень.

**Об'єктом** дослідження є процес реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

**Предметом** дослідження є теоретичні та практичні засади реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

**Мета** випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробленні комплексу заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

Досягнення мети передбачає виконання таких завдань:

1. Провести аналіз кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.
2. Визначити ефективність реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді
3. Охарактеризувати пріоритети розвитку кадрової політики в органі місцевого самоврядування.
4. Розробити комплекс заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

Вирішення визначених завдань здійснено за допомогою таких методів дослідження: аналізу наукової літератури щодо визначення теоретичних аспектів кадрового менеджменту в органах місцевого самоврядування; узагальнення та систематизація наукового досвіду; компаративного аналізу – для порівняння показників оцінювання ефективності реалізації кадрової політики в Овруцькій міській раді; структуризації досліджуваного матеріалу за визначеними критеріями.

**Структура роботи.** Подана робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 30 найменувань, 2 рисунки, 2 таблиці, 2 додатки. Загальний обсяг роботи – 31 сторінки.

## РОЗДІЛ 1.

### ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОВРУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

#### 1.1. Аналіз кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді

Право вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції та законодавства України територіальної громади здійснюють через систему місцевого самоврядування, центральною ланкою якого є відповідні ради як представницькі органи місцевого самоврядування – сільську, селищну, міську, районних у місті (у разі її створення) рад та відповідних голів / старост [12].

Відповідно до ст. 51 Закону України «Про місцеве самоврядування», управління територіями представницькими органами територіальних громад на час їх повноважень здійснюється через право утворювати виконавчі комітети, самостійно визначати їхній кількісний та персональний склад за пропозицією сільського, селищного, міського голови, районної у місті ради – за пропозицією голови відповідної ради. Згідно ст. 54 цього ж Закону визначається право місцевої влади формувати та реалізовувати кадрову політику органами місцевого самоврядування [13]. Разом з тим, державна регуляторна політика, що визначається Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» регулює організаційні засади реалізації повноважень виконавчих органів сільських, селищних, міських рад щодо здійснення вищезазначеного їхнього права. Звідси можна дійти висновку, що, з одного боку, кадрова політика представницьких органів місцевого самоврядування має ознаки кадрової політики юридичних осіб, гарантуючи принцип місцевого самоврядування, але, з іншого боку, вона повинна підпорядковуватися принципам державної кадрової політики, особливому статусу посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, визначеному



Законом «Про реєстрацію органів місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493. -III. Цей закон регулює формування кадрового резерву для служби в органах місцевого самоврядування, визначення основних принципів служби в органах місцевого самоврядування, порядок прийому на роботу та особливі обмеження, пов'язані з державною службою, присягу державних службовців, присвоєння посадових категорій і ступенів державних службовців, припинення служби в органах місцевого самоврядування, атестація посадових осіб, тощо. У даному документі також регламентується питання матеріального та соціально-побутового забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, умов оплати праці, тривалості щорічних основної та додаткової оплачуваних відпусток, пенсійного забезпечення [13].

Дуалізм вихідних чинників формування кадрової політики органів місцевого самоврядування, що виходить з необхідності органічного поєднання принципів самостійності та централізованості (підпорядкованості державній кадровій політиці), породжує перед органами місцевого самоврядування чимало проблем, зокрема:

- вікові обмеження, встановлені законодавством, значно звужують можливості залучення до управління територіями та громадами досвідчених професіоналів, які потенційно зберегли високу працездатність та компетентність;
- обмеженість у розмірах матеріальної винагороди за працю. Зокрема, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» залишає за Кабінетом міністрів України право визначати посадові оклади та розміри оплати праці посадових осіб органів місцевого самоврядування, залишивши за місцевими бюджетами функцію джерела забезпечення цих виплат;
- низькі рівні посадових окладів службовців нижчих рангів не стимулюють залучення молоді для служби в органах місцевого самоврядування, що значно гальмує інноваційні процеси в управлінні територіями та місцевому самоврядуванні [10].

Розглянемо можливості формування та реалізації кадрової політики органом місцевого самоврядування на прикладі Овруцької міської ради Овруцької міської територіальної громади Житомирської області, утвореної 13 квітня 2017 року.

Інтереси Овруцької міської територіальної громади представляють міський голова, Овруцька міська рада та її виконавчі органи. Виконавчий комітет міської ради – виконавчий орган, утворений Овруцькою міською радою. У межах затверджених структури і штатів Овруцька міська рада створює відділи та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до їх відання. Наразі в Овруцькій міській раді функціонують відділи документообігу та організаційно-кадрової роботи; цивільного захисту, оборонної роботи, взаємодії з правоохоронними органами та комунікацій з громадськістю; бухгалтерського обліку, консолідованої звітності та комунальної власності; регулювання земельних відносин та юридичного забезпечення; економічного розвитку та залучення інвестицій; містобудування та архітектури; житлово-комунального господарства, благоустрою овруцької міської ради (має статут юридичної особи).

Овруцька міська рада не має формалізованої кадрової політики у вигляді прийнятого регламенту з ідентичною назвою, проте має прийнятий у 2017 році «Кодекс етичної поведінки посадової особи місцевого самоврядування Овруцької міської ради», та реалізує власну кадрову політику через Відділ документообігу та організаційно-кадрової роботи, утворений у 2017 році відповідно до Рішення Овруцької міської ради від 13.04.2017 р. № 15 «Про оптимізацію загальної структури виконавчих органів міської ради, апарату міської ради та її виконкому та їх чисельності». Метою діяльності відділу документообігу та організаційно-кадрової роботи є забезпечення ефективного управління персоналом виконавчих органів міської ради та комунальних підприємств і бюджетних установ як невід’ємної складової створення та

функціонування місцевого самоврядування у складі системи ефективного управління територією міста Овруча [22].

Аналіз функцій, які виконує відділ документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради, дозволяє зазначити, що основними складовими кадрової політики даної міської ради є:

1. Управління персоналом органів місцевого самоврядування.
2. Контроль трудової дисципліни, професійної та громадської етики, законодавчих обов'язків державних чиновників.
3. Прийом на роботу та відбір осіб для продовження служби в органах місцевого самоврядування.
4. Навчання та підвищення кваліфікації працівників апарату міської ради та її виконавчих органів.
5. Управління ефективністю роботи підрозділів і кадрів.
6. Прогнозування та планування потреб у кадрах, у тому числі організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та працівників комунальних підприємств.
7. Формування та розвиток резерву талантів органів місцевого самоврядування.
8. Адаптація новобранців.
9. Оцінка персоналу (річна та атестаційна).
10. Управління мотивацією та стимулюванням праці працівників.
11. Підтримувати корпоративну культуру та імідж обслуговування органів місцевого самоврядування.

Таким чином, за своїм змістовним наповненням кадрова політика Овруцької міської ради відноситься до типу специфічних корпоративних кадрових політик, що охоплює традиційні політики підбору та адаптації персоналу, організації праці, стимулювання персоналу, оцінки, розвитку, соціальної політики, проте підпорядковується державній кадровій політиці, яка

визначає професійні та етичні вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування, особистісні родинні зв'язки, вікові обмеження, можливості щодо формування політики оплати їх праці.

Проаналізуємо реалізацію кадрової політики відділу документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради у 2021 році. Протягом 2021 року відділ документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради проводив діяльність у таких напрямках:

- Політика кадрового адміністрування, керуючись ЗУ «Про місцеве самоврядування», Кодексом законів про працю України, ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування», ЗУ «Про засади запобігання і протидії корупції». Таким чином, станом на 2021 рік в Овруцькій міській раді призначено 92 особу, звільнено 11 осіб; призначено на вищі посади 10 осіб; здійснено 22 кадрових ротації; укладено 127 трудових договорів, 58 додаткових угод, 33 контракти; підготовлено та затверджено 2716 документів; здійснено ведення 1673 особових справ та бази працівників;

- політика підбору та адаптації персоналу, що регламентується такими нормативними документами: Кодекс поведінки посадової особи місцевого самоврядування, ЗУ «Про місцеве самоврядування», ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування», ЗУ «Про засади запобігання і протидії корупції». Отримано 81 анкету кандидатів на вакантні посади, проведено 145 загальних співбесід та 105 за запитом керівників, відібрано для стажування 50 осіб, працевлаштовано 23 особи; проведено конкурсів на 59 вакантних посад, працевлаштовано 37 осіб;

- формування кадрового резерву за ЗУ «Про зайнятість населення» та Програмою «Проходження практики у виконавчому комітеті Овруцької міської ради та комунальних підприємствах м. Овруч». Проведено стажування 12 студентів на комунальних підприємствах; наставництво молодих спеціалістів

Департаменту економіки та інвестицій – 5 осіб; виконано програму «Назад до школи» – залучено 14 депутатів та уповноважених міського голови;

- політика розвитку персоналу, що регулюється ЗУ «Про професійний розвиток працівників на виробництві», Програмами «Житомирського регіонального центру підвищення кваліфікації державних службовців, Програмою «Кваліфікаційний розвиток 2030», Програмою «Майстерня міських проривів»;

- політика оплати та мотивування праці, яка регламентується Постановою КМУ № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів», ЗУ «Про оплату праці», ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування»; в рамках даного напрямку кадрової політики здійснена розробка та затвердження нового Преміального положення, проведено анкетування задоволеності працівників – 123 респонденти, розроблено 2 постійно діючих проекти та інноваційні ідеї;

- політика оцінювання персоналу відповідно до ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Положення про порядок обліку робочого часу працівників міської ради», затверджене Рішенням виконкому міської ради від 25.04.2017 р. № 614, ЗУ «Про засади запобігання і протидії корупції», Єдиних вимог (Стандарту) якості обслуговування відвідувачів Центру надання адміністративних послуг, затверджені Рішенням виконкому міської ради від 27.11.2017 р. №52, Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств міста на 2021–2023 рр.

Таким чином, слід зазначити, що кадрова політика Овруцької міської ради всебічно враховує технології управління персоналом, тут сформовані та розвиваються всі напрями кадрової політики. Кадрова служба даного органу місцевого самоврядування активно впливає на майбутнє кадрове забезпечення власної діяльності, формуючи кадровий резерв служби муніципалітету,

реалізуючи навіть профорієнтаційні заходи. Таку політику можна було б охарактеризувати як про активну, якби не законодавча неможливість органів місцевого самоврядування самостійно визначати розміри окладів, міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці.

## **1.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді**

Для оцінювання ефективності реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді Відділом документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради організується щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч з безпосереднім керівником за участю спеціаліста служби управління персоналом. Згідно з останніми науковими публікаціями, цей метод оцінки персоналу гарантує спільність та об'єктивність у визначенні оцінки об'єкта, а також грамотне фіксування результатів і висновків оцінки в Особистих картках (додаток А). Цілями щорічного оцінювання державних службовців є ретроспективний аналіз звітного періоду в діяльності оцінюваного, визначення необхідності проходження оцінюваним додаткового професійного навчання, розвиток кар'єри оцінюваного, відвертий обмін думками щодо професійної ефективності обох співрозмовників, перспективне формулювання конкретних цілей, завдань, засобів на наступний період діяльності оцінюваного [29, с.154]. Порівняємо результати даного методу оцінювання персоналу за 2018 і 2021 роки (таблиця 1.2.1). 94% персоналу 2021 року володіють глибокими, надійними та різнобічними знаннями у професійній галузі, на противагу 87% у 2018 році. 90% працівників Овруцької міської ради станом на 2021 рік володіє високо розвинутими вміннями і навичками, які забезпечують виконання на високому рівні практичних задач професійного характеру, у 2018 році – 87%. За три роки на 5% зростає кількість персоналу, яка володіє глибоко і всебічно знаннями керівних документів і вправно користується ними в практичній діяльності. У 2018 році 87% працівників мали можливість активно, цілеспрямовано, системно

та ефективно накопичувати та оновлювати свій професійний досвід, що дозволяє нам підтримувати та впроваджувати інновації в наших сферах компетенції, а в 2021 році – 92%. За період 2018-2021 рр. на 6% зростає кількість персоналу, що виконує свої посадові обов'язки високоякісно і постійно перевищує посадові вимоги. Рівень відповідальності, особистих якостей, обсяг і якість виконуваної роботи також зросли орієнтовно на 5-10% .

Таблиця 1.2.1

Результати щорічного оцінювання персоналу Овруцької міської ради

Компетенції державного службовця	% від загальної кількості персоналу	
	2018 рік	2021 рік
Компетентність посади (Професійні знання)	87	94
Компетентність посади (Професійні вміння і навички)	87	90
Ключова компетентність(Знання документів, які регламентують службову діяльність)	90	95
Ключова компетентність(Здібності накопичення та оновлення професійного досвіду)	87	92
Компетентність завдання (Ступінь реалізації досвіду на посаді, яку займає)	90	96
Ключова компетентність (Здібність висловлювати свої думки)	92	97
Компетентність посади (Обсяг і якість виконуваної роботи)	85	95
Компетентність посади (Рівень відповідальності)	90	95
Компетентність посади (Рівень особистісних якостей)	88	94

*Джерело: розраховано автором за даними відділу документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради*

Таким чином, підсумовуємо високу ефективність реалізації кадрової політики Овруцької міської ради за 2018-2021 рр.

Плинність кадрів є однією з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні організації. Висока плинність кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом та організаційним менеджментом і є свого роду ознакою неблагополуччя. Розглянемо чисельність руху персоналу Овруцької міської ради за 2018-2021 рр.(таблиця 1.2.2).

Таблиця 1.2.2

## Чисельність руху персоналу в Овруцькій міській раді

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	79	76	87	92
Кількість прийнятого на роботу персоналу, чол.	15	21	19	23
Кількість працівників, що звільнились, чол.	18	23	15	11

*Джерело: розраховано автором за даними відділу документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради*

Розраховуємо коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{пл}$ ) за формулою

$$K_{пл} = O_3 / Ч_{об},$$

де  $O_3$  – кількість працівників, що звільнилися, а  $Ч_{об}$  – середньооблікова кількість працівників.

$$K_{пл\ 2018} = 18/79 = 0,23$$

$$K_{пл\ 2021} = 11/92 = 0,12$$

Отже, коефіцієнт плинності кадрів за три роки діяльності зменшився на 10,8%, що свідчить про ефективність діяльності Овруцької міської ради загалом, і кадрової політики даного органу місцевого самоврядування зокрема. Зниження коефіцієнта плинності кадрів вказує на покращення трудової дисципліни в організації та знаходиться у природних межах, що не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби [1].

Діагностика форм і методів процесу управління кадровою політикою відділом документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради засвідчує про те що, цей процес є опорною підсистемою у структурі управління організацією. Коефіцієнт плинності кадрів за 2021 рік є нижчим, ніж у 2018 році, що свідчить про відсутність інтенсивного звільнення персоналу та достатньо ефективну кадрову політику в державному органі місцевого самоврядування.



Також було проаналізовано мотивацію працівників Овруцької міської ради та використання мотиваційних технологій. Загалом, система мотиваційних методів в Овруцькій міській раді побудована відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших нормативно-правових актів, доповнена системою соціальних гарантій та мотиваційних чинників, визначених у колективному договорі, яка включає не тільки матеріальні, а й моральні елементи.

Використання 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі та П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль») дозволяє отримати загальну інформацію про ставлення працівників Овруцької міської ради до мотиваційних чинників своєї роботи (рисунок 2).

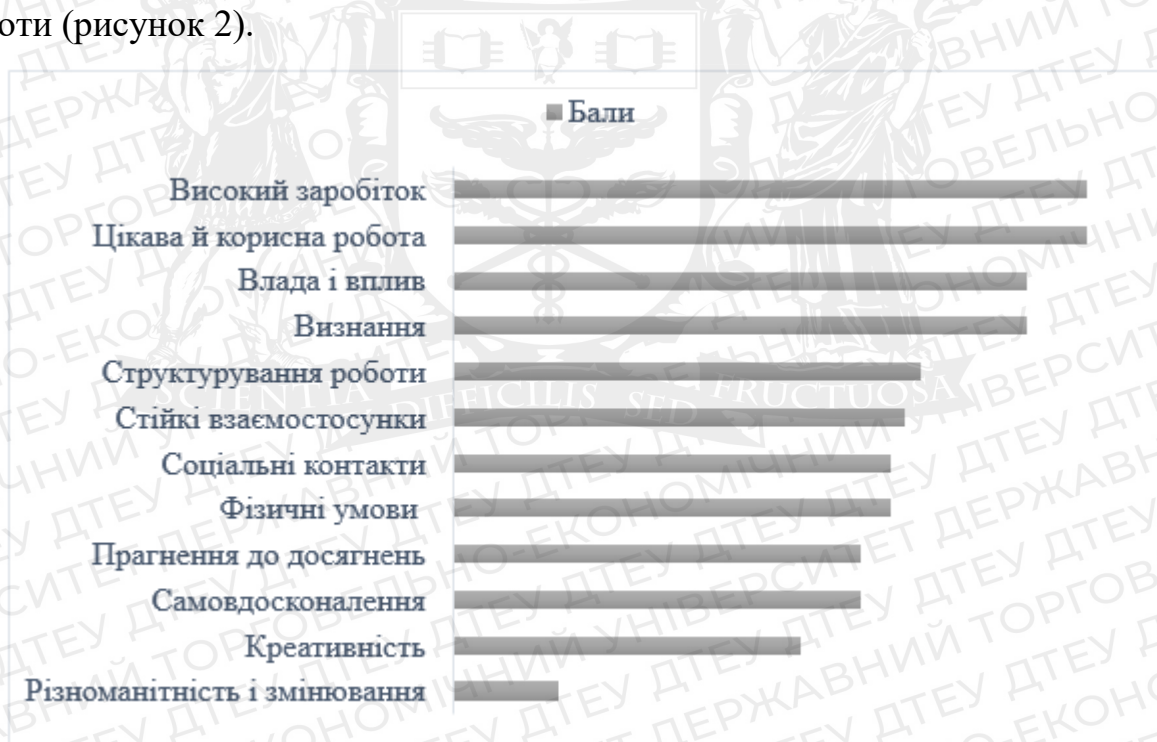


Рис. 2. Мотиваційний профіль працівників Овруцької міської ради

*Джерело: складено автором за даними відділу документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради*

Результати даного тесту свідчать про те, що домінуючими мотиваційними факторами є високий зарібок, цікава й корисна робота, влада і вплив.

## РОЗДІЛ 2.

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОВРУЦЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

#### 2.1. Пріоритети розвитку кадрової політики в органі місцевого самоврядування

Система місцевого самоврядування є основою для розвитку демократичної держави, заснованої на конституційних та соціально-правових нормах. В сучасних умовах ефективного розвитку системи місцевого самоврядування необхідні зміни в роботі самих органів місцевого самоврядування. Головним чином, це стосується персоналу органів місцевого самоврядування. Для побудови ефективної системи влади необхідне залучення професіоналів та спеціалістів, розширення основних функцій кадрової служби до роботи в органах місцевого самоврядування [16].

Служба в органах місцевого самоврядування стала престижною роботою з благородною місією реформувати націю та змінювати її на краще. Від якості та швидкості роботи безпосередньо залежить життя громадян. Тому важливість розвитку людських ресурсів також пояснюється тим фактом, що прискорення науково-технічного прогресу швидко змінює питання знань, компетенцій, вимог до кваліфікації та професійної ефективності працівників.

На нашу думку, основу кадрового потенціалу виконавчого органу Овруцької міської ради мають становити професіонали, які вміють використовувати ефективні методи управління в сучасних умовах, висококваліфіковані спеціалісти, знання та вміння яких є запорукою успіху.

Необхідність навчання нової генерації працівників зробила питання розвитку людських ресурсів особливо актуальним для Овруцької міської ради,

оскільки нові повноваження місцевої влади також вимагають людей з відповідними знаннями, навичками та компетенціями.

Пріоритетними напрямками розвитку кадрової політики Овруцької міської ради є формування високопрофесійного кадрового складу, створення ефективної системи безперервного професійного навчання персоналу, професійної адаптації, залучення кваліфікованих спеціалістів, працевлаштування перспективної та творчої молоді.

В Овруцькій міській раді відбувається поступове оновлення кадрового складу за рахунок збільшення частки молоді та зменшення частки працівників похилого віку. Так, середній вік посадових осіб у 2021 році становив: жінок – 35 років, чоловіків – 37 років. Відповідно до вікової класифікації Всесвітньої організації охорони здоров'я, 25-44 років – молодий вік. Станом на 2021 рік більше половини посадовців Овруцької міської ради перебувають у віці до 44 років (рисуюнок 1).



Рис.2.1. Кількість молодих працівників в Овруцькій міській раді 2018-2021 рр.

*Джерело: складено автором за даними відділу документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради*

Така динаміка свідчить про поживлення діяльності, яка приваблює молодих спеціалістів, здатних креативно мислити та працювати в органах місцевого самоврядування відповідно до потреб сьогодення. Планування, пошук і відбір талантів зараз є актуальним та важливим питанням сьогодення (додаток Б).

Оскільки одним із пріоритетних напрямків у роботі з персоналом міської ради є робота з молоддю, відділ документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради запровадив проект «Молодіжний кадровий резерв «Перший кар'єрний крок», в рамках якого виконуються такі дії:

- збір інформації від вищих навчальних закладів про успішних старшокласників, які бажають пройти інтернатуру або стажування при міській раді;
- отримувати інформацію від міського центру зайнятості про молодих спеціалістів, які претендують на стажування;
- опрацювання анкет молодих людей, які бажають отримати перший досвід роботи в міській раді;
- проведення співбесід з молоддю керівником виконавчого органу міської ради, який приймає рішення щодо кандидатури майбутніх інтернів чи практикантів;
- розуміння внутрішнього трудового розпорядку інтернів (інтернів), правил організації роботи;
- укладання договорів з вищими навчальними закладами про направлення студентів на практику;
- визначити завдання та скласти план стажування;
- проводити зустрічі з молоддю для визначення ефективності стажування та оцінки рівня набутих знань, умінь та компетенцій;
- зарахування найбільш успішних стажерів та практикантів до резерву майбутніх молодих кваліфікованих кандидатів для відбору їх для проходження

практики чи стажування у наступному році та для роботи в органах виконавчої влади міської ради;

- вивчити досвід підприємств, установ та організацій інших міст з питання залучення молоді до стажування та практики.

В рамках проекту «Молодіжний кадровий резерв «Перший кар'єрний крок»» 6 студентів вищих навчальних закладів пройшли стажування у виконавчих органах міської ради для набуття практичного досвіду. У такий спосіб розвивається кадровий потенціал міської ради з метою виявлення найбільш здібної та талановитої молоді, формування дієвого кадрового резерву та підготовки кваліфікованих спеціалістів для роботи в органах місцевого самоврядування. Створено Експертну раду з відбору та формування, у підсумку було обрано перших чотирьох кандидатів до міської ради молодіжного резерву.

Для посадових осіб місцевого самоврядування характерним є високий освітній рівень. Так, вищу освіту мають 85 працівників міської ради, із них дві вищі освіти - 5 працівників. У 2021 році другу вищу освіту здобули 2 особи. Науковий ступінь мають 2 особи.

Важливим засобом професійної підготовки кадрів міської ради є професійне навчання, тобто планомірне зростання комунікативних компетенцій, знань, умінь і навичок працівників [30, с.43].

Професійну підготовку посадових осіб міської ради за напрямом «управління» здійснюють два навчальні заклади: Інститут державної служби і ММП (м. Київ) та Національна академія державного управління. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (м. Дніпро). Зараз у міській раді працює шість магістрів державного управління.

Разом з тим, одним з головних пріоритетів розвитку кадрової політики Овруцької міської ради є розвиток його кадрового забезпечення, зокрема:

аналіз причин звільнення працівників та розробка заходів щодо ліквідації цих причин;

покращення психологічного клімату, аналіз та можлива ліквідація причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій;

аналіз причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів з їх ліквідації;

підвищення якості здоров'я працівників, покращення медичного обслуговування та якості відпочинку;

стимулювання управлінських здібностей працівників, які направлені на покращення результатів діяльності міської ради;

виявлення працівників, які володіють творчим потенціалом та прийняття заходів з підвищення їх зацікавленості працювати в міській раді.

## **2.2. Розроблення комплексу заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді**

Кадрова політика в органах влади та місцевого самоврядування в Україні ще не повністю відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади досі відсутня програма дій щодо розвитку персоналу і кадровий процес зводиться до оволодіння негативними проявами в кадровій роботі, причинами конфліктів [20].

Проаналізувавши кадрову політику Овруцької міської ради, розглянувши пріоритети її розвитку, ми пропонуємо комплекс заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

Таблиця 2.2.1

Комплекс заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Підготовка кадрів	Запровадження програм виховання в інституціях громадянського суспільства (переважно, громадських організаціях, молодіжних громадських об'єднаннях, органах студентського самоврядування, студентських профспілках, молодіжних парламентах) суспільно-активної молоді.	Вихована суспільно-активна молодь працює в органах місцевого самоврядування.
Підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів	Започаткування внутрішніх безкоштовних курсів з вивчення англійської мови. Запровадження циклу тренінгів для працівників міської ради «Якісний сервіс» щодо єдиних стандартів обслуговування населення для посадових осіб	Учасники мають презентувати власний проект, вміють вільно презентувати себе та своє місце роботи
Підвищення ефективності переходу комунальних підприємств на єдині стандарти обслуговування клієнтів	Організація HR-школи, в рамках якої буде проводиться навчання з кадровиками комунальних підприємств, установ та закладів міста, та братися участь у тематичних кадрових вебінарах, HR-форумах	Покращення роботи з персоналом підприємств
Підвищення корпоративної культури та формування згуртованого командного духу	Організація культурно-розважальних заходів: спортивні турніри, акції до Дня Святого Миколая, екскурсії на державні та приватні підприємства тощо.	Згуртованість і дружність колективу
Автоматизація процесів/систем управління людськими ресурсами	Ввести в експлуатацію чотири підсистеми інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMIS,	Підвищення ефективності та прозорості державної служби

1. Великою проблемою реалізації активної кадрової політики органами місцевого самоврядування є проблеми залучення молоді до роботи в державній службі. Низькі стартові оклади нижчих рангів у поєднанні з високими професійно-особистісними вимогами до кандидатів, високим рівнем

відповідальності в роботі, прямо регламентованим законодавством, та у порівнянні з більш високими окладами в приватних компаніях та підприємствах не приваблюють молодь до роботи в муніципальних органах та підприємствах та спричиняють високу плінність кадрів (до 20 %) на низових посадах.

Вирішенням цієї проблеми, на нашу думку, може стати запровадження програм виховання в інституціях громадянського суспільства (переважно, громадських організаціях, молодіжних громадських об'єднаннях, органах студентського самоврядування, студентських профспілках, молодіжних парламентах) суспільно-активної молоді, яка усвідомлює свою роль у розвитку рідного міста / селища і стає не тільки провідником, а й ініціатором інноваційних змін в громаді, та, відповідно, реальним управлінським ресурсом України.

2. Для підвищення ефективності та мобільності персоналу Овруцької міської ради вважаємо цілком слушним започаткування внутрішніх безкоштовних курсів з вивчення англійської мови, по завершенні яких учасники мають презентувати власний проект, вміють вільно презентувати себе та своє місце роботи.

3. Для підвищення ефективності переходу комунальних підприємств на єдині стандарти обслуговування клієнтів, а також покращення роботи з персоналом підприємств, пропонуємо організувати HR-школу, в рамках якої буде проводитися навчання з кадровиками комунальних підприємств, установ та закладів міста, та братися участь у тематичних кадрових вебінарах, HR-форумах.

4. Запровадити цикл тренінгів для працівників міської ради «Якісний сервіс» щодо єдиних стандартів обслуговування населення для посадових осіб, які здійснюють прийом клієнтів в Центрах надання адміністративних послуг та відділі оперативного реагування «Цілодобова варта».

5. Запровадити новий підхід до питання оплати праці депутатів. Відповідно, використовується диференціальний підхід до преміального матеріального стимулювання працівників. Таким чином, ми не тільки



підвищуємо рівень відповідальності наших співробітників за виконання своєї роботи, але й підвищуємо рівень їхньої мотивації та, впроваджуючи інноваційні ідеї та підходи, сприяємо розвитку самої галузі. У даному випадку слід активно використовувати систему ключових показників ефективності за виконання окремих завдань, запровадити щоквартальну звітність по КРІ в електронному режимі у вигляді Карт Пріоритетів з оцінкою ефективності виконання кожного запланованого завдання [7].

6. З метою підвищення корпоративної культури та формування згуртованого командного духу серед працівників міської ради можна організувати багато культурно-розважальних заходів, зокрема спортивні турніри, акції до Дня Святого Миколая, екскурсії на державні та приватні підприємства тощо.

7. Наступним напрямом удосконалення кадрової політики на місцевому рівні може бути планування кар'єрного розвитку посадових осіб та допоміжного і обслуговуючого персоналу органів місцевого самоврядування, що має сприяти збереженню та розвитку їх трудового потенціалу. План кар'єрного розвитку – це документ, у якому представлено варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового підвищення державного службовця в організації. Він має включати положення плану професійного розвитку державного службовця та назви посад, у разі призначення на які працівники можуть пройти стажування й тимчасово виконувати посадові обов'язки інших працівників, а також заплановані призначення та необхідні для цього заходи з його професійного розвитку. Цей план може бути складений на наступні 3-5 років з моменту призначення державного службовця на посаду.

8. Доцільно доповнити Положення про конкурсний відбір рейтинговими таблицями експертних оцінок претендентів на вакантні посади. Ввести в практику добору подання кількох рекомендацій від установ, чи посадових осіб з урахуванням їхнього громадського авторитету. Розробити науково обґрунтовані

рекомендації з визначенням мотивації претендентів як складової їхнього рейтингу при відборі на посаду.

9. Запроваджувати автоматизацію процесів/систем управління людськими ресурсами на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що, в свою чергу, підвищить ефективність та прозорість державної служби. Для цього потрібно ввести в експлуатацію чотири підсистеми інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі HRMIS, які включають модулі «кадровий облік», «транзакції працівників», «публічний портал», «кабінет самообслуговування», «добір персоналу», «фонд заробітної плати» та «табелі обліку робочого часу».

10. Запровадження ефективної системи визначення потреб у професійному навчанні голів громад, їх перших заступників, заступників, депутатів місцевих рад та посадових осіб місцевого самоврядування. Проведення комунікаційних заходів щодо практики визначення загальних та специфічних потреб у навчанні посадових осіб місцевого самоврядування. На нашу думку, доцільно визначити поточну загальну потребу у професійній підготовці посадових осіб місцевого самоврядування у 2023-2024 роках. Варто сформувати перелік пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації персоналу Овруцької міської ради за загальними професійними(сертифікатними) та короткостроковими програмами. Аналізувати індивідуальні потреби державних службовців у професійному навчанні.

11. Запровадження механізмів співпраці між органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, програмами міжнародної технічної допомоги, всеукраїнськими організаціями місцевого самоврядування, установами та закладами різних форм власності, що надають освітні послуги. Провести заходи з обміну досвідом з питань професійного навчання персоналу.

12. Провести тренінги персоналу Овруцької міської ради на тему «Базова психологічна безпека в умовах війни», «Коли світ на межі змін. Базові адаптації», «Як працюватимуть держслужбовці під час війни».

13. Триденний навчальний курс для нових працівників, під час якого вони прослухають міні-лекції на теми: «Структура Овруцької міської ради», «Внутрішні організаційні процеси», «Послуги в органах місцевого самоврядування», «Соціальні пакети місцевого самоврядування – державні службовці», «Правила внутрішнього трудового розпорядку. процедури, етика спілкування громадян та працівників міської ради з працівниками, обіг електронних документів», дрес-код, пріоритети розвитку міста, комплексний підхід до розвитку міста, виконком з організації роботи, депутати міської ради, порядок підготовки та прийняття рішень, Повноваження міської ради, сесії ради, секретарі міської ради, постійні комісії, Порядок підготовки рішень, Порядок діловодства та управління в органах виконавчої влади проблема.

14. Розглянути можливість Центрам підвищення кваліфікації проводити навчання з виїздом до міської ради, що дасть змогу більшій кількості посадових осіб пройти підвищення кваліфікацій, особливо, якщо це організація навчання для депутатів міських рад.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Овруцька міська рада територіальної громади Житомирської області, створена 13 квітня 2017 року, не має формальної кадрової політики у вигляді однойменного положення, але має «Кодекс етики», прийнятий у 2017 році та реалізує власну кадрову політику через відділ документообігу та організаційно-кадрової роботи. Муніципальні юридичні та бюджетні органи, підпорядковані міській раді.

Ключовим елементом кадрової політики даного органу місцевого самоврядування є відбір кадрів для подальшої служби в міській раді; управління персоналом органу місцевого самоврядування, навчання та підвищення кваліфікації працівників міських рад та їх виконавчих органів; передбачення та планування потреб у персоналі. Це й організація замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та працівників спільних підприємств, управління ефективністю роботи підрозділів і посадових осіб.

Аналіз кадрової політики Овруцької міської ради дозволи віднести її до специфічного типу корпоративної політики, довів її прогресивність та превентивний характер.

Протягом 2021 року відділ документообігу та організаційно-кадрової роботи Овруцької міської ради проводив діяльність у таких напрямках: політика підбору та адаптації персоналу, політика кадрового адміністрування, політика розвитку персоналу, формування кадрового резерву, політика оцінювання персоналу, політика оплати та мотивування праці. Таким чином, слід зазначити, що кадрова політика Овруцької міської ради всебічно враховує технології управління персоналом, тут сформовані та розвиваються всі напрями кадрової політики.

2. Результати щорічного оцінювання персоналу Овруцької міської ради за 2018 і 2021 роки продемонстрували високу ефективність здійснення кадрової політики Овруцької міської ради, адже показники компетенцій державного службовця у даному органі місцевого самоврядування за 2021 рік зросли в порівнянні з 2018-им. Зокрема, 94% персоналу 2021 року володіють глибокими, надійними та різнобічними знаннями у професійній галузі, на противагу 87% у 2018 році. 90% працівників Овруцької міської ради станом на 2021 рік володіє високо розвинутими вміннями і навичками, які забезпечують виконання на високому рівні практичних задач професійного характеру, у 2018 році – 87%. У 2018 році 87% персоналу мали здібності до активного, цілеспрямованого, систематичного і результативного накопичення та оновлення професійного досвіду, що дозволяє підтримувати і реалізовувати інновації у професійній галузі, а в 2021 році – 92%. За три роки на 5% зросла кількість персоналу, яка володіє глибоко і всебічно знаннями керівних документів і вправно користується ними в практичній діяльності. За період 2018-2021 рр. на 6% зросла кількість персоналу, що виконує свої посадові обов'язки високоякісно і постійно перевищує посадові вимоги. Рівень відповідальності, особистих якостей, обсяг і якість виконуваної роботи також зросли орієнтовно на 5-10%.

Використання 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі та П. Мартіна показало, що домінуючими мотиваційними факторами є високий зарібок, цікава й корисна робота, влада і вплив.

3. Пріоритетними напрямками розвитку кадрової політики Овруцької міської ради є формування вузькоспеціалізованого «кадрового ядра», безперервне професійне навчання персоналу, професійна адаптація кваліфікованих кадрів. У міській раді працюють спеціалісти, перспективна та креативна молодь.

В Овруцькій міській раді відбувається поступове оновлення кадрового складу за рахунок збільшення частки молоді та зменшення частки працівників похилого віку.

Така динаміка свідчить про поживалення діяльності, яка приваблює молодих спеціалістів, здатних креативно мислити та працювати в органах місцевого самоврядування відповідно до потреб сьогодення.

Посадовці місцевого самоврядування характеризуються високим рівнем освіти. Так, 85 працівників міськради мають вищу освіту, з них 5 – дві вищі. У 2021 році двоє здобудуть другу вищу освіту. Двоє мають наукові ступені.

4. Для удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді, нами було запропоновано перелік заходів, а саме: запровадження програм виховання в інституціях громадянського суспільства, започаткування внутрішніх безкоштовних курсів з вивчення англійської мови, циклу тренінгів для працівників міської ради «Якісний сервіс» щодо запровадження стандартів якісного обслуговування населення, диференційний підхід до преміального матеріального заохочення працівників, провести навчальний курс для нових працівників, під час якого вони прослухають міні-лекції на теми: «Структура Овруцької міської ради», «Внутрішні організаційні процеси», «Послуги в органах місцевого самоврядування», «Соціальні пакети місцевого самоврядування – державні службовці», «Правила внутрішнього трудового розпорядку. процедури, етика спілкування громадян та працівників міської ради з працівниками, обіг електронних документів» тощо. Важливим напрямом удосконалення кадрової політики на місцевому рівні може бути планування кар'єрного розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування, що має сприяти збереженню та розвитку їх трудового потенціалу.

Для підвищення єдиного командного духу та розвитку корпоративної культури колективу міської ради пропонується проведення культурно-

розважальних заходів, зокрема, спортивних турнірів, акцій до Дня Святого Миколая, виїзних екскурсій на комунальні та приватні підприємства і т. д.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ovcharenko Y., Tiutiunyk V. INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICE. Young Scientist. 2020. Vol. 4, no. 80. URL: <https://cutt.ly/P2DbIHl>.
2. Yevtyshenko H. I., Moroz O. O. Staff Management in the Public Service: European Standards. Business Inform. 2019. Vol. 11, no. 502. P. 362-367.
3. Баранівська Т. О. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад. 2021. URL: <https://cutt.ly/w2DkqtY>.
4. Демченко Е. С. Проходження служби в органах місцевого самоврядування : Masters thesis. 2018. URL: <https://cutt.ly/K2DkyQj>.
5. Дідик О. В. Оптимізація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування . 2020. URL: <https://cutt.ly/02DkaNf>.
6. Смелянов В. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Public Administration and Regional Development. 2020. № 10. С. 1059-1091.
7. Жадан О., Ушакова М. Підвищення якості професійного навчання на державній службі. European humanities studies: State and Society. 2019. Т. 3, № II. С. 45-58.
8. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. №12. URL : <https://cutt.ly/62Dhw5l>.
9. Задоя І. І. Запровадження кандидатського резерву на державній службі. Актуальні проблеми держави і права. 2020. № 86. С. 89-94.
10. Ковязін А. В. Кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування: Thesis. 2020. URL: <https://cutt.ly/k2DkkHs>.
11. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Науковий вісник: Державне управління. 2021. Т. 1, № 7. С. 162-179.



12. Лопушинський І., Філіппова В., Плющ Р. Служба в органах місцевого самоврядування України: новації законодавчого забезпечення. Expert: Paradigm of Law and Public Administration. 2022. № 1. С. 103-113.

13. Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. Věda a perspektivy. 2022. № 7(14). URL: <https://cutt.ly/q2Dv6em>.

14. Обушна Н., Теплов С. Цифровізація управління hr-процесами на державній службі. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2021. № 3 (9). URL: <https://cutt.ly/J2DbtsN>.

15. Орлів М. С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5, № 8/9. С. 36-46.

16. Петринська В. Особливості понятійно-категорійного апарату у сфері управління людськими ресурсами на державній службі. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2023. № 12(30). URL: <https://cutt.ly/x2DbdSg>.

17. Про віднесення посад в органах місцевого самоврядування до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 26.05.2021 р. № 523-р. URL: <https://cutt.ly/U2DkVEI>.

18. Рішення Овруцької міської ради від 13.04.2017 р. № 15 «Про оптимізацію загальної структури виконавчих органів міської ради, апарату міської ради та її виконкому та їх чисельності». URL: <https://ovrucka-gromada.gov.ua/docs/>.

19. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Litorus Volyni. 2022. № 27. С. 268-273.

20. Ситник Н. В. Вдосконалення кадрових технологій в державній службі України (на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області) : Mastersthesis. 2019. URL: <https://cutt.ly/W2DbvWM>.

21. Сопілко І., Крутась В. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. Scientific works of National Aviation University. Series: Law Journal «Air and Space Law». 2022. Т. 1, № 62. С. 85-90.
22. Тимофієв В. Г. Реформування кадрової політики на державній службі. Розумовські зустрічі. 2019. № 1. С. 71-77.
23. Ткаченко Г. С. Деонтологія служби в органах місцевого самоврядування в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1, січ. С. 113-115.
24. Тютюнник В.К. Особливості правового регулювання службово-трудових відносин на державній службі. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2020. № 2 (38). С. 153-160.
25. Фостікова В. В. Розвиток кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2018. Вип. 1 (10). С. 43-47.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Визначення критеріїв оцінювання, які наведені у графах 3, 4, 5, 6 Особової картки службових оцінок

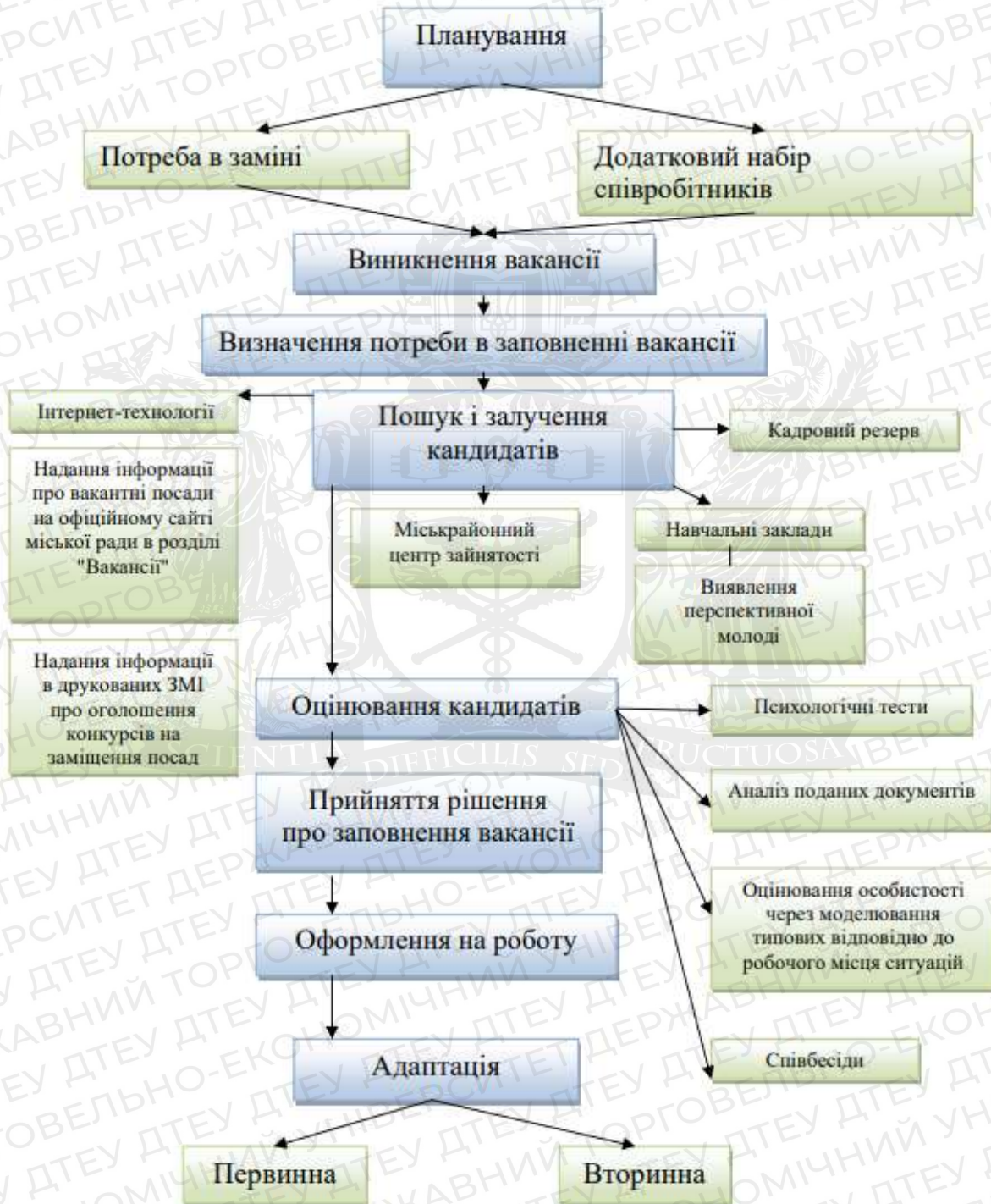
Компетентність (складова)	Критерії оцінювання	Шкала оцінок
Компетентність посади (Професійні знання)	Володіє глибокими, надійними та різнобічними знаннями; креативне мислення дозволяє вирішувати складні задачі теоретичного характеру у професійній галузі	5,0
	Володіє твердими і системними знаннями; здатний до рішення теоретичних задач професійного характеру	4,5–4,0
	Володіє професійними знаннями, які дозволяють задовільно вирішувати задачі професійного характеру	3,5–2,5
	Володіє поверхневими знаннями, які не дозволяють самостійно вирішувати професійні задачі	2,0–1,0
Компетентність посади (Професійні вміння і навички)	Володіє високо розвинутими вміннями і навичками, які забезпечують виконання на високому рівні практичних задач професійного характеру	5,0
	Володіє розвинутими вміннями і навичками, які забезпечують необхідний рівень компетентності у рішенні професійних задач	4,5–4,0
	Володіє задовільними вміннями та навичками, які забезпечують рішення професійних задач на достатньому рівні за допомогою керівника	3,5–2,5
	Володіє слабкими вміннями та навичками, які потребують від керівника постійного контролю за його професійною діяльністю	2,0–1,0
Ключова компетентність (Знання документів, які регламентують службову діяльність)	Володіє глибоко і всебічно знаннями керівних документів і вправно користується ними в практичній діяльності. Здатен до самостійної розробки нормативних документів	5,0
	Володіє добре знаннями керівних документів і прагне до їх використання у практичній діяльності	4,5–4,0
	Володіє задовільними знаннями керівних документів і у практичній діяльності іноді порушує їх вимоги	3,5–2,5
	Володіє поверхнево знаннями керівних документів, у	2,0–1,0

	практичній діяльності не завжди дотримується, а іноді грубо порушує їх вимоги	
Ключова компетентність (Здібності накопичення та оновлення професійного досвіду)	Має здібності до активного, цілеспрямованого, систематичного і результативного накопичення та оновлення професійного досвіду, що дозволяє підтримувати і реалізовувати інновації у професійній галузі	5,0
	Має здібності до старанного і результативного накопичення професійного досвіду, що дозволяє реалізовувати новаторський підхід до рішення професійних задач	4,5–4,0
	Професійний досвід накопичує та оновлює за мірою необхідності, тому результати професійної діяльності задовільні і відрізняються консерватизмом	3,5–2,5
	Професійний досвід накопичує повільно і майже не оновлює, тому результати професійної діяльності дуже слабкі	2,0–1,0
Компетентність завдання (Ступінь реалізації досвіду на посаді, яку займає)	Посадові обов'язки виконує високоякісно і постійно перевищує посадові вимоги	5,0
	Професійний досвід відповідає вимогам посади, тому з посадовими обов'язками справляється добре	4,5–4,0
	Можливості накопичення професійного досвіду не вичерпані, тому вимогам посади в основному відповідає, але посадові обов'язки іноді виконує не якісно	3,5–2,5
	Професійний досвід не достатній, тому необхідної якості виконання посадових обов'язків не досягнуто	2,0–1,0
Ключова компетентність (Здібність висловлювати свої думки)	Завжди висловлює чітко, логічно і повно	5,0
	Висловлює добре, чітко і зрозуміло	4,5–4,0
	Висловлює достатньо чітко і зрозуміло	3,5–2,5
	Висловлює недостатньо чітко і зрозуміло	2,0–1,0
Компетентність посади (Обсяг і якість виконуваної роботи)	Видатна продуктивність праці і видатний вклад у роботу	5,0
	Постійно забезпечує високі обсяги і працює на рівні високих вимог	4,5–4,0
	Виконує задовільний обсяг роботи і звичайно забезпечує необхідну її якість	3,5–2,5
	Має тенденцію не вкладатися в строки і часто не справляється з обсягом робіт та їх якістю	2,0–1,0
Компетентність посади (Рівень відповідальності)	Дуже відповідальний і надійний у роботі	5,0
	Добре зарекомендував себе як надійний у роботі	4,5–4,0
	Відповідальність у роботі на необхідному рівні	3,5–2,5
	Ненадійний у роботі	2,0–1,0

Компетентність посади (Рівень особистісних якостей)	Інтелігентний, вихований, відмінно володіє собою	5,0
	Вихований, добре володіє собою	4,5–4,0
	Достатньо вихований, володіє собою на необхідному рівні	3,5–2,5
	Недостатньо вихований, іноді не володіє собою	2,0–1,0



Планування, пошук і добір персоналу в Овруцьку міську раду



## АНОТАЦІЯ

**Германчук Я.М. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування.** Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі на основі вітчизняного законодавства у сфері регулювання діяльності органів місцевого самоврядування проаналізовано діяльність Овруцької міської територіальної громади щодо реалізації кадрової політики, визначено її ефективність. Охарактеризовано пріоритети розвитку кадрової політики в органі місцевого самоврядування. Розроблено комплекс заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

*Ключові слова:* територіальна громада, кадрова політика, місцеве самоврядування, державна політика, державне регулювання.

## SUMMARY

**Hermanchuk Y.M. Personnel policy in local self-government bodies.** Final qualifying work for a bachelor's degree in specialty 281 «Public Administration and Management». State University of Trade and Economics, 2023.

The final qualification work analyzes the activities of the Ovruch City Territorial Community in implementing the personnel policy based on the national legislation in the field of local government regulation and determines its effectiveness. It characterizes the priorities for the development of personnel policy in local authority. Developed a set of measures to improve the process of implementing personnel policy in the Ovruch city territorial community.

*Keywords:* territorial community, personnel policy, local authority, state policy, state regulation

## РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу Германчук Ярини Миколаївни на тему:  
**«Кадрова політика в органах місцевого самоврядування»,**  
виконаної на здобуття ОС «Бакалавр»  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
у Державному торговельно-економічному університеті

Представлена на рецензію випускна кваліфікаційна робота носить актуальний характер, вирізняється своєчасністю, оскільки присвячена питанням сталого розвитку спроможних територіальних громад, розташованих в малих містах і сільській місцевості, на прикладі Овруцької міської територіальної громади м. Овруч Житомирської області, яка є прикладом успішної спроможної територіальної громади.

У процесі аналізу автором використовувалися теоретичні методи дослідження на основі використання Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», метод аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, які дали змогу отримати синтезоване уявлення про досліджуваний об'єкт.

Метою дослідження є визначення та аналіз кадрової політики в органах місцевого самоврядування на прикладі діяльності Овруцької міської ради Житомирської області. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку посилань на використані джерела.

У першому розділі проводиться аналіз кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді та визначається її ефективність.

У другому розділі визначаються пріоритети розвитку кадрової політики в органі місцевого самоврядування, та пропонується комплекс заходів щодо удосконалення процесу реалізації кадрової політики в Овруцькій міській територіальній громаді.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані об'єднаними територіальними громадами, які тільки почали свій шлях розвитку після створення 13 квітня 2017 року.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам, виконана у повному обсязі і заслуговує на позитивну оцінку, а її автор Германчук Ярина Миколаївна на отримання кваліфікації бакалавра відповідно до обраної спеціальності.

Рецензент  
Староста Бігунського  
старостинського округу №7  
М.М. Ханчич





Завідувачу кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Новіковій Н.Л.

Заява

я, Гершанчук Ірина Миколаївна

(ПІБ), повідомляю, що за результатами проведення самостійної перевірки з використанням програмно-технічних засобів у наданій випускній кваліфікаційній роботі на тему: «Реалізація кадрової політики 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.

08.01 2023 року



(підпис)

Згода

я, Гершанчук Ярина Іванівна,

цим засвідчую, що є автором випускної кваліфікаційної роботи на тему:  
“Реалізація кадрової політики 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 Державного торговельно-економічного університету і збережена в  
базі даних для майбутньої перевірки плагіату.

25.01 2023 року

Ярина Іванівна  
Підпис

( Гершанчук Я.І. )  
Прізвище, ініціали