

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

«КАДРОВА ПОЛІТИКА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ»

Виконала: студентка 6 курсу 637МЗ групи
галузі знань:

28 Публічне управління та адміністрування
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування
Соколовська-Кравчук Ольга Олександрівна

Науковий керівник: кандидат наук з
державного управління, доцент
Шульга Анастасія Алімівна

Рецензент: кандидат політичних наук,
доцент
Бондар Ганна Леонідівна

м. Миколаїв – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ	6
1.1. Кадрова політика та деокупована територія в категоріальному апараті науки публічного управління	6
1.2. Завдання та принципи кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях	13
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ	20
2.1. Правові засади кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях	20
2.2. Формування кадрового резерву для органів місцевого самоврядування деокупованих територій	32
2.3. Здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ	50
3.1. Оптимізація системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного та післявоєнного стану	50
3.2. Модернізація вітчизняної системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування	56
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні триває майже два роки повномасштабна війна, і значна частина держави перебуває в окупації, кожен день наші захисники метр за метром звільняють українські землі від російських загарбників. На деокупованих територіях як перед державною, так і перед місцевою владою постають задачі по відновленню інфраструктури, реінтеграції людей в український простір, налагодженню логістичних шляхів, а також забезпеченню, насамперед, органів влади, кваліфікованими і відданими Україні кадрами. Адже ефективність управління значною мірою залежить від кадрів, фахово і світоглядно підготовлених до активної, професійно-компетентної, інноваційно-творчої роботи в нових умовах: деокупації, демократії, економічної і політичної конкуренції, глобалізації. Тому якісне формування та грамотна реалізація кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, як основного важелю впливу на успішне функціонування та досягнення стратегічних цілей регіонів України, є надзвичайно важливим та актуальним питанням сьогодення, яке потребує розроблення науково обґрунтованих положень і практичних рекомендацій.

Стан наукової розробки теми. Загальні аспекти дослідження кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях відображено у наукових працях: К.О. Ващенко, М.Д. Виноградський, О.Я. Гугул, Я.Ф. Жовнірчик, Т.Є. Кагановська, Н.Р. Рабей, К.С. Серченко, О.А. Шаповал та ін. Аналізом окремих питань вітчизняної кадрової політики в органах місцевого самоврядування займалися: Ю.В. Ковбасюк, Н.В. Камінська, Т.В. Лакуста, О.В. Лозова, І.С. Медяник, І.М. Мельник, О.І. Пархоменко-Куцевіл, В.В. Толкованов, Н.К. Шаптала та ін. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з питань кадрової політики, на сьогодні відсутні дослідження саме кадрової політики в органах місцевого

самоврядування на деокупованих територіях.

Метою роботи є дослідження кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях.

Зазначена вище мета досягається постановкою таких *завдань*:

- розглянути теоретичні основи дослідження кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях;
- визначити правові засади кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях;
- обґрунтувати необхідність та проаналізувати формування кадрового резерву для органів місцевого самоврядування деокупованих територій;
- охарактеризувати здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій;
- запропонувати напрями удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях України.

Об'єктом роботи є кадрова політика.

Предметом роботи є кадрова політика в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Безпосередньо формально-логічний метод було використано для розкриття змісту основних понять дослідження в категоріального апараті науки публічного управління. За допомогою порівняльно-правового методу визначено правові засади кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях. На основі системно-аналітичного методу обґрунтовано необхідність та проаналізовано формування кадрового резерву для органів місцевого самоврядування деокупованих територій. Використання структурно-функціонального методу дало змогу охарактеризувати здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій. За допомогою причинно-

наслідкового аналізу запропоновано напрями удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях України. На основі методів групування зроблено відповідні висновки проведеного дослідження.

Наукова новизна дослідження. Дана робота є самостійною науковою працею у галузі публічного управління, в якій автором отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають окремі аспекти кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають: у конкретизації поняття «деокупована територія»; в обґрунтуванні необхідності формування кадрового резерву для органів місцевого самоврядування деокупованих територій як одного із важливих напрямів кадрової політики самоврядних органів влади; у формулюванні напрямів удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу нормативно-правової бази і наукових праць з публічного управління, у кваліфікаційній роботі досліджено окремі аспекти кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Результати проведеного дослідження можуть бути використані: в практичній діяльності керівників органів місцевого самоврядування, щодо формування якісного кадрового корпусу та в науково-дослідній діяльності для вироблення ефективних методів й інструментів підбору й підготовки кадрів в органи місцевого самоврядування на деокупованих територіях.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують сім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок, основного тексту – 71 сторінка. Список використаних джерел налічує 73 найменування. Робота містить 16 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

1.1. Кадрова політика та деокупована територія в категоріальному апараті науки публічного управління

На даний час в категоріальному апараті вітчизняної науки публічного управління відсутнє єдине визначення понять «політика» та «кадрова політика». Багато науковців вкладають власне розуміння у зміст досліджуваних термінів.

Зазвичай поняття «політика» розглядають у широкому та вузькому значенні. Відповідно у широкому значенні політикою є загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу чи політичної сили [6, с. 135]. У вузькому значенні політика – це діяльність органів влади і публічного управління, яка відбиває суспільний устрій і економічну структуру країни, а також діяльність суспільних класів, партій та інших класових організацій, громадських угруповань з їх інтересами і цілями [4, с. 148].

Кадрова політика» визначається по-різному: це система правил і норм, прагнень та обмежень у взаєминах між персоналом та організацією в цілому, якими є працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі охоплює основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовану на підвищення ефективності його використання та діяльності організації [4, с. 149]; це система роботи з персоналом, що поєднує різноманітні форми діяльності та має на меті створити згуртований та відповідальний ефективний колектив для реалізації можливостей суб'єкта здійснення певного виду діяльності адекватно реагувати на зміни

зовнішнього та внутрішнього характеру [68, с. 174].

На думку В.Я. Малиновського кадрова політика – це «один із найважливіших напрямів державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності із цілевизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку і використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади» [25, с. 478]. У свою чергу, О.А. Шаповал визначає кадрову політику, як збалансовану кадрову роботу, спрямовану на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення» [70, с. 713].

За визначенням О.В. Крушельницької кадрова політика – це «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму формування, відтворення, розвитку і використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [20, с. 38]. Номість, О.С. Крючко розглядає кадрову політику як «цілеспрямовану діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямків добору, розстановки, підвищення професійно-ділових якостей персоналу з урахуванням даних про їх кількісні та якісні потреби, стан і перспективи суспільного розвитку» [21, с. 276].

На переконання В.А. Федорчука, «кадрова політика покликана в ідеях, принципах, критеріях віддзеркалювати закономірності розвитку реальних кадрових процесів в публічному управлінні, сталі, постійні зв'язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи, запорукою чого є ефективне організаційно-правове забезпечення» [67, с. 24].

Кадровій політиці притаманні певні риси, які є водночас базовими принципами такої політики, надають їй цілісності і сутнісної визначеності,

уможливлюють її вплив на всі кадрові процеси (див. Рис. 1.1) [14, с. 104].

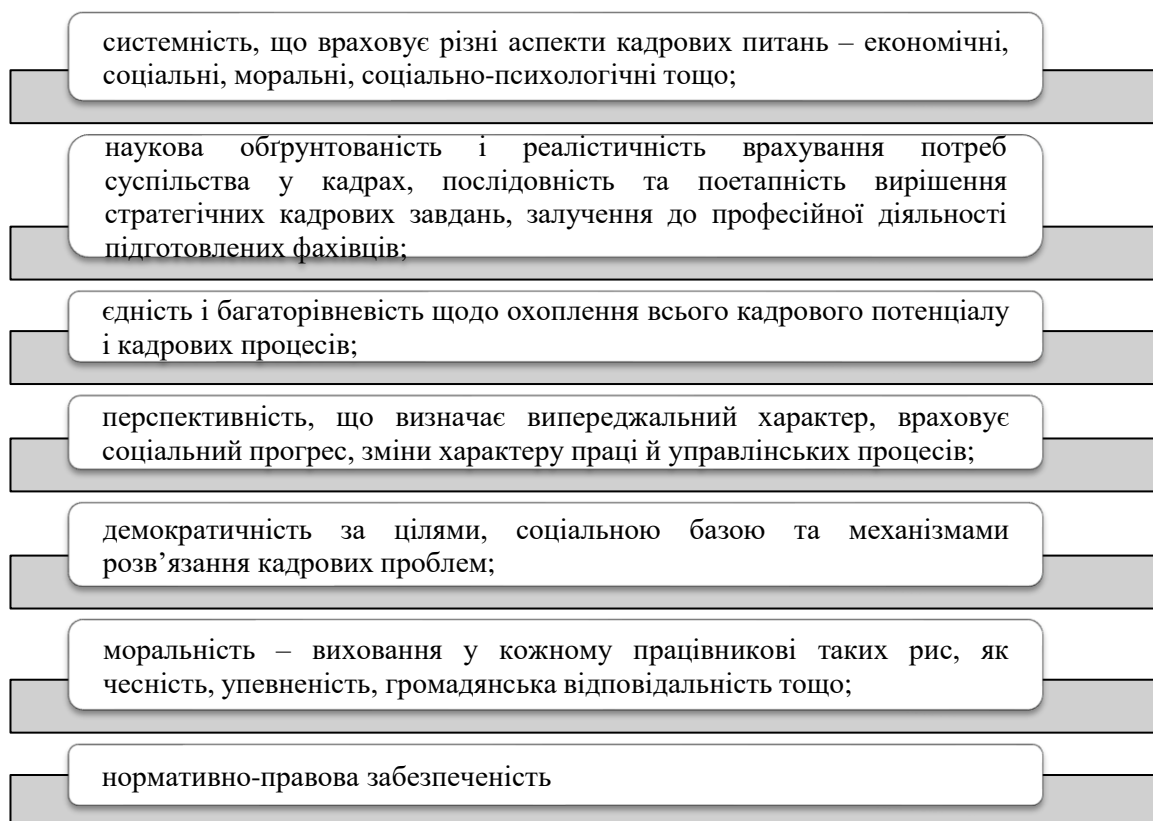


Рис. 1.1. Характерні риси кадрової політики

Формування кадрової політики є досить складним і суперечливим процесом. Воно може бути ефективним у разі дотримання певних вимог за умови послідовного виконання низки науково-методичних, законодавчих, політичних та організаційно-управлінських заходів. Відповідно розроблення концептуальних засад кадрової політики потребує врахування: наукових принципів пізнання соціальних явищ (це такі явища як: системність, історизм, соціальна детермінованість); критичного осмислення і творчого застосування накопиченого наукового знання у галузі управління і кадрової діяльності; реального стану кадрового корпусу; узагальнення іноземного досвіду роботи з кадрами [9, с. 127].

Основним завданням формування та здійснення такої політики в сучасних умовах є найбільш ефективно використання здібностей кадрового потенціалу відповідно до цілей держави та суспільства в цілому. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені

відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами. Водночас кадрова політика має бути сконцентрована на соціальних цінностях, соціальній політиці та добробуті кожної людини, а також орієнтуватися на отримання економічного і соціального ефекту як найвищого кінцевого результату [12, с. 45].

Глибинна суть кадрової політики відкривається у таких процесах, як залучення, консолідація та використання лише досвідчених фахівців, створення певних умов для впровадження ними потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків та ефективного функціонування організації.

Отже, кадровою політикою, з позиції науки публічного управління, є сукупність ідей, поглядів, принципів, інструментів, організаційно-управлінських методів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу. Відповідно метою такої політики є формування системи роботи з кадрами, яка орієнтована на отримання найвищих економічних і соціальних результатів.

Окремо хотілося б зазначити, що кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може виключно на себе брати розв'язання усіх кадрових проблем. Саме тому поняття «кадрова політика» не варто ототожнювати з такими суміжними термінами як «державна кадрова політика» і «кадрова політика в органах місцевого самоврядування». Перший термін є ширшим та включає в себе інші два (див. Рис. 1.2). При цьому поняття «кадрова політика в органах місцевого самоврядування» є вужчим за поняття «державна кадрова політика» і є його складовою частиною.

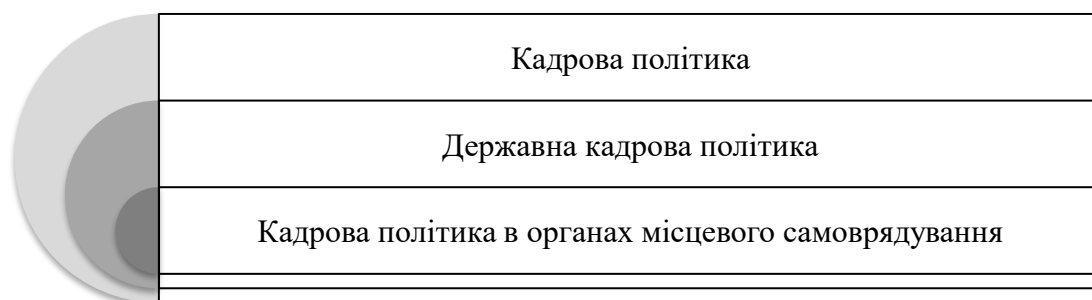


Рис. 1.2. Співвідношення понять

Враховуючи зазначене можна узагальнити, що кадровою політикою в органах місцевого самоврядування є цілеспрямована стратегічна діяльність таких органів влади, пов'язана із формуванням, професійним розвитком та раціональним використанням кадрових ресурсів, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності, своєчасним забезпеченням органів влади кваліфікованими співробітниками, а також задоволенням соціально-економічних сподівань й інтересів мешканців громад. Інакше кажучи така політика націлена на створення ефективної мотивації та професійного розвитку кадрового персоналу в громадах.

Якщо говорити про сутність поняття «деокупована територія» з позиції науки публічного управління, то, насамперед, необхідно визначити, що собою являє термін «окупована територія».

Відповідно до ст. 42 Конвенції про закони і звичаї сухопутної війни, прийнятої в Гаазі 18 жовтня 1907 р. (дата набрання чинності для України 24 серпня 1991 р.), територія визнається окупованою, якщо вона фактично перебуває під владою армії супротивника. При цьому окупація поширюється лише на ту територію, де така влада встановлена і здатна виконувати свої функції та проваджувати власну діяльність [18].

Згідно норм діючого міжнародного права, окупована територія де-юре продовжує залишатися територією тієї держави, якій вона належала до окупації. Держава-окупант на окупованій території зобов'язана забезпечити громадський порядок і життя населення. Такі державі забороняється скасовувати на зайнятій території закони, котрі діяли до окупації. Проте, окупаційна влада має право призупинити дію місцевих законів, якщо такі акти не відповідають інтересам її безпеки або окупаційної армії, а також може, у разі необхідності, видавати тимчасові адміністративні акти для підтримки громадського порядку. Водночас, права населення на окупованій території захищаються міжнародним правом незалежно від будь-яких змін в управлінні окупованою територією, ні в силу угоди, укладеної між владою окупованої території і держави-окупанта, ні в силу анексії державою-

окупантом всієї або частини окупованій території [18].

Відповідно до чинного законодавства, зокрема згідно зі ст. 1¹ Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України», окупованою територією вважається тимчасово окупована російською федерацією частина території України, в межах яких збройні формування та окупаційна адміністрація росії встановили і здійснюють фактичний контроль або в межах яких збройні формування росії встановили і здійснюють загальний контроль з метою встановлення власної окупаційної адміністрації [39]. Раніше використовувалось формулювання «тимчасово окупована територія Автономній Республіці Крим та міста Севастополь» і «тимчасово окуповані території у Донецькій та Луганській областях». На сьогодні, наказом Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України затверджено перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, відповідно до якого під окупацією залишаються населені пункти південно-східної та східної частини України, у тому числі Автономна Республіка Крим [32]. Це 108,6 тис. кв. км української території, окупованої російськими військами, з них: 44 тис. кв. км – Автономна Республіка Крим та окремі райони Донецької та Луганської області; 45,5 тис. кв. км – південні частини Донецької та Запорізької областей разом із лівобережною частиною Херсонської області; 17,2 тис. кв. км – північ Луганської та частина Харківської області [66].

Дані у вказаному переліку постійно оновлюються за погодженням із Міністерством оборони на підставі пропозицій відповідних обласних військових адміністрацій відповідно до успіхів Збройних Сил України на фронті. Так, наприклад, станом на 14 листопада 2023 р. наші війська звільнили 28% від всіх окупованих росією територій України, та 39% від окупованих з початку повномасштабного вторгнення.

Отже, якщо ми говоримо про окуповану територію, як про таку, яка зайнята країною-окупантом, то, відповідно, деокупованою буде вважатися

така територія, котра вже звільнена від впливу влади країни-агресора.

Безпосередньо у названому вищій Законі, деокупацією є «комплекс заходів державної політики, наслідком яких є повна відсутність на території України, що була тимчасово окупована, збройних формувань російської федерації і окупаційної адміністрації російської федерації та встановлення загального ефективного контролю України на цій території (повернення тимчасово окупованої території під загальну юрисдикцію України та відновлення конституційного ладу України на цій території)» [39].

Механізм деокупації територій являє собою сукупність принципів, форм, методів і засобів, що використовують відповідні суб'єкти (органи державної влади, суб'єкти міжнародного права, інститути громадянського суспільства) для успішного забезпечення деокупації та подальшої реінтеграції тимчасово окупованих територій [71, с. 64].

Схематично деокупація тимчасово окупованих територій виглядає як процес, який має три основні компоненти (див. Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Компоненти державної політики деокупації тимчасово окупованих територій

Державна політика деокупації тимчасово окупованих територій має характер ситуаційного явища, що вкрай важливе для іміджу України в її прагненнях бути рівноправним членом Європейського Союзу і НАТО. Тому успішність деокупації таких територій, ефективність й оперативність

вольових дій з боку вищих органів державної влади, з чого і складається відповідна політика, залежить від належного правового врегулювання взаємовідносин між відповідальними суб'єктами, які застосовують відповідні засоби, зокрема спираючись на іноземний досвід. До речі, на сьогодні державна політика деокупації Україною тимчасово окупованих територій вже має власну програму реінтеграції, яка відповідає міжнародним стандартам врегулювання пост-конфліктних ситуацій [27, с. 74].

Отже, деокупована територія – це звільнена територія незалежної і суверенної держави, яка раніше була захоплена армією іншої країни (держави-окупанта) і примусово перебувала під владою армії супротивника.

1.2. Завдання та принципи кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях

Основними завданнями кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях є:

- розроблення і прийняття регіональної кадрової програми на основі оновлених нормативно-правових документів з питань державної кадрової політики;
- залучення висококваліфікованих спеціалістів до роботи в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях;
- проведення заходів щодо підготовки та перепідготовки кадрів, а також забезпечення можливості системно підвищувати рівень їх кваліфікації;
- оновлення механізму кадрової ротації з урахуванням наступності і компетенції відповідних кадрів, реальних ресурсів та наявних технологій їх впровадження, а також співпраці досвідчених і молодих спеціалістів;
- формування висококваліфікованого і вмотивованого резерву кадрів на основі державних гарантій цільового навчання, перепрофілювання,

підготовки та атестації впродовж життя;

- посилення уваги держави до моральних якостей кадрів, а також контролю за корупцією, удосконалення дисциплінарних процедур та розробки системи механізмів оскарження кадрових рішень;
- розробка сучасних професійних стандартів і механізмів оцінки рівня фахової підготовки і компетентності кадрів;
- регіональна підтримка цілеспрямованих науково-практичних досліджень у сфері розвитку і нарощування людського ресурсу в громадах;
- впровадження регіональних систем стимулювання пріоритетних напрямів розвитку людських ресурсів через систему пільг і преференцій;
- реформування системи фінансування підготовки управлінських кадрів;
- відновлення державного регулювання профорієнтаційної роботи серед молоді на основі залучення до новостворених служб управління персоналом та установ, що мають державні повноваження підвищення престижу робітничих професій [11, с. 15].

Окрім вищенаведених завдань, які стоять перед кадровою політикою в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, також можна віднести: підвищення рівня престижності служби в органах місцевого самоврядування; врегулювання питань матеріально-соціального забезпечення посадових осіб місцевого самоврядування (наприклад, надання службового житла); посилення службової дисципліни.

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях ґрунтується на таких загальних принципах як:

- гармонійний, всебічний розвиток та реалізація кожного індивіда;
- дотримання права особистості на вільне обрання професії і роботи;
- повага до суспільно корисної праці у сфері професійної діяльності;
- відсутність дискримінації за етнічною, політичною, соціальною, релігійною, гендерною ознаками;

- відкритість суспільству;
- демократія і законність;
- соціальний діалог і партнерство;
- узгодженість цілей та пріоритетності політики держави;
- спільна відповідальність усіх суб'єктів кадрової політики за розвиток особистісного потенціалу кадрів;
- громадський контроль у прийнятті та реалізації управлінських кадрових рішень;
- гарантованість просування по службі [5, с. 420].

Разом із тим, кадрова політика в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях ґрунтується і на спеціальних принципах, що враховують специфіку служби в самоврядних органах влади. Це такі принципи як:

- служіння інтересам громади та в цілому державницьким інтересам;
- підконтрольність посадових осіб місцевого самоврядування суспільству;
- недопустимість необґрунтованої зміни кадрового складу органів місцевого самоврядування при зміні політичного лідера (виборної посадової особи);
- формування кадрового складу органів місцевого самоврядування з урахуванням позапартійності і світського характеру служби в таких органах влади;
- постійне вивчення роботи кадрів на практиці, оцінювання їх діяльності за реально досягнутими результатами;
- професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації у сфері місцевого самоврядування;
- матеріально-фінансові гарантії, які забезпечують посадовим особам місцевого самоврядування гідний рівень життя, як під час роботи, так і після виходу на пенсію.

На сьогоднішній день, зважаючи на успіхи Збройних Сил України, окрім відновлення регіонів країни від негативних наслідків війни, гостро постає питання кадрового забезпечення, насамперед органів влади, на деокупованих територіях. Враховуючи це, при розробці і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування на вже звільнених територіях необхідно дотримуватися таких концептуальних ідей як:

- реалістичність сьогодення та науковість, досягнення консенсусу теорії і практики найновіших технологій управління кадрами та їх розвитком;
- відповідність інтересам мешканців громад та держави, а також світовим змінам, недопустимість служіння амбіціям й інтересам окремих партійних груп;
- необхідність дотримання філософії та цінностей гуманізму, що сприяють самореалізації і професійному розвитку людини;
- забезпечення свободи вибору людини щодо обрання нею того чи іншого виду професійної діяльності;
- гарантування соціальної рівності, що не допускає ніяких форм обмежень прав громадянина на професійну діяльність за ознаками національної, політичної, расової, релігійної та статевої приналежності.
- перспективність, що враховує тенденції розвитку громад, творчий та соціальний прогрес;
- захист свобод і прав людини при виборі професії та виду діяльності;
- дотримання правових гарантій відповідно до діючого законодавства щодо справедливого й об'єктивного вирішення кадрових питань [5, с. 420].

Ми вважаємо, що комплексне дотримання вказаних ідей нададуть кадровій політиці в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях системності, цілісності та прагматичності. Вона повинна стати цілісною частиною продумано-економічної політики держави, що містить такі компоненти, як прогнозування у потребі кадрів різного фаху, фінансово-

організаційна підтримка кадрової роботи, проектування і впровадження кадрових програм тощо. При цьому всі суб'єкти такої політики повинні знаходитися у конструктивному діалозі стосовно позицій її формування і реалізації, а також розвитку людських ресурсів у громадах.

На кінець хотілося б зазначити, що кадрова політика в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях є найважливішою умовою подальшого відновлення регіонів та в цілому розбудови демократичної, правової і незалежної держави. Враховуючи це, така політика має бути:

- складовою державної кадрової політики;
- науково обґрунтованою та враховувати потреби громад у кадрах;
- послідовною і поетапною у вирішенні стратегічних завдань;
- орієнтованою на відновлення і сталий розвиток регіонів України, а також на залучення до служби в органах місцевого самоврядування професійно підготовлених, патріотично налаштованих і високоморальних людей з інноваційними творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною і комплексною, тобто заснованою на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з персоналом, яка повинна враховувати різні аспекти кадрових питань (економічні, моральні, соціальні, політичні, соціально-психологічні тощо);
- єдиною для всіх регіонів України, але водночас різноплановою, яка враховує особливості тієї чи іншої громади та їх потреби у кадрах;
- перспективною, тобто покликаною формувати нове покоління кадрів з урахуванням суспільного прогресу, у тому числі змін у змісті та характері роботи посадових осіб місцевого самоврядування;
- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;
- гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме стабільність пов'язана з певними сподіваннями співробітників, а з іншого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до змін залежно від ситуації в

громадах у воєнний та післявоєнний періоди;

- спрямованою на індивідуальний підхід до персоналу;
- духовно-моральною, тобто виховувати в кожній посадовій особі місцевого самоврядування патріотизм, гуманізм, чесність, впевненість у своїй правоті та громадянську відповідальність за виконану роботу й особисту поведінку;
- правовою, тобто здійснюватися у межах та на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;
- адаптованою, тобто адаптовувати іноземну практику у сфері кадрової політики до українських реалій, а також використовувати вже набутий вітчизняний досвід [16, с. 126].

Отже, враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що ключовою ідеєю кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях є досягнення гармонійного поєднання індивідуальних, регіональних і національних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості. Відповідно основними завданнями такої політики, яка ґрунтується на загальних і спеціальних принципах є:

- 1) забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених законодавством про працю на службі в органах місцевого самоврядування;
- 2) організація найбільш раціональної збалансованості процесів нарощування, оновлення і збереження чисельного та якісного кадрового складу органів місцевого самоврядування, його подальшого розвитку відповідно до вимог і потреб самоврядних органів влади та ситуації на ринку праці в громадах;
- 3) дотримання органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами чинного законодавств, типових правил внутрішнього розпорядку та інших документів, прийнятих у рамках регіональної кадрової політики.

Висновки до Розділу 1

Кадровою політикою, з позиції науки публічного управління, є сукупність ідей, поглядів, принципів, інструментів, організаційно-управлінських методів і заходів, спрямованих на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу. У свою чергу, деокупованою територією є звільнена територія незалежної і суверенної держави, яка раніше була захоплена армією іншої країни (держави-окупанта) і примусово перебувала під владою армії супротивника.

Ключовим завдань кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, яка ґрунтується на загальних і спеціальних принципах є досягнення гармонійного поєднання індивідуальних, регіональних і національних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості. Це завдання досягається шляхом: забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених законодавством з питань служби в органах місцевого самоврядування; організації найбільш раціональної збалансованості процесів нарощування, оновлення і збереження чисельного та якісного кадрового складу органів місцевого самоврядування; дотримання органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами чинного законодавства.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

2.1. Правові засади кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях

Правовими засадами кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях є: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Виборчий кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та в інших нормативних актах.

Ключовим документом, що врегульовує загальні питання кадрової політики в органах місцевого самоврядування є Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 2493-III, прийнятий 7 червня 2001 р. Цей Закон «регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування» [56]. Для реалізації положень закріплених у цьому Законі було прийнято ряд нормативних актів, з-поміж яких можна виокремити:

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» від 26 жовтня 2001 р. № 1440, в якій обґрунтовано необхідність проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування

та визначено умови і порядок її проведення. Безпосередньо на початку документа закріплено, що «з метою підвищення ефективності діяльності посадових осіб місцевого самоврядування один раз на 4 роки проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради. Атестації підлягають посадові особи місцевого самоврядування усіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх службові обов'язки не змінилися» [51];

- Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11 липня 2002 р. № 93-IV, який «визначає правовий статус депутата сільської, селищної, міської, районної у місті, районної, обласної ради як представника інтересів територіальної громади, виборців свого виборчого округу та рівноправного члена місцевої ради, встановлює гарантії депутатської діяльності та порядок відкликання депутата місцевої ради» [58];

- Наказ Головного управління державної служби України «Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань» від 30 червня 2004 р. № 102, в якому визначено «правові та організаційні засади проведення оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування своїх обов'язків і завдань під час щорічного підбиття підсумків, що здійснюється відповідно до Положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування». Метою проведення такої оцінки є «здійснення регулярного контролю за проходженням служби в органах місцевого самоврядування та професійними досягненнями посадових осіб місцевого самоврядування шляхом перевірки якості їхньої діяльності відповідно до посадових інструкцій» [15];

- Наказ Головного управління державної служби України «Про

присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування відповідно до статті 14 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 28 березня 2005 р. № 72, в якому вказано перелік посад, котрим має бути присвоєний вищий ранг та описано умови при яких такі зміни відбуваються [54];

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» від 9 березня 2006 р. № 268, в якій зазначено, що «умови оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування визначаються органом місцевого самоврядування виходячи з умов оплати праці, встановлених цією постановою. При цьому пропозиції щодо удосконалення умов оплати праці працівників органів місцевого самоврядування вносить уряду Міністерство економіки». Також у документі наведена схема посадових окладів службовців апарату (секретаріату) органів місцевого самоврядування та у табличному вигляді розмір надбавок до посадових окладів за ранги посадових осіб місцевого самоврядування [60];

- Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження рекомендацій щодо включення до регламентів роботи органів місцевого самоврядування питань проходження служби в органах місцевого самоврядування» від 24 грудня 2008 р. № 375, що був виданий на «виконання п. 4 протоколу за результатами проведення Всеукраїнської наради «Сучасні тенденції розвитку місцевого самоврядування: український та зарубіжний досвід» та з метою удосконалення регламентів роботи органів місцевого самоврядування в частині проходження служби в органах місцевого самоврядування». У затверджених рекомендаціях на початку закріплено, що «кадрова робота в органах місцевого самоврядування спрямовується на комплексне вирішення питання щодо комплектування органів місцевого самоврядування висококваліфікованими і компетентними кадрами». Окрім того, чітко вказано, проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється у

порядку, визначеному законодавством України про державну службу». Також у вказаних рекомендаціях мова йде про кадровий резерв, підстави, порядок й умови проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, перелік повноважень окремих посадових осіб місцевого самоврядування, окремі аспекти припинення служби в органах місцевого самоврядування [49];

- Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII, який «визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень» [40]. Цей закон є ключовим документом, у якому зосереджені основні й спеціальні антикорупційні положення запобіжного характеру. Він став своєрідним «флагманом» у чинному антикорупційному законодавчому пакеті, яким визначено низку важливих для протидії корупції юридичних термінів і правових понять таких як: «антикорупційна експертиза», «корупція», «корупційне правопорушення», «неправомірна вигода», «правопорушення, пов'язані з корупцією» тощо.

До речі, за останні декілька років цей законодавчий акт став одним із найбільш динамічно змінюваних (наприклад, у 2019 р. парламентом було прийнято 8 законів, в 1 кварталі 2020 р. – 4 закони про внесення змін до нього), майже наздогнавши за кількістю змін Податковий кодекс України (за аналогічний період до кодексу було внесено зміни 14-ма законами).

Закон України «Про запобігання корупції» адаптований до міжнародних стандартів системи боротьби з корупцією, який передбачає переорієнтування вектору боротьби з корупцією із протидії на її превенцію, що, на наш погляд, є кардинально позитивним кроком на шляху максимального подолання корупції в нашій країні. Профілактичний характер цього Закону визначається двома основними моментами, що представлені на Рис. 2.1.

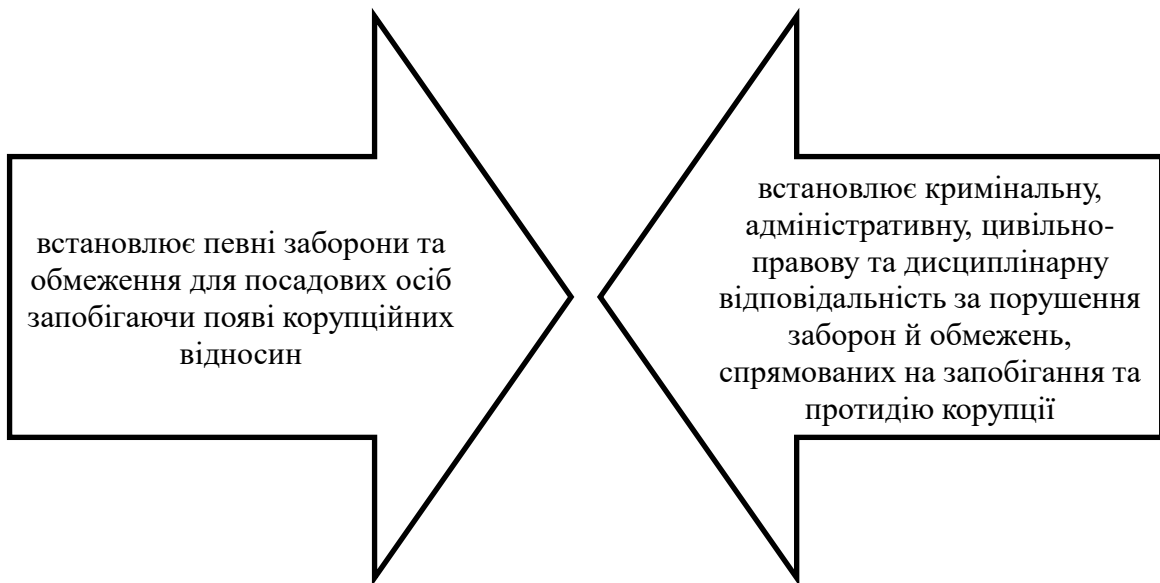


Рис. 2.1. Суть профілактичного характеру Закону України «Про запобігання корупції» для посадових осіб органів місцевого самоврядування

Починаючи з 2015 р. відбулося багато змін у сфері кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Основним з яких є прийняття у грудні 2015 р. нового Закону України «Про державну службу», який «визначає основні принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, що діє в інтересах держави та суспільства, а також порядок реалізації права на рівний доступ до громадянського суспільства» [38]. Цей законодавчий акт врегульовує певні питання проходження служби в органах місцевого самоврядування, які нерегламентовані відповідним профільним законодавством.

У період з 2015 р. до сьогоднішнього дня було прийнято чимало нормативних актів, що регулюють питання кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що зумовлено не лише здійсненням децентралізації публічної влади та реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади, а й пандемією та повномасштабною війною в Україні. Серед таких актів можна виділити:

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на

зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 25 березня 2015 р. № 171, в якому визначено «механізм проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком» [48]. Перелік посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища наведено у примітці до ст. 56 Закону України «Про запобігання корупції», а перелік посад з підвищеним корупційним ризиком окремо затверджується Національним агентством з питань запобігання корупції;

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246, у п. 2 якої вказано, що під час прийняття на службу в органи місцевого самоврядування необхідно застосовувати Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затверджений постановою уряду від 15 лютого 2022 р. № 169 [47];

- Постанову Кабінету Міністрів України «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» від 20 квітня 2016 р. № 306, в якій прописано яким чином співвідносити ранги посадових осіб місцевого самоврядування до рангів державних службовців при їх переході з однієї служби на іншу [34];

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 р. № 158, які ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу, службу в органах місцевого

самоврядування, у сфері запобігання корупції, запобігання та протидії дискримінації, з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Ці правила є «узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина» (див. Рис. 2.2) [41]. При прийнятті на роботу на службу в органи місцевого самоврядування особа ознайомлюється із цими правилами, про що ставиться відмітка і додається до особової справи посадової особи місцевого самоврядування.



Рис. 2.2. Мета Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974-р, метою якої є «визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників,

посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування» [59];

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106, яке визначає «організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». У цьому Положенні закріплено принципи, на яких базується система професійного навчання вказаних службовців та депутатів місцевих рад (див. Рис. 2.3) [45];



Рис. 2.3. Принципи системи професійного навчання службовців та депутатів місцевих рад

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 15 жовтня 2019 р. № 188-19, що «встановлюють механізм визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [42];

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування» від 7 листопада 2019 № 203-19, в якому надано перелік посад в органах місцевого самоврядування і до кожної посади чітко визначено обсяг завдань, прав й обов'язків та повноважень, також зазначено, що має знати та яким кваліфікаційним вимогам повинна відповідати особа, котра займає ту чи інші посаду в органах місцевого самоврядування [50];

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 13 березня 2020 р. № 38-20, які «підготовлено з метою надання методичної допомоги суб'єктам надання освітніх послуг у сфері професійного навчання щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [43];

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня

професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» від 26 жовтня 2020 р. № 221-20, що «підготовлені для державних службовців, служб управління персоналом державних органів з метою надання роз'яснень щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» [44];

- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій» від 17 листопада 2020 р. № 1009-ІХ, в якому безпосередньо мова йде про врегулювання питань повноважень місцевих рад у випадку їх реорганізації чи ліквідації, майнових зобов'язань, майнових і немайнових права органів місцевого самоврядування розформованої територіальної громади, бюджетів розформованих громад, державної реєстрації створеної районної ради, бюджетів ліквідованих районів тощо [37];

- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про віднесення посад працівників військовоцивільних адміністрацій до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування» від 2 червня 2021 р. № 581, в якому мова йде про те, що такі посади відносяться «до відповідних категорій посад в сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) радах та їх виконавчих органах» [36];

- Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» від 7 березня 2022 р. № 221, в якій рекомендовано керівникам органів місцевого самоврядування самостійно визначати розмір оплати часу простою працівників, але не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові тарифного розряду (посадового окладу) до припинення чи скасування воєнного стану в Україні в

межах фонду заробітної плати, передбаченого у кошторисі відповідних органів влади [13];

- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-ІХ, який визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [53].

На кінець хотілося б зазначити про останні, суттєві нормативні зміни у кадровій політиці в органах місцевого самоврядування – це підписання Президентом України 18 липня 2023 р. Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (законопроект № 6504 від 5 січня 2022 р.). Цей Закон «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, що функціонує в інтересах (спільних інтересах) територіальних громад, а також умови та порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування» [57]. Основними новелами вказаного законодавчого акту є:

- 1) захист працівників і гарантований нижній показник заробітної плати, тобто мінімальний розмір окладу службовця категорії ІІІ не може бути меншим мінімальної заробітної плати встановленої на 1 січня відповідного року;
- 2) прозора процедура конкурсного відбору кадрів на вакантні посади;
- 3) прозоре кар'єрне зростання та робота, яка оснований на КРІ

(ключовий показник ефективності);

4) деполітизація професійної діяльності й процесів управління в органах місцевого самоврядування. Це означає відсутність заборони в посадових особах місцевого самоврядування на участь у страйках щодо захисту своїх трудових прав. Таке нововведення є суттєвим чинником наближення служби в органах місцевого самоврядування до принципів європейського права;

5) прозорість нарахування та обов'язок оприлюднення премій працівникам органів місцевого самоврядування (див. Додатки А і Б) [35].

У серпні 2022 р. Рада Європи надала позитивний висновок вказаному законопроекту, зазначивши, що прийняття такого закону є важливим кроком на шляху до розмежування і гармонізації положень державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, реалізація його положень покращить поточну ситуацію на публічній службі в Україні.

Наразі відсутня дата набуття чинності нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» і поки що важко спрогнозувати коли саме він буде введений у дію, тому поки що діють норми Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», прийнятого у 2001 р.

Незважаючи на значну кількість нормативних актів, що регулюють питання кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, сьогодні немає жодного правового акту, який би з позицій наукового підходу чітко визначав концептуальні основи такої політики, її формування та реалізацію. Тому, ми вважаємо, що насамперед, необхідно на законодавчому рівні розробити і затвердити наукову концепцію кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, в якій мають бути чітко визначені поняття, сутність та зміст вказаної політики; її місце та роль у політичному управлінні; механізми взаємодії громад та політичних партій, громадських організацій при розробці вказаної політики та роботі з персоналом; механізми організаційно-правового

впливу громад та в цілому держави на забезпечення кваліфікованими кадрами, включаючи керівників тощо. При цьому основні положення такої політики повинні відповідати нормам, закріпленим у нормативно-правових актах, та впливати на функціонування органів місцевого самоврядування з урахуванням мети і стратегії загальнодержавної кадрової політики. Таким чином, на шляху до елітарності кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях потрібно сформувати нову систему правового забезпечення, яка має базуватися на найкращому іноземному досвіді та викликах сучасного українського суспільства.

Узагальнюючи вищевикладене, можна сказати, що правові засади кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях представлені чималою кількістю нормативних актів, які спрямовані, насамперед, на дотримання європейських стандартів проходження служби в самоврядних органах влади та забезпечення професіоналізації кадрів служби в органах місцевого самоврядування. Водночас, враховуючи надскладну ситуацію в Україні – повномасштабна війна та довготривала окупація значної території держави, чинне законодавство потребує суттєвого оновлення з метою формування кваліфікованого, вмотивованого та патріотично налаштованого кадрового корпусу органів місцевого самоврядування на звільнених територіях.

2.2. Формування кадрового резерву для органів місцевого самоврядування деокупованих територій

Питання існування кадрового резерву в органах влади не є новим для України. У 2001 р. уряд прийняв дві постанови «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби» та «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в

органах місцевого самоврядування». Відповідно до змісту першої постанови, кадровий резерв створювався безпосередньо «для заміщення посад державних службовців, а також для просування їх по службі» [46]. Із прийняттям у 2015 р. нового Закону України «Про державну службу», дію даного документу було скасовано, оскільки питання необхідності існування кадрового резерву на державній службі втратило своєї необхідності й значущості. Натомість іншою постановою, яка на сьогодні є чинною, регулюються питання формування кадрового резерву для зайняття посад і просування по службі в органах місцевого самоврядування. Відповідно до цього документу «формування кадрового резерву передбачає добір працівників, які: спроможні запроваджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, відстоювати права людини і громадянина; мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішного виконання управлінських рішень» [52].

У загальному розумінні кадровий резерв представляє собою перелік кваліфікованих працівників, які потенційно здатні зайняти вакантну посаду в організації. Безпосередньо кадровий резерв на публічній службі – це група працівників, потенційно здатних до управлінської діяльності, котрі відповідають вимогам до посади того чи іншого рангу, а також пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку [1, с. 13]. Дещо вужче трактування даного поняття наводить Р.Т. Ярема, який стверджує, що це «склад лінійних і функціональних керівних кадрів, що володіють навичками управлінської діяльності, у тому числі молодих фахівців з високим потенціалом, відібраних на основі вимог, пропонованих до керівних посад різного рівня, які претендують на заняття керівних посад у майбутньому за умови появи відповідних вакансій» [73].

Виходячи із вищезазначеного, можна говорити про те, що кадровий резерв в органах місцевого самоврядування – це група талановитих, висококваліфікованих і перспективних фахівців, які можуть замінити

поточних та ключових співробітників органів місцевого самоврядування у випадку, якщо вони звільняться або знадобляться для інших проєктів/задач. Такі особи повинні бути готові до просування по службі, мати необхідні навички і досвід, щоб успішно виконувати покладені на них завдання.

Формування кадрового резерву, зазвичай, відбувається на основі якісної оцінки кандидатів за різними характеристиками. Останнім часом все більшого розповсюдження у цьому напрямі набули методики оцінки кадрового резерву, засновані на переведенні якісних характеристик у бальні оцінки та виведення середніх оцінок і а їх основі формування рейтингу кандидатів. Н.О. Шура вважає, що «такі бально-рейтингові оцінки при відборі кандидатів на основі експертної думки можуть мати неточності через вплив людського чинника, а саме упередженого ставлення експертів до когось із кандидатів». Враховуючи зазначене, дослідник пропонує удосконалити рейтингові оцінки кадрового резерву на основі методу урахування дисперсійних різниць замість бальних експертних оцінок. Таким чином, це дозволить уникнути впливу суб'єктивного людського чинника на процес відбору кандидатів на відповідні посади [72].

Враховуючи ситуацію, яка нині склалась в Україні, зростаючу кількість деокупованих територій та прогнозовану позитивну перспективу, наприкінці травня 2023 р. уряд прийняв важливу постанову «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» № 524 (далі – Постанова № 524), яка стала своєрідним проривом у реалізації кадрової політики щодо питання наповнення органів влади кваліфікованими кадрами на деокупованих територіях України. Над цим документом спільно працювали Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Національне агентство України з питань державної служби, Представництво Президента України в Автономій Республіці Крим, а також представники інших зацікавлених органів влади, зокрема органи місцевого самоврядування.

Проект зі створення кадрового резерву для деокупованих територій є експериментальним. За першу добу його функціонування було отримано 82 заявки, а в кінці липня таких заявок нараховувалось вже більше тисячі. За словами голови Національного агентства України з питань державної служби, «майже 80% кандидатів хочуть бути зараховані саме до кадрового резерву в Автономну Республіку Крим. При цьому на старті цієї кампанії серед претендентів було більше жінок. Тепер нарівні з ними виявляють активність і чоловіки» [2]. Станом на 20 листопада 2023 р. в системі кадрового резерву зареєстровано 2261 анкети, з них: 2068 – зараховано; 192 – відхилено; 1288 анкет подали чоловіки; 973 анкети подали жінки. Середній вік кандидатів складає 40 років. Більшість осіб висловили бажання працювати в Автономній Республіці Крим, Донецькій, Запорізькій і Херсонській областях [3]

В уряді переконані, що створення такого резерву дозволить забезпечити професійними і вмотивованими кадрами військовій адміністрації й інші органи влади на деокупованих територіях для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях [17].

Відповідно до Постанови № 524, резерв формується з громадян України, які відповідають вимогам, що висуваються особам, котрі претендують на вступ на державну службу, визначеним Законом України «Про державну службу», та які виявили бажання працювати в державних органах влади на деокупованих територіях на посадах державної служби.

Резерв формується в електронній формі і для його автоматизації та цифровізації функціонує інформаційно-комунікаційна система, що містить відомості про осіб, зарахованих до резерву. Технічним адміністратором системи виступає Національне агентство України з питань державної служби [55].

Для того щоб потрапити до резерву працівників, які готові працювати на деокупованих територіях, необхідно на сайті Національного агентства України з питань державної служби обрати вкладку «Резерв відновлення».

Потім обрати варіант «Реєстрація нового користувача», вказати свій логін та пароль (див. Рис. 2.4).

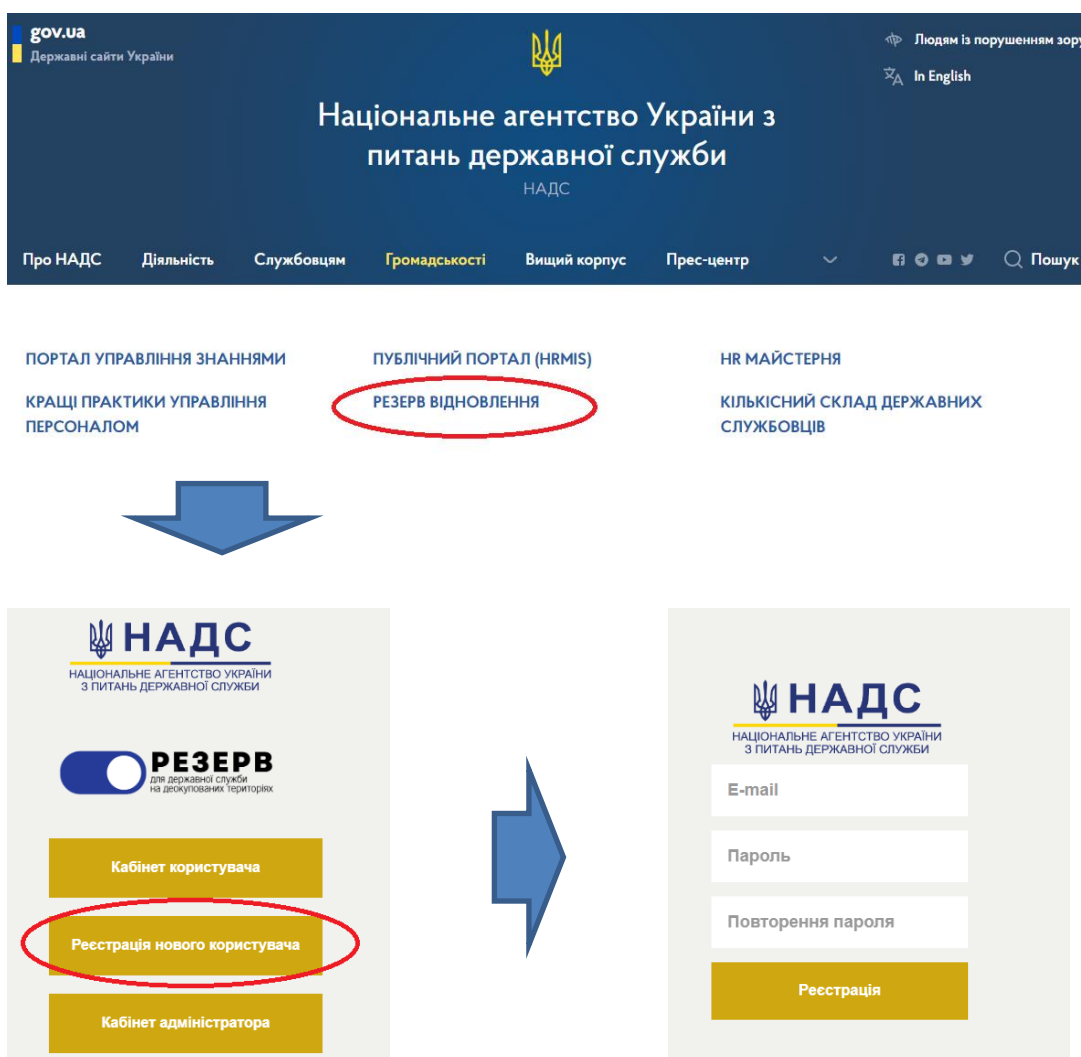


Рис. 2.4. Алгоритм реєстрації в кадровому резерві

Далі заповнити відповідну анкету державною мовою. Відповідальність за достовірність інформації, наданої під час заповнення анкети, несе сама особа, котра її подала (див. Додаток В).

Протягом п'яти днів особі буде повідомлено про зарахування до резерву (або про відмову). Особа зараховується до резерву, якщо її професійна компетентність відповідає одному чи кільком напрямкам роботи, що перелічені у додатку 2 до Постанови № 524 (наприклад, управління персоналом, інформаційна безпека, внутрішній аудит тощо). До речі,

зарахування до кадрового резерву здійснюється виключно добровільно з дотриманням принципів забезпечення рівного доступу до публічної служби, політичної неупередженості, законності, довіри суспільства, відсутності будь-якої дискримінації, прозорості та доброчесності [55]. Причинами відмови у зарахуванні до кадрового резерву може бути: відсутність громадянства України чи наявність подвійного громадянства, помилково заповнені паспортні дані особи, недостовірність інформації щодо досвіду роботи та кваліфікаційного рівня. Після цього особа, яку зарахували до резерву повинна скласти тест із десяти запитань на загальну ерудицію, зокрема знання Конституції, законодавства щодо державної служби, європейської інтеграції і антикорупційного законодавства. Також кандидатам потрібно заповнити мотиваційний опитувальник, який дозволить визначити наміри і мотивацію вступу до такого кадрового резерву (див. Рис. 2.5) [2].



Рис. 2.5. Алгоритм наповнення та використання резерву

Відповідно до Постанови № 524, пріоритетне право на призначення на посади в органах влади на деокупованих територіях з числа осіб, зарахованих до кадрового резерву, мають: 1) особи із статусом ветерана війни, набутого у встановленому законодавством порядку; 2) внутрішньо переміщені особи; 3) особи, які раніше займали ці посади; 4) особи, які мають досвід роботи з

питань реінтеграції тимчасово окупованих територій [55].

На кінець хотілося б значити, що досвід функціонування служби в органах місцевого самоврядування показав, що відсутність кадрового резерву може призвести до ряду негативних наслідків, таких як:

- професійне вигорання працівників;
- зниження рівня лояльності, залученості та мотивації кадрів;
- втрата талановитих співробітників;
- збільшення плинності кадрів та скорочення вакансій;
- зростання фінансових витрат на найм нових співробітників та їх

подальшу адаптацію.

Враховуючи зазначене можна узагальнити, що сформований кадровий резерв публічних службовців для роботи на деокупованих територіях України представлятиме собою спеціально сформовану базу найдостойніших фахівців із різних суспільних сфер, котрі потенційно здатні зайняти вакантну посаду у певному органі публічної влади, яка потребує не тільки наявності певного рівня знань, компетенції і кваліфікації, але й визначеного стилю роботи. Відповідно резервісти повинні відповідати вимогам, що висувуються до вакантної посади – володіти необхідними для заміщення посад професійними, діловими, особовими та морально-етичними якостями, пройти відбір і цільову професійну підготовку.

2.3. Здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій

На сьогодні відсутнє єдине бачення поняття «управління персоналом» у категоріальному апараті вітчизняної науки публічного управління. Насамперед, це пов'язано із тим, що більшість дослідників ототожнюють даний термін із схожими категоріями, такими як: «управління кадрами»,

«менеджмент персоналу», «кадровий менеджмент», «управління кадровим корпусом» тощо.

Одні автори у визначенні поняття «управління персоналом» акцентують увагу на організаційному боці процесу управління, оперуючи метою та методами, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей; інші роблять наголос на змістовній частині, що відображує функціональний бік управління; треті взагалі вважають управління персоналом комплексною прикладною наукою про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, правові, групові та особистісні фактори, засоби і методи впливу на персонал для підвищення ефективності в досягненні цілей організації. Типовим прикладом першого підходу є визначення, що свого часу надав В.П. Галенко, – «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності організацій» [7, с. 7]. Другий підхід відображається у трактуванні цього поняття Є.В. Масловим: «сфера діяльності, найважливішими елементами якої є окреслення потреби у персоналі і залучення його до роботи, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу та структурування робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками» [26, с. 21].

Окремо хотілося б навести думку В.М. Петюха, який виокремив системний та комплексний підходи до визначення управління персоналом:

- комплексний підхід до управління персоналом передбачає врахування організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових, технічних, педагогічних й інших аспектів управління в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників;
- системний підхід відбиває взаємозв'язки між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевої мети, визначенні шляхів її досягнення, створенні відповідного механізму

управління, який забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з персоналом на підприємстві [33, с. 23-24].

Цікавим на наш погляд є визначення О.Я. Гугул, який вважає, що управління персоналом є сукупністю способів, прийомів та методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації [8, с. 196]. У свою чергу, І.Р. Продан стверджує, що класичне управління персоналом є цілісною системою, яка поєднує об'єкт і суб'єкт, а також функції управління, що реалізуються застосуванням певних методів та інструментів, проте інноваційне управління персоналом має характерні особливості – кінцевий результат діяльності, а саме не лише активізацію можливостей і потенціал, а також стимулювання інноваційної поведінки [62, с. 64].

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, можна виділити три основних риси, які об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, складають основу процесу управління персоналом (див. Рис. 2.6).



Рис. 2.6. Характерні риси поняття «управління персоналом»

Отже, враховуючи викладене можна узагальнити, що управлінням персоналом є сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу керівного складу організації на персонал, що забезпечують максимальне й ефективне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні ними своїх посадових обов'язків з метою отримання найкращих результатів професійно-трудової діяльності та якісного досягнення цілей організації.

Система управління персоналом є важливою складовою частиною продуктивного функціонування будь-якої організації, тому її грамотна побудова відіграє важливу роль.

На теперішній час, у науці відсутнє єдине розуміння поняття «система управління персоналом», аналогічно як і поняття «управління персоналом». Так, наприклад, В.О. Лук'янихін стверджує, що система управління персоналом у широкому розумінні «передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [24, с. 33].

Система управління персоналом покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку відповідної організації. Відповідно ця система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. Інакше кажучи, система управління персоналом виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням більш кваліфікованої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для розкриття і реалізації потенційних можливостей і здібностей працівників. Грошові вкладення, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку [22].

Система управління кадрами складається із чотирьох основних

компонентів, що представлені на Рис. 2.7.

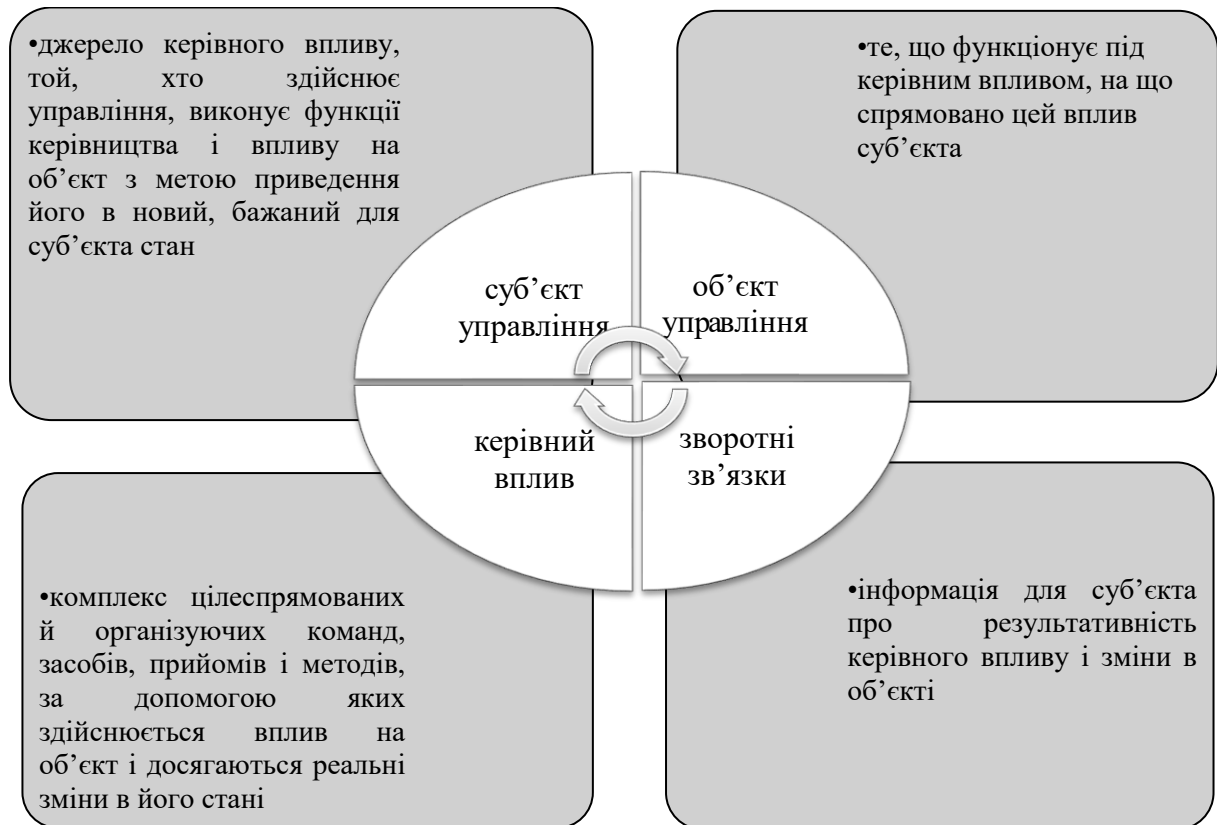


Рис. 2.7. Основні компоненти системи управління кадрами

Система управління персоналом включає такі підсистеми:

- 1) аналіз та планування персоналу (розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу і ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії з іншими організаціями, котрі займаються пошуком кадрів);
- 2) підбір та наймання персоналу (проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних для роботи якостей);
- 3) оцінювання персоналу (оцінювання рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності, а також оцінювання виконуваної роботи та її результатів);
- 4) організація навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу

(навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри працівників, робота з кадровим резервом);

5) атестація і ротація кадрів (проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів професійної діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи);

6) управління оплатою праці та мотивація персоналу (розробка і впровадження систем мотивації й оплати праці, запровадження дієвих форм морального стимулювання персоналу);

7) облік співробітників організації (облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство);

8) організація трудових відносин в організації (оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління конфліктами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини);

9) створення належних умов праці (створення безпечних умов для праці для працівників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики);

10) соціальний розвиток та соціальне партнерство (організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, організація соціального страхування);

11) правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом) [10, с. 145].

Якщо говори безпосередньо про управління персоналом в органах

місцевого самоврядування деокупованих територій, то це цілеспрямована діяльність керівників органів місцевого самоврядування і служб управління персоналом із формування та розвитку колективу службовців, а також із забезпечення соціально значущих результатів його діяльності завдяки виявленню та реалізації особистісних здібностей і якостей, професійного потенціалу і мотиваційних установок кожної посадової особи місцевого самоврядування.

Ключовою метою управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій є створення необхідної бази забезпечення кадрами, організування ефективного їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягнення розумного ступеня динамічності самого персоналу. Відповідно до основних завдань системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій належать:

- забезпечення органу влади кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту, а також стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії [23, с. 40].

Вважаємо, що вітчизняна система управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій має ґрунтуватися на таких ключових принципах як:

- справедливість оплати праці і мотивації працівників;

- ефективність відбору персоналу і грамотність розстановки кадрів;
- професійний ріст працівників відповідно до результатів їх праці, рівня кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб органу влади;
- швидке й ефективне врегулювання міжособистісних конфліктів та розв'язання особистих проблем.

У свою чергу, для формування якісної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій, на наш погляд, необхідно комплексно застосувати три основні підходи: функціональний, системний та процесний. Перший підхід ґрунтується на обґрунтуванні та виділенні основних функцій і їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками. У свою чергу, другий підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом. До речі, недоліком системи управління персоналом, побудованої відповідно до системного підходу, є відсутність відображення взаємозв'язку між підсистеми та порядку реалізації функцій управління. Натомість третій підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних циклічно повторюваних процесів.

Окрім того, для побудови ефективної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій варто застосовувати такі методи як:

- 1) метод декомпозиції – дозволяє поділити складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції);
- 2) метод послідовної підстановки – дозволяє дослідити вплив на формування системи управління персоналом окремо кожного фактору;
- 3) метод порівнянь – дозволяє порівняти існуючу систему управління

персоналом в одному органі місцевого самоврядування з подібною системою іншого органу місцевого самоврядування, з нормативним станом або станом у минулому періоді;

4) динамічний метод – передбачає розташування даних у динамічному ряді та виключення із нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом;

5) метод структуризації цілей – передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей органу місцевого самоврядування та цілей системи управління персоналом із точки зору їх відповідності меті органу влади;

6) експертно-аналітичний метод – ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом та управлінського персоналу органу місцевого самоврядування до цього процесу. Важливим є опрацювання форм систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів. До речі, за допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків;

7) нормативний метод – передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління органу влади в цілому та системи управління персоналом;

8) метод функціонально-вартісного аналізу – дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом;

9) метод аналогій – полягає у застосуванні організаційних форм, що

виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається;

10) досвідний метод – базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи;

11) метод творчих нарад – передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає у тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає в інших учасників наради нові ідеї, які, у свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити найбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом;

12) метод контрольних запитань – полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання з удосконалення системи управління персоналом [10, с. 146].

На кінець хотілося б зазначити, що для побудови ефективної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів, а саме:

1) здійснити діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища відповідного органу місцевого самоврядування (сфера діяльності; особистість керівника (керівництва); розмір і масштаби діяльності самоврядного органу влади, його стратегії і цілі діяльності; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; кількісний і якісний склад персоналу; організаційна і корпоративна культура самоврядного органу влади тощо);

2) визначити задачі служби (підрозділу) з управління персоналом, з огляду на стратегії та цілі органу місцевого самоврядування;

3) формування моделей функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом;

4) набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом;

5) адаптація нової служби (підрозділу) з управління персоналом до чинної системи управління органу місцевого самоврядування [23, с. 43].

Отже, здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій являє собою упорядковану цілеспрямовану діяльність, направлену на ефективне поєднання підбору і навчання персоналу, підвищення кваліфікації й професійної компетентності кадрів, розвиток мотивації у працівників для виконання різної складності службових завдань, а також покращення якості виконаної ними роботи. Окрім того, таке управління спрямоване на формування здорового морально-психологічного клімату в колективі.

Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій може мати різну організаційну структуру, яка визначається характером діяльності та чисельністю персоналу тих чи інших органів влади. При цьому головними елементами системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій є саме люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління.

Висновки до Розділу 2

Правові засади кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях представлені чималою кількістю нормативних актів, які спрямовані, насамперед, на дотримання європейських стандартів проходження служби в самоврядних органах влади та забезпечення професіоналізації відповідних кадрів. Водночас, чинне законодавство потребує суттєвого оновлення з метою формування кваліфікованого, вмотивованого та патріотично налаштованого кадрового корпусу органів

місцевого самоврядування на звільнених територіях.

Сформований кадровий резерв публічних службовців для роботи на деокупованих територіях України представлятиме собою спеціально сформовану базу найдостойніших фахівців із різних суспільних сфер, котрі потенційно здатні зайняти вакантну посаду у певному органі публічної влади, яка потребує не тільки наявності певного рівня знань, компетенції і кваліфікації, але й визначеного стиля роботи.

Здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій являє собою упорядковану цілеспрямовану діяльність, направлену на ефективне поєднання підбору і навчання персоналу, підвищення кваліфікації й професійної компетентності кадрів, розвиток мотивації у працівників для виконання різної складності службових завдань, а також покращення якості виконаної ними роботи. При цьому система управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій може мати різну організаційну структуру, яка визначається характером діяльності та чисельністю персоналу тих чи інших органів влади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

3.1. Оптимізація системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного та післявоєнного стану

Сьогодні в умовах воєнного стану та надалі у післявоєнний період якісно зростає роль посадових осіб органів місцевого самоврядування, їх мотиваційних установок, навичок й умінь. Та незважаючи на це, система управління кадрами в органах місцевого самоврядування переживає кризу. Перш за все, вона змістовно та концептуально застаріла, механізми та методи роботи з персоналом є типовими та не враховують сучасних потреб громад. Окрім цього має місце відсутність системного характеру, зокрема це стосується прийняття чималої кількості нормативно-правових актів. Враховуючи таку ситуацію, наразі в науковій літературі та в практичній діяльності розглядаються різноманітні методи та механізми удосконалення системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного та післявоєнного стану, які, на наш погляд, мають бути інтегровані в єдину концепцію кадрової політики в органах місцевого самоврядування. При цьому ефективному використанню таких методів і механізмів має передувати удосконалення самої системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування за трьома основними напрямками (див. Рис. 3.1) [31].



Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування

На разі в Україні первинні потреби посадових осіб місцевого самоврядування не задовольняються належним чином. Вони не відчують достатню соціальну захищеність. Адже рівень заробітної плати набагато нижчий порівняно з приватним сектором економіки, хоча робота в органах місцевого самоврядування, особливо на де окупованих територіях, вимагає від працівників високої кваліфікації і професіоналізму, відповідальності та оперативності виконання обов'язків. Крім того, об'єднання територіальних громад, реформування територіальної організації влади, зміна адміністративно-територіального поділу країни на рівні районів і безпосередньо сама війна в Україні створюють у службовців відчуття постійної нестабільності, тимчасовості роботи, і відповідно, формального ставлення до виконання своїх професійних обов'язків, що породжує демотивацію і декваліфікацію працюючих, безперспективність роботи в органах місцевого самоврядування.

За всі роки незалежності України сформувалися «стійки» проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Перше місце серед них займає низька престижність роботи посадової особи органу

місцевого самоврядування. Друге і третє місце розділили між собою дефіцит кваліфікованих кадрів та низький рівень заробітної плати і мотивації (див. Рис. 3.2) [61]. Про право на повагу годі й говорити. У масовій свідомості міцно вкоренився стереотип щодо бездіяльності органів місцевого самоврядування, якого важко позбутися у сучасних умовах, тому знецінення довіри серед громадян до самоврядних органів влади і покладання провини за кризову ситуацію в Україні на вищі державні органи влади ускладнює реалізацію потреби посадових осіб місцевого самоврядування у суспільному визнанні, що негативно впливає на рівень задоволеності ними своєю роботою, а відповідно, й на якість виконання своїх професійних обов'язків [63, с. 9].

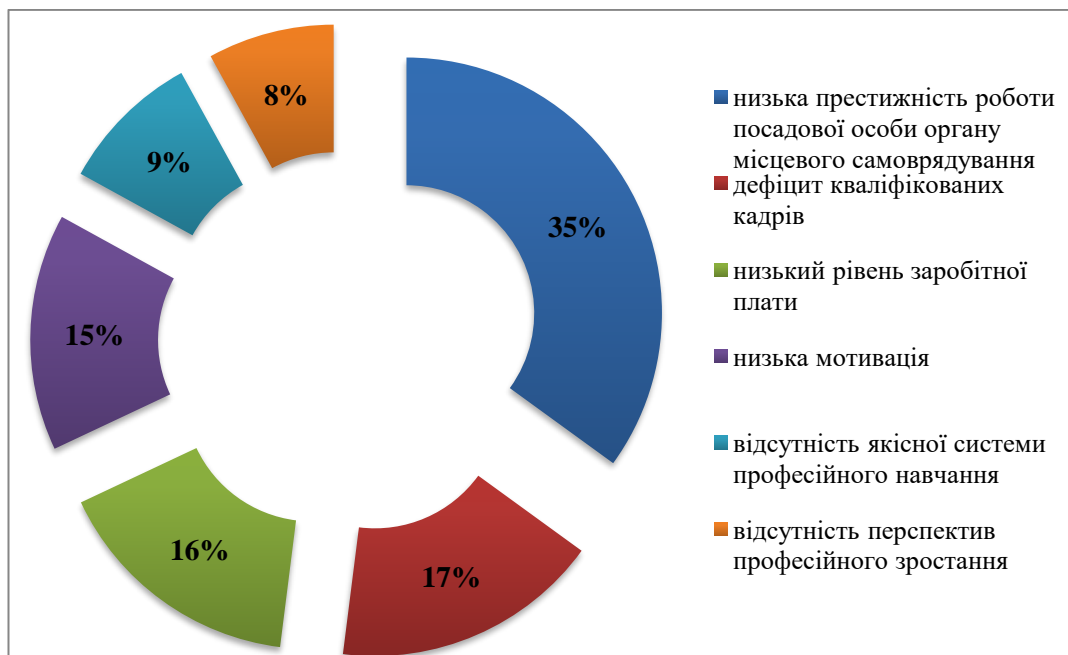


Рис. 3.2. Найбільш поширені проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Непрестижність служби в органах місцевого самоврядування сприяє переходу в інші сфери діяльності висококваліфікованих професіоналів, які здатні впроваджувати в життя курс реформ, а значна частина молодих працівників залишається на службі в органах місцевого самоврядування не більше 2-3 років, що в остаточному результаті незадовільно позначається на іміджі та авторитеті самоврядних органів влади серед населення. Більше

того, жоден орган влади не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту власних працівників.

Окрім цього, у більшості органів місцевого самоврядування існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку кадрів. Досі за роки незалежності нашої країни не склався контингент «кадровиків», які працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють особи, які не мають спеціальної освіти. Деякі очільники громад та керівники структурних підрозділів органів місцевого самоврядування живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку, направленості діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Суттєвим стримуючим фактором професійного розвитку працівників є відсутність на це коштів, навіть за умови, що керівництво розуміє необхідність постійного підвищення рівня кваліфікації власних працівників.

Враховуючи те, що вже майже два роки повномасштабна війна в Україні, залучити для роботи в органи місцевого самоврядування здібних, професійно підготовлених кадрів стає все більш проблематично. Відповідно постає питання підвищення мотивації роботи в таких органах влади, здійснення матеріального і морального стимулу працівників, що сприятиме комплексній самореалізації їх на робочому місці, зростання рівня їх професійної свідомості та бажанню працювати в інтересах громади і держави, в цілому, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки.

Не зважаючи на вагоме значення матеріального стимулювання роботи посадових осіб органів місцевого самоврядування, є ряд інших способів, які також заохочують цю категорію працівників до підвищення продуктивності та якості їх роботи. Такими способами є: залучення персоналу до процесу управління, здійснення морального стимулювання, спонукання посадових осіб прагнути власних кар'єрних звершень та ін. Вважається, що застосування таких заохочень впливає на внутрішній світ людини, дозволяє

реалізувати працівникові його суб'єктивні, насамперед нематеріальні, потреби [19, с. 97].

До проблем вітчизняної системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування можна також віднести невідповідність роботи кадрових служб органів місцевого самоврядування сучасним вимогам кадрової політики. Їх діяльність часто обмежується вирішенням питань прийняття та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. В органах місцевого самоврядування відсутні відділи які б займались плануванням кадрових ресурсів та кар'єри посадових осіб, розробкою системи підвищення рівня їх кваліфікації. Більше того, структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці кадрових працівників не відповідає завданням реалізації активної кадрової політики. Вважаємо, що слабка робота з кадрами – одна з головних причин неефективності системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Отже, враховуючи зазначене можна говорити, що сучасна система управління кадрами в органах місцевого самоврядування показали свою недосконалість і неефективність, наслідками чого є значна плінність кадрів, водночас відсутність якісного оновлення кадрів, низька продуктивність праці, негативний морально-психологічний клімат в колективах, невдоволеність споживачів якістю і строками надання публічних послуг тощо. Відповідно ключовими недоліками системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування є:

- недосконала система професійного навчання кадрів органів місцевого самоврядування та недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу;
- відсутність єдиної і зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи, що призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління;
- недостатній рівень мотивації та соціального захисту працівників органів місцевого самоврядування.

На основі вищезазначеного пропонуємо наступні напрями оптимізації системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного та післявоєнного стану:

1) відбір і найм кадрів в органи місцевого самоврядування, що включає в себе:

- усвідомлене й цілеспрямоване забезпечення відбору фахівців із метою заповнення ними вакантних посад та вивільнення персоналу, а також періодичне оцінювання діяльності за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не лише дотримання норм кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

- застосування методології підбору і найму кадрів в органи місцевого самоврядування, орієнтованого не лише на оцінювання кваліфікації працівника, а й врахування його професійних якостей (знання, уміння, навички), особистісних характеристик, соціально-демографічних характеристик і соціально-побутових потреб;

2) трудова адаптація кадрів органів місцевого самоврядування – комплекс заходів, спрямованих на найшвидше пристосування новопризначеного фахівця до умов праці на деокупованій території, соціального оточення та власного робочого місця;

3) планування кар'єри – забезпечення просування по роботі по визначеній схемі замість стихійного переміщення кадрів;

4) мотивація кадрів – система заходів, що спрямовані на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також їх мотивування на розкриття власних прихованих здібностей. Це використання морально-психологічних і матеріальних способів мотивації кадрів органів місцевого самоврядування;

5) професійна підготовка і перепідготовка кадрів органів місцевого самоврядування та підвищення рівня їх кваліфікації – отримання певних знань, необхідних для їх професійної діяльності з метою подальшого розвитку кадрового потенціалу і використання його у сфері регіонального управління;

б) запровадження принципів командної роботи в органах місцевого самоврядування. Зокрема, мають застосуватися психологічні інструменти побудови робочих команд, методи профілактики емоційного вигорання, сервісно-орієнтовані методи побудови відносин (наприклад, «виконавець – клієнт»);

7) формування якісного кадрового резерву: процес формування групи перспективних фахівців, які мають відповідні якості кадрового потенціалу для зайняття певної посади в органах місцевого самоврядування.

Узагальнюючи вищевикладене можна зробити висновок, що існуюча система управління кадрами в органах місцевого самоврядування є недосконалою та в умовах воєнного та післявоєнного стану потребує оптимізації. Враховуючи сучасні українські реалії та потреби деокупованих територій, така оптимізація має здійснюватись за такими напрямками як: 1) відбір і найм кадрів; 2) трудова адаптація кадрів; 3) планування кар'єри; 4) мотивація кадрів; 5) професійна підготовка, перепідготовка кадрів та підвищення рівня їх кваліфікації; 6) запровадження принципів командної роботи в органах місцевого самоврядування; 7) формування кадрового резерву.

3.2. Модернізація вітчизняної системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування

Постійний еволюційний процес в публічному управлінні, зміни форм і методів виконання службовцями покладених на них завдань, втілення у практику державних, галузевих і регіональних цільових програм потребує активізації зусиль суб'єктів системи професійного навчання кадрів в органах місцевого самоврядування. Адже відомо, що успішний розвиток країни безпосередньо залежить від рівня освіти, досягнутого її народом, бо саме освіта зумовлює поступ усієї системи суспільних відносин і становлення

громадянського суспільства. На жаль, нова українська модель підготовки кадрів в органах місцевого самоврядування формується надзвичайно повільно, і, незважаючи на те, що в останнє десятиріччя сфера діяльності самоврядних органів влади значно розширилась, ускладнились їх функції та роль у житті громад, особливих зрушень у підготовці якісного кадрового потенціалу служби в органах місцевого самоврядування не відбулося. Більш того, існуюча система професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування, яка має переважно інформаційний або академічний характер не задовольняє сучасні потреби служби в органах місцевого самоврядування. Їй бракує динамічності і практичної цілеспрямованості щодо здобуття посадовими особами певних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків [64, с. 128-129].

Наразі в Україні працює понад 95,6 тис. посадових осіб місцевого самоврядування. Аналіз динаміки збільшення чисельності посадових осіб органів місцевого самоврядування свідчить про зменшення їх кількості з майже 92 тис. у 2012 р. до понад 83,4 тис осіб у 2022 р. (див. Рис. 3.3) [65, с. 6-7]. Ми вважаємо, що тенденція до зменшення кількості осіб, які працюють в органах місцевого самоврядування, стала особливо помітною протягом останніх двох років у зв'язку із проведенням реформи місцевого самоврядування, у контексті об'єднання територіальних громад, що призвело до зменшення управлінського апарату на місцях та відповідно зменшення кількості посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також початком повномасштабної війни в Україні, яка спричинила масову евакуацію людей, у тому числі працівників органів місцевого самоврядування.

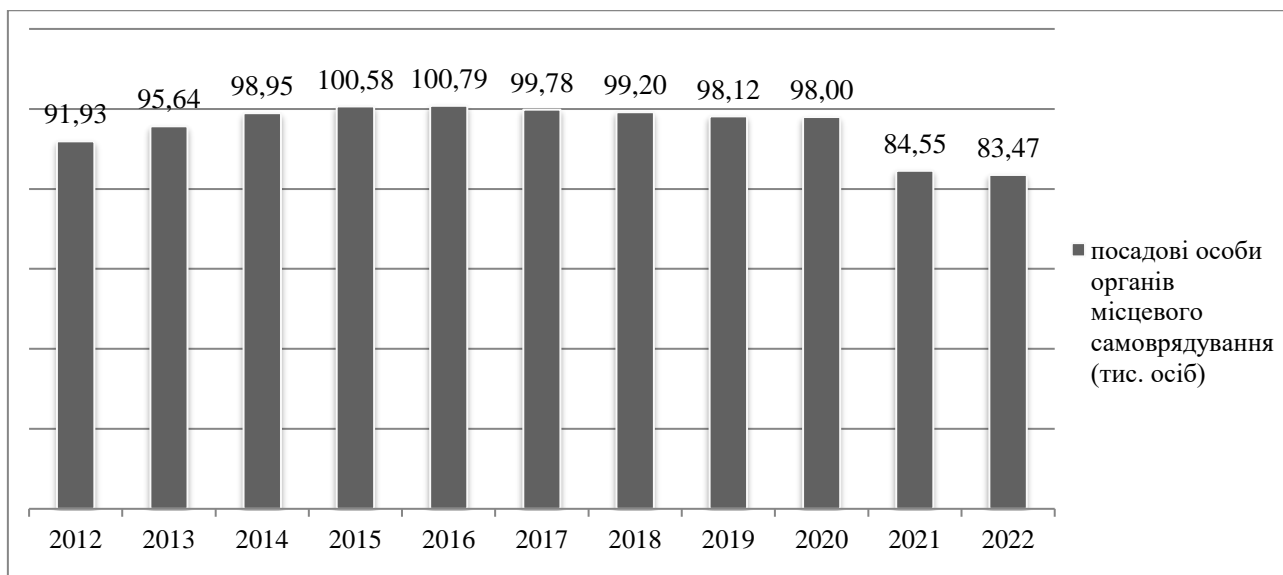


Рис. 3.3. Загальна кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування (за період 2012-2022 рр.) [65, с. 6-7]

Проведений аналіз також свідчить про збільшення упродовж останніх десяти років кількості осіб з вищою освітою на службі в органах місцевого самоврядування. Так, кількість посадових осіб органів місцевого самоврядування з вищою освітою поступово збільшувалася з 61,5% у 2012 р. до 74,5% у 2022 р. (див. Рис. 3.4) [65, с. 8-9].

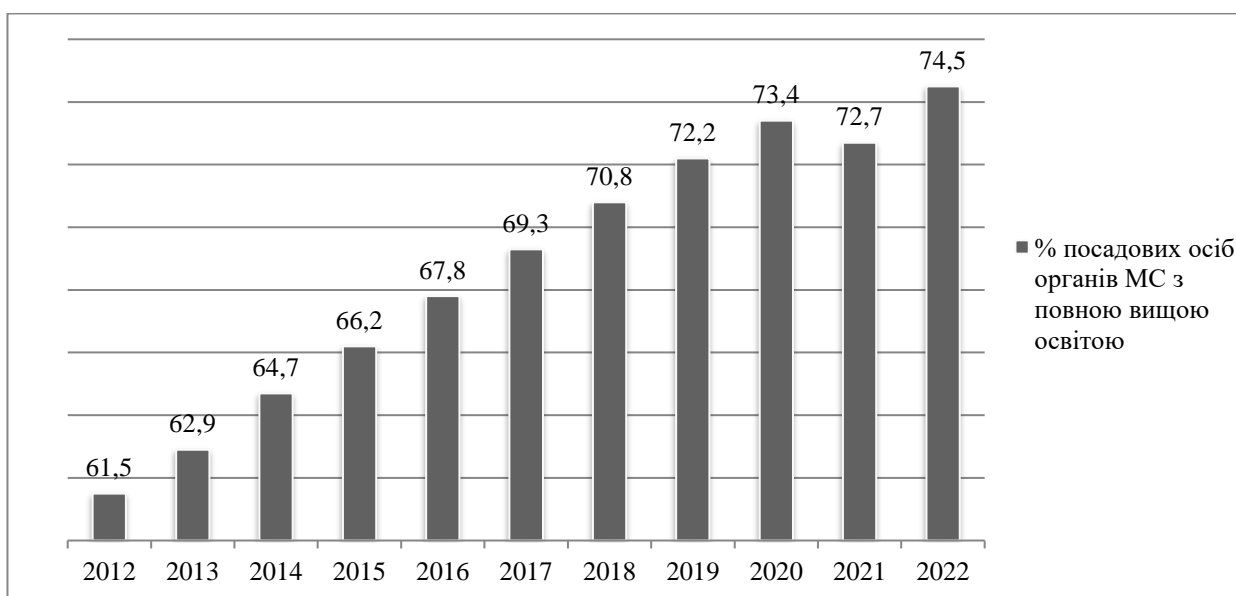


Рис. 3.4. Освітній рівень посадових осіб органів місцевого самоврядування (за період 2012-2022 рр.) [65, с. 8-9]

Водночас спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості посадових осіб органів місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію протягом останніх десяти років – з понад 10 тис. осіб у 2012 р. до майже 6,8 тис. осіб у 2022 р. (див. Таблиця 3.1) [65, с. 10].

Таблиця 3.1

Підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування (за період 2012-2022 рр.)

Рік	Керівники	Спеціалісти	Загальна кількість
2012 р.	5423	5213	10636
2013 р.	7413	5189	12602
2014 р.	7350	6370	13720
2015 р.	6243	6072	12315
2016 р.	4858	4858	9716
2017 р.	4556	4273	8829
2018 р.	6994	6539	13533
2019 р.	6775	8088	14863
2020 р.	4208	3842	8050
2021 р.	2559	3917	6476
2022 р.	2678	4078	6756

Спираючись на дані проведеного аналізу, хотілося б узагальнити, що навіть такі високі цифри не є основою для формування професійної служби в органах місцевого самоврядування. Значна кількість працівників органів місцевого самоврядування досі не мають вищої освіти, про яку тоді їх професійну вузькоспеціалізовану освіту взагалі може йти мова. А щодо підвищення кваліфікації кадрів служби в органах місцевого самоврядування, то, на нашу думку, більшість із цих випадків є формальністю, а не якісним підвищенням власного рівня професіоналізму.

Окрім того, проблемним залишається питання плинності кадрів серед посадових осіб органів місцевого самоврядування. Досить вагомим наслідком «кадрового голоду» є постійна наявність вакантних посад у цих органах влади – від 10% до 15% їх граничної чисельності [29, с. 9]. У зв'язку зі значним навантаженням роботи на одного працівника, низьким рівнем заробітної плати (особливо простих спеціалістів із невеликим стажем роботи

на публічній службі) у порівнянні із сучасними українськими цінами на товари і послуги, незадовільними умовами праці (наприклад, перевищення допустимої норми кількості працівників на відповідну площу кабінету, де вони працюють) тощо, спричинює небажання службовців, особливо висококваліфікованих, надалі працювати в органах місцевого самоврядування.

Таким чином, враховуючи зазначене та з метою забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування необхідно модернізувати вітчизняну систему професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування.

Модернізація системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування полягає у визначенні стратегічних принципів і напрямів розвитку й підвищення ефективності функціонування цієї системи шляхом удосконалення її нормативно-правового забезпечення, запровадження інституціональних засад професіоналізації управління на місцях, створення унормованих механізмів і процедур залучення та мотивації молоді до навчання за спеціальностями, спрямованими на службу в органах місцевого самоврядування, здобуття працівниками нових навиків й умінь.

В.О. Чмига вважає, що має бути створена ефективна «культура підготовки» кадрів органів місцевого самоврядування, щоб кожен відчував постійну необхідність продовжувати професійне вдосконалення упродовж усієї кар'єри на службі, де підготовка та професійне вдосконалення повністю пов'язані з просуванням по службі кожної посадової особи органів місцевого самоврядування [69, с. 233].

Модернізації системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування, на наш погляд, повинна ґрунтуватися на таких принципах як:



Рис. 3.5. Принципи модернізації системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування

Основні завдання модернізації системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування на сучасному етапі розвитку публічно-управлінських процесів, враховуючи українські реалії полягають у:

- трансформації існуючої системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до європейських стандартів;
- координації спільної діяльності навчальних закладів, органів місцевого самоврядування щодо формування змісту навчання посадових осіб місцевого самоврядування;
- створенні умов для конкуренції між суб'єктами, які надають освітні послуги щодо професійної підготовки та перепідготовки кадрів органів місцевого самоврядування;
- контролю й оцінці діяльності суб'єктів, котрі надають освітні послуги щодо професійної підготовки та перепідготовки кадрів органів місцевого самоврядування, як передумова забезпечення ефективності професійного навчання;

- створенні мобільної системи інформування громадськості та органів місцевого самоврядування про послуги щодо професійної підготовки та перепідготовки кадрів, а також про порядок й умови їх надання;
- розбудові освітньої і наукової галузей «публічне управління» відповідно до основних принципів єдиного європейського простору вищої освіти, у напрямі фундаменталізації, індивідуалізації та неперервності професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- удосконаленні підходу до розподілу регіонального замовлення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- розвитку й урізноманітненню форм та видів підвищення кваліфікації для забезпечення безперервного професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- формуванні системи об'єктивного оцінювання, діагностики, мотивації та професійної самореалізації кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування;
- диференціації професійного навчання кадрів органів місцевого самоврядування залежно від потреб, виду професійної діяльності та класифікації посад [28].

Для реалізації вищевказаних завдань, необхідно запровадити якісно новий підхід до формування змісту і технологій навчання, а також сучасне науково-методичне забезпечення навчального процесу, що включає отримання практичних навиків із застосування:

- практики управління соціально-економічними та політичними процесами, при цьому як внутрішніми, так і зовнішніми;
- загальних засад фінансового менеджменту, управління проектами та змінами, соціально-управлінської психології та медіації;
- технологій сучасної адміністративно-організаційної діяльності, управління групами (колективами) та форм контролю за виконанням управлінських рішень;

- конституційного та адміністративного права, законодавства з питань служби в органах місцевого самоврядування, антикорупційного законодавства, нормативних документів з питань організаційно-кадрової роботи [28].

Модернізована система професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування має готувати професіоналів державного масштабу з фундаментальними, практико орієнтованими, економічними, правовими, політичними знаннями, котрі навиків менеджменту, володіють і навиками соціальної психології. Відповідно їм мають бути притаманні компетенції, що представлені на Рис. 3.6 [30, с. 11].



Рис. 3.6. Набір компетенцій, які мають бути притаманні новій генерації кадрів органів місцевого самоврядування

Окремо хотілося б звернути увагу те, що сьогодні не приділяється належна увага питанню перенавчання (отримання нових знань) посадових осіб органів місцевого самоврядування. Окрім того, враховуючи, що змінюються умови проходження служби в органах місцевого

самоврядування, в її функціональне управління впроваджуються технології і процеси, що притаманні європейському адміністративному простору, посадовим посадам необхідно оволодівати додатковими практичними навиками (наприклад, стратегічне планування, проектне управління, планування робочого часу тощо). Тому, ми вважаємо, що надзвичайно важливим кроком у підготовці сучасних управлінців високого рівня є розробка нових магістерських програм та інших програм підвищення кваліфікації за відповідними професійними напрямками роботи посадових осіб органів місцевого самоврядування. Ці програми мають враховувати індивідуалізацію професійного навчання, що полягає в організації навчального процесу, за якою вибір способу, прийомів і методів навчання здійснюється залежно від індивідуальних відмінностей слухачів, розвитку їх здібностей до навчання. При цьому індивідуалізація навчального процесу має забезпечуватися комплексом заходів, серед яких: підвищення вибіркової складової освітньо-професійних програм підготовки та професійних програм післядипломної освіти; задіяння сучасного арсеналу форм і методів індивідуально-консультативної роботи; підвищення ролі індивідуальної складової при організації самостійної роботи слухача тощо. У свою чергу, невід'ємними складовими навчального процесу мають бути різні форми активного спілкування із представниками органів публічної влади, провідних партій та громадських організацій, президентів провідних компаній, міжнародних організацій, журналістів, банкірів та інших діячів.

І на кінець, хотілося б зазначити, що вітчизняна система професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування може успішно розвиватися лише за умови потреби щодо наслідків діяльності. Тому, вважаємо, що необхідно створити новий дієвий мотиваційний механізм, який не просто зобов'язував би, а й стимулював кадрів органів місцевого самоврядування до постійного оновлення своїх умінь і знань. При цьому найефективніший спосіб досягнення цього – це зв'язати службове просування, атестацію з професійними досягненнями посадової особи,

результатами її навчання та розміром оплати її праці.

Таким чином, враховуючи вищевикладене для модернізації вітчизняної системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування необхідно:

1) підготувати і затвердити оновлену Національну стратегію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби, і, відповідно на її основі регіональні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів в органах місцевого самоврядування;

2) встановити тісний зв'язок між академічною (навчально-науковою) діяльністю вищих навчальних закладів і практичною роботою в органах місцевого самоврядування (наприклад, організація науково-прикладних досліджень; проведення науково-практичних конференцій, виїзних тематичних семінарів, круглих столів тощо);

3) сформуванню регіональний і національний пул тренерів з актуальних питань відновлення регіонів, реінтеграції деокупованих територій, а також проводити на регулярній основі тренінги для таких тренерів, з метою подальшого якісного навчання та освітньо-фахової підготовки ними кадрів в органах місцевого самоврядування, особливо вже на звільнених територіях України;

4) здійснювати Національним агентством України з питань державної служби разом комплексних заходів стосовно оновлення професійної програми підготовки і перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування (зокрема, з урахуванням пріоритетів і основних завдань здійснення реінтеграції деокупованих територій, децентралізації і реформування місцевого самоврядування);

5) сприяти Міністерству розвитку громад, територій та інфраструктури України, разом із Міністерством освіти і науки України і Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України у популяризації служби в органах місцевого самоврядування, поширенню передового досвіду

з питань реформування місцевого самоврядування і відновлення територій, підготовки нових кваліфікованих кадрів для роботи в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях.

Отже, вітчизняна система професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування є застарілою, враховуючи реалії сьогодення (війна в Україні і глобальне відновлення її територій) і міжнародно-європейський курс розвитку нашої держави та потребує відповідної модернізації. Ця модернізація має проявлятися, перш за все, в удосконаленні чинної нормативно-правової бази у сфері підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування, в осучасненні навчальних програм, форм, інструментів і методів викладання, а також в зміні самого підходу до підготовки такої категорії осіб для їх подальшої ефективної роботи в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях. При цьому не є винятком і зміна свідомості кадрів органів місцевого самоврядування в аспекті їх ставлення до формування власного високого професійного рівня і його подальшого удосконалення на постійній основі.

Висновки до Розділу 3

Існуюча система управління кадрами в органах місцевого самоврядування є недосконалою та в умовах воєнного та післявоєнного стану потребує оптимізації. Враховуючи сучасні українські реалії та потреби деокупованих територій, така оптимізація має здійснюватись за такими напрямками як: 1) відбір і найм кадрів; 2) трудова адаптація кадрів; 3) планування кар'єри; 4) мотивація кадрів; 5) професійна підготовка, перепідготовка кадрів та підвищення рівня їх кваліфікації; 6) запровадження принципів командної роботи в органах місцевого самоврядування; 7) формування кадрового резерву.

Безпосередньо система професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування є застарілою і потребує відповідної модернізації, яка має проявлятися, перш за все, в удосконаленні чинної нормативно-правової бази у сфері підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування, в осучасненні навчальних програм, форм, інструментів і методів викладання, а також в зміні самого підходу до підготовки такої категорії осіб для їх подальшої ефективної роботи в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях.

ВИСНОВКИ

У кваліфікацій роботі досліджено кадрову політику в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях. Отриманні результати в процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Кадровою політикою в органах місцевого самоврядування є цілеспрямована стратегічна діяльність таких органів влади, пов'язана із формуванням, професійним розвитком та раціональним використанням кадрових ресурсів, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності, своєчасним забезпеченням органів влади кваліфікованими співробітниками, а також задоволенням соціально-економічних сподівань й інтересів мешканців громад. Іншими словами така політика спрямована досягнення гармонійного поєднання індивідуальних, регіональних і національних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості. Відповідно ключовим завдань кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, яка ґрунтується на загальних і спеціальних принципах є досягнення гармонійного поєднання індивідуальних, регіональних і національних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості. Це завдання досягається шляхом: забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених законодавством з питань служби в органах місцевого самоврядування; організації найбільш раціональної збалансованості процесів нарощування, оновлення і збереження чисельного та якісного кадрового складу органів місцевого самоврядування; дотримання органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами чинного законодавства.

2. Правові засади кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях представлені значною кількістю нормативних актів, які спрямовані на дотримання європейських стандартів

проходження служби в самоврядних органах влади та забезпечення професіоналізації кадрів служби в органах місцевого самоврядування. Водночас, враховуючи надскладну ситуацію в Україні – повномасштабна війна та довготривала окупація значної території держави, чинне законодавство потребує суттєвого оновлення з метою формування кваліфікованого, вмотивованого та патріотично налаштованого кадрового корпусу органів місцевого самоврядування на звільнених територіях. Тому вважаємо, що насамперед, необхідно на законодавчому рівні розробити та затвердити наукову концепцію кадрової політики в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, в якій мають бути чітко визначені поняття, сутність та зміст вказаної політики; її місце та роль у політичному управлінні; механізми взаємодії громад та політичних партій, громадських організацій при розробці вказаної політики та роботі з персоналом; механізми організаційно-правового впливу громад та в цілому держави на забезпечення кваліфікованими кадрами, включаючи керівників тощо.

3. Сформований кадровий резерв публічних службовців для роботи на деокупованих територіях України представлятиме собою спеціально сформовану базу найдостойніших фахівців із різних суспільних сфер, котрі потенційно здатні зайняти вакантну посаду у певному органі публічної влади, яка потребує не тільки наявності певного рівня знань, компетенції і кваліфікації, але й визначеного стиля роботи. Відповідно резервісти повинні відповідати вимогам, що висуваються до вакантної посади – володіти необхідними для заміщення посад професійними, діловими, особовими та морально-етичними якостями, пройти відбір і цільову професійну підготовку.

Існування кадрового резерву для органів місцевого самоврядування деокупованих територій – це колосальна можливість одразу ефективно здійснювати управління на місцях, якісно й оперативно надавати публічні послуги громадянам, а також грамотно підійти до відновлення територій, їх

інтеграції в український простір та подальшого розвитку.

4. Здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій являє собою упорядковану цілеспрямовану діяльність, направлену на ефективне поєднання підбору і навчання персоналу, підвищення кваліфікації й професійної компетентності кадрів, розвиток мотивації у працівників для виконання різної складності службових завдань, а також покращення якості виконаної ними роботи. Окрім того, таке управління спрямоване на формування здорового морально-психологічного клімату в колективі. Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій може мати різну організаційну структуру, яка визначається характером діяльності та чисельністю персоналу тих чи інших органів влади. При цьому головними елементами системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій є саме люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління.

На сьогоднішній день здійснення управління персоналом в органах місцевого самоврядування деокупованих територій – це абсолютно новий досвід для України, що потребує застосування нестандартного підходу. Управління такими кадрами – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує від того чи іншого органу місцевого самоврядування максимальної акумуляції наявних ресурсів, чіткого визначення кадрової стратегії та застосування сучасних технологій управління персоналом.

5. Враховуючи сучасні українські реалії та потреби деокупованих територій, кадрова політика в органах місцевого самоврядування потребує удосконалення за такими напрямками як:

- адаптація чинної нормативно-правової бази у сфері кадрової політики до європейських стандартів і вимог та військових реалій сьогодення (наприклад, якнайшвидше введення в дію нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»);
- оптимізація системи управління кадрами в органах місцевого

самоврядування в умовах воєнного та післявоєнного стану, що включає в себе питання щодо: відбору і найму кадрів; трудової адаптації і мотивації кадрів; планування професійної кар'єри; запровадження принципів командної роботи; формування кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях;

- модернізація вітчизняної системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів в органах місцевого самоврядування, що, насамперед, полягає в осучасненні навчальних програм, форм, інструментів і методів викладання, а також в зміні самого підходу до підготовки такої категорії осіб для їх подальшої ефективної роботи в органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т.В. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії / Т.В. Білорус // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2018. – № 4(199). – С. 12-19.
2. В Україні стартував проєкт зі створення кадрового резерву для деокупованих територій: що відомо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://suspilne.media/527459-v-ukraini-startuvav-proekt-zi-stvorennja-kadrovogo-rezervu-dla-deokupovanih-teritorij-so-vidomo/>.
3. В Україні триває проєкт зі створення кадрового резерву для деокупованих територій – т. зв. Резерв відновлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.facebook.com/nads.gov.ua/posts/740577361446447/?paipv=0&eav=AfY-U76z35MSbcsii9nQwZKve9KfTIJ7ARrXmkOcb98xJZHCvGS9GUnJBFKwX9vrfk&_rdr.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Витко Т.Ю. Пріоритети державної кадрової політики / Т.Ю. Витко // Теорія та практика державного управління. – 2009. – Вип. 1(24). – С. 419-425.
6. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. / В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
7. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств / В.П. Галенко. – Х., 1994. – 54 с.
8. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 194-198.
9. Дай Т.Р. Основи державної політики: Підручник / Т.Р. Дай; пер. з англ. Г.Є. Краснокутського; за наук. ред. З.В. Балабаєва. – О.: АО «Бахва», 2005. – 468 с.

10. Дахно І.І. Зовнішньо-економіна діяльність / І.І. Дахно, В.М. Алієва-Барановська. – 3-тє вид. – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 356 с.
11. 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. – К.: НАДУ, 2012. – 72 с.
12. Державна служба: Навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. – К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2013. – 526 с.
13. Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 р. № 221 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text>.
14. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування / Я.Ф. Жовнірчик // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 12. – С. 102-107.
15. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Головного управління державної служби України від 30 червня 2004 р. № 102 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN20083>.
16. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія / Т.Є. Кагановська. – Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
17. Кадровий резерв для деокупованих територій найбільше потребує державних службовців та фахівців органів місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/kadrovui-rezerv-dlia-deokupovanykh-terytorii-naibilshe-potrebuie-derzhavnykh-sluzhbovtiv-ta-fakhivtsiv-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia>.

18. Конвенція про закони і звичаї війни на суходолі та додаток до неї: Положення про закони і звичаї війни на суходолі від 18 жовтня 1907 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_222#Text.

19. Кравченко М.В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М.В. Кравченко // Вісник УАДУ. – 2013. – № 1. – С. 95-101.

20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

21. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4. – С. 275-279.

22. Лакуста Т.В. Організація системи управління персоналом на підприємствах АПК / Т.В. Лакуста [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/16572/1/%D0%9B%D0%B0%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92.pdf>.

23. Лозова О.В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання / О.В. Лозова, В.О. Демченко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45.

24. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу / В.О. Лук'янихін. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.

25. Малиновський В.Я. Державне управління: Навч. посіб. / В.Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: Атіка, 2003. – 576 с.

26. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: Навч. посіб. / За ред. П.В. Шереметова. – Х., 2000. – 312 с.

27. Медяник І.С. Теоретико-правові питання реінтеграції тимчасово окупованих та анексованих територій у вітчизняній та світовій науці / І.С. Медяник // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. – 2023. – Вип. 79. – Ч. 1. – С. 70-75.

28. Мельник І.М. Особливості модернізації професійного навчання в управлінні персоналом державної служби / І.М. Мельник // Демократичне врядування. – 2018. – Вип. 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Melnyk.pdf.

29. Мотренко Т.В. 90 років сучасної державної служби в Україні: витоки національної адміністративної традиції і уроки для сьогодення / Т.В. Мотренко // Вісник державної служби України. – 2018. – № 2. – С. 8-10.

30. Оболенський О.Ю. Пізнати в усіх тонкощах об'єкт управління / О.Ю. Оболенський // Голос України. – 2008. – № 151. – С. 11.

31. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України / О.І. Пархоменко-Куцевіл // Вісник Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України. – 2020. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.

32. Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією: Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22 грудня 2022 р. № 309 (із змінами відповідно до Наказу № 318 від 21 листопада 2023 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minre.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/perelik_zatverdzhenuj_nakazom_318_vid_21_11_23.pdf.

33. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.

34. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>.

35. Президент підписав закон про службу в органах місцевого

самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/16914>.

36. Про віднесення посад працівників військовоцивільних адміністрацій до відповідних категорій посад в органах місцевого самоврядування: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 р. № 581 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/581-2021-%D1%80#Text>.

37. Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій: Закон України від 17 листопада 2020 р. № 1009-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2021. – № 4. – Ст. 31.

38. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43.

39. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України: Закон України від 15 квітня 2014 р. № 1207-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 26. – Ст. 892.

40. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 49. – Ст. 2056.

41. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

42. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>.

43. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 березня 2020 р. № 38-20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v38-2859-20#Text>.

44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 р. № 221-20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>.

45. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

46. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF#Text> (втратила чинність 22 липня 2016 р.).

47. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

48. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки

стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF#Text>.

49. Про затвердження рекомендацій щодо включення до регламентів роботи органів місцевого самоврядування питань проходження служби в органах місцевого самоврядування: Наказ Головного управління державної служби України від 24 грудня 2008 р. № 375 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0375351-08#Text>.

50. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 № 203-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>.

51. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 р. № 1440 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>.

52. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 р. № 1386 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text>.

53. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 213єб-ІХ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

54. Про присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування відповідно до статті 14 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування: Наказ Головного управління державної

служби України від 28 березня 2005 р. № 72 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0072351-05#Text>.

55. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#n51>.

56. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.

57. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 р. № 3077-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#doc_info.

58. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України від 11 липня 2002 р. № 93-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 40. – Ст. 290.

59. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.

60. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF#Text>.

61. Проблеми кадрової політики державних підприємств: за даними соціологічного дослідження // Київський національний економічний університет. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://antibotan.com/file.html?work_id=523554.

62. Продан І.Р. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.Р. Продан // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – Вип. 776. – С. 61-66.

63. Рабей Н.Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України / Н.Р. Рабей // Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки». – 2018. – №1. – С. 7-11.

64. Серченко К.С. Нормативно-правові засади функціонування системи професійного навчання державних службовців в Україні / К.С. Серченко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 1(28). – С. 126-134.

65. Толкованов В.В. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» / В.В. Толкованов; упоряд. О.А. Войтович. – К., 2022. – 57 с.

66. Україна звільнила 40% окупованих після 24 лютого територій. Контрнаступ ЗСУ в цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/ukraine-zvilnila-40-okupovanikh-pislya-24-lyutogo-teritoriy-kontrnastup-zsu-v-tsifrakh-14112022-9743>.

67. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні / В.А. Федорчук // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2015. – № 1. – С. 23-29.

68. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.

69. Чмига В.О. До питання вдосконалення підготовки державних службовців / В.О. Чмига // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб. наук. пр. / за заг. ред. В.М. Князева. – К.: Видавництво УАДУ, 2010. – С. 228-235.

70. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип.9. – С. 712-715.

71. Шаптала Н.К. Державна політика України з питань тимчасово окупованих територій: проблеми концептуалізації в сучасному науковому дискурсі / Н.К. Шаптала, Н.В. Камінська // Філософські та методологічні проблеми права. – 2022. – № 1 (23). – С. 57-69.

72. Шура Н.О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання / Н.О. Шура // Ефективна економіка. – 2020. – № 6. [Електронний ресурс]. – http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/77.pdf.

73. Ярема Р.Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади / Р.Т. Ярема // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2012. – Вип. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45.

Загальні засади нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

ОСНОВНІ НОВЕЛИ



- Розмежування посад службовців МС та виборних посадових осіб
- Принцип політичної неупередженості
- Створення інституту керівника служби в ОМС
- Переведення на держслужбу та з держслужби без конкурсу
- Прозорий відбір
- Оцінювання результатів службової діяльності
- Нова система оплати праці в ОМС

ЗАКОН ВИЗНАЧАЄ



- Умови служби та правовий статус службовців МС
- Особливості служби виборних посадових осіб МС
- Особливості трудових відносин осіб патронатної служби в ОМС

ДІЯ ЗАКОНУ НЕ ПОШИРЮЄТЬСЯ НА:



- депутатів місцевих рад, крім посадових осіб МС
- працівників ОМС, які виконують функції з обслуговування
- працівників комунальних підприємств, установ або організацій

ПОСАДИ В ОМС



Посади службовців МС



Виборні посади



Посади працівників патронатної служби



Посади працівників ОМС, які виконують функції з обслуговування

СЛУЖБОВЕЦЬ



- Громадянин України
- Одержує зарплату з місцевого бюджету
- Призначається за конкурсом
- Складає Присягу

- Дотримується принципу політичної неупередженості
- Призначається ранг з 1 по 9
- Проходить щорічне оцінювання
- Складає індивідуальну програму навчання
- Призначається безстроково

КАТЕГОРІЇ*

- I Керуючі справами, керівники та заступники керівників виконавчих органів
- II Керівники та заступники керівників структурних підрозділів апарату, секретаріату ради, виконавчих органів
- III Спеціалісти

*кожна категорія посад поділяється на підкатегорії

КЕРІВНИК СЛУЖБИ В ОМС



Сільський, селищний, міський голова, голова районної у місті, районної, обласної ради

у секретаріаті (апараті) Київської, Севастопольської міської ради, в апараті сільської, селищної, районної у місті (у разі створення), міської ради та її виконавчих органах, виконавчому апараті районної, обласної ради для службовців МС, які займають посади категорії I

Керівник виконавчого органу ради

у виконавчому органі ради, утвореному зі статусом юридичної особи публічного права, для службовців МС, які займають посади категорій II-III

Керуючий справами
в інших випадках

Основні питання нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»

КОНКУРСНІ ЗАСАДИ



Порядок конкурсу затверджується місцевою радою з урахуванням Типового порядку

Рішення про оголошення конкурсу приймає керівник служби

Оголошення про вакансію

- на Єдиному порталі вакансій публічної служби
- на офіційному вебсайті місцевої ради

Конкурсна комісія утворюється керівником служби

КОНКУРС

- перевірка документів
- тестування
- співбесіда та/або інші види оцінювання відповідно до Порядку проведення конкурсу

Другий за результатами конкурсу кандидат має право на призначення на посаду без конкурсу протягом року, якщо:



- посада стане вакантною
- переможець конкурсу відмовився від посади
- переможцю відмовлено у призначенні за результатами спеціальної перевірки

ФОРМУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ



Схема посадових окладів

складається з мінімального посадового окладу службовця місцевого самоврядування категорії III та міжпосадових співвідношень такого посадового окладу з іншими посадовими окладами (у коефіцієнтах)

Мінімальний розмір окладу

службовця категорії III не може бути меншим мінімальної заробітної плати на 1 січня відповідного року

Рішення про встановлення премії, доплати за додаткове навантаження, інших грошових виплат з їх обґрунтуванням **оприлюднюються** на офіційному вебсайті відповідної ради, але не регулюються центральною владою

ГАРАНТІЇ



- Справедлива оплата праці
- Компенсація за додаткове навантаження
- Заохочення
- Захист трудових прав
- Може надаватися службове житло
- Матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань

КАР'ЄРНЕ ПРОСУВАННЯ

Зайняття вищої посади - за результатами конкурсу

Переведення на вищу посаду

- за умови відмінної оцінки за результатами оцінювання
- у межах займаної категорії з урахуванням функціональної спрямованості
- з урахуванням професійної підготовки та компетентності службовця МС
- за його згодою



ПАТРОНАТНА СЛУЖБА



РАДНИК
КОНСУЛЬТАНТ
ПОМІЧНИК
КЕРІВНИК ПАТРОНАТНОЇ СЛУЖБИ

Призначає/звільняє: голова

Оплата праці:

посадові оклади встановлюються в межах посадових окладів службовців МС, які займають посади категорії III, керівника патронатної служби - службовців МС, які займають посади категорії II

- Організаційне, інформаційне та експертно-аналітичне забезпечення повноважень голови
- Дискреція утворення служби
- Формується в апараті ради на строк повноважень голови
- У межах загальної чисельності посадових осіб МС та інших працівників ОМС, витрат на їх утримання
- Забороняється покладати функції апарату (секретаріату, виконавчого апарату) ради, повноваження виконавчих органів ради, виборних посадових осіб та службовців МС



Працівникам патронатної служби забороняється давати доручення службовцям МС

ЗАКОН



Містить відтермінування заборони (до закінчення строку повноважень депутата місцевої ради)

- бути депутатом місцевої ради, якщо службовець працює в апараті цієї ради або її виконавчому органі
- керуючому справами бути депутатом будь-якої місцевої ради

АНКЕТА

для зарахування до кадрового резерву державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для роботи на деокупованих територіях України

Прізвище _____

Власне ім'я _____

По батькові (за наявності) _____

жінка чоловік

Число, місяць, рік народження _____

Адреса електронної пошти _____

Контактний номер телефону _____

Громадянство _____

Реквізити документа, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України,
_____ ,

(серія (у разі наявності)

орган, що видав, _____ ,

дата видачі _____ .

Реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП)
(за наявності) _____

Унікальний номер запису в Єдиному державному демографічному реєстрі
(за наявності) _____

Сімейний стан _____

(одружений/заміжня, неодружений/незаміжня)

Освіта

Найменування закладу освіти	Рік вступу	Рік закінчення	Ступінь вищої освіти	Галузь знань/ спеціальність/ спеціалізація

Вчене звання (за наявності)

Науковий ступінь (за наявності)

Наявність публікацій (азначте найважливіші)

Знання мов

Мова	Рівень володіння (рідна, вільно володію, добре, задовільно)
------	---

Професійний досвід

(першою зазначається Ваша остання посада)

Дата призначення на посаду	Дата звільнення з посади*	Найменування підприємства, установи, організації	Найменування посади	Короткий опис основних функцій/ посадових обов'язків
----------------------------	---------------------------	--	---------------------	--

Загальний досвід (стаж роботи) у роках

Досвід (стаж) управлінської роботи у роках

* Не заповнюється, якщо особа продовжує працювати на відповідній посаді

Стаж роботи на посаді (посадах) державної служби в роках (за наявності) _____

Стаж роботи на посаді (посадах) в органах місцевого самоврядування (за наявності)

- на момент заповнення анкети працюю на посаді державної служби
- на момент заповнення анкети працюю на посаді в органі місцевого самоврядування

Фактичне місце знаходження на момент заповнення анкети:

- перебуваю на території України
- перебуваю на території іншої держави

Готовність приступити до виконання службових обов'язків

- готова/готов приступити до виконання службових обов'язків у строк, визначений суб'єктом призначення
- готова/готов приступити до виконання службових обов'язків після закінчення дії воєнного стану в Україні

Професійна діяльність

На деокупованих територіях яких регіонів України Ви готові працювати?

Автономна Республіка Крим

Дніпропетровська область

Донецька область

Запорізька область

Луганська область

Миколаївська область

Сумська область

Харківська область

Херсонська область

Чернігівська область

м. Севастополь

За яким напрямом роботи Ви хотіли б працювати (згідно з переліком, що міститься у додатку 2 до Порядку реалізації експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України)?

Адміністративне керівництво

Адміністрування та надання публічних послуг

Бухгалтерія

Управління фінансами

Внутрішній аудит

Господарські функції

Державний нагляд та контроль

Правове забезпечення

Режимно-секретна діяльність

Управління персоналом

Діловодство, канцелярія та архів

Закупівлі

Запобігання корупції

Інформаційна безпека

Комунікації та інформаційне забезпечення

Мобілізаційна підготовка та мобілізація

Управління інформаційно-комунікаційними системами

Цивільний захист та охорона праці

Міжнародне співробітництво

Організаційне забезпечення роботи суду

Додаткова інформація

Чи перебували Ви або перебуваєте в громадянстві інших держав? Якщо так, зазначте, протягом якого часу і у громадянстві яких саме держав перебували або перебуваєте.

Якщо Ви військовозобов'язаний (військовозобов'язана), зазначте військове звання, якщо військовослужбовець – військове звання.

Чи маєте або мали Ви раніше допуск до державної таємниці?

Чи маєте Ви судимість за тяжкі або особливо тяжкі злочини, не погашену чи не зняту в установленому порядку?

Чи є або були Ви засновником (учасником) підприємства, у тому числі з іноземними інвестиціями, а також інших юридичних осіб, утворених відповідно до законодавства України, за участю іноземців або іноземних юридичних осіб, утворених за межами України?

Повідомте про свої виїзди з України за останній рік (зазначте державу та мету виїзду). Чи підтримуєте Ви особисті стосунки (зв'язки) з громадянами Російської Федерації?

Чи існують обставини, які перешкоджатимуть, на Вашу думку, зайняттю Вами посади в державному органі на деокупованій території?

Політична діяльність (зазначте за наявності)

Громадська діяльність (зазначте за наявності)

Волонтерська діяльність (зазначте за наявності)

Підтверджую достовірність поданої мною інформації.

Заповнюючи цю анкету, я надаю згоду на зарахування мене до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України.